



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

**“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

ROSEMARIE MENZEL BUENO

**PROFESOR GUÍA:
JUANITA GANA QUIROZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ERNESTO TIRONI BARRIOS
JUAN MIGUEL DYVINETZ PINTO**

**SANTIAGO DE CHILE
ABRIL 2014**

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: ROSEMARIE MENZEL BUENO
FECHA: 21/04/2014
PROFESOR GUÍA: JUANITA GANA QUIROZ

“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL DE LA COMUNA DE RECOLETA”

El arribo de una nueva administración a la Municipalidad de Recoleta generó el desafío de redefinir la estrategia y establecer un mecanismo que permitiera alinear los esfuerzos del equipo municipal y evaluar el grado de avance en forma oportuna para retroalimentar la gestión estratégica de la municipalidad. En este contexto, el presente trabajo de título tiene por objetivo diseñar un Cuadro de Mando Integral, que apoye el seguimiento y logro de objetivos estratégicos definidos por la Administración Municipal de la Municipalidad de Recoleta.

El marco conceptual empleado se basa en el modelo de Cuadro de Mando Integral, CMI, de Norton y Kaplan y su adaptación para organizaciones gubernamentales, distinguiendo 4 perspectivas: vecinos y usuarios, procesos internos, finanzas y crecimiento y aprendizaje. Complementariamente, se usa el modelo de análisis PEST para elaborar la matriz de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas del municipio. Metodológicamente, se recurre a reuniones y entrevistas, trabajándose en forma estrecha con la alta dirección para efectuar las validaciones correspondientes. También se emplea documentación existente como el programa de gobierno municipal y un primer diagnóstico realizado por la nueva administración y el “Diagnóstico Nacional 2013: Gestionar con Calidad” de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo [1].

El trabajo se inicia con el análisis y diagnóstico de las necesidades de desarrollo de la comuna así como de las capacidades del municipio. Posteriormente, en función de dicho análisis y diagnóstico, se redefine la misión y visión institucional y se identificaron las prioridades y principales lineamientos de trabajo de la nueva administración. Luego, para cada uno de estos lineamientos, se levantan los objetivos estratégicos correspondientes a las 4 perspectivas del CMI. El resultado obtenido es un mapa estratégico para 5 lineamientos de trabajo donde, en consideración a las 4 perspectivas del CMI señaladas se construyen 17 objetivos estratégicos. Para cada uno de estos objetivos se propone un indicador para medir su grado de logro, además de metas y frecuencias de medición recomendada.

Finalmente el trabajo concluye con la definición de las condiciones y recursos necesarios, como también con recomendaciones para su futura implementación.

TABLA DE CONTENIDO

1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1 RECOLETA.....	1
1.2 GESTIÓN MUNICIPAL	2
1.3 ESTRUCTURA INTERNA.....	5
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN	9
3. OBJETIVOS.....	11
3.1 OBJETIVO GENERAL	11
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
4. MARCO TEÓRICO.....	12
4.1 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	12
4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	13
4.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL	16
5. METODOLOGÍA.....	20
6. ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS	24
7. LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL	25
7.1 CHARLOTTE	25
7.2 HILLSBOROUGH.....	27
7.3 DOWN.....	28
8. EXPERIENCIA NACIONAL	29
8.1 MUNICIPALIDAD DE PROVIDENCIA	29
9. SITUACIÓN ACTUAL.....	32
9.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	32
9.2 ANÁLISIS INTERNO.....	40
9.3 ANÁLISIS FODA	46
10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	48
10.1 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES.....	48
10.2 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	51

11.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	57
11.1	MAPA ESTRATÉGICO	57
11.2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	60
11.2.1	Perspectiva Vecinos y Usuarios	60
11.2.2	Perspectiva Procesos Internos.....	63
11.2.3	Perspectiva Financiera.....	66
11.2.4	Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje.....	67
11.3	INDICADORES, METAS E INICIATIVAS	71
11.3.1	Perspectiva Vecinos y Usuarios	71
11.3.2	Perspectiva Procesos Internos.....	79
11.3.3	Perspectiva Financiera.....	85
11.3.4	Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje.....	89
12.	RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN	93
13.	CONCLUSIONES.....	97
14.	BIBLIOGRAFÍA	100
15.	ANEXOS	105
	ANEXO A: DIAGNÓSTICO CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL.....	105
	ANEXO B: CUADRO DE MANDO INTEGRAL	130

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Organigrama Municipal	2
Figura 2 - Declaraciones de Misiones Eficaces.....	14
Figura 3 - Características de Visiones Eficaces	15
Figura 4 - El cuadro de Mando Integral	16
Figura 5 - Perspectiva financiera y del cliente para organizaciones públicas.....	18
Figura 6 - Mapa Estratégico Ciudad de Charlotte	26
Figura 7 - Medición de Avance Estratégico Municipalidad de Providencia	31
Figura 8 - Tasa de Desocupación Comunal en relación a la Región y al País.....	35
Figura 9 - Distribución porcentual tipo de empresa en Recoleta	35
Figura 10 - Porcentaje de empresas por rama de actividad.....	36
Figura 11 - Número de trabajadores según tipo de empresa	36
Figura 12 - Estructura Principales Ingresos Municipalidad de Recoleta 2013.....	37
Figura 13 - Estructura Principales Gastos Municipalidad de Recoleta 2013	38
Figura 14 - Población Recoleta Proyectada por Edad.....	38
Figura 15 - Ingreso Promedio Recoleta por hogares 2011.....	39
Figura 16 - Índice de Pobreza Comunal 2011	39
Figura 17 - Diagnóstico Calidad de la Gestión Municipal de Recoleta	42
Figura 18 - Variables Recursos Humanos Municipalidad de Recoleta (2012)	44
Figura 19 - Matriz FODA	46
Figura 20 - Valores Institucionales Municipalidad de Recoleta	50
Figura 21 - Estructura programa de gobierno municipal	51
Figura 22 - Mapa Estratégico propuesto Recoleta	59

1. ANTECEDENTES GENERALES

El presente trabajo tiene como objetivo el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Administración Municipal de la comuna de Recoleta, en el contexto de un nuevo periodo alcaldicio comprendido entre los años 2012-2016. Para clarificar este contexto y entender las condiciones que rodean a este trabajo, se procede a describir las principales características de la comuna y de la Municipalidad de Recoleta.

1.1 RECOLETA

La comuna de Recoleta tiene una superficie de 16 km² y una población estimada de 148.220 habitantes, agrupados en 39.987 hogares [2] . Se ubica en el extremo norte del Área Metropolitana de Santiago y se divide administrativamente en 36 unidades vecinales. Limita al norte con la comuna de Huechuraba, al noroeste con la comuna de Conchalí, al sur con la comuna de Santiago y al suroeste con la comuna de Independencia.

La estructura de la comuna es heterogénea, y el uso del suelo permite identificar macro zonas a nivel comunal, donde destacan los sectores comerciales Patronato, La Vega y Bellavista. También alberga monumentos nacionales como el Cementerio General, la Biblioteca Recoleta Dominica y el Cerro Blanco como centro ceremonial de los pueblos indígenas.

Según uno de los últimos mapas socioeconómico de la comuna [3], ésta se encuentra compuesta por una población diversa: ABC1 3%, C2 15,5%, C3 26,8%, D 43,2% y E 11,5%. La caracterización socioeconómica de la comuna expresa que un 12,4% de los habitantes se encuentra en situación de pobreza (indigente y no indigente), y que al ordenar los niveles de pobreza de las 32 comunas de la Provincia de Santiago, Recoleta es la 10^a comuna más pobre [4].

Recoleta es una de las 32 comunas pertenecientes a la Provincia de Santiago. Se creó el año 1981, pero su territorio era administrado por las Municipalidades de Santiago y Conchalí. En 1991 se crea la Municipalidad de Recoleta, la que a partir del 1 de enero de 1992 se hizo cargo de la administración de la comuna. El primer y segundo periodo de administración (1992-2000) fue dirigido por Ernesto Moreno (DC), el tercer y cuarto periodo de administración (2000-2008) por Gonzalo Cornejo (UDI), quien fue seguido por Sol Letelier (UDI) en el periodo (2008-2012).

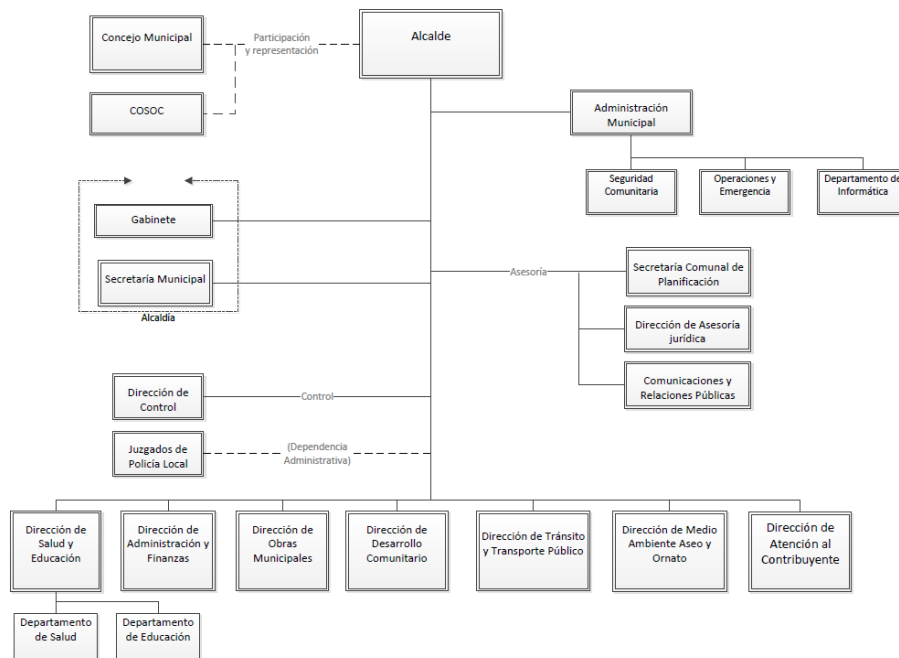
Durante 12 años, la Unión Demócrata Independiente, fue el partido político al cual se asoció la dirección de la municipalidad. Es en las últimas elecciones

municipales donde esto cambia, cuando Daniel Jadue (PC) asume la dirección de la municipalidad para el periodo comprendido entre los años 2012-2016.

1.2 GESTIÓN MUNICIPAL

Con el arribo del nuevo alcalde se propusieron cambios dentro de la estructura funcional de la Municipalidad de Recoleta, como también el desarrollo de una nueva estrategia para cumplir lo estipulado en la campaña electoral. El nuevo organigrama propuesto de funcionamiento conserva los departamentos existentes, pero realiza un cambio con respecto a las relaciones de jerarquía y comunicación entre las distintas áreas Figura 1. Paralelamente comienza un proceso de levantamiento de información donde se formalizan los procesos críticos de funcionamiento, debido a que hasta el día de hoy no existen registros que establezcan los distintos procedimientos realizados por la municipalidad. De esta manera se espera conocer de forma profunda el trabajo realizado y proponer mejoras en cuanto a la transparencia, eficiencia y eficacia de los procesos.

Figura 1 – Organigrama Municipal



Fuente: Información proporcionada por la Administración Municipal de la Municipalidad de Recoleta

Dentro de los instrumentos de gestión con los que cuenta la Municipalidad de Recoleta, se encuentran aquellos dictados por el Artículo 6º de la Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades [5], donde se establece:

- a. Plan comunal de desarrollo y sus programas: Principal instrumento de planificación y gestión, contempla las acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad y a promover su avance social, económico y cultural. Tiene una vigencia mínima de cuatro años y su ejecución debe someterse a evaluación periódica donde se puede hacer modificaciones. En la Municipalidad de Recoleta esta tarea está a cargo de la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLA) con la ayuda de la Administración Municipal¹.
- b. Plan regulador comunal: Instrumento de planificación urbana que tiene por finalidad el desarrollo territorial armónico de la comuna, requiere la aprobación de MINVU² y la respectiva SEREMI³, además de la toma de razón del Consejo Regional para su entrada en vigencia. La confección del Plan regulador comunal también se encuentra a cargo a través del Departamento de Asesoría Urbana, perteneciente a SECPLA.
- c. Presupuesto municipal anual: Instrumento de planificación y control financiero de los ingresos y gastos para un año dado, donde se definen que recursos se utilizarán para el logro de los objetivos planeados. En el contexto de la Municipalidad de Recoleta, cada una de las direcciones presenta su presupuesto para el próximo año, el cual es discutido por la Administración Municipal, SECPLA y la Dirección de Administración y Finanzas; estas direcciones son las encargadas de definir prioridades y montos según lo planteado en el programa de gobierno municipal. En los próximos años y con un plan estratégico claro se espera que se relacione directamente con la estrategia del municipio.

Para dar sentido y coherencia a estos instrumentos en el contexto de la propuesta de Programa de Gobierno Municipal planteada en el periodo de elecciones, el Cuadro de Mando Integral (CMI), puede ser un instrumento útil. Un sistema de control de gestión formal, que permita focalizar los esfuerzos de la gestión municipal, definiendo objetivos estratégicos e indicadores, logre identificar lo que debe monitorearse y principalmente que logre comunicar y traducir la estrategia de forma transversal en las distintas áreas de la municipalidad.

El CMI ayuda a las organizaciones a superar dos cuestiones clave: la medición de la eficacia del trabajo que realiza la organización y la puesta en marcha o implementación de la estrategia [6]. Si bien el concepto está en primer lugar

¹ Colaboradores directos del Alcalde en las tareas de coordinación y gestión permanente del municipio, y en la elaboración y seguimiento del plan anual de acción municipal

² Ministerio de Vivienda y Urbanismo

³ Secretaría Regional Ministerial

relacionado a las empresas de carácter privado, en el año 2001, sus creadores, Norton y Kaplan, desarrollaron una ampliación de su aplicación en organizaciones de carácter público o sin fines de lucro.

Actualmente existe un mecanismo formal de evaluación de la gestión municipal que está circunscrito al Programa Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal. Entró en vigencia el 2010 y depende de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, del Ministerio del Interior. Este programa tiene como objetivo fortalecer la gestión a través de instrumentos que permitan identificar el estado de la calidad de la gestión de las municipalidades y apoyar su mejoramiento por medio de asesoría técnica y aporte financiero [7]. Al ingresar a este programa, los municipios asumen el compromiso de iniciar y mantener un mejoramiento continuo de su gestión. La primera evaluación se realizó el año 2010 y en el mes de septiembre de 2013 se hizo la segunda.

Este programa permite el diagnóstico de la situación actual de una municipalidad y define doce áreas o ámbitos que deben ser considerados en la gestión interna de la organización. Estos son: Estrategia, Liderazgo, Competencias de las personas, Capacitación, Bienestar y seguridad en el trabajo, Ingresos Municipales, Presupuesto Municipal, Recursos materiales, Satisfacción de usuarios, Comunicación con usuarios, Procesos de prestación de los Servicios Municipales y Procesos de apoyo para la prestación de los Servicios Municipales

Uno de los ámbitos que cobra mayor importancia para la administración actual es el primer ámbito, que se refiere a cómo la municipalidad establece su estrategia: sus objetivos estratégicos y sus planes de acción, de corto y largo plazo y cómo se organiza para alcanzarlos. Hace referencia a definiciones institucionales que permitan programar la acción municipal, y además examina cómo se despliegan los planes de la institución y cómo se realiza el seguimiento de su progresión [7].

Este esquema sirve de herramienta de gestión dentro del funcionamiento de las municipalidades y no es particular del municipio de Recoleta. Sus principales limitaciones tienen relación con el conocimiento interno de la organización, ya que se basa en un cuestionario de preguntas cerradas que no necesariamente reflejan en su totalidad la situación actual de la municipalidad, es por este motivo que dentro de los alcances de este trabajo de título, se espera adaptar esta herramienta para tener un mecanismo de evaluación y control propio de la municipalidad.

1.3 ESTRUCTURA INTERNA

El Reglamento Municipal regula la estructura y organización interna de la municipalidad, así como las funciones generales y específicas asignadas a las distintas unidades y la necesaria coordinación entre ellas.

La autoridad máxima de un municipio es el Alcalde, éste “ejerce la dirección, la administración superior y la supervigilancia de su funcionamiento”. Es responsabilidad del Alcalde generar las políticas que satisfagan las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna, como también velar por la coordinación con otros organismos de la Administración del Estado. En la confección de las distintas políticas para cumplir estos objetivos y la formulación estratégica recibe la ayuda de las entidades asesoras, tales como SECPLA, Administración Municipal o la unidad de servicios de salud dependiendo del tema a abordar.

Por otra parte existe el Concejo Municipal que tiene un carácter normativo, resolutivo y fiscalizador. Corresponde al Concejo Municipal fiscalizar el cumplimiento de los planes y programas de inversión municipales y la ejecución del presupuesto municipal, fiscalizar las actuaciones del alcalde y formularle las observaciones que le merezcan. En este sentido debe recomendar al alcalde prioridades en la formulación y ejecución de proyectos específicos y medidas concretas del desarrollo comunal, como también supervisar el cumplimiento del Plan de Desarrollo Comunal.

Según el reglamento interno de la municipalidad [8], la estructura actual, se conforma con las siguientes Direcciones y Departamentos las que dependen directamente del Alcalde:

1. Administración Municipal
2. Secretaría Municipal
3. Departamento de Relaciones Públicas, Gabinete y Cultura
4. Secretaría Comunal de Planificación
5. Desarrollo Comunitario
6. Obras Municipales
7. Aseo y Ornato
8. Tránsito y Transporte Público
9. Administración y Finanzas
10. Dirección de Control
11. Asesoría Jurídica
12. Dirección de Atención al Contribuyente
13. Cementerio General

- 14. Dirección de Salud
- 15. Dirección de Educación
- 16. Departamento de Operaciones y Emergencia
- 17. Departamento de Seguridad Ciudadana

Estas direcciones se integran con departamentos, secciones y oficinas. En el contexto de la planificación estratégica de la municipalidad, las direcciones que tienen mayor relevancia son:

1. Administración Municipal: Colaboradores directos del Alcalde en las tareas de coordinación y gestión permanente del municipio, y en la elaboración y seguimiento del plan anual de acción municipal. Dentro de sus funciones específicas están [8]:
 - a) Ejecutar tareas de coordinación de todas las unidades municipales y servicios municipalizados, de acuerdo a las instrucciones entregadas por el Alcalde.
 - b) Velar por el adecuado cumplimiento de la gestión y la ejecución técnica de las políticas, planes y programas de la municipalidad.
 - c) Ejercer atribuciones que le delegue el alcalde, siempre que estén vinculadas con la naturaleza de su cargo.
 - d) Coordinar y supervisar los Servicios de Salud y Educación, en lo referente a su racionalización y optimización.
 - e) Supervisar los contratos del municipio con las diferentes empresas.
 - f) Supervisar la administración general del municipio, concretamente a lo referente a bienes y personal.
 - g) Proponer sistemas de modernización institucional en coordinación con el Alcalde y Directores; implementar diseños administrativos y organizativos que permitan modernizar el municipio.
 - h) Preparar y proponer, en consulta al Concejo, coordinándose con las direcciones que corresponda, proyectos de desarrollo e inversión. Paralelamente debe buscar relacionarse con diferentes instituciones con miras a obtener apoyos externos a la gestión municipal y otras fuentes de financiamiento.
2. Secretaría Comunal de Planificación: desempeña funciones de asesoría al alcalde y del Concejo en materias de estudio y evaluación técnica. Dentro de sus funciones específicas se encuentra [8]:
 - 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, e informar sobre estas materias al Concejo, a lo menos semestralmente.
 - d) Efectuar análisis y evaluaciones permanentes de la situación de desarrollo de la comuna, con énfasis en los aspectos comunales 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.
 - f) Fomentar vinculaciones de carácter técnico con los Servicios Públicos y con el sector privado de la comuna.
 - g) Recopilar y mantener información comunal y regional atinente a sus funciones.
3. Dirección de Desarrollo Comunitario: Esta dirección debe administrar, coordinar y ejecutar los programas y proyectos sociales como también prestar asistencia social en casos de emergencia o de necesidad manifiesta que afecten a personas de todos los sectores de la comuna. Dentro de sus funciones específicas está [8]:
- a) Asesorar al Alcalde, y también al Concejo en la promoción del desarrollo comunitario.
 - b) Prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias, fomentar su desarrollo y legalización, y promover su efectiva participación en el municipio.
 - c) Proponer y ejecutar, dentro de su ámbito y cuando corresponda, medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con la salud pública, protección del medio ambiente, educación y cultura, capacitación laboral, deporte y recreación, promoción del empleo, fomento productivo local y turismo.
4. Dirección de Administración y Finanzas: tiene como objetivo procurar la óptima provisión, asignación y utilización de los recursos humanos, económicos y materiales necesarios para el funcionamiento municipal. Dentro de sus funciones específicas está:
- a) Estudiar, calcular, proponer y regular la percepción de cualquier tipo de ingresos municipales.
 - b) Colaborar con la Secretaría Comunal de Planificación en la elaboración del presupuesto municipal.
 - c) Visar los decretos de pago.

- d) Llevar la contabilidad municipal en conformidad con las normas de contabilidad nacional y con las instrucciones que la Contraloría General de la República imparta al respecto.
- e) Controlar la Gestión financiera de las empresas municipales.
- f) Efectuar pagos municipales, manejar la cuenta bancaria respectiva y rendir las cuentas a la Contraloría General de la República.
- g) Recaudar y percibir los ingresos municipales y fiscales que correspondan.
- h) Cumplir otras funciones que le encomiende la Autoridad de acuerdo a la ley.
- i) Generar decretos y resoluciones en materias de su competencia.

La estructura de la Municipalidad de Recoleta, al atender a una población de más de 100 mil habitantes, es compleja con respecto a su funcionamiento en relación a otros municipios más pequeños. Diversas áreas deben asesorar al Alcalde y al Concejo Municipal en definir políticas para cumplir con las funciones específicas (indicadas por la ley). Por lo que la comunicación y coherencia en las tareas a realizar es indispensable para una buena gestión municipal.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

El proyecto de memoria es el diseño de un Cuadro de Mando Integral, CMI, para la Municipalidad de Recoleta. Para tal efecto, se hace una transformación del modelo tradicional de Cuadro de Mando Integral aplicado en empresas privadas y se incorporan las mejores prácticas a nivel de gestión pública.

Actualmente, ha asumido la administración de la municipalidad una coalición política nueva. Después de 12 años en que la comuna es dirigida por Unión Demócrata Independiente, el actual Alcalde representa una coalición política totalmente distinta, representada por el Partido Comunista. En este contexto, se está realizando una nueva planificación estratégica para el periodo alcaldicio que atienda a lo propuesto el Programa de Gobierno Municipal⁴. Este programa establece lo primordial para la nueva administración y el Alcalde y define cuáles políticas municipales tendrán mayor relevancia en este periodo. Según indica este documento, surge de un trabajo previo realizado con la comunidad de Recoleta, a través de consultas ciudadanas, recogiendo inquietudes, necesidades y propuestas. Como resultado entrega un plan programático para la comunidad de Recoleta.

El Programa de Gobierno Municipal, se complementa además con el Plan de Desarrollo Comunal, herramienta de gestión, con la cual la municipalidad debe establecer cuáles serán las acciones a ejecutar para atender a las necesidades de la comunidad y cómo promoverá su desarrollo. Todo lo anterior debe ser coherente con el Plan Estratégico, que contiene los principios que guían el accionar del municipio y que actualmente se está elaborando. La actual administración considera que es necesario realizarlo paralelamente, para poder lograr alcanzar los objetivos propuestos y cumplir con la promesa de gobierno municipal.

Si bien, el Plan de Desarrollo Comunal es de carácter estratégico, comprendiendo un periodo de cuatro años, la ley establece que se debe evaluar periódicamente y que además se debe reparar o modificar aquellas acciones que ya no tengan cabida, o bien, implementar otras dependiendo del contexto de la comunidad. El desafío entonces es, establecer un mecanismo formal y propio de la municipalidad, para evaluar el desarrollo de la estrategia, detectar puntos críticos y proseguir en una mejora de los distintos procesos involucrados. Además se necesita evaluar si las acciones adoptadas van en los tiempos y direcciones correctas.

Con motivo de toda esta planificación, ha surgido en la administración de la municipalidad la necesidad de traducir su estrategia a nivel operacional, incorporando a todas las partes relacionadas de forma coherente, facilitando procesos de aprendizaje

⁴ Programa de Gobierno Municipal presentado a la comunidad en periodo de elecciones.

dentro de la organización y el aumento de eficiencia en la gestión municipal, mejorando la comunicación entre las diversas áreas de funcionamiento. Por los motivos antes descritos, surge el proyecto de diseño de una herramienta de gestión que permita establecer los principales lineamientos estratégicos, objetivos e indicadores para medir el desempeño de la organización. Este proyecto, se encuentra a cargo de la Administración Municipal de la Municipalidad de Recoleta, quienes están a cargo de la coordinación y gestión permanente del municipio, y de la elaboración y seguimiento del plan anual de acción municipal dentro del Plan de Desarrollo Comunal.

En definitiva se busca diseñar una herramienta, que apoye el seguimiento y logro de objetivos estratégicos definidos por la Administración Municipal de la Municipalidad. Para tales efectos y responder a la necesidad de la Administración Municipal, se decidió diseñar un Cuadro de Mando Integral, que focalice la estrategia de la municipalidad, que tenga un carácter complementario al Plan Estratégico que está diseñando la administración, que sea fácil de transmitir a sus diversas áreas de funcionamiento, que permita medir cómo ésta se está desarrollando y que además sea coherente en los lineamientos estratégicos. De esta manera, existiría un mecanismo formal para la evaluación de cumplimiento de objetivos en el Plan de Desarrollo Comunal.

La elección de esta herramienta no es producto del azar, existe un estudio de Bain & Company, prestigiosa empresa de consultoría de gestión global que determinó que el uso del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard es una de las herramientas 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 [9]. 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.

Otra investigación, de la consultora inglesa 2GC en 2013, detectó que el 36% de los ejecutivos que participaron en la investigación encuentran el Cuadro de Mando Integral extremadamente útil, un 38% la considera muy útil y el 25% algo útil, es decir el 100% de los participantes considera que es una herramienta que facilita el manejo de la organización [10].

También existe evidencia empírica: los profesores Cabtree y DeBusk de las Universidades de Nebraska y Tennessee, respectivamente, analizaron 154 compañías por un periodo de 10 años concluyendo que aumenta aproximadamente en un 30% el valor de mercado de la misma [11]. Si bien las organizaciones son de carácter privado,

refuerza la idea de la utilización de un Cuadro de Mando Integral como un cambio profundo que genera impacto positivo dentro de las instituciones.

En 1996, Charlotte se convirtió en el primer municipio en Estados Unidos y el mundo, en adoptar el CMI. En ese tiempo funcionarios de la ciudad se dieron cuenta que había que modificar la herramienta para una implementación en el sector público. Fue uno de los primeros casos y su éxito fue replicado a nivel mundial. La magnitud de este éxito llevó a los creadores de la herramienta Norton y Kaplan, a trabajar en una adaptación del modelo para este tipo de organizaciones.

La evidencia no es solo internacional. En Chile, otros municipios de la Región Metropolitana de Santiago han utilizado esta herramienta como un mecanismo formal de la evaluación de su estrategia. Un ejemplo a considerar, es lo ocurrido en el municipio de Providencia, donde se definió su estrategia a través de un cuadro de mando integral y hasta el día de hoy es un instrumento de mucha utilidad para la toma de decisiones dentro de la administración [12].

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.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Cuadro de Mando Integral, que apoye el seguimiento y logro de objetivos estratégicos definidos por la Administración Municipal de la Municipalidad de Recoleta

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar necesidades de desarrollo dentro del funcionamiento de la Municipalidad de Recoleta.
- Formalizar y definir Misión y Visión de la Municipalidad de Recoleta.

- Formalizar la estrategia de la Municipalidad a través de Mapas Estratégicos.
- Obtener indicadores para cada perspectiva del cuadro de mando integral, que evalúe de forma correcta los objetivos definidos en el Mapa Estratégico de la Municipalidad.
- Definir estándares de evaluación de los indicadores, es decir, metas y frecuencias de medición.
- Definir condiciones y recursos necesarios, como también recomendaciones para la implementación de un Cuadro de Mando Integral en la Municipalidad de Recoleta.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

Para realizar una formulación estratégica que sea acorde a lo que ocurre dentro de la organización, es necesario hacer un diagnóstico de la situación actual del organismo. Si bien, generalmente la estrategia es definida por la alta dirección, para determinar cuál será la correcta, es necesario conocer a cabalidad la organización, al menos, en los aspectos claves de su funcionamiento.

Las organizaciones generalmente no tienen control directo sobre algunas variables que afecten su funcionamiento, por lo tanto, su éxito depende de si cuentan con la información necesaria para comprender su entorno, esto les ayudará en la definición de una estrategia adecuada. Para formalizar el diagnóstico de la situación actual, se utiliza en primera instancia el análisis de factores externos PEST, que analiza las dimensiones políticas, económicas, sociales y tecnológicas de la organización. Este diagnóstico, es importante en organismos de carácter público ya que revela el marco general en el cual se pueden movilizar las personas dentro de la organización.

- Dimensión Política/legal: los procesos políticos y la legislación que influyen las regulaciones del entorno, se estudian las variables administrativas, legales y políticas que tengan impacto en la organización [13]. Lo importante de conocer esta dimensión es contextualizar a la organización de acuerdo a lo que establecen las normativas vigentes, de esta manera el municipio, no pierde su foco de funcionamiento y conoce los límites a los cuales está afecto.
- Dimensión Económica: La evolución de los principales indicadores macroeconómicos, que tengan impactos relevantes en la organización y cómo

estos influyen el rol del organismo [14]. Una municipalidad responde a las necesidades de una comunidad en particular, por lo tanto al entender las variables en la economía que afectan a las personas pertenecientes a ella, entregará la pertinencia de las políticas y objetivos que defina la administración.

- Dimensión Social: Recoge las condiciones demográficas, culturales, educativas dónde se realiza el estudio, que puedan tener repercusión en el funcionamiento del organismo. Es importante caracterizar a la comunidad a la cual se debe atender, al igual que el punto anterior sirve para dar pertinencia a la estrategia que siga la municipalidad.
- Dimensión Tecnológica: Cómo los factores tecnológicos generan los productos y servicios de la institución. En la actualidad es innegable la influencia de los avances tecnológicos en la sociedad, las formas de comunicar han ido cambiando y las organizaciones se deben ir adaptando. La importancia de conocer esta dimensión en un municipio, ayudará a la administración en la comunicación y flujo de la información.

Posteriormente se hace un análisis de la situación interna, con la herramienta de evaluación elaborada por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo: “Diagnóstico Nacional 2013: Calidad de la Gestión Municipal”.

El análisis concluye con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las cuales se enfrenta el organismo. Corresponde a un análisis interno que considera el contexto de la organización. Mediante este diagnóstico se detectan los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) o entorpecer (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos definidos con anterioridad. De esta manera se puede orientar la estrategia en la mejora de los puntos débiles y paralelamente orientar sus capacidades y alcanzar su máximo potencial en alcanzar los objetivos propuestos.

4.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La estrategia se define como “un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñados para explotar las competencias centrales de una organización, indicando aquello que se quiere llevar a cabo” [15]. En este sentido, lo primero corresponde a definir lo que se quiere conseguir en base al contexto al cual pertenece el organismo, para una correcta realización es importante considerar tanto factores externos como internos, que puedan afectar o estar relacionados directa e indirectamente. Es importante entonces, definir qué hace la organización, qué pretende lograr y a quiénes pretende servir. Habitualmente estas preguntas son respondidas en la definición de Misión y Visión de la institución.

Una misión define el propósito principal de una organización, responde a la pregunta ¿por qué existe?, en este contexto, examina la razón de ser del organismo y actúa como guía en el cumplimiento de los objetivos. Además debe “establecer su individualidad e impulsar su continuo desarrollo” [6]. En la situación de un organismo público, como es el caso de una municipalidad, su finalidad está establecida en la Ley Orgánica de Municipalidades 18.695: “satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural” [5]. Por lo tanto no puede estar sujeta a criterios discrecionales de la dirigencia de turno. Se considera además como una declaración duradera de sus objetivos, los que deben ser permanentes en un periodo de mediano y largo plazo y deben distinguir la organización de otras similares, ya que existen elementos de índole cultural, demográfica, físico geográfica, que determinan ciertos aspectos de la misión y en definitiva será lo que distinguirá a una alcaldía de otras [16].

Figura 2 - Declaraciones de Misiones Eficaces

A largo plazo	Deben escribirse para horizontes de largo tiempo, si bien las estrategias y los planes irán cambiando, la misión define los cimientos de la organización
Inspira el Cambio	Si bien la misión es algo fundamental de la organización y permanece inalterable en el tiempo, debe inspirar cambios dentro del organismo, estimulando el crecimiento positivo
Fácil comprensión y comunicación	Debe expresarse en un lenguaje fácil de comprender en todos los estamentos de la organización e impregnar en ella los valores que agregan valor a la organización

Fuente: Elaboración Propia en base a Cuadro de Mando Integral Paso a Paso de Paul R. Niven

La visión es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una institución y de aquello que quiere lograr en última instancia [15]. Según esta definición se puede concluir que la visión se traduce en aquello que la organización pretende como objetivo final, por lo que generalmente es un concepto persistente en el tiempo y busca traducir en una frase compacta, lo que pretende lograr el organismo, motivando a todos los integrantes de la organización para cumplir el objetivo final definido, fundamentando la misión de la institución. La visión define a dónde se quiere llegar en el futuro, proporcionando una imagen escrita de lo que la institución quiere lograr, ésta no debe ser abstracta y debe fundamentar las bases de la estrategia que se decida implementar [6], ya que es algo que ayuda a clarificar la dirección en la cual la organización desea moverse. Es uno de los factores importantes por los cuáles las instituciones fallan y tiene tres importantes propósitos:

Clarifica la dirección general del cambio, simplificando aquellas decisiones más detalladas; motiva a las personas a actuar en la dirección correcta y permite además que las distintas personas de la organización se puedan coordinar de forma rápida y eficaz según la declaración definida [17].

Figura 3 - Características de Visiones Eficaces

Concisa	Atraen la atención y el interés de manera rápida. Es fácil de entender y no abusa de la retórica
Engloba a todas las partes interesadas	Debe atraer a todos los que tengan algún interés en el éxito de la organización
Coherente con la misión	Al ser una traducción de la misión debe alinearse con lo definido en esta
Verificable	Debe ser descrita de tal forma que se sepa cuándo esta sea alcanzada, ya que debe ser modificada cuando esto ocurra
Posible	No debería representar los sueños colectivos de la alta dirección, sino que tener cimiento asentados en la realidad. Para lograr esto hay que conocer el contexto en el cual se desenvuelve la institución
Inspiradora	No hay que perder la oportunidad de inspirar al equipo para que adopte un compromiso emocional para alcanzar los objetivos

Fuente: Elaboración Propia en base a Cuadro de Mando Integral Paso a Paso de Paul R. Niven

El cuadro de mando integral no está pensado como una herramienta de gestión aislada, sino que es parte de un enfoque integrado para examinar toda la organización, por lo que el definir lo anterior es un aspecto clave, ya que pretende traducir estos objetivos en resultados y medidas. Al no tener clara la misión y visión de un organismo, al final se obtiene una serie de indicadores que no están necesariamente vinculados al carácter de la organización o bien que no responden a la finalidad de la misma.

Además, las organizaciones del sector público necesitan complementar los objetivos de estrategia con perspectivas de mayor nivel que describan, por qué existen y en definitiva, qué es lo que esperan conseguir. Estos objetivos, en el caso de un organismo público, son el pilar fundamental de la estrategia y deben estar en el punto más alto del cuadro de mando integral. Esta distinción de la relevancia de la misión en la estructura, hace una clara distinción entre una organización pública y otra privada.

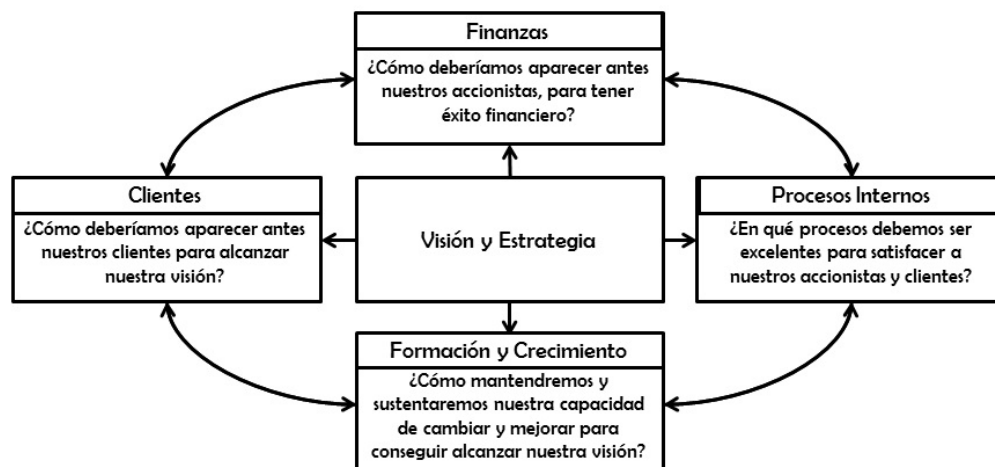
4.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión, creado en 1991, que refleja los principales desafíos que implican la misión y la estrategia en diferentes perspectivas, explicitando la relación entre misión y objetivos estratégicos. Con un soporte de información periódica, permite medir el nivel de cumplimiento de los objetivos, mediante el uso de indicadores, permitiendo el alineamiento de una organización [18].

En la formulación de esta herramienta se sostiene que la idea fundamental es lograr el equilibrio de los aspectos que miden resultados dentro de una empresa, que hasta antes de los años noventa se basaba principalmente en indicadores de carácter financiero. Pretende además hacer consideraciones de largo plazo y que aporten en el proceso de creación de valor dentro de una compañía [19].

Se puede definir el Cuadro de Mando Integral como un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una organización, que no se limita únicamente a las medidas financieras, sino que considera cuatro perspectivas fundamentales para crear valor dentro de una compañía. Esta herramienta surge en el sector privado, pero poco a poco cobró relevancia en el sector público y en organizaciones sin fines de lucro. Por tal motivo, los autores del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, cinco años después de la publicación de este modelo, sugieren uno nuevo que se adapta a las actuales necesidades del sector público.

Figura 4 - El cuadro de Mando Integral como estructura para transformar una estrategia en términos operativos



Fuente: El Cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton 1996)

La aceptación y uso del cuadro de mando integral por parte del sector público ha crecido considerablemente en el último tiempo a nivel mundial, ya que pueden conseguir los mismos beneficios del sector privado [6]. Para tales efectos es necesaria la modificación de la estructura básica definida del Cuadro de Mando Integral en los años 90 para el sector privado, ya que fue pensado mayormente para fines lucrativos; de esta manera la organizaciones del sector público pueden obtener las ventajas del uso de esta herramienta.

Colocando la misión en la parte más alta de la estructura, se establece una distinción entre la aplicación al sector privado y el público. En una empresa privada, generalmente la empresa debe determinar a sus clientes y son responsables antes quienes aportan el capital (accionistas), en cambio en una organización de carácter público, la atención se centra en servir las necesidades de los clientes, quienes en este caso son aquellos a quienes se debe la institución u organización. Esta definición, en la mayoría de las organizaciones de carácter público se encuentra establecida en la ley; los municipios no son la excepción.

La mayoría de las instituciones del sector público, tienen una gran complicación en este sentido ya que generalmente deben responder a necesidades de grupos heterogéneos de personas que pueden perseguir distintos intereses, una vez definidos éstos y su priorización , la tarea de construcción del cuadro de mando integral puede proseguir.

Al igual que el cuadro de mando integral definido originalmente, la adaptación a organizaciones de carácter público o sin fines de lucro se basa en distintas perspectivas, pero a diferencia de la aplicación en sector privado, tiene tres orientaciones de alto nivel, las que se tienen en consideración para la construcción de objetivos en cada una de las 4 perspectivas del CMI [20]:

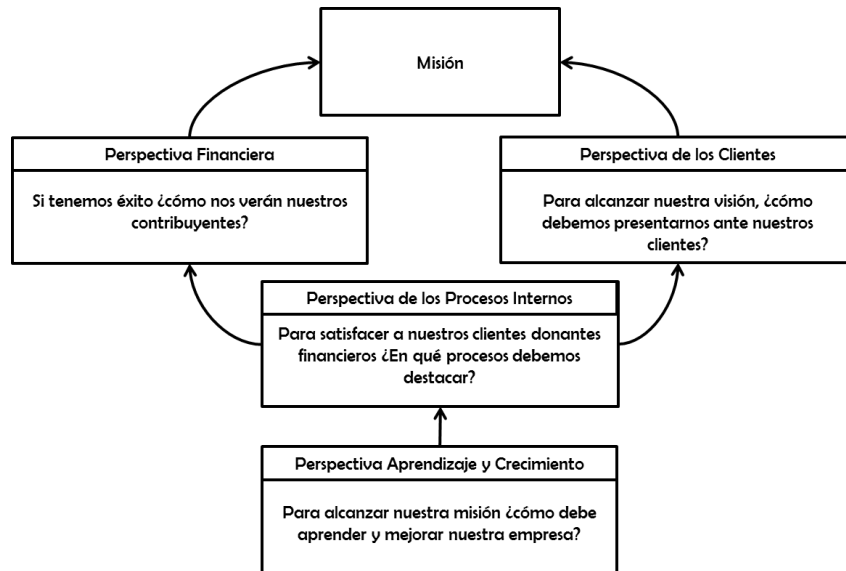
1. Orientación de Costos: en este sentido, un CMI de carácter gubernamental resalta la importancia de la eficiencia operacional y debe incluir tanto el costo monetario para la organización, como también el costo social para los ciudadanos y otras instituciones a través de sus operaciones. La organización debe tratar de reducir al mínimo los costos directos y sociales necesarios para ofrecer los beneficios de su misión, ya que habitualmente dispondrá de recursos limitados para el cumplimiento de su labor. El éxito financiero se mide en cuanto se cumplen los objetivos definidos por la institución y no por la reducción de costos.
2. Orientación de Valor creado: Identifica los beneficios para los ciudadanos que están siendo creados por la organización, generalmente los beneficios son bienes intangibles, por lo que es difícil de medir. De todas formas la herramienta de Cuadro de Mando Integral, si bien no siempre puede medir lo producido,

puede evaluar mediante la comparación de los resultados con respecto a los costos asociados. Esta es una mirada que es fundamental en el momento de la construcción de los objetivos estratégicos orientados hacia los usuarios.

3. Orientación de Apoyo legitimador: Se puede traducir como los “clientes” de la organización, por un lado se encuentran las organizaciones a las que debe responder la institución según lo estipulado en la ley, y por otro debe responder a los ciudadanos y contribuyentes, quienes serán los responsables de evaluar el desempeño con su voto.

De esta manera una organización del sector público debe tener tres objetivos de alto nivel, los que debe considerar para el cumplimiento de su misión. Asimismo, se pueden definir los procesos internos críticos y de aprendizaje que permitan crecer a la organización y responder a las preguntas: ¿Cuáles son los procesos que deben llevarse a cabo para alcanzar el éxito?, ¿qué cosas deberían cambiar dentro de la organización para alcanzar la misión?

Figura 5 - Perspectiva financiera y perspectiva del cliente para organizaciones públicas



Fuente: Mapas Estratégicos (Kaplan y Norton 2004)

El cuadro de mando de mando integral además de ayudar a focalizar la estrategia de la organización, entregando el conjunto de argumentos estratégicos que sostienen la selección de metodologías de mejoramiento y sus líneas de acción; permite visualizar y comprender el sentido de las propuestas en una explicación sintética del Qué hará y Por Qué de la organización.

Para tener una mirada de la estrategia de forma global, se establece un Mapa Estratégico, donde se describen las relaciones causa-efectos de los distintos objetivos, definidos bajo cada una de las perspectivas del cuadro. En una página se muestra

cómo se integran cada uno de estos objetivos, estableciendo las relaciones causa-efecto entre cada uno de ellos, es decir, se establecen las condiciones base para alcanzar el próximo estado. Las relaciones, se construyen lógicamente a través del conocimiento de la organización y su entorno, por lo que cada institución tiene un mapa acorde a sus propósitos y funcionamiento.

Con el fin de medir el grado de cumplimiento de cada uno de estos objetivos, se establecen indicadores, que se pueden entender como relaciones entre variables, que permiten evaluar cambios respecto de un logro o resultado. Estas variables pueden ser cualitativas o cuantitativas dependiendo del fenómeno observado y son de vital importancia en el funcionamiento de un cuadro de mando integral.

Los indicadores deben cumplir con un conjunto de requisitos para que tengan valor dentro de un cuadro de mando integral. Primero que todo deben ser pertinentes, es decir, tener relación con respecto a lo que se quiere medir, permitiendo identificar aspectos relevantes de la gestión institucional, de modo tal que reflejen íntegramente el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos. Por otra parte, deben ser independientes de factores externos, permitir la comparabilidad, ser confiables, simples y no numerosos. Esto debido a que para que sean una herramienta de ayuda, las personas no tienen que ver una complicación en su uso, además su número no debe exceder la capacidad de análisis de quienes lo van a usar [21].

Según el Manual de Indicadores de desempeño en el sector público, elaborado por el ILPES⁵ Existen diversas dimensiones de evaluación, pero para la gestión pública en general se analizan tres tipos de indicadores: Eficiencia, Economía, Eficacia; agregando el indicador de calidad de forma separada [22].

- Eficacia: Mide el grado de cumplimiento de los objetivos, a cuántos usuarios o beneficiarios se entregan los bienes o servicios, qué porcentaje corresponde del total de usuarios.
- Eficiencia: Cuál es la productividad de los recursos utilizados, es decir cuántos recursos públicos se utilizan para producir un determinado bien o servicio.
- Economía: Cuán adecuadamente son administrados los recursos utilizados para la producción de bienes y servicios.
- Calidad: Cuán oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregado.

La elección de esta tipología de indicadores se basa en la experiencia internacional, ya que gran porcentaje de los países pertenecientes a la OCDE y Latinoamérica los utilizan. Además se centra en aspectos básicos y necesarios para entender el desempeño de la gestión pública [22].

⁵ ILPES: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social

5. METODOLOGÍA

La metodología de desarrollo del Cuadro de Mando Integral para la realización de los objetivos previamente descritos contempla cinco secciones:

1. Estudio del concepto de Cuadro de Mando Integral aplicado a organizaciones sin fines y gestión municipal

Para el desarrollo del trabajo de título, se recopiló información con respecto a Cuadro de Mando Integral en instituciones sin fines de lucro. En particular se buscaron experiencias similares en Chile y en el mundo.

El análisis de experiencias similares a nivel internacional, se basa en los cuadros de mando integrales de gobiernos locales de Estados Unidos e Irlanda, ya que han sido pioneros en la utilización de esta herramienta. Estos casos aportan las claves que se deben tener en cuenta en el diseño e implementación de un CMI. Para contextualizar la experiencia a la cultura chilena, se analiza el caso de la Municipalidad de Providencia. Esta experiencia en particular, opera como una guía de recomendaciones, ya que es uno de los pocos municipios en el país que ha adoptado esta herramienta como mecanismo de control de gestión formal.

Para lograr entender a cabalidad la experiencia de la Municipalidad de Providencia, se hizo una entrevista con la encargada del funcionamiento del Balanced Scorecard municipal, Sra. Lorena Cassina, perteneciente al equipo de administración municipal ejecutor de la herramienta y se procedió a consignar los factores críticos a tener en consideración en un diseño e implementación de un cuadro de mando integral municipal.

Por otra parte se estudian los distintos programas gubernamentales de apoyo a la gestión, especialmente con el Programa de Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal, donde se hace referencia a los aspectos relevantes que se deben considerar en la gestión de un municipio.

El objetivo de este punto es enmarcar conceptualmente el diseño del cuadro de mando integral, fundamentando su aplicación para tener conocimiento objetivo de lo que ocurre con la estrategia dentro de las organizaciones especialmente en gobiernos locales.

2. Análisis situación actual

Para el análisis de la situación actual municipal se procedió a realizar un análisis interno y externo de la municipalidad. El análisis se basa en primera instancia en cuatro dimensiones: Política, Económica, Social y Tecnológica

(PEST). Cada una de estas dimensiones son abordadas de manera tal de establecer responsabilidades de la institución, pertinencia de los objetivos estratégicos que se planteen en base al conocimiento de su comunidad y contexto.

Para formalizar la dimensión política del análisis, se estudia la Constitución Política de Chile, específicamente en lo que tiene relación a las Leyes Orgánicas Constitucionales que hacen referencia a Administración del Estado y Municipalidades. Paralelamente se estudia el Estatuto Administrativo de los Funcionarios Municipales y leyes que en general se relacionan con el quehacer municipal, estableciendo aquellos puntos de importancia para establecer la estrategia municipal.

En la formalización de la dimensión económica y social del análisis, con la información publicada por la Biblioteca del congreso Nacional de Chile, específicamente los últimos Reportes Estadísticos Distritales y Comunes, se procede a caracterizar socio demográficamente la comuna, según sus niveles de empleo, principales actividades económicas, nivel de ingresos de la población, distribución etaria, entre otros. Para la caracterización económica de la municipalidad se utiliza la información disponible en el Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM), donde uno de los puntos más relevantes es el entendimiento de la estructura de ingresos y gastos municipales, en este punto, para un mejor entendimiento, se entrevista a la Directora de la Dirección de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Recoleta, Sra Luisa Espinoza.

En la dimensión tecnológica del análisis, se analizan los principales mecanismos por los cuáles la municipalidad se comunica y brinda servicios a la comunidad, observando los distintos canales que la municipalidad ha abierto hacia la comunidad.

De forma paralela, se realiza un diagnóstico interno del funcionamiento de la Municipalidad, este análisis está enfocado en la gestión municipal y se basa en el Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal [7]. La evaluación es de carácter objetiva y se utiliza el instrumento diseñado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo para estos fines [1]. El fin del diagnóstico es determinar las necesidades de desarrollo y detectar las mayores fortalezas de la gestión municipal, de manera tal, de establecer una estrategia adecuada al contexto actual del municipio.

El análisis de la situación actual municipal se formaliza con la metodología FODA, donde se identifican Fortalezas, Oportunidades y Amenazas. Esta matriz es discutida por el equipo de administración municipal. El resultado es una matriz resumida que identifica las necesidades de desarrollo en la municipalidad y la comuna, contextualizada a las capacidades y limitaciones del municipio y las oportunidades y amenazas del entorno.

3. Direccionamiento estratégico

Para dar sentido a la estrategia de la municipalidad y determinar la razón de ser de la administración actual, se redefine misión del municipio. Esta definición especifica el rol funcional de la institución e indica con claridad el alcance y dirección de sus proyectos, programas y actividades. Por otra parte también, se redefine la visión municipal que corresponde a la descripción de cómo se vería la organización si se llevan a cabo con éxito sus estrategias de desarrollo. En este punto, lo que se realiza es una propuesta que considera tanto la misión definida en la Constitución para las municipalidades, la información consignada en el Programa de Gobierno Municipal basado en la opinión de los habitantes de la comuna y los primeros avances del Plan de Desarrollo Comunal con que cuenta el área de administración.

Es importante recalcar que debido al particular carácter político de la administración actual, donde uno de sus ejes es la democracia participativa, la Misión propuesta se define a partir de la información levantada en las jornadas de participación de las distintas unidades vecinales de la comuna, que se hicieron para realizar el Plan de Desarrollo Comunal de la municipalidad, además de las jornadas internas de participación de los distintos funcionarios de la municipalidad por nivel jerárquico. Esta información fue proporcionada por el área de administración municipal para la generación de una propuesta de Misión y Visión institucional.

Para la definir los lineamientos estratégicos a trabajar se consideró como guía fundamental el Programa de Gobierno Municipal presentado a los habitantes en periodo de elecciones, dejando fuera el área de Salud y el área de Educación debido a su particularidad y complejidad. Estos lineamientos estratégicos fueron además contrastados con los casos estudiados al principio del trabajo y fundamentados a través de las recomendaciones de gestión para organizaciones de carácter públicas locales e internacionales.

4. Formulación mapa estratégico e indicadores

Definido lo anterior y con la asesoría del equipo de gestión perteneciente a la Administración Municipal de Recoleta, se procedió a definir los objetivos estratégicos correspondientes a los propósitos organizacionales para alcanzar en el mediano o largo plazo su misión, teniendo en consideración los distintas áreas de interés definidas en el Cuadro de Mando Integral y en el Programa de Gobierno Municipal. Cada uno de esos objetivos fue construido de forma iterativa comenzando con la perspectiva de vecinos y usuarios. Para simplificar la estrategia, se definió un objetivo por cada uno de los lineamientos

estratégicos en la primera perspectiva y desde ahí se procedió a construir la estrategia municipal.

Los objetivos declarados además de responder al Programa de Gobierno Municipal, se contrastaron con objetivos estratégicos municipales de los gobiernos locales nacionales e internacionales estudiados. También se justificaron en base a las recomendaciones de gestión propuesta por el modelo de ChileCalidad para el mejoramiento progresivo de la gestión municipal y en el análisis de la situación actual en la municipalidad.

Luego se procedió a construir un Mapa Estratégico, estableciendo las relaciones causa-efecto de los objetivos antes determinados, focalizando la estrategia que se desea implementar, orientada en primer lugar hacia los vecinos y basada en la gestión interna del municipio.

Por otra parte, para evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se construyeron indicadores que miden el cumplimiento en cada perspectiva dentro del Cuadro de Mando Integral. Estos indicadores fueron definidos de acuerdo a manuales de elaboración de indicadores en el sector público y tiene consideraciones con respecto a otras experiencias similares. Esta sección concluye con la definición de las metas y frecuencias de medición de los indicadores justificadas en base a las experiencias estudiadas al inicio del trabajo y también con incitativas particulares que se pueden desarrollar en la municipalidad, que contribuyen directamente al cumplimiento del objetivo.

5. Conclusiones y recomendaciones para futura implementación

El trabajo finaliza con un resumen de recomendaciones con respecto a la futura implementación del Cuadro de Mando Integral en el contexto de la situación actual de la Municipalidad de Recoleta, estas recomendaciones se basan particularmente en estudios de experiencias de implementación de Cuadro de Mando Integral en organizaciones nacionales e internacionales sin fines de lucro. Los hitos que se definieron como factores críticos de éxito en estas experiencias son abordados desde el punto de vista de Recoleta. Por lo tanto se definieron condiciones básicas para el éxito en la implementación del instrumento y recomendaciones con respecto a futuras modificaciones de la herramienta.

6. ALCANCES Y RESULTADOS ESPERADOS

El entregable final de este proyecto corresponde a un diseño de Cuadro de Mando Integral aplicado a instituciones de carácter público, específicamente al caso de la Administración Municipal de la comuna de Recoleta.

Se espera que el Cuadro de Mando Integral focalice la estrategia de la actual administración de la Municipalidad, además que entregue información con respecto a los procesos críticos de funcionamiento para evaluar el desempeño y llevar a la organización a una mejora continua de su gestión. Se espera además que esta herramienta, al ser propia del municipio y no depender de organismos externos como la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativa, traduzca de mejor manera la estrategia y produzca un cambio cultural dentro de la institución, además que permita a las direcciones correspondientes conjunto con el Alcalde, tomar decisiones de forma más informada.

Definido el cuadro de Mando Integral, surge la necesidad de elaborar recomendaciones con respecto a las condiciones básicas necesarias para la implementación, con especial énfasis en la necesidad de creación de un software que sintetice toda la información y que permita medir en tiempo real el desempeño de la municipalidad.

7. LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL

Varios gobiernos locales alrededor del mundo han utilizado la herramienta de Cuadro de Mando Integral, estableciendo un sistema que permite medir el cumplimiento de la estrategia, asignando los recursos de forma efectiva y determinando las prioridades en un proceso de planificación estratégica [20]. A continuación se detallarán 3 experiencias exitosas en gobiernos locales. El objetivo es identificar cuáles son las claves para elaborar una herramienta efectiva.

7.1 CHARLOTTE

Uno de los casos más citados, es la experiencia citada por Norton y Kaplan en *“The Strategy-Focused Organization”* [20], correspondiente a la ciudad de Charlotte en Estados Unidos. Este gobierno local, en el año 1996 fue el primero en adaptar el Cuadro de Mando Integral para organizaciones de carácter público.

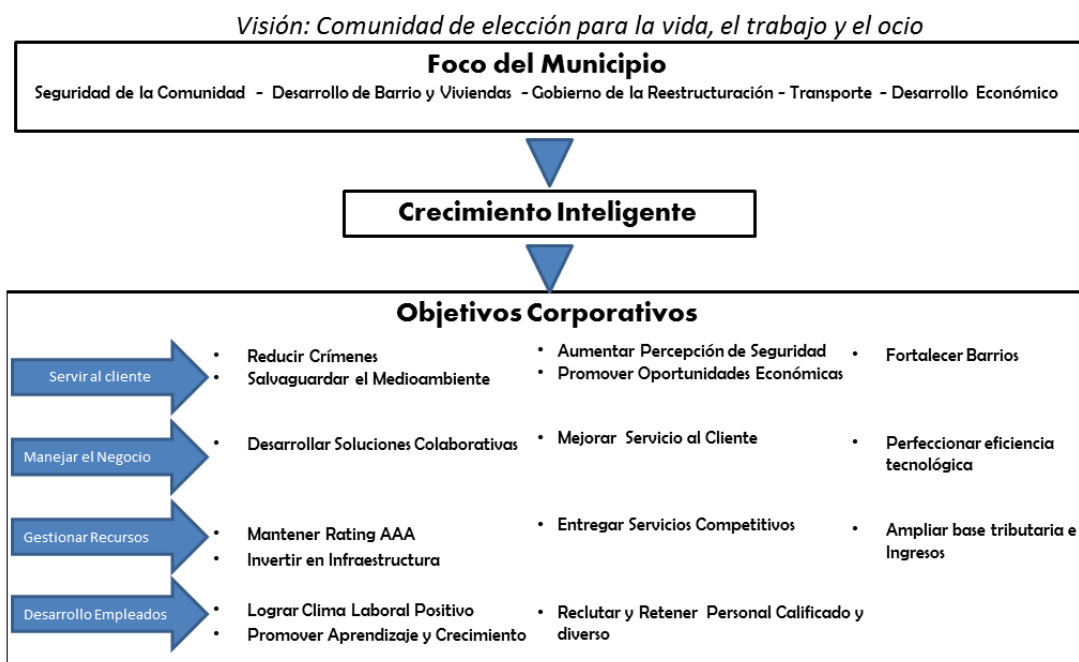
Charlotte es, una de las 25 ciudades más grandes de Estados Unidos. Es un importante centro financiero que además alberga a grandes compañías del país. A principios de los años 90', fue una de las primeras ciudades en realizar un esfuerzo en cuanto a mejoramiento de su gestión. Enfocó sus esfuerzos en mejorar la percepción de los usuarios, mejorar resultados, descentralizar su gestión, mejorar su competitividad e innovar continuamente. Esta situación trajo consigo una enorme reestructuración interna, donde se introdujeron los conceptos que habitualmente se encontraban presentes en la gestión privada, pero adaptados para una organización de carácter público.

La ciudad siguió una estrategia basada en sus “clientes⁶”, mediante la selección de un conjunto interrelacionado de temas estratégicos para crear un valor distintivo para sus ciudadanos. Dado que la estructura original del cuadro de mando integral, le daba una relevancia muy importante a la perspectiva financiera, que no necesariamente es lo más importante en una organización pública, se rediseñó el cuadro colocando a los usuarios o ciudadanos en primer lugar.

En el contexto y realidad de esta ciudad se definieron cinco temas estratégicos a trabajar. Con la consideración de estos temas se procedió a formular un mapa estratégico que considerara objetivos estratégicos en cada una de las distintas perspectivas del cuadro de mando integral: cliente, financiera, procesos internos, crecimiento y aprendizaje [23] (Figura 6).

⁶ Con esta palabra se refiere a los ciudadanos que son usuarios de los distintos servicios entregados por este gobierno local.

Figura 6 - Mapa Estratégico Ciudad de Charlotte



Fuente: Traducción libre "Translating Strategy Into Results", Kim Eagle 2004

Se han definido 3 Claves para el éxito de este Cuadro de Mando Integral [23]. Lo primero es que la estrategia debe ser apoyada, especialmente por la alta dirección de la organización pero también debe ser trabajada en todos los niveles. Otro punto importante es que la estrategia construida permita una traducción operacional, de modo tal que cada uno de los integrantes de la organización sepa sus obligaciones para alcanzar los distintos objetivos y por último es que debe ser comunicada a todos los niveles.

Estrategia de Apoyo: Es un proceso clave y fundamental para el éxito en la implementación de un CMI, debe provenir principalmente de la dirección y fluir hacia todos los niveles, haciéndose parte de la cultura de la organización. Para que esto ocurra se debe invertir en capacitación para el personal, infraestructura tecnológica que de soporte a los procesos e investigación constante.

Estrategia de Operacionalización: El objetivo estratégico debe ser medible y traducirse en operaciones específicas y tangibles para los individuos pertenecientes a la organización. Las personas deben ser capaces de ver cómo sus actividades cotidianas contribuyen al cumplir un fin mayor. Para realizar esto de manera exitosa, lo que se hizo en la ciudad de Charlotte fue ligar las evaluaciones de desempeño de los funcionarios a través de una política de incentivos, donde aquellos que cumplían con los objetivos eran recompensados económicamente.

Estrategia de Comunicación: Se ha definido al CMI como una herramienta que permite traducir la misión y la estrategia a nivel operacional. Para que esto realmente ocurra, cada uno de los funcionarios debe ser capaz de entender la estrategia, y contribuir de manera individual al cumplimiento de ésta. Uno de los objetivos de la estrategia de comunicación es recordar esto, informando constantemente a toda la organización de los avances en las distintas metas y destacar la importancia de la planificación estratégica.

En la ciudad de Charlotte, el CMI estableció una significativa conexión entre la estrategia, la dirección de los esfuerzos y el presupuesto. Uno de los principales beneficios fue el poder administrar de mejor manera los recursos limitados para alcanzar los objetivos que llevarían al cumplimiento de la misión de la localidad. Además se destaca la necesidad de un mejoramiento continuo, donde la estrategia y objetivos son revisados periódicamente.

7.2 HILLSBOROUGH

Hillsborough es un pequeño gobierno local en Carolina del Norte, con una población de alrededor de 6.000 personas, que adoptó el Cuadro de Mando Integral como un modelo de gestión estratégica. Al igual que en el caso de Charlotte, en Hillsborough se transformó esta herramienta, de manera tal de poder vincular el plan estratégico con el funcionamiento de las distintas áreas de trabajo, asegurando que los objetivos estratégicos fueran diseñados para medir el rendimiento en las distintas dimensiones donde se desenvuelve un gobierno local, dándole un sentido global a la organización [24].

Hillsborough se basó en la experiencia de Charlotte. Al principio hubo problemas con el cambio en la cultura organizacional ya que había una orientación a los resultados de corto plazo, los procesos de toma de decisiones estaban centrados en las necesidades inmediatas, la asignación de los recursos y la prestación de los servicios. El plan comenzó cuando cada uno de los departamentos revisó sus operaciones e identificaron oportunidades de mejora y, según estas se proponían estrategias de cambio. Todas las necesidades fueron discutidas y la asignación de los recursos se basó en un proceso de evaluación para identificar y responder a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El resultado de este proceso se tradujo en prioridades estratégicas a trabajar.

La construcción del cuadro de mando integral tuvo variaciones con respecto a Charlotte y se podrían definir 2 hitos importantes en su realización:

Definición de Guías Estratégicas: Las guías estratégicas orientan el accionar de la organización y además de ilustrar la imagen objetivo, deben reflejar cómo se abordarán

dichas metas. Para esto, Hillsborough no sólo construyó una misión que fundamentara la razón de ser de la institución, sino que también una visión para plasmar lo que debiese ser el futuro de la organización. Por otra parte, se definieron valores fundamentales, que sirven de guía en el accionar de cada uno de los funcionarios y orienta la toma de decisiones dentro de la organización.

Lineamientos Estratégicos: Esta ciudad priorizó las perspectivas entregadas por las distintas áreas de interés, ante las perspectivas del cuadro de mando integral. Esto se hizo para no perder el foco de las áreas de participación del gobierno local. De esta manera los objetivos estratégicos eran definidos en primera instancia por el quehacer principal, para luego traducirlos en las dimensiones del CMI. El número de objetivos por cada uno de los lineamientos fue igual, para mantener el equilibrio global del cuadro y la estrategia.

7.3 DOWN

El distrito de Down se encuentra en el Norte de Irlanda, es una localidad de 647 km² y una población aproximada de 70.000 personas. Hace al menos 5 años esta ciudad utiliza el cuadro de mando integral como guía en la elaboración del Plan Estratégico [25]. Al igual que otras ciudades se basa en una visión institucional y valores fundamentales de la organización. Además como ha utilizado la herramienta en más de un periodo, ha podido identificar aquellos puntos en los cuales es más débil y aquello que afecta a la organización, de esta manera en cada uno de los planes que ha publicado definen desafíos y temas a trabajar.

En este caso se pueden destacar 2 factores claves en la realización del plan:

Entendimiento de Entorno: En Down las prioridades de los temas a trabajar, se basan en consultas públicas, consideraciones de su propio equipo y el contexto en el cual se desenvuelve la organización. En este sentido se destaca que, por ejemplo, en la última crisis financiera mundial, uno de los temas estratégicos a tratar por el distrito era la recuperación de la recesión. También el distrito se hace cargo de las demandas del Gobierno Central, de manera tal de trabajar en conjunto brindando soluciones a la comunidad. El entendimiento del entorno es un factor clave en la elaboración del Plan Estratégico de Down y determina el éxito y/o pertinencia de su gestión.

Hacer que suceda: El Plan Estratégico además de delinear todas las definiciones del Distrito, posee un especial énfasis en cómo se planea medir lo planteado: las metas e indicadores son claros en cada uno de los objetivos declarados y además se detallan iniciativas para contribuir al logro del objetivo. Por otra parte, en el distrito se revisan constantemente sus estados financieros y el estado de los recursos humanos para mantener un balance entre las expectativas y lo que realmente se puede brindar. Cada

6 meses se revisan todos los indicadores, se evalúa el progreso y se aplican medidas especiales en caso de ser necesario.

8. EXPERIENCIA NACIONAL

8.1 MUNICIPALIDAD DE PROVIDENCIA

La Municipalidad de Providencia es una de las pocas municipalidades chilenas que ha adoptado el Cuadro de Mando Integral como una nueva herramienta de Gestión. La iniciativa comenzó el año 2006 de la mano de una empresa consultora. La importancia de tener acceso a esta experiencia es que refleja los desafíos que experimenta un gobierno local, con un contexto cultural y legal que son replicables en el caso de Recoleta.

Coherencia del CMI con el Plan Estratégico: El primer desafío que enfrentó la Administración, fue el de sintonizar el Plan de Desarrollo Comunal vigente, el Presupuesto Municipal y Plan Regulador Comunal con el Cuadro de Mando Integral. Para ello, según la información recabada en esta Municipalidad, en primer lugar se definieron los Stakeholders⁷ que afectaban el proceso de planificación estratégica de la Municipalidad y se procedió a realizar un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con la ayuda del Método de Delphi⁸, éste último tenía por objetivo tratar de obtener un consenso basado en la opinión de expertos.

Cuándo se empezó a comunicar el CMI, existía un Plan Estratégico en ejecución, este plan tenía objetivos estratégicos por cada uno de los lineamientos definidos por la administración, pero no reflejaba fielmente las perspectivas que aborda el CMI. En esta situación, la dirección decidió el cambio paulatino, por lo que prosiguió con su Plan Estratégico, pero esta vez se crearon indicadores para observar el crecimiento en cada una de las perspectivas y también se realizó un mapa estratégico que resumiera la estrategia a seguir.

Manejo de la Resistencia al Cambio: El primer problema cuando comenzó la implementación tuvo que ver más con la resistencia al cambio que con el registro de actividad necesario para el funcionamiento de la herramienta. Existía un paradigma en que los funcionarios municipales acerca de que esta herramienta de gestión pertenecía al mundo privado y que no crearía valor dentro de la organización.

⁷ Es un término inglés utilizado para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una organización.

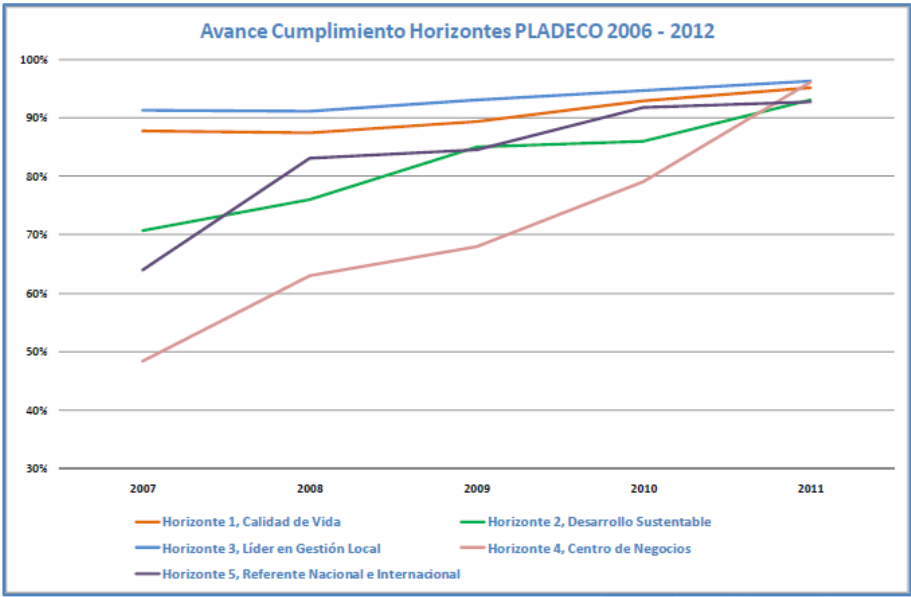
⁸ Es una técnica prospectiva para obtener información esencialmente cualitativa, se solicita de forma sistemática opinión a un panel de expertos, pero se prescinde de la discusión abierta.

La idea que tenía la administración era transmitir la estrategia a todos sus niveles y medir cómo ésta se estaba desarrollando para mejorar la toma de decisiones dentro de la municipalidad pero no sobrepasar a los funcionarios con una enorme cantidad de métricas que podían entorpecer el funcionamiento normal. Para el logro de este objetivo, cada una de las direcciones involucradas definió sus indicadores en base a los lineamientos entregados por la Administración, como también el nivel de cumplimiento al cuál se apuntaba. Para que los funcionarios se hicieran partícipes desde el principio, como incentivo se asociaron estos indicadores con el Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal, lo que trajo tensión en la organización, ya que si no se cumplían las metas autoimpuestas, los funcionarios dejarían de recibir los ingresos extra que este programa provee. Si bien las metas fueron cumplidas, en los años siguientes se modificó este sistema para no generar tensión extra en su cumplimiento.

Control de Indicadores: Un segundo problema entonces se produjo con los indicadores, las metas y las frecuencias de medición. 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. Un ejemplo es lo que sucedió en el ámbito de seguridad ciudadana: se definió como indicador la percepción de delincuencia percibida por los vecinos dentro de la comuna. Se hicieron todos los esfuerzos por mejorar el indicador y todas las acciones tomadas apuntaban a eso, pero lamentablemente la percepción de las personas sólo empeoraba por motivos ajenos al control municipal. Además se dieron cuenta en el camino que los indicadores de evaluación anual no retroalimentaban lo suficiente a la organización, ya que era demasiado tarde para tomar medidas concretas, por este motivo, se le dio importancia a la evaluación trimestral con el fin de tomar las medidas correctivas necesarias para cumplir con los objetivos estratégicos.

La Administración de Providencia en el periodo de 4 años donde se evaluó la estrategia del último PLADECO (2006-2012) a través de CMI, consideró que se trata de una herramienta muy valiosa, que permite detectar a tiempo hacia donde se está moviendo la organización y además permite enfocar los esfuerzos para el cumplimiento de la misión y visión definida. En el principio su uso causó resistencia en funcionarios municipales, pero con el paso del tiempo se hizo un cambio cultural en el plano de la gestión, tal como se indica en la figura 6. Lo importante para su éxito, según su experiencia, es una implementación paulatina, que tenga como protagonistas a todos los funcionarios, por lo que la bajada de la estrategia en cada una de las direcciones resulta crítica para obtener buenos resultados; no sobrecargar el número de indicadores y que éstos sean controlables y medibles por la organización, además de ser coherente con el PLADECO y Plan Estratégico.

Figura 7 - Medición de Avance Estratégico Municipalidad de Providencia



Fuente: Información proporcionada por la Administración Municipal de la Municipalidad de Providencia

9. SITUACIÓN ACTUAL

9.1 ANÁLISIS EXTERNO

Para identificar el contexto en el cual opera la Municipalidad de Recoleta se construye un análisis con la metodología PEST, ésta considera factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Esta metodología permite conocer los factores que no están en control de la organización pero que pueden repercutir en la estrategia a seguir.

Dimensión Política-Legal: Es uno de los factores que determinan en gran medida el funcionamiento de una municipalidad. A través de esta dimensión se identifican las principales regulaciones legales a las que se encuentra sometida la organización, además se estudian las variables administrativas y políticas que tienen impacto en ella y en la realización de este trabajo.

La Municipalidad de Recoleta, al igual que todas las municipalidad del país, tiene origen en la Constitución Política de la República y su organización y funcionamiento está regulado en dos Leyes Orgánicas Constitucionales: Ley N°18.575, Ley de Bases Generales de la Administración del Estado y la Ley N°18.695, Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.

Según la Constitución, la administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una municipalidad, la que estará constituida por el Alcalde, que es su máxima autoridad, y por el Concejo [26].

La Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades [5] define la naturaleza, constitución, funciones y atribuciones de este tipo de organismos. En ésta se define a una municipalidad como: una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación el progreso económico, social y cultural de la comuna.

Dentro de sus funciones existen algunas que son de su exclusiva responsabilidad y otras relacionadas con otros órganos de la Administración del Estado. Dentro de sus funciones exclusivas se encuentra la elaboración del Plan Comunal de Desarrollo y el Plano Regulador, además de hacerse cargo del Aseo y Ornato; Tránsito y transporte; Construcción y urbanismo y Desarrollo comunal.

Los municipios además, en el ámbito de su territorio, pueden desarrollar actividades directamente o con otros organismo de la Administración del Estado, las que se pueden relacionar con: Educación y cultura; Salud pública y medioambiente; Asistencia social y jurídica; Empleo y fomento productivo; Turismo, deportes y

recreación; Urbanización y vialidad; Construcción de viviendas sociales; Transporte y tránsito público; Prevención y protección de emergencias y catástrofes; Seguridad Ciudadana; Igualdad de oportunidades y el Desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.

Para cumplir con lo anterior, se definen las atribuciones esenciales para el cumplimiento de las funciones de la municipalidad, éstas son: Ejecutar el Plan de Desarrollo Comunal; Ejecutar el presupuesto Municipal; Administrar los Bienes Nacionales de Uso Público (BNUP); Dictar resoluciones; Establecer los derechos municipales; Adquirir y enajenar bienes; Otorgar subvenciones; Aplicar tributos de carácter local; Crear corporaciones culturales; Establecer unidades vecinales y Aprobar el plan regulador.

La organización interna, así como las funciones específicas y generales que se asignan a las unidades y su respectiva coordinación, son reguladas mediante el reglamento municipal vigente. La municipalidad está constituida por el Alcalde y por el Concejo Municipal, el cual tiene un carácter normativo, resolutivo y fiscalizador.

El Alcalde en su calidad de máxima autoridad dentro de una municipalidad, ejerce la dirección, la administración superior y la supervisión del funcionamiento de la misma. Dentro de sus atribuciones está el de representar judicial y extrajudicialmente a la municipalidad; proponer la organización interna; velar por la probidad aplicando medidas disciplinarias en los casos que corresponda además de coordinar la labor municipal con los otros órganos de la Administración del Estado.

Por otra parte la Ley N° 18.883 Estatuto Administrativo de los Funcionarios Municipales, establece tipos de funcionarios [27]:

- Funcionarios de Planta: A los que se accede por concurso o ascenso
- Funcionarios a Contrata: son de carácter transitorio y su contrato debe renovarse anualmente, los cargos a contrata, en su conjunto, no pueden representar un gasto superior al 20% del gasto de remuneraciones de la planta de la planta municipal.
- Sujetos al Código del Trabajo: Corresponde a actividades transitorias, de carácter turístico o de recreación y Servicios traspasados.
- Honorarios: Solo procede respecto de Profesionales, Técnicos de educación superior y Expertos, para labores accidentales, no habituales de la municipalidad.

Dentro de este conjunto, los funcionarios de planta son sometidos anualmente a un sistema de calificación, el cual tiene por objetivo evaluar el desempeño y las aptitudes de cada funcionario, atendiendo a las exigencias y características de su cargo, estas evaluaciones son consideradas en casos de ascenso o eliminación [28].

También cabe mencionar la Ley N°19.803, esta ley establece en las municipalidades una asignación de mejoramiento de la gestión municipal, a otorgarse a los funcionarios municipales de planta y contrata. La asignación considera un incentivo por gestión institucional, vinculado al cumplimiento eficiente y eficaz de un programa anual de mejoramiento de la gestión municipal, con objetivos específicos de gestión institucional, medible en forma objetiva en cuanto a su grado de cumplimiento, a través de indicadores preestablecidos. Por otro lado también considera un incentivo por desempeño colectivo por área de trabajo, vinculado al cumplimiento de metas por dirección, departamento o unidad municipal [29]. El cumplimiento de los objetivos de gestión institucional y el incentivo por desempeño colectivo, da derecho a bonificación, solo cuando la municipalidad ha alcanzado un grado de cumplimiento igual o superior al 75%.

Existen otras normativas que rigen el funcionamiento de los municipios que no tienen directa relación con la elaboración de este documento, pero que de igual manera norman el funcionar del municipio, tales como: Ley N° 20.500 Sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública; Ley N° 19.925 Sobre expendio y consumo de bebidas alcohólicas; Ley N° 19.754 Autoriza a las municipalidades para otorgar prestaciones de bienestar a sus funcionarios; Ley N° 19.418 Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias; Ley N° 19.070 Estatuto de profesionales de la educación; Ley N° 19.378 Estatuto de atención primaria de salud; Ley N° 18.287 Procedimiento ante juzgados policía local; Ley N° 18.290 Ley de tránsito; Ley N° 17.235 Sobre impuesto territorial; Ley N° 10.336 Sobre organización y atribuciones de la Contraloría General de la República.

En general se puede apreciar que las municipalidades se enfrentan a un marco regulatorio potente, que limita su accionar en diferentes ámbitos y que exige el cumplimiento de su fin. En este sentido se puede concluir que cualquier objetivo futuro a definir debe tener en consideración las normativas antes expuestas, pero además debe considerar aquellas ayudas gubernamentales que servirían para el mejoramiento de la calidad de sus servicios y de la gestión municipal.

Dimensión Económica: Para clarificar las necesidades de la comunidad, es importante identificar los procesos económicos a nivel país y comparar esta información con lo que ocurre específicamente en Recoleta para que los objetivos planteados sean pertinentes. Se divide esta sección en información comunal y municipal.

Información Comunal

La tasa de desocupación a nivel nacional es uno de los indicadores más relevantes para establecer comparaciones entre distintos sectores, refleja en gran

medida la situación económica de la comuna en relación a la región y al país. Este indicador refleja los índices de desempleo y su finalidad es brindar información para que las políticas de promoción de la actividad empresarial y comercial sean acordes a la realidad comunal. Los principales rubros que se consideran en la estadística son: comercio, transportes, construcción y actividades inmobiliarias.

Figura 8 - Tasa de Desocupación Comunal en relación a la Región y al País

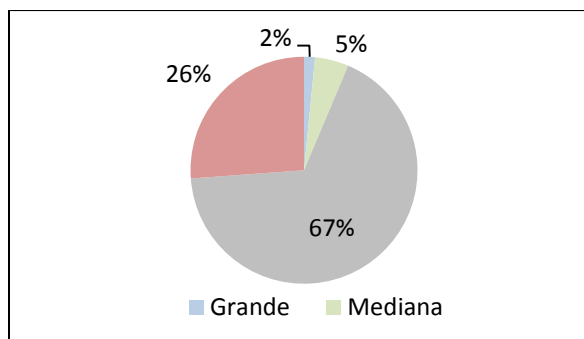
Territorio	Tasa de Desocupación			
	2003	2006	2009	2011
Comuna de Recoleta	12,4	6,6	13,6	9,6
Región Metropolitana	9,3	7,0	10,1	6,4
País	9,7	7,3	10,2	7,7

Fuente: Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN), Ministerio de Desarrollo Social

Analizando esta información se puede apreciar que en los últimos periodos de medición la comuna, exceptuando el año 2006, la tasa de desocupación promedio es superior a la tasa de desocupación de la Región Metropolitana y del País. Por este motivo, y para contribuir al desarrollo económico de la zona, es importante implementar medidas que favorezcan el empleo de los habitantes de Recoleta, de manera tal de disminuir la brecha con el promedio regional y nacional.

Por otra parte, la actividad empresarial que se realiza dentro de la comuna, afecta la definición de políticas para la potenciación de la actividad tanto comercial como industrial. Lo importante para la administración es que esto se produzca en armonía con el desarrollo social de la comunidad.

Figura 9 - Distribución porcentual tipo de empresa en Recoleta

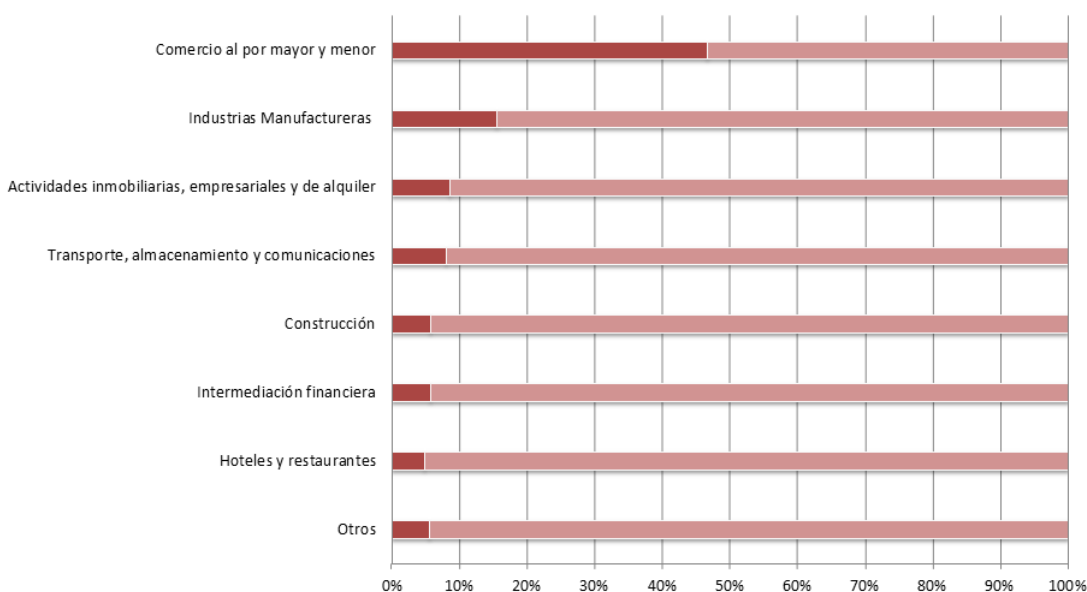


Fuente: Reportes Estadísticos Distritales y Comunales 2013, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile

Atendiendo la información anterior se puede concluir que la mayor representación de la actividad empresarial en la Comuna de Recoleta corresponde a Micro y Pequeñas y Medianas empresas (Figura 9). Esta actividad se desarrolla en

gran medida en los barrios característicos, tales como: Patronato, La Vega y Bellavista. La actividad preponderante es el comercio al por mayor y menor representado casi la mitad en la participación del mercado local (Figura 10).

Figura 10 - Porcentaje de empresas por rama de actividad



Fuente:

Elaboración propia en base a Reportes Estadísticos Distritales y Comunales 2013, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile

El número de empresas total que existe en la comuna de Recoleta (9.813 empresas), en conjunto le brindan trabajo a alrededor de 70 mil personas [30] (Figura 11), que pueden vivir en el sector o bien pertenecer a otras comunas (no se tienen cifras exactas de esta distribución). Si bien las empresas aumentan su dotación de trabajadores, no hay un efecto positivo en el empleo de la comuna, que de forma contraria disminuye el empleo en el periodo estudiado.

Figura 11 - Número de trabajadores según tipo de empresa

Tamaño Empresa	2003		2006		2009	
	Nº de Empresas	Nº de Trabajadores	Nº de Empresas	Nº de Trabajadores	Nº de Empresas	Nº de Trabajadores
Grande	94	17.357	103	20.161	123	27.876
Mediana	322	12.759	369	16.577	445	17.392
Micro	6.811	3.088	6.811	3.389	6.853	3.235
Pequeña	2.049	19.113	2.127	19.051	2.290	21.045
Total	9.276	52.317	9.410	59.178	9.711	69.548

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

Información Municipal

Un 28 % de los Ingresos Municipales corresponde a las Patentes Municipales [31], que son los permisos necesarios para realizar cualquier actividad que necesite un local fijo para su funcionamiento, en general el comercio necesita de estos permisos y es la actividad que más desarrollo tiene en la zona (Figura 10). Por este motivo es importante para la Municipalidad potenciar estas áreas y trabajar paralelamente, asegurando el desarrollo económico en armonía con el desarrollo social de la comunidad, las que se pueden traducir en ayudas para pequeños y medianos empresarios y mejoramiento de las políticas de empleo de la comuna al relacionarlo con la tasa de desocupación.

La municipalidad de Recoleta depende principalmente de dos tipos de ingresos:

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

Figura 12 - Estructura Principales Ingresos Municipalidad de Recoleta 2013

Ingresos Municipales (Ingreso Total Percibido) (M\$)	20.164.398
Ingresos por Patentes Municipales de Beneficio Municipal	33%
Ingresos por Permisos de Circulación de Beneficio Municipal	3%
Ingresos por Transferencias	6%
Ingresos por Impuestos	46%
Ingresos por Fondo Común Municipal	12%

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

Los ingresos municipales sirven como indicador para determinar en términos comparativos, el nivel de dependencia económica de una municipalidad. Como dato referencial, cerca del 38% de los municipios nacionales dependen financieramente entre un 50% y un 75% del Fondo Común Municipal [30]. Estos recursos son los que luego son destinados al desarrollo de la comuna en las actividades de exclusiva responsabilidad de la municipalidad, como también las actividades desarrolladas con otros organismos del Estados tales como Educación y Salud.

Analizando la estructura de ingresos municipales (Figura 12), se puede observar que los principales ítems de ingresos municipales corresponden a Impuestos (46% del ingreso total) y Patentes Municipales (33%), por este motivo se cree que una

posibilidad de aumento en los ingresos va en directa relación de la consideración de estos 2 ítems. Una política demostrada en otros municipios y recomendada por el Centro de sistemas Públicos de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile es la de reducción de morosidad y evasión por parte de los contribuyentes [32].

Figura 13 - Estructura Principales Gastos Municipalidad de Recoleta 2013

Gastos Municipales (Gastos Total Devengado) (M\$)	21.351.944
Gastos Municipales en Gestión Interna	63 %
Gastos Municipales en Programas Sociales	13 %
Gastos en Bienes y Servicios de Consumo	24 %

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

Analizando la estructura de gastos de la municipalidad, se evidencia que el mayor gasto es en la gestión interna municipal, por lo tanto se puede concluir que el optimizar los recursos municipales y mejorar la gestión municipal puede repercutir en una disponibilidad de ingreso mayor para la municipalidad.

Dimensión Social: Para caracterizar a la comunidad a la cual la Municipalidad de Recoleta debe responder y para que la estrategia que se establezca sea coherente con la realidad comunal, se realiza un análisis sociodemográfico de sus habitantes.

En el último censo del año 2002, la Comuna de Recoleta registró 148.220 habitantes, de los cuáles un 48,8% corresponde a hombres y un 51,2% a mujeres. En ese estudio se proyectó que la población de la comuna disminuiría en aproximadamente un 17% del total de su población, pero según la información manejada en la Municipalidad esta aumentó en aproximadamente 2000 habitantes y podría ir en aumento, debido al aumento de proyectos inmobiliarios en el sector sur de la comuna. La dependencia demográfica⁹ es de alrededor del 48% y a nivel país es del 45%.

Figura 14 - Población Recoleta Proyectada por Edad

Edad	Porcentaje según territorio (2012)		
	Recoleta	R. Metropolitana	País
0 a 14	19,3	21,5	21,8
15 a 29	23,7	24,8	24,6
30 a 44	20,5	21,5	21,1
45 a 64	23,5	23,0	23,1
65 y más	13,0	9,3	9,5

Fuente: Censo 2002 y Proyección de Población 2012, Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

⁹ La dependencia demográfica es una medida indirecta del número de personas dependientes económicamente.

Recoleta es una de las 20 comunas con mayor número de adultos mayores, por lo que es indispensable para la municipalidad el gestionar sus necesidades de forma especial, a través de los distintos mecanismos de participación para ellos.

No solo existe diferenciación en cuanto a la edad, Recoleta se caracteriza por ser la segunda comuna en Chile con el mayor número de inmigrantes residentes; estos provienen principalmente de Perú, pero también hay gran número de haitianos, bolivianos, colombianos y ecuatorianos. Por tal motivo las políticas en los últimos años han ido considerando esta realidad, promoviendo la integración de los inmigrantes con el resto de la comunidad.

La última caracterización sociodemográfica desarrollada por Adimark [3], estableció que la población se compone por los siguientes sectores socioeconómicos: ABC1 3%, C2 15,5%, C3 26,8%, D 43,2% y E 11,5%. El Ingreso Promedio de los hogares es de \$589.362 (figura 15), pero el nivel de pobreza es alto, al comparar con la región o a nivel nacional.

Figura 15 - Ingreso Promedio Recoleta por hogares 2011

	Ingreso según territorio		
	Recoleta	R. Metropolitana	País
Ingreso Monetario	\$589.362	1.005.771	\$800.274

Fuente: Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN), Ministerio de Desarrollo Social.

Figura 16 - Índice de Pobreza Comunal 2011

Pobreza	Porcentaje según territorio (2012)		
	Recoleta	R. Metropolitana	País
Indigente	3,8	2,2	2,8
Pobre no indigente	7	9,3	11,7
No pobres	89,2	88,5	85,6

Fuente: Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN), Ministerio de Desarrollo Social.

Según esta información (figura 16), si bien Recoleta en relación a la región y al país no tiene el mayor porcentaje de pobreza, es preocupante que el nivel de pobreza a nivel de indigencia supere los índices promedio, por lo tanto existe una población considerable que depende de políticas gubernamentales y solidarias para su subsistencia.

Dimensión Tecnológica: En los últimos años la sociedad en general tiene un mayor y mejor acceso a la información, esto se debe principalmente a la masificación en el uso de Internet y a la aparición de las redes sociales como medio de comunicación.

En la comuna de Recoleta el acceso a internet en el año 2002 era del 8,72% bastante bajo con respecto a otros municipios en la misma época [33], actualmente Internet le brinda a la municipalidad una de las plataformas más importantes de comunicación con su comunidad. Ante la demanda social, hoy la Municipalidad cuenta con una página, que se actualiza constantemente principalmente para informar, pero que también se usa para la atención al contribuyente a través de la disponibilidad de pago en línea de las distintas patentes otorgadas, consultas a juzgados y la posibilidad de solicitar información a través de la ley de transparencia. Dada la importancia de estos medios de comunicación, se encuentra a cargo un “*Community Manager*”, quien es el encargado de gestionar la presencia de la Municipalidad en las distintas redes sociales.

En el ámbito de la comunicación, la Municipalidad se ha adaptado a los tiempos y cuenta con una cuenta en Facebook, un canal de YouTube y una cuenta en Twitter, La idea de estos canales es responder las dudas de la ciudadanía en los menores tiempos posibles, y comunicar de forma masiva a la mayor cantidad de personas. Internet es uno de los medios más importantes, pero no el único: la Municipalidad de Recoleta también distribuye un boletín informativo que resume todas las actividades que se han realizado y las que se realizarán, además de invitar a la comunidad a hacer participe de las diversas actividades.

9.2 ANÁLISIS INTERNO

Para evaluar el funcionamiento de la gestión municipal, se utilizó la herramienta de medición elaborada por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo: “Diagnóstico Nacional 2013: Gestionar con Calidad”. Este instrumento, parte del programa de mejoramiento progresivo de la calidad municipal, consiste en un cuestionario de 78 preguntas, cada una con sus correspondientes alternativas. Las respuestas seleccionadas fueron respondidas por un grupo directivo representativo, el que se integró por los Directores de cada una de las Direcciones de la Municipalidad y el Administrador Municipal (Alrededor de 20 personas asistentes).

Las preguntas están agrupadas en doce ámbitos de evaluación [1]:

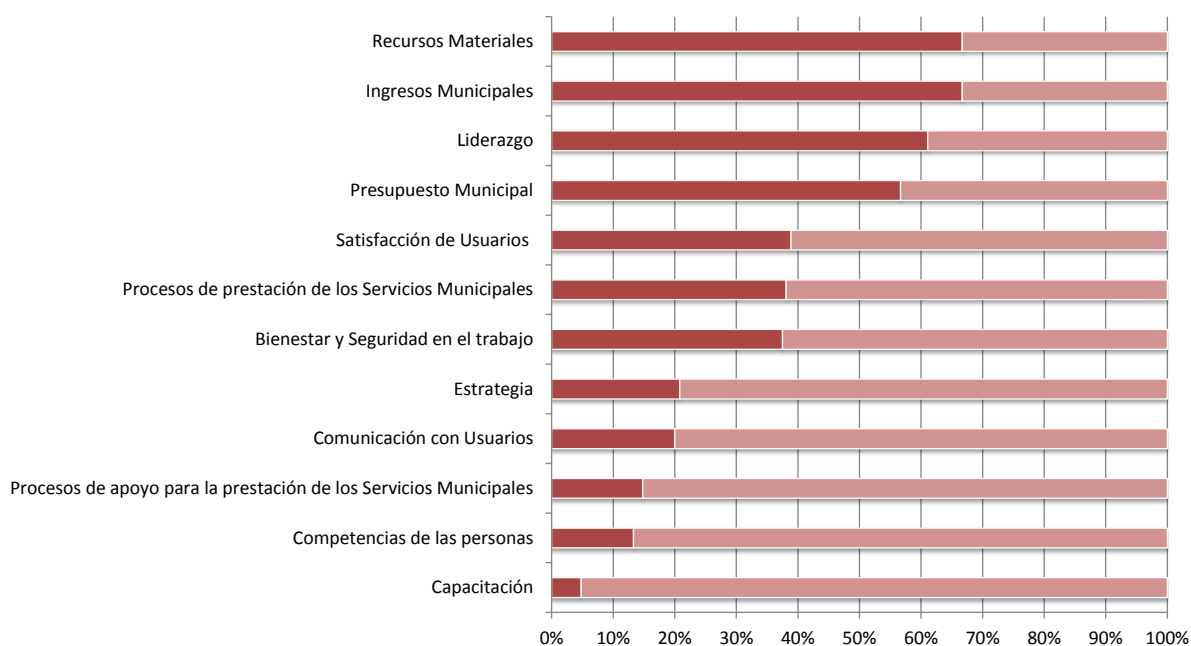
1. Estrategia: Se refiere a cómo la Municipalidad establece su estrategia, sus objetivos estratégicos y sus planes de acción, de corto y largo plazo, y cómo se organiza para alcanzarlos. Específicamente, se hace referencia a definiciones institucionales que permitan programar la acción municipal en el ámbito de lo específico de los servicios municipales. También examina cómo se investigan estos planes en la organización y cómo se hace seguimiento de su desempeño.

2. Liderazgo: Se refiere a cómo la dirección de la Municipalidad conduce y evalúa el desempeño de la organización con miras a desarrollar y mantener una Municipalidad eficaz, eficiente y con servicios de calidad.
3. Competencias de las personas: Se refiere a cómo las políticas y procesos de gestión del personal contribuyen a materializar los planes y resultados globales de la Municipalidad, como los procesos de evaluación del desempeño y reconocimiento apoyan el cumplimiento de esos resultados globales.
4. Capacitación: Se refiere a cómo la Municipalidad gestiona la educación y la capacitación de su personal para apoyar el logro de los objetivos y cómo mide su impacto y resultados en la gestión.
5. Bienestar y Seguridad en el trabajo: Se refiere a cómo la Municipalidad mantiene un ambiente de trabajo que conduzca el bienestar de todo su personal; cómo protege su salud, seguridad y calidad de vida y cómo gestiona un mejoramiento permanente de esas condiciones.
6. Ingresos Municipales: Se refiere a cómo la Municipalidad gestiona los ingresos municipales para asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente de sus procesos y la sustentabilidad a largo plazo de las finanzas municipales.
7. Presupuesto Municipal: Se refiere a cómo la Municipalidad planifica y gestiona el Presupuesto Municipal para garantizar la representación de las necesidades financieras del personal, las unidades y todos los involucrados en la prestación de servicios a la comunidad para el cumplimiento de la misión y visión de la Municipalidad.
8. Recursos Materiales: Se refiere a cómo la Municipalidad planifica y gestiona el uso y mantención de los recursos materiales, equipos e infraestructura para asegurar las condiciones de prestación de servicios alineadas con la planificación de la Municipalidad.
9. Satisfacción de usuarios y usuarias: Se refiere a cómo la Municipalidad determina los requerimientos y expectativas de sus usuarios para desarrollar nuevas oportunidades de mejoramiento de procesos y cómo determina su satisfacción.
10. Comunicación con usuarios y usuarias: Se refiere a cómo la Municipalidad facilita la comunicación con usuarios para garantizar el acceso a la calidad en la prestación de los servicios municipales y cómo se hace cargo del mejoramiento continuo de esta comunicación.
11. Procesos de prestación de los Servicios Municipales: Examina los aspectos clave de los procesos de prestación de servicios municipales.
12. Procesos de apoyo para la prestación de los Servicios Municipales: Cómo la Municipalidad controla y mejora la eficiencia y eficacia de sus procesos de apoyo, proveedores y organismos asociados.

El cuestionario se realizó en una jornada de trabajo de 4 horas, conducido por un integrante del equipo de la administración municipal, el cual leía en voz alta las preguntas a los participantes y éstos expresaban su opinión mediante la argumentación. Las alternativas seleccionadas fueron el resultado del consenso de los participantes, no se hizo un promedio ni se votaron las opciones (ver Anexo A).

En el cuestionario cada alternativa es inclusiva respecto a las anteriores, es decir, para escoger una, se deben cumplir lo que dicen las anteriores, excepto cuando las alternativas indican “no se hace”, “está obsoleto” o “no se tiene”. Los resultados de la evaluación son entregados por la SUBDERE ya que es esta quien valida el diagnóstico realizado en la municipalidad. De esta forma se identifican problemas críticos, y en algunos casos la SUBDERE participa en el mejoramiento de forma activa. La municipalidad además utiliza los resultados para el mejoramiento de la gestión interna de la municipalidad, identificando aquellos puntos en los que se debe trabajar. Los resultados son entregados mediante porcentajes de cumplimiento en cada uno de los ámbitos antes descritos y los municipios deciden si quiere publicar sus resultados o no. No existe un ranking público de los resultados a nivel nacional y la situación actual particular de Recoleta, se resume en la siguiente figura:

Figura 17 - Diagnóstico Calidad de la Gestión Municipal de Recoleta



Fuente: Elaboración propia en base a Diagnóstico Calidad de la Gestión Municipal – Municipalidad de Recoleta

Si bien la actual administración no dispone de los resultados de la evaluación de años anteriores ni de otros municipios, se puede concluir sobre cada uno de los puntos dada la discusión producida.

El ámbito con peor evaluación es el correspondiente a “Capacitación”. Esto se debe en gran medida a que la Municipalidad de Recoleta no tiene un programa anual de capacitación y tampoco tiene información con respecto a procesos de capacitación que se hayan realizado en administraciones anteriores. Si bien, las necesidades de aprendizaje están definidas por cada jefe de las respectivas unidades, falta una programación y seguimiento formal de lo que se debería realizarse. Por este motivo uno de los principales objetivos de esta administración es un mejoramiento progresivo de la educación y capacitación del personal, para poder lograr los objetivos que se definan como prioritarios en la estrategia municipal.

En la misma línea de lo anterior, se entiende la baja evaluación obtenida en “Competencias de las Personas”, ya que además de no tener definido un programa de capacitación, las políticas y procesos de gestión del personal no contribuyen a materializar los planes y resultados globales de la municipalidad; están definidos de manera básica los requisitos para algunos de los distintos cargos de la municipalidad, pero no está ajustado al organigrama ni a las funciones y responsabilidades específicas del municipio. En general, no hay forma de asegurar que las personas que ingresan a trabajar en la municipalidad cumplan las competencias para el cargo al que accede, porque la descripción de perfil está disponible sólo para el personal de planta, que no necesariamente es el más significativo en el contexto de la gestión municipal. A lo que se apunta en este ámbito es a tener un procedimiento de selección del personal donde se evalúe el nivel de cumplimiento de las competencias requeridas, el cuál debería ser aplicado tanto a funcionarios de planta, a contrata y honorarios.

En la municipalidad además no se evalúa el desempeño de todo el personal: los únicos que son evaluados de acuerdo a lo que explicita la ley son las personas pertenecientes al personal de planta, quedando fuera honorarios y contrata (40% del total). Además es una herramienta de evaluación básica que no permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora, esta herramienta, según lo indicaron algunos directores, no es realmente objetiva e imparcial, y no incluye un proceso de retroalimentación que permita el crecimiento y desarrollo de las competencias del personal.

El número de funcionarios está limitado por el número de personas que viven en la Comuna, así como también el porcentaje de gasto en cada tipo de contrato. Al estar limitado el gasto en personal de contrata y planta, la municipalidad contrata de modo honorarios a sus colaboradores, lo que trae consigo problemas a la hora de retención

de talentos, cabe mencionar que el nivel de profesionalización del personal municipal solo alcanza el 22% del total.

Figura 18 - Variables Recursos Humanos Municipalidad de Recoleta (2012)

	Funcionarios Planta	Funcionarios Contrata	Funcionarios Honorarios
Nº de Funcionarios	261	61	480
Gastos Total (\$M)	3.045.178	644.954	2.041.573
Gasto promedio por funcionario mensual	972.280	881.084	354.440

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

Uno de los puntos más difíciles de abordar fue el referido a la “Estrategia Municipal”, donde se obtuvo un porcentaje de logro del 20,8%. Las principales complicaciones, fueron que se necesitaba llegar a un consenso en la elección de la alternativa a abordar y no realizar una votación. Como resultado de la discusión se evidenció un desconocimiento por parte de las distintas direcciones de la misión, visión y estrategia municipales. Actualmente existe una imagen objetivo y visión desarrollada en la administración anterior y que se encuentra publicada en el Plan de Desarrollo Comunal 2011-2013, que está en vigencia mientras se elabora el próximo.

En contraposición con el desconocimiento de las definiciones estratégicas, los directores sí tienen conocimiento de lo que dice la ley en relación a las funciones y objetivos primordiales de una municipalidad. La actual administración ha concentrado los esfuerzos en la construcción de una misión y visión que integre al mayor número de personas de la municipalidad, para que se sientan responsables y protagonistas de los que pase en la institución.

Los directores aseguran que si existen objetivos y metas anuales, pero que no tienen relación con misión y visión, sino con lo que se ha abordado año a año en el Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal. Con respecto a estas metas, se hace seguimiento, pero no de forma sistemática, y no se realiza un análisis por parte de los directores y el alcalde, de manera tal que se pudiesen tomar medidas para reforzar áreas débiles y corregir a tiempo las posibles desviaciones, como tampoco se le informa al Concejo sobre el avance de cumplimiento de estas metas y objetivos.

En referencia a los ámbitos de “Ingresos Municipales” y “Presupuesto Municipal”, donde el porcentaje de cumplimiento alcanzó niveles altos con respecto a los otros ámbitos de evaluación, se puede deducir que la Municipalidad de Recoleta gestiona los ingresos municipales de forma adecuada, representando las necesidades de cada una de las direcciones, pero que le falta asociar su planificación con un Plan Estratégico, que permita el mejoramiento conjunto de las distintas áreas de la

municipalidad. La información con respecto a los ingresos y gastos está disponible, pero falta por parte de la municipalidad un análisis de la información, que permita retroalimentación de la misma. Esto se debe en gran medida a que el área de Administración y Finanzas debe responder continuamente al Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM) y a la Contraloría General de la República, es necesario entonces la utilización de esta información para consolidar el Presupuesto Municipal, en base a las fortalezas y debilidades de su estructura.

“Recursos Materiales”, obtiene un nivel aceptable debido a que gestiona sus recursos a través de un inventario el cual es actualizado constantemente considerando las características, estado, ubicación y responsable. Falta que las mantenciones al material sea de carácter preventivo más que reactivo y que este sea asignado menos discrecionalmente. Esto debido a que algunos directores manifiestan que no existe un mecanismo formal para la solicitud de material.

En el ámbito de “Liderazgo”, destaca las instancias de comunicación formales donde participan todas las unidades, pero falta que las autoridades desarrollen actividades para que los funcionarios orienten su trabajo hacia los usuarios, que promuevan la iniciativa y pro actividad en el personal. En este sentido las instancias son de carácter espontáneo y no formal, donde cualquiera puede proponer ideas por su cuenta y no hay lineamientos u objetivos que indiquen cómo hacerlo. La iniciativa más exitosa liderada en la municipalidad ha sido con respecto a los métodos para publicar y mantener actualizada la información pública, estableciendo los canales y responsabilidades para responder a requerimientos puntuales de información adicional a la publicada.

En relación a “Satisfacción de usuarios”, la municipalidad ha agrupado a los usuarios de cada servicio municipal, de hecho para algunos servicios se tiene identificado el perfil de los usuarios que solicitan el servicio, en base a características que los diferencian. Lo que falta es que la información sea transversal a los servicios y que la información sea unificada entre los distintos servicios. Por otra parte existe una gran deficiencia en la identificación de las necesidades y expectativas de los distintos usuarios y solo se traduce en acciones cuando hay reclamos de usuarios, que evidencian partes del servicio que debiesen mejorar. De forma similar en “Comunicación con usuarios”, falta que la información sea entregada según el perfil de los usuarios, de forma tal de que la comunicación sea eficaz, pero se cuentan con diversos medios para informar. La municipalidad actualmente no tiene habilitada una Oficina de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS), quienes potencialmente se encargarían de recibir los reclamos de los usuarios, con un registro formal de estos, haciendo el correspondiente seguimiento de la respuesta y analizando aquello que se podría mejorar.

Acerca de “Procesos de Prestación de los Servicios Municipales” y “Procesos de Apoyo para la Prestación de los Servicios Municipales” falta apoyo para el buen funcionamiento de los servicios. Las políticas de prestación no son claras, no están identificados los procesos críticos en todos los niveles y la calidad sólo se controla en algunos casos, donde se tienen establecidos procedimientos, lo que repercute en dualidad de gestión.

9.3 ANÁLISIS FODA

El análisis anterior se puede resumir en un cuadro que muestra las distintas perspectivas que debe tener en consideración la administración para la elaboración de su estrategia. El análisis FODA es una técnica útil tanto para la comprensión como la identificación de oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la organización.

Realizado el diagnóstico, se busca que el diseño de la estrategia incorpore las fortalezas y aproveche las oportunidades del entorno, buscando mejorar en aquellos puntos que el desempeño es débil y anticipándose a las posibles amenazas a las que se puede enfrentar. El próximo paso corresponde a la construcción de lineamiento estratégicos y objetivos, de modo tal de poder establecer los cimientos del Cuadro de Mando Integral.

Figura 19 - Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Existe un sistema de información financiera clara sobre ingresos y gastos, lo que facilita responder a los requerimientos de SINIM, Contraloría General de la República y Transparencia. • Existe voluntad política para promover el desarrollo integral de la gestión y el contacto con los usuarios • Liderazgo y compromiso de la alta dirección en el mejoramiento de la gestión • Construcción de un Plan Estratégico que complementa el desarrollo del Plan de Desarrollo Comunal • Enfoque en los procesos de gestión que permite a esta administración y futuras el conocimiento de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas y procesos de gestión del personal no contribuyen a materializar los planes y resultados globales de la Municipalidad • Están definidos de manera básica los requisitos para algunos de los cargos de la Municipalidad, por lo que no hay forma de asegurar que las personas que ingresan, cumplan con las competencias claves de su cargo • En los procesos de apoyo para la prestación de los servicios municipales, no existen mecanismos de evaluación • Falta de conocimiento de Misión y Visión de forma transversal en la Municipalidad • Enfoque en resultados de Corto Plazo (no se analiza la evolución de la información) • Procesos y protocolos no se encuentran definidos en gran parte de

	<p>la Municipalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Débil comunicación entre direcciones • Falta un proceso de atención formal de los reclamos de la comunidad hacia los servicios municipales • No existen procesos de capacitación y se evalúan • Elevada Burocracia en la prestación de servicios
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de grandes zonas comerciales y tradicionales, que hacen a la zona atractiva para invertir y construir • Existencias de recursos provenientes del Estado en el contexto del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal • Herramientas de Gestión como CMI que focalizan la estrategia del quehacer municipal, que han sido exitosas en otros municipios • Disponibilidad de herramientas tecnológicas que facilitan el que hacer 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios de Administración, cada 4 años que dificultan la continuidad de las políticas • Ley Constitucional limita los montos asociados al pago de remuneraciones, dificultando la retención de talentos • Dualidad en la Gestión de algunos servicios Municipales, en los cuáles depende de otros organismos del Estado •

Fuente: Elaboración propia

10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

10.1 VISIÓN, MISIÓN Y VALORES

En la administración anterior se había definido una imagen objetivo, la que se traducía en el Plan de Desarrollo Comunal (2011-2013), una de las principales dificultades de esta definición es que no logró comunicarse a todos los niveles, por lo que actualmente se encuentra en un desconocimiento generalizado, por parte de los funcionarios de la municipalidad. Este problema se detectó en la realización del último diagnóstico elaborado por la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo: “Diagnóstico Nacional 2013: Gestionar con Calidad” donde las preguntas relacionadas con estrategia, donde se hacía referencia a las definiciones institucionales, específicamente misión y visión, no había claridad por parte de los directores de las distintas áreas de si existían o no estos conceptos, y tampoco habían participado en la realización de las mismas.

En lo formal, es decir, en el Plan de desarrollo comunal (2011 – 2013) de la Municipalidad de Recoleta [34], existía la definición de una imagen objetivo o visión, la que se resumía en la siguiente frase:

“Una comuna, que involucra a su comunidad en el desarrollo, potencia los servicios de carácter e identidad metropolitana, y al mismo tiempo se preocupa de la escala de barrio, conformando un lugar atractivo y seguro para vivir y visitar; todo ello, haciendo énfasis en el rescate, conservación y puesta en valor del elemento distintivo de la comuna: su patrimonio tangible e intangible”.

La construcción de estos fundamentos la hizo la Dirección que en ese momento se encontraba a cargo, según lo que en ese contexto se consideró relevante, y tuvo sintonía con el PLADECO, pero como se mencionó anteriormente, de forma lamentable no trascendió a todos los niveles y direcciones municipales.

La actual administración decide no seguir con esta visión ya que según su programa político todas las definiciones estratégicos deben nacer desde la comunidad [35], tanto de las personas que viven en ella como de las personas que trabajan en el municipio, por lo tanto, en este nuevo periodo de planificación estratégica, el municipio realizó numerosas jornadas de trabajo, 600 según consta en este documento, donde las personas pertenecientes a la comuna y/o al municipio podían manifestar lo que consideraban de importancia en el quehacer municipal.

La información recolectada se sistematizó por el equipo programático del alcalde, para entregar la propuesta programática. De esta manera se puede construir una misión y visión institucional, ya que se tienen en cuenta los intereses y compromisos asumidos por la actual administración en periodo de elecciones.

Por otra parte, la construcción de estas declaraciones además debe responder a lo que indica la ley debe ser la misión de un municipio. En consecuencia a lo anterior la misión de la Municipalidad de Recoleta se define como:

MISIÓN:

“Ser un municipio inclusivo, equitativo y transparente, cuyos servicios de excelencia contribuyen al progreso económico, social y cultural, con el fin de entregar a la comunidad un lugar grato para desarrollarse y vivir”.

Esto quiere decir que el fin fundamental de esta organización debe ser el contribuir al desarrollo económico, social y cultural de sus habitantes, de manera tal de mejorar la calidad de vida. La forma, Inclusiva y equitativa se refiere a la consideración de todos los habitantes de la comuna, respetando la diversidad cultural y económica de las personas que viven en Recoleta actuando siempre con transparencia en sus decisiones y actos.

Por otra parte la visión, es decir todo aquello que en un sentido amplio quiere ser la institución, se define como:

VISIÓN:

“Una comuna más equitativa, inclusiva y solidaria, que acoge las necesidades de la comunidad, preocupada por su infancia y adultos mayores, donde los jóvenes tienen posibilidades de estudio, desarrollo físico y cultural, una comunidad con una ciudadanía activa involucrada en las decisiones sobre su entorno”

Estas definiciones sirven para construir la base de la estrategia municipal, aquellos objetivos fundamentales que orientarán el accionar de la Municipalidad. Con la claridad de este horizonte, se consideró necesario complementar la estrategia con valores, los que servirán de principios guía para alcanzar los objetivos declarados.

Los principios definidos, engloban el pensamiento relativo al actuar de cada funcionario municipal en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, es decir responden a la pregunta de ¿cómo se debe alcanzar la visión institucional? (Figura 17). La elección de valores de la organización, se basan principalmente en el análisis de experiencias internacionales de municipios que utilizan el cuadro de mando integral como herramienta estratégica, de esta manera no solo se le exige a los funcionarios orientarse a los resultados, sino que también hacer parte a la organización en su conjunto en un cambio cultural para alcanzar dichos objetivos.

Figura 20 - Valores Institucionales Municipalidad de Recoleta

VALORES	SIGNIFICADO
Integridad	Honestos, coherentes, transparentes y responsables en todas las acciones, decisiones y comportamientos.
Respeto	Tratar a todos la comunidad con respeto y ofrecer servicios de manera justa y equitativa
Excelencia	Ofrecer la máxima calidad de servicio posible y continuamente esforzarse por mejorar la prestación de los servicios
Sostenibilidad	Tener en cuenta las necesidades sociales, económicas y ambientales de las generaciones presentes y futuras, a la hora de decidir sobre qué y cómo se hará

Fuente: Elaboración propia

De las anteriores declaraciones, se observa que existe un cambio respecto a lo que se quiere dar foco en la actual administración, pero para que esto sea realmente exitoso, es necesario que toda la organización se haga parte de ella, más allá de las instancias de participación en su elaboración, involucrándose en todo el proceso. La cuestión fundamental es que estos valores, sean compartidos, que sean conocidos e incorporados en toda la organización, ya que de otra manera su cumplimiento sería difícil y la estrategia no sería consistente.

Un punto importante a considerar es que la misión, visión y valores definidos en la actual administración municipal, nunca deben desprenderse de lo que la ley define como el fin de este tipo de organismos: satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna, es decir, el propósito final se encuentra en lo que define la ley, pero la razón de ser y la guía de cumplimiento de los objetivos, establece su individualidad.

10.2 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Dada la complejidad del funcionamiento municipal, debido a que debe responder en diversos ámbitos de acción, se definieron distintos lineamientos estratégicos para trabajar. La selección de estos lineamientos se fundamenta en el foco de la estrategia municipal, precisando aquellos campos que cobran relevancia para la actual administración, atendiendo a los principales requerimientos que manifestó la comunidad en las distintas jornadas de participación, cómo también a lo que concierne a las consideraciones políticas de la actual administración que fueron consignadas en el Programa de Gobierno Municipal en periodo de elecciones.

El Programa de Gobierno Municipal presentado en el año 2012, define aquellas áreas de trabajo de la administración actual. Se hace referencia a las políticas municipales de mayor importancia como las áreas de trabajo prioritario [35]. Esta información se resume en la Figura 19.

Figura 21 - Estructura programa de gobierno municipal

POLÍTICAS MUNICIPALES
<ul style="list-style-type: none">• Democracia y participación• Eficiencia y gestión de calidad• Impulso desarrollo local• Garantía de derechos básicos
ÁREAS DEL PROGRAMA
<ul style="list-style-type: none">• Una comuna equitativa, que vela por la dignidad y los derechos de sus habitantes (Salud y Educación)• Una comuna entretenida que promueve el deporte, la cultura y la sana recreación• Un municipio moderno, eficaz, eficiente y enfocado en servir a la comunidad• Equidad territorial y protección del medio ambiente; comuna integrada, que protege su medioambiente• Desarrollo económico y oportunidades para la comunidad

Fuente: Elaboración propia en base a Programa de Gobierno Municipal para Recoleta 2013 - 2016

Al hacer la revisión de este documento para detectar los lineamientos a trabajar se consideran los aspectos que para esta administración deben ser el foco de atención en el período de cuatro años que dura el gobierno municipal. Además para la selección de los mismos se considera la experiencia internacional, es decir, se comparan distintos planes estratégicos internacionales (detallados en Capítulo 7) que han desarrollado esta metodología para orientar la elección de los mismos.

En la revisión de esta información, con el equipo del área de Administración Municipal, se decidió mantener las áreas de trabajo y además se definió que otro pilar fundamental a trabajar sería la participación y la transparencia, éste pretende ser un sello distintivo de este periodo y para que se cumplan las políticas mencionadas debe estar presente de forma transversal en el accionar municipal.

El cuadro de mando integral, considerará en una primera instancia aquellas direcciones que son transversales en el accionar municipal y aquellas que tienen participación en la definición de la estrategia dentro de la municipalidad. Las direcciones que dependen de otros organismos del Estado, tales como, Salud y Educación no serán contempladas en el detalle del Cuadro de Mando Integral, dado que su complejidad requiere un trabajo muy particular, que se encuentra fuera de los alcances de esta memoria de título.

A continuación se detalla cada uno de los lineamientos estratégicos en base a lo planteado en el programa de gobierno municipal:

- **Participación y transparencia**

En las jornadas donde la comunidad pudo definir aquello que considera de vital importancia, una de las observaciones más significativas es que la comunidad se haga parte de la toma de decisiones dentro de la municipalidad, que existan instancias donde se puedan manifestar las necesidades y requerimientos acerca de cuestiones relevantes para los vecinos, como en los procesos de planificación comunal. Para esto, la Municipalidad de Recoleta plantea una gestión descentralizada y participativa, donde de forma democrática se define aquello relevante para la comunidad. Se promueve una ciudadanía activa, se busca potenciar las distintas organizaciones sociales a través de capacitación y financiamiento, para que puedan garantizar su rol en la participación. Por este motivo, para la realización del CMI, se considera más que una política, sino más bien un área de trabajo.

La razón principal para promover una democracia participativa consiste en ofrecer a la comunidad la capacidad de participar en las decisiones orientadas a mejorar el desarrollo económico, social y cultural de manera justa y equitativa, promoviendo un ambiente de cooperación, donde todos son los responsables de los resultados. Se busca dar énfasis a la voz de aquellas personas que rara vez son escuchadas, ya que tienen un conocimiento local más íntimo y por lo tanto, sus opiniones y aspiraciones reflejan de forma real qué necesita la comunidad y cómo se deben hacer las cosas. Esta acción está inherentemente relacionada con la transparencia y rendición de cuentas del accionar municipal, ya que la participación también incluye la fiscalización del cumplimiento de los deberes de la municipalidad, legitimando la autoridad, aumentando la credibilidad y la confianza.

La consideración de toda la comunidad, trae consigo efectos positivos. Se busca aprovechar la experiencia y la capacidad de todos los grupos de interés y además promover la legitimidad de las decisiones, ya que genera mayor confianza, apoyo y colaboración de parte de la comunidad mejorando la calidad de vida del ciudadano. Pero se debe ser cuidadoso, ya que la idea no es

abrumar a la comunidad con un gran número de consultas y debates, provocando problemas de productividad.

En este contexto, y respondiendo a la pregunta de cómo lograr esto, la actual administración define 3 aspectos clave:

1. Reformulación de planes estratégicos en procesos participativos que se resuelvan a través de plebiscitos.
2. Apoyar y financiar a organizaciones sociales locales para asegurar su participación.
3. Transparentar el quehacer municipal por sobre el nivel exigido por la Ley de transparencia, Servicio de Impuestos Internos y Contraloría General de la República.

- **Un Municipio moderno, eficaz y eficiente enfocado a servir a la comunidad**

La globalización ha provocado cambios significativos en todas las organizaciones, generando particularmente un gran impacto en las estructuras políticas y administrativas del Estado, que le exigen modernizaciones y significativos progresos en materias de comunicación, transparencia, eficiencia y coordinación, lo que se encuentra estrechamente relacionado con los cambios estructurales y con el nuevo estilo de gestión pública [36]. Este nuevo paradigma enfrenta a los municipios con ciudadanos más informados de sus derechos y de los deberes de la organización municipal para con la comunidad, así como también con un marcado interés en la transparencia de las decisiones. Esta nueva realidad enfrenta a las organizaciones municipales con un cliente polifacético, que se encuentra en su comunidad, al interior de su organización y en los niveles superiores de Gobierno [37].

Recoleta no es la excepción, la comunidad demanda de la municipalidad una mayor capacidad para predecir los resultados, mejor administración de la información y de sus procesos, como también funcionarios capacitados.

En el diagnóstico interno de la Municipalidad de Recoleta, se detectaron serias falencias en la gestión interna. En general, las políticas y procesos no han contribuido a materializar los planes y resultados globales. Este es la principal razón por la cual se busca una modernización del servicio, para esto se pretende formalizar todos los procesos, específicamente aquellos que tienen relación directa con los servicios municipales. La idea principal es mejorar la calidad de los servicios entregados, determinando los requerimientos y expectativas de los usuarios para desarrollar nuevas oportunidades de mejoramiento de procesos y cómo se determina su satisfacción, en este sentido también se busca mejorar el vínculo Municipio-Vecino, haciéndose cargo de garantizar la calidad en la prestación de los servicios.

Para este efecto, se entenderán las definiciones de Eficacia y Eficiencia consignadas en el Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal 2013,

donde se entiende Eficacia como “el grado en que un proceso o actividad alcanza su objetivo en el plazo establecido” y Eficiencia como “la relación entre los recursos utilizados y los bienes o servicios producidos, es decir, el uso óptimo de los recursos en programas, subprogramas y proyectos” [1].

En resumen existen 3 aspectos clave:

1. Mejorar calidad de los servicios municipales, disminuyendo la brecha entre las expectativas de los usuarios y los servicios entregados.
 2. Mejorar la eficiencia y eficacia del municipio, traducido a nivel de cumplimiento de los servicios y el uso óptimos de los recursos disponibles.
 3. Fortalecer la relación Municipalidad-Vecino, entendiendo esto como la creación de oportunidades de diálogo donde los vecinos tienen opinión con respecto a la entrega de los servicios municipales.
- **Cultura, deporte y recreación**

Es uno de los ejes que cobra mayor relevancia para la actual administración. Con el arribo de la dirección actual, se detectó la existencia de distintos agentes culturales, los que brindaban a la comuna una especial actividad en cuanto a la cultura; pero ésta necesitaba espacio y ayuda con el financiamiento de sus proyectos e iniciativas, siendo necesario mejorar el vínculo institucional con estas organizaciones culturales. La idea es “permitir el fortalecimiento de la institucionalidad cultural ligada a la comunidad, capaz de canalizar sus inquietudes y potencialidades, encontrando un equilibrio entre la generación de eventos y el desarrollo autónomo, que tenga a los agentes locales como protagonistas” [35].

La Corporación Cultural de Recoleta considera la cultura como un proceso dinámico, que se crea colectivamente, en la que intervienen distintos agentes, que va más allá de la mera práctica de una disciplina artística. Por tal motivo, se pretende que el quehacer cultural no esté limitado en el sentido artístico (teatro, música, cine, etc.), sino que también se reconozca, el patrimonio, la memoria, la historia local y las expresiones culturales de cada zona, aprovechando el enorme patrimonio de la comuna y la multiculturalidad de la misma debido a su proporción de inmigrantes [38].

En este periodo además se busca impulsar una política integral de desarrollo de deporte, potenciando la realización de campeonatos, competencias a través de programas de fortalecimiento, dirigidos a clubes deportivos barriales. Y promover además, la inclusión de variadas disciplinas deportivas poniendo a disposición de la comunidad la infraestructura y material deportivo municipal [35].

En esta línea, también se propone fortalecer la relación entre la municipalidad y los vecinos, desarrollando la cultura, deporte y recreación con la existencia de una activa contraparte ciudadana, con organizaciones dinámicas, creativas y propositivas al servicio del desarrollo de Recoleta, considerando a todos aquellos que la conforman y promoviendo la interculturalidad de la comuna dada su alto número de inmigrantes.

Paralelamente, y según lo manifestado por la misma comunidad en las jornadas de consulta realizadas, también se mejorará la infraestructura para que las personas puedan disfrutar al aire libre, promoviendo actividades de recreación, entendiéndose éstas como aquellas que divierte y alegra a la comunidad de una manera sana, con un fuerte énfasis en el desarrollo del deporte para todos los niveles etarios.

Se puede resumir el objetivo de la administración actual en los siguientes puntos:

1. Promover actividades culturales, deportivas y recreativas en todos los niveles etarios, por parte de sus propios habitantes, con un énfasis especial en la tercera edad dado a su representatividad en la comuna.
2. Apoyo municipal, a través de mejora de infraestructura y financiamiento, para las distintas organizaciones que contribuyan al desarrollo de la cultura y el deporte comunal.

- **Mejoramiento urbano y protección del medioambiente**

En general, según el diagnóstico realizado en la comuna consignado en el programa de gobierno municipal, los vecinos perciben que la comuna carece de un medio ecológico óptimo que promueva la mejora de la calidad de vida de la población. Además consideran que hay una falta equipamiento en calles y en parques. Por este motivo, la municipalidad busca planificar integralmente el desarrollo urbano y territorial de Recoleta, salvaguardando el interés general y el bienestar de sus habitantes, considerando los desafíos que se puedan configurar en el futuro.

Este pilar se hace cargo del desarrollo de la sociedad, la economía y el medioambiente, teniendo en cuenta las consecuencias a largo plazo, es decir, se permite el crecimiento económico, pero teniendo muy en cuenta los aspectos medioambientales y sociales, para que no se comprometa sustantivamente la calidad de vida de la población. Se promueve la conservación, el desarrollo sin afectar a los ecosistemas, manteniendo la paz, igualdad y respeto hacia las personas.

Este objetivo apunta a que la comunidad de Recoleta pueda comprender la importancia de conservar y proteger el medioambiente, haciéndose parte de

este, y para ello es necesario que el municipio genere proyectos que “vinculen la conservación y protección del medioambiente con el diario vivir de la comunidad” [35]. Generando proyectos que además de crear instrumentos, protejan el patrimonio natural de la comuna y favorezcan un medio limpio y sano.

Los objetivos se engloban en dos puntos importantes:

1. Desarrollo urbano, entendiéndose como mejoramiento y habilitación de espacios públicos, especialmente de áreas verdes, calles y veredas.
2. Incentivar la conservación y protección del medio ambiente a través de los distintos programas y proyectos.

- **Consolidación actividad comercial, mejorando las oportunidades de empleo y emprendimiento**

Una de las funciones más significantes de una municipalidad es contribuir al desarrollo económico de la zona y al progreso económico de sus habitantes. Respondiendo a esto, el programa político se comprometió a contribuir con la promoción del empleo local, además de asesorar y capacitar a las pequeñas y medianas empresas dado el carácter comercial de la comuna.

Conjuntamente entre las diversas problemáticas identificadas por la comunidad en materia de desarrollo económico, destaca la necesidad de que el municipio sea capaz de liderar un diálogo estratégico con todos los involucrados de manera tal de promover y apoyar a los micro y pequeños empresarios de la comuna, mediante el fortalecimiento de la cartera de proyectos y la ampliación de los programas existentes.

Recoleta, depende en un 30% de sus ingresos, de patentes comerciales. Considerando que se trata de una comuna con niveles de pobreza altos, se presenta una oportunidad para generar recursos municipales que sirvan para atender a las necesidades de su comunidad y desarrollar los proyectos comprometidos.

Se infiere del análisis externo de la Municipalidad, que Recoleta tiene importantes ejes de desarrollo, como La Vega, Patronato y Bellavista, los cuales facilitarían la integración de oferta y demanda laboral dentro de la comuna, de manera tal de revertir la situación actual, donde si bien existe un aumento sostenido en el número de empresas y empleo dentro de Recoleta, esto no ha hecho disminuir la tasa de desempleo local.

Por lo tanto el eje de desarrollo comercial de Recoleta se traduce en:

1. Generación de oportunidades de empleo promoviendo la empleabilidad de los trabajadores de la comuna y capacitación de desempleados.
2. Asesorar y capacitar a MIPYME comerciales para el fortalecimiento de emprendimiento y de su actividad.

11. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A partir de las definiciones anteriores, se identifican objetivos estratégicos que tengan que ver con la razón de ser de la institución, éstos se escogen en base a la relevancia y lo definido en el Programa de Gobierno Municipal. Estas definiciones sirven de guía para el cumplimiento de la labor municipal. Toda esta información es ordenada iterativamente, de manera tal de crear una estrategia coherente entre cada una de las perspectivas consideradas por Norton y Kaplan, y en los distintos lineamientos estratégicos definidos por la institución en la elaboración de un CMI. Luego, con la ayuda del equipo de Administración Municipal, se definen indicadores que sirvan para medir el cumplimiento de cada uno de los objetivos, y se asocian iniciativas de trabajo que contribuyan al cumplimiento del mismo.

11.1 MAPA ESTRATÉGICO

Con los pilares de trabajo definidos, se procedió a trabajar en la Estrategia Municipal, para esto se tomaron las cuatro perspectivas definidas por Norton y Kaplan en el CMI. Esta herramienta permite tener una visión global de la estrategia y facilita la identificación de relaciones causa-efecto entre los distintos objetivos declarados, de manera tal de construir una estrategia coherente que permita el cumplimiento de la misión declarada.

Al igual que en experiencias de otros municipios, Recoleta comienza su estrategia con la identificación de objetivos estratégicos en cada uno de los pilares declarados y posteriormente, éstos se enlazan con las perspectivas definidas en el CMI. Lo importante en la definición de estos objetivos es que se cumplan las orientaciones del CMI público. Para esto se tiene en consideración la orientación de costos en una institución de carácter público, es decir, que debe considerar el costo social de cada uno de los objetivos; la orientación de valor creado en el sentido de responder a necesidades de los ciudadanos y por último la orientación de apoyo legitimador, considerando al Estado, la Ley, los ciudadanos y los contribuyentes.

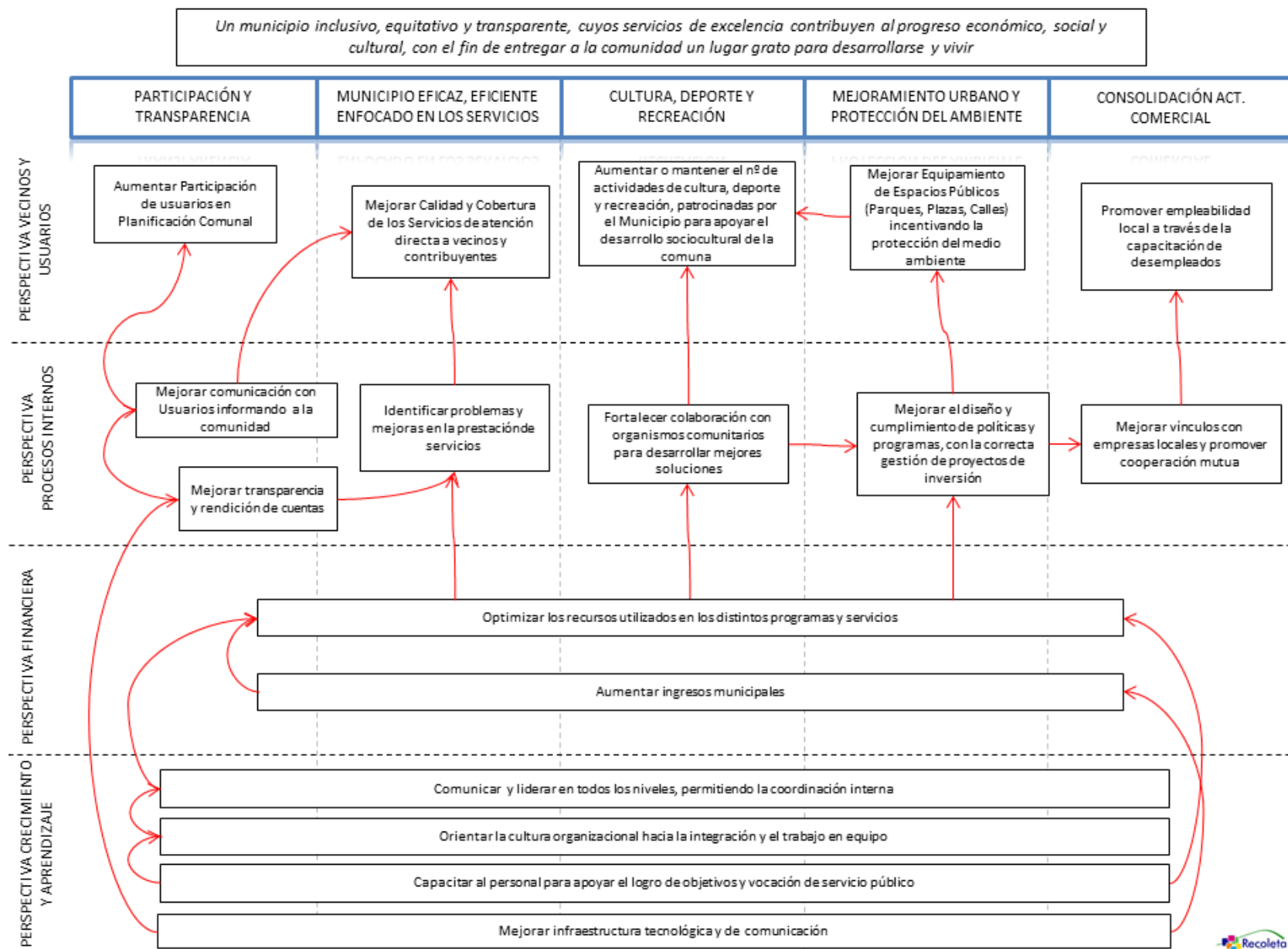
En relación al orden de perspectivas en el mapa estratégico de Recoleta, entendiéndola como una organización de carácter público, existen diferencias con respecto a un mapa estratégico tradicional. Se consideró como la perspectiva más importante en el momento de definición de objetivos, la correspondiente a vecinos y usuarios y por tal motivo está en el primer nivel del mapa. Posteriormente se consideró la perspectiva de Procesos Internos, ya que estos identifican los puntos clave de funcionamiento para atender las necesidades de la comunidad dentro del municipio, en

tanto que la perspectiva financiera se relega a un tercer plano debido a que es la que permite la realización de los objetivos declarados en los niveles superiores, a diferencia de organizaciones de carácter privado que considera este nivel como uno de los más importantes. En la base del mapa se encuentra la perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje ya que actúa como la base o pilar fundamental del cumplimiento de la misión institucional, en este sentido, se cree que los recursos más importantes para el cumplimiento de la misión institucional, es el que tiene relación con los recursos humanos de la municipalidad, dado que si en este ámbito el municipio logra cumplir sus objetivos, podrá eventualmente cumplirlos en la perspectiva financiera, de procesos internos y hacia los vecinos y usuarios.

Cabe recordar que el mapa es una herramienta que entiende a la estrategia por niveles, otorgando un marco y lenguaje que pueden ser usados para describir la estrategia, permitiendo a la organización describir ilustrativamente, en un lenguaje claro y general, sus objetivos y la relación entre los mismos. El mapa se construye desde arriba hacia abajo, comenzando con los objetivos finales o la misión y los objetivos declarados hacia la comunidad, luego se pasa a un proceso iterativo por nivel, donde cada uno aporta al anterior, es decir, los objetivos declarados en la perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje contribuyen al cumplimiento de los objetivos declarados en la Perspectiva Financiera, en tanto ésta contribuye al cumplimiento de los objetivos declarados en la Perspectiva de Procesos Internos, y la Perspectiva de Procesos Internos contribuye finalmente a los objetivos declarados en la Perspectiva de Vecinos y Usuarios.

Las relaciones causa-efecto se encuentran explicitadas por los flujos representados en la Figura 20, con este diagrama se puede entender cómo se relacionan los distintos objetivos directamente. Al seguir los flujos en cada uno de los objetivos se detectan las condiciones previas necesarias para alcanzar cada uno de los objetivos estratégicos.

Figura 22 - Mapa Estratégico propuesto Recoleta



Fuente: Elaboración Propia



11.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

11.2.1 Perspectiva Vecinos y Usuarios

En esta perspectiva se tienen en consideración los estados deseados a nivel de comunidad, y para ello, se define un objetivo estratégico por cada lineamiento a trabajar para focalizar la acción municipal. En la definición de los distintos objetivos, se tiene en cuenta el resultado obtenido de las jornadas de participación desarrolladas con la comunidad y las voluntades políticas de la actual administración.

- **Aumentar Participación de usuarios en Planificación Comunal**

Este objetivo se relaciona directamente con el lineamiento estratégico correspondiente a “Participación y Transparencia”. El objetivo es que cada vecino sea protagonista de su comuna y participe en el desarrollo de la planificación comunal. Para la municipalidad esto tiene sentido ya que legitima su autoridad y orienta el accionar según lo que indican los habitantes de la comuna, respondiendo a las necesidades políticas de la administración actual.

La principal razón para definir este objetivo estratégico es la consecuencia con el programa de gobierno municipal presentado a la comunidad en periodo de elecciones, la visión política de la actual administración definen este, como un hito diferenciador de su estilo de gestión. La forma de ejercer esta participación es a través de “Cabildos populares”¹⁰, de esta manera se promueve la participación ciudadana y se abre un espacio a la discusión, otorgándoles la posibilidad a vecinos de decidir el futuro de su comuna.

Por otra parte y en esta misma línea, estudios demuestran que la planificación urbana no debe ser exclusivamente técnica, ya que generalmente esta se construye en base a modelos que no necesariamente son replicables en todas las comunidades, existiendo un desajuste entre el estado deseado y la realidad. [39]. Efectivamente, en el último tiempo estudios privilegian los mecanismos participativos ya que tienden a adecuarse de mejor manera a las necesidades de la comunidad cuando ésta se ha involucrado en su gestión [40].

- **Mejorar Calidad y Cobertura de los Servicios de atención directa a vecinos y contribuyentes**

Con esto se pretende mejorar la experiencia de vecinos y usuarios en relación a los Servicios Municipales, por un lado se pretende mejorar la Calidad referente a la satisfacción de usuarios identificando sus necesidades y expectativas. Por otra parte se desea que los funcionarios se desempeñen de

¹⁰ Instancia de participación comunal. Se trata de sesiones públicas de convocatoria abierta a toda la ciudadanía, con el fin de discutir asuntos específicos ligados con la gestión municipal

acuerdo a los procesos definidos y resuelven las dificultades que se les presentan.

Paralelamente, se pretende aumentar la cobertura de los servicios, ya que se detectó que existen problemas en las respuestas entregadas a las personas ante sus solicitudes (en base al diagnóstico de calidad de la gestión municipal). Esto implica medir la capacidad de los distintos servicios en resolución de problemas, evaluando que tan eficaz ha sido la prestación del servicio para en una segunda etapa evaluar su eficiencia ya que el foco estratégico actual prioriza la eficacia de los servicios

Con este objetivo se busca instalar en la organización una cultura de mejoramiento continuo, que repercuta en el servicio entregado hacia el usuario. Siguiendo el modelo de Chile Calidad [41], la gestión debe “ser orientada hacia la satisfacción de los usuarios, escuchando su voz como elemento fundamental en la definición de la calidad de los servicios” y además “la organización debe estar atenta a todas las características y atributos de los servicios, puesto que son los que entregan valor a los usuarios”

- **Aumentar el nº de actividades de cultura, deporte y recreación, patrocinadas por el Municipio para apoyar el desarrollo sociocultural de la comuna**

Recoleta siempre ha sido una comuna rica en Patrimonio y cultura, por lo tanto la Municipalidad busca potenciar aquellas actividades que contribuyan al desarrollo sociocultural de sus habitantes. A través de la Corporación Cultural se busca potenciar este rol, consecuente con la función atribuida en la constitución para las municipalidades, como también la misión definida por la actual administración. Se puede traducir como una medida que contribuye al bienestar de los vecinos, otorgándoles oportunidades de entretenimiento y esparcimiento.

Al mismo tiempo, a través de la Corporación de Deportes y Recreación se promueve la vida sana de los habitantes al igual que la entretenimiento, esta función también tiene carácter preventivo ya que busca alejar a niños de la delincuencia y el consumo de drogas.

Al ya existir entidades y programas que se dedican a estas acciones en la comuna, pero que no dependen directamente del Municipio, el foco se encuentra en aumentar el nº de actividades que se desarrollan colaborativamente, financiando proyectos que cumplan con lo mencionado anteriormente.

- **Mejorar Equipamiento de Espacios Públicos (Parques, Plazas, Calles) incentivando la protección del medio ambiente**

Para contribuir a la construcción de una comuna agradable y grata para vivir, se detecta la necesidad de mejorar el equipamiento comunal, de esta manera se permite el desarrollo de las actividades antes mencionadas y además que se contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la comuna.

La principal necesidad detectada en las jornadas participativas con los vecinos fue la falta de equipamiento en distintos espacios públicos, según esta consulta, existe una necesidad de los habitantes de Recoleta de más áreas verdes, parques y plazas, ya que actualmente en la situación en que se encuentran dificultan que las personas puedan disfrutar de ellas. Revisando la información municipal con respecto a áreas verdes, la Municipalidad de Recoleta en el año 2013 ocupó el 23º lugar (de 32 comunas) en relación a m^2 de áreas verdes mantenidas por habitante [31], con 3.23 m^2 por habitante, por debajo del promedio de la provincia de Santiago con 3.66 m^2 por habitante, por lo cual se fundamenta la idea de mejorar estos espacios para la comunidad.

La administración también considera por un lado el mejoramiento urbano de la comuna a través de la pavimentación de calles en mal estado y la construcción de ciclovías en las principales avenidas de la comuna; y por otro la promoción del cuidado del medio ambiente contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad a través de alternativas que potencien la conservación del entorno.

- **Promover empleabilidad local a través de capacitación de desempleados**

Recoleta es una comuna netamente comercial, en ella hay barrios tradicionales que contribuyen al desarrollo económico de la comuna ya que la principal fuente de ingresos de la municipalidad corresponde a patentes comerciales. La mayor representación de su actividad concierne a micro y pequeñas empresas. Paralelamente, la comuna presenta niveles de desocupación ligeramente mayores a la desocupación a nivel de la Región Metropolitana (2,35% mayor). Con este escenario, se busca potenciar el crecimiento de estas empresas para que sigan contribuyendo al desarrollo económico de la comuna, y vincular las oportunidades de empleo que potencialmente generaría este crecimiento. En este contexto la intermediación laboral de la municipalidad busca entregar empleo a las personas que están inscritas para este fin y además aumentar el número de personas capacitadas para que mejoren sus condiciones de empleo.

11.2.2 Perspectiva Procesos Internos

Esta perspectiva responde a los procesos críticos internos de la Municipalidad que están involucrados para poder alcanzar los objetivos declarados hacia vecinos y usuarios, respondiendo a la pregunta ¿En qué procesos debemos destacar para alcanzar nuestra misión?, se definen 6 objetivos estratégicos

- **Mejorar comunicación con Usuarios informando a la comunidad**

Para poder responder a la comunidad de manera efectiva y eficaz, es necesario que haya una mejor comunicación hacia la misma, entender las necesidades de la comunidad y diseñar soluciones que sean atingentes a sus problemas, solo de esta forma se puede lograr aumentar la participación.

En el diagnóstico de gestión de calidad realizado en la municipalidad se concluyó que existe deficiencia en la identificación de las necesidades y expectativas de los usuarios, por lo que, para la actual administración es fundamental comunicar y establecer canales formales permanentes hacia la comunidad, que faciliten la participación y que permitan la retroalimentación de aquello que se está haciendo.

A través de los distintos medios de comunicación con los que dispone la Municipalidad hoy, se busca aumentar la información publicada y los canales, para mejorar la comunicación con vecinos y usuarios, donde se les permita manifestar su opinión y proponer ideas, estrechar el vínculo y en consecuencia aumentar la participación de los usuarios.

- **Mejorar transparencia y rendición de cuentas**

A nivel mundial existe una demanda creciente de “*Accountability*”, este término se refiere a la responsabilidad de dar cuenta a nivel de gestión pública. En diversas organizaciones, surge la necesidad de transparentar tanto acciones como decisiones, dar cuenta a la sociedad de las políticas gubernamentales y administrativas. Los mayores beneficios de esta práctica tienen que ver con incrementos de legitimidad, credibilidad y confianza de parte de la comunidad. Además tiende a disminuir vicios generados en organizaciones, como problemas de corrupción detectados hace poco tiempo en la Municipalidad de Recoleta.

Por lo demás, no solo se trata de una voluntad política, sino más bien de un deber de las instituciones públicas. Periódicamente, el Consejo para la transparencia asegura el cumplimiento de la ley 20.285 sobre transparencia, asegurando el derecho a la información de los ciudadanos.

- **Identificar problemas y mejoras en la prestación de los servicios**

Existen 13 procesos clave de atención a vecinos y contribuyentes, éstos actúan como la cara visible del municipio en su gestión, es decir, tienen directa

relación con los usuarios, y es en estos procesos que la comunidad evalúa la calidad de los servicios.

Para poder mejorar la calidad de los servicios, tal como se planteó en el programa de gobierno municipal, es necesario que se entienda en profundidad el funcionamiento de los mismos y así poder identificar problemas a solucionar y mejoras practicables en el corto y mediano plazo. La administración actual apunta a estudiar los procesos, tal como están funcionando actualmente, y proponer mejoras de manera tal de reducir los tiempos de espera de los usuarios y aumentar la eficiencia, además de la cobertura y eficacia de los mismos, todo esto para mejorar la calidad de los servicios.

Actualmente, no existe mayor información con respecto al funcionamiento de estos servicios, por este motivo, se ha iniciado una etapa de levantamiento de procesos, identificación de problemas con sus respectivas mejoras y la definición de responsables de la prestación. De esta manera, se contribuye a la mejora de calidad de los servicios municipales y además se facilita la gestión para futuras administraciones, ya que existiría un manual de funcionamiento donde se encuentre claro el proceso de cada servicio y los responsables en cada etapa. La actual administración apunta en un futuro seguir la tendencia internacional de certificar procesos de calidad, a través de la norma de calidad “International WorkGroup Agreement 4 (IWA 4)”¹¹.

- **Fortalecer colaboración con organismos comunitarios para desarrollar mejores soluciones**

El énfasis de la administración actual, según el programa de gobierno municipal, se encuentra en la participación ciudadana. Para el cumplimiento de esto es necesario que desde los procesos internos realizados en la municipalidad exista participación de la ciudadanía, en especial para los proyectos y programas ligados a cultura, deporte y recreación, la idea es fortalecer los organismos locales y crear soluciones en conjunto.

Para el cumplimiento de este objetivo, la municipalidad ha planteado que se debe fortalecer la colaboración con organismos comunitarios de la zona que contribuyan al aumento y mejoramiento de las actividades de esparcimiento, de esta forma se podrían desarrollar mejores soluciones desde el punto de vista de la atingencia y representatividad de la comunidad en el diseño de los programas y proyectos municipales.

¹¹ International Standards Organization (ISO), que certifica procesos de calidad, medio ambiente y seguridad laboral, hoy está enfocando sus esfuerzos hacia los gobiernos locales con la nueva norma de calidad “International WorkGroup Agreement 4” (IWA 4) publicada en abril de 2009.

Por otra parte asegura el respeto de la ley 20.500 la cual establece el derecho de las personas a participar en los distintos espacios de la gestión pública, acercando a los gobiernos locales a la ciudadanía, integrando no sólo al COSOC, sino también a otros organismos comunitarios.

- **Mejorar el diseño y cumplimiento de políticas, con la correcta gestión de proyectos de inversión**

Los proyectos de inversión públicos y por ende municipales deben responder a una evaluación que considere no sólo el valor económico del proyecto. Esta evaluación no puede faltar, ya que tiene la consideración de las externalidades positivas y negativas de la realización de un proyecto en las etapas previas a la inversión, tales como la etapa de perfil, pre-factibilidad y factibilidad¹², es decir, en este proceso se fundamenta la realización de un proyecto y se evalúa si es conveniente o no para la comunidad. Se considera que para un diseño correcto y el cumplimiento del programa de gobierno municipal, la municipalidad, específicamente en la Secretaría de Planificación Comunal SECPLAC, debe tener en consideración la estrategia presentada por la administración.

Teniendo en cuenta que en el análisis interno de la municipalidad se detectó que la estrategia no se encuentra bien definida, surge la necesidad de relacionar y coordinar los niveles funcionales, de esta manera es posible verificar si los objetivos de un determinado proyecto de inversión corresponden desde el nivel operativo y programático hacia los objetivos estratégicos definidos por la institución.

Analizando la experiencia nacional con respecto a planificación estratégica, es necesario para el cumplimiento de esta, que los proyectos y programas se encuentren alineados con los objetivos trascendentales de la organización, por lo tanto la relación entre los proyectos de inversión municipales deben responder a lo que se declare como prioridad.

- **Mejorar vínculos con empresas locales y promover cooperación mutua**

Tal como establece el programa de gobierno municipal y en el diagnóstico externo de la comuna, Recoleta tiene importantes ejes de desarrollo comercial, los cuales ofrecen la oportunidad de integrar oferta y demanda laboral locales.

En los últimos años el nº de empresas funcionando en la comuna ha ido en un constante aumento, excepto en el segmento de microempresas, este crecimiento se ha traducido, según la información disponible, en un aumento de 17.000 puestos de trabajo en la comuna, sin embargo este aumento no ha

¹² El ciclo de vida de un proyecto considera 5 etapas: idea, perfil, pre-factibilidad, factibilidad y ejecución

logrado impactar los índices de cesantía comunal, que en el mismo periodo estudiado, han aumentado. Por este motivo, la Municipalidad de Recoleta en pos de aumentar la empleabilidad local, declara que debe mejorar los vínculos con empresas y promover la mutua cooperación.

En el programa de gobierno municipal, los vínculos con empresas se concretan en potenciación de emprendimientos locales de las distintas áreas productivas (artesanales, comercio, manufactura), donde el municipio incorpora y proyecta como parte de su gestión políticas de financiamiento a través de créditos flexibles y capitales semilla. Además se promueve el empleo a través de la vinculación directa de del municipio con las empresas establecidas en la comuna.

Para un efectivo cumplimiento de lo declarado en el programa, es necesario que la municipalidad se vincule con las empresas locales, en todas sus dimensiones, promoviendo la cooperación mutua y potenciar la actividad comercial dentro de la comuna.

11.2.3 Perspectiva Financiera

Esta perspectiva tiene en consideración la imagen proyectada hacia los usuarios, Norton y Kaplan definen: “si tenemos éxito ¿cómo nos verán nuestros contribuyentes?”. En esta línea la Municipalidad de Recoleta busca generar recursos de forma estable y sostenible con tres objetivos estratégicos detallados a continuación.

- **Optimizar los recursos utilizados en los distintos programas y servicios**

En el contexto municipal, y en el modelo que plantea la SUBDERE, la optimización de los recursos se relaciona con la eficiencia y la eficacia. Por una parte; la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados y los servicios producidos, es decir, que se utilicen los recursos de la mejor forma posible, disminuyendo pérdidas económicas y de tiempo; y por otra la eficacia que considera el grado de cumplimiento de objetivos en el plazo establecido de programas o servicios. Se busca cumplir con los objetivos planteados en los diversos programas y servicios y además la utilización correcta de los recursos.

Este objetivo estratégico es global a toda la gestión municipal, en general todos los servicios municipales están actualmente orientados a la eficiencia y eficacia. Para el cumplimiento de todos los objetivos estratégicos planteados es necesario que se optimicen los recursos disponibles, ya que no tiene sentido mejorar el financiamiento y aumentar los ingresos si esto no va acompañado de mejoras en la gestión. Para ello se sigue el modelo de ChileCalidad donde se fijan pautas de calidad y eficiencia en los programas y servicios brindados por las municipalidades.

- **Aumentar ingresos municipales**

Este objetivo estratégico es una base fundamental para lograr el financiamiento de los proyectos declarados por la administración. Todos los objetivos de los distintos lineamientos estratégicos pueden realizarse a medida que la municipalidad cuenta con recursos para financiar su ejecución.

En el contexto de los ingresos municipales, las administraciones solo puede tener injerencia directa en los Ingresos Propios Permanentes (IPP), estos ingresos representan la fuente de recursos más relevante para Recoleta (65% del total de los ingresos municipales). Estos corresponden principalmente a Impuestos Territoriales, Permisos de Circulación, Patentes y Derechos de Aseo.

Por un lado se busca aumentar los ingresos por medio de la disminución de morosidad y evasión de patentes e impuestos municipales. Si se tiene en cuenta la labor municipal y según un estudio del Centro de sistemas Públicos, acerca de prácticas para el aumento efectivo de los ingresos municipales [32], una medida concreta y significativa para aumentar los ingresos, es la gestión de la información para disminuir la evasión y morosidad, además del cobro adecuado del algunos servicios entregados por la Municipalidad. El último año Recoleta se enfrentó a una disminución de su eficiencia del cobro de patentes municipales desde un 98,11% en 2012 a un 96,8% en 2013, este 3,2% no cobrado corresponde aproximadamente a 210 millones de pesos, que pueden traducirse en la financiación de un nuevo proyecto o programa, considerando solo el ítem de patentes. Esta pérdida además solo considera aquellos contribuyentes registrados que no han pagado, si se hace un catastro de aquellas organizaciones que se encuentran funcionando en la ilegalidad y que por ende no pagan los correspondientes permisos e impuestos, existe una potencialidad de aumento de los ingresos municipales.

11.2.4 Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

Para alcanzar la misión institucional, ¿cómo debe aprender y mejorar la organización? Para responder a esta interrogante, la Administración se basa en el diagnóstico interno de la Municipalidad donde se detectan fortalezas y debilidades. Al relacionar estas cualidades con el logro de objetivos estratégicos, se definen cuatro puntos en que el Municipio debe trabajar constantemente para cumplir con su misión. Además para una organización de carácter público como una municipalidad, se considera que es la base de la organización ya que esta perspectiva apunta a cómo debe funcionar la organización para alcanzar todos los objetivos declarados anteriormente y en consecuencia la misión institucional.

- **Comunicar y liderar en todos los niveles, permitiendo la coordinación interna**

Según lo concluido en el análisis interno municipal, entre las distintas direcciones y dentro de las mismas hay problemas de comunicación que repercuten en problemas de coordinación interna que afectan el desempeño municipal. Estos problemas se traducen principalmente en duplicidad de esfuerzos y problemas en el cumplimiento de los objetivos municipales, lo que a la vez se traduce en ineficiencia de los procesos relativos a los servicios municipales.

Al asumir un proceso de planificación estratégica y en especial un cuadro de mando integral, implica tomar decisiones con respecto a la gestión de la organización, por ello es fundamental que los directivos y funcionarios de las distintas áreas se involucren en los distintos programas y servicios municipales y su respectiva coordinación con las áreas de planificación, ya que deben tener la facultad de incidir sobre los aspectos que determinan la efectividad de la gestión.

En esta misma línea en el diagnóstico de la gestión municipal de la SUBDERE, se detecta una falta de liderazgo en el sentido de la conducción de la organización y que esta contribuya a mejorar los servicios municipales. Con este objetivo estratégico se espera mejorar la comunicación en todos los niveles y mejorar la eficiencia y eficacia de los distintos programas y servicios.

- **Orientar la cultura organizacional hacia la integración y el trabajo en equipo**

Muy relacionado con el objetivo anterior, y según el diagnóstico de gestión de calidad municipal desarrollado por la SUBDERE, se detecta la necesidad de integrar a las personas en equipos de trabajo capaces de resolver los problemas. Orientar la cultura organizacional hacia la integración y el trabajo en equipo permite además que toda la institución se encuentre alineada hacia el cumplimiento de la misión institucional.

Estudiando los procesos de planificación estratégica de gobiernos locales internacionales y distintos autores [25], [24], [6], se indica que el trabajo en equipo contribuye al mejoramiento del clima laboral, ya que las personas comparten responsabilidades y amplían el espectro de soluciones al enfrentar determinadas situaciones. El trabajo en equipo tiene una parte importante de comunicación y coordinación pero también influye en la forma en que se responden a los problemas, pudiendo incrementar la satisfacción de los trabajadores a través de la unidad del equipo, como también permitir la innovación y creatividad, contribuyendo a alcanzar los objetivos de forma eficaz.

- **Capacitar al personal para apoyar el logro de objetivos y vocación de servicio público**

Continuando con la consideración del diagnóstico interno municipal, se detectó que este ámbito es uno de los que más necesita apoyo por parte de la administración, de hecho, en los resultados se evidencia que es el segmento de evaluación con peores resultados. Esto se traduce en que no se han detectado de manera completa las necesidades de capacitación del personal municipal y que no existen programas de capacitación.

Las recomendaciones internacionales indican que [36], “desde hace mucho tiempo las organizaciones privadas están dando señales inequívocas de que la capacitación es un importante factor para mejorar las capacidades y las competencias de las organizaciones. Las organizaciones municipales no pueden estar ajenas a estas señales y deben anticiparse en flexibilizar sus estructuras, estimular la diferenciación y fomentar el liderazgo.”

Lo principal y a lo que apunta la actual administración es a que la capacitación debe enfocarse en una primera instancia en el conocimiento de la estrategia municipal, comprendiendo el rol de cada funcionario para el cumplimiento de la misión de la organización y que paralelamente se detecten las necesidades en base a los requerimientos de cada cargo para cumplir con sus metas y objetivos. Esta capacitación debe incluir al personal de planta, contrata y honorarios y debe someterse a una evaluación periódica que indique si las actividades programadas se llevan a cabo y cumplen con los requerimientos. La principal ventaja de tener gestión por objetivos, en comparación con otros métodos de administración, es la evaluación objetiva del desempeño de la organización y sus miembros.

- **Mejorar infraestructura tecnológica y de comunicación**

La mayoría de los objetivos enunciados anteriormente se basa en la disponibilidad de la información municipal que construye los indicadores. En la revisión actual de los sistemas de información municipal, existen falencias en la mayoría de las direcciones. La única dirección que cuenta con las herramientas informáticas que permiten la disponibilidad rápida de información es en la Dirección de Finanzas, si bien es una de las más importantes, esto no es suficiente para la implementación de un cuadro de mando integral. Por este motivo se decide mejorar la infraestructura tecnológica y de comunicación.

Si bien se han virtualizado algunos de los servicios municipales esto no ha sido para todos los servicios. En el mercado existen distintas soluciones diseñadas para los gobiernos locales, principalmente se trata de CRM (Customer Relationship Management). Gobiernos locales como City of London en Inglaterra, han empleado con éxito esta herramienta tecnológica

disminuyendo sus costos operacionales y mejorando la eficiencia y eficacia de los servicios [42]. En el caso de Brasil en Latinoamérica los mecanismos de CRM han sido incipientes, como en el caso de "Serviço de Atendimento ao Cidadão (SAC)" (servicio de asistencia ciudadana, también conocido como "Centro Comercial de los Servicios Públicos") que funciona a través de los sistemas de identificación con un código de ciudadano especial, donde los servicios solicitados por la comunidad pueden ser monitoreados mientras se completan; además de la experiencia chilena en diversos servicios públicos como el Registro Civil y el Servicio de Impuestos Internos demuestran que es una solución adecuada para la tecnologización municipal [43].

Lo relevante en el uso de esta herramienta, es que permite tener en consideración que el software en el "*back office*"¹³ y el sitio de internet en el "*front office*"¹⁴ funcionen de forma relacionada. En este contexto la municipalidad debe completar su proceso de digitalización completando sus servicios en línea y además completar su proceso de modernización en tecnológica en cuanto a la disponibilidad de información en las distintas direcciones municipales.

¹³ Se refiere a donde se realizan las áreas destinadas a la gestión, donde el usuario no necesita un contacto directo.

¹⁴ se refiere a los departamentos de una organización que tiene contacto con los usuarios, incluyendo por ejemplo: la comercialización, las ventas y los departamentos de servicio.

11.3 INDICADORES, METAS E INICIATIVAS

Cada uno de los objetivos antes expuestos necesitan indicadores, estos actúan como una herramienta que permite medir el grado de cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos, siendo una parte fundamental del control de gestión como también del cuadro de mando integral. Además de esta definición, se establece la meta que se desea alcanzar junto con iniciativas que contribuyan a su cumplimiento.

En cada uno de los indicadores se determina aquello que se considera relevante, pero también se advierte de las condiciones necesarias para una medición efectiva. Por otra parte, se priorizan aquellos indicadores más relevantes para el cumplimiento del objetivo, de manera tal de no saturar la gestión municipal.

Los elementos antes mencionados se presentan a continuación para cada uno de los objetivos declarados, en cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral. El detalle de las fórmulas de cálculo de los indicadores y los rangos de cumplimiento de metas para cada indicador se encuentra detallado en Anexo B.

11.3.1 Perspectiva Vecinos y Usuarios

- **Aumentar Participación de usuarios en Planificación Comunal**

- Indicador 1 : Eficacia de Participación

- Formula :

$$\frac{N^{\circ} \text{ de Consultas Realizadas}}{N^{\circ} \text{ Total de Consultas Proyectadas}} * 100$$

- Meta : 80% de Cumplimiento de Consultas Realizadas

- Frecuencia de Medición : Semestral

- Indicador 2 : Cobertura Participación

- Formula :

$$\frac{N^{\circ} \text{ Unidades Vecinales Participantes}}{N^{\circ} \text{ Total de Unidades Vecinales}} * 100$$

- Meta : 80% de Unidades Vecinales Participantes

- Frecuencia de Medición : Semestral

Las Instancias de Participación de la comunidad pueden ser de diversa índole, pero para la actual administración es muy relevante que sean las mismas personas usuarias quienes decidan algunos aspectos clave del funcionamiento municipal, impactando la planificación. Para velar el cumplimiento de esto, la administración considera una proyección de consultas, si bien el número de estas no se encuentra definido hasta el momento, se contempla que al menos los temas decisivos y conflictivos dentro

de la comunidad se resolverán vía consultas vecinales, además para que estas sean representativas de las diversas zonas de la comuna, se considera un indicador de cobertura de unidades vecinales participantes.

Otras comunas de la Región Metropolitana han implementado medidas para aumentar la participación de los vecinos. Algunos casos que han logrado resultados son Maipú, Peñalolén y recientemente Providencia, todos ellos han implementado procesos consultivos y han mejorado la participación comunitaria.

Un estudio publicado en octubre del año 2012, que hace referencia a la participación ciudadana en el país, posicionan a Recoleta en el lugar n°20 de un total de 34 comunas en niveles de participación ciudadana [38], en este sentido, la administración actual quiere apuntar a estar en los primeros lugares del ranking.

Iniciativas:

- Crear Instancias formales de Participación: Consultas, Cabildos y Plebiscitos, siguiendo la experiencia de otros municipios de la Región Metropolitana. Desde el año pasado, la Municipalidad de Recoleta integra la Red de Alcaldías pro participación ciudadana, en la cual distintos municipios comparten experiencias y buenas prácticas con respecto a participación. Hasta el momento la administración actual ha realizado solo un proceso consultivo con respecto a su planificación, siguiendo el mismo modelo que Providencia¹⁵, se espera continuar aumentando la participación de los vecinos mediante de la creación de instancias, donde todas las opiniones sean escuchadas y discutidas.
- Potenciar trabajo de Unidades Vecinales con capacitación y financiamiento de actividades. Las unidades vecinales y sus líderes locales, se comportan como motores de la participación de la comunidad la propuesta de proyectos por parte de estos sectores facilitan la participación en los distintos sectores.
- Aumentar trabajo en terreno por parte de la Municipalidad, esto con el fin de mantener retroalimentación de los distintos procesos consultivos, es decir, se considera necesario un vínculo constante entre los vecinos y la municipalidad que trasciende las instancias particulares de participación.

¹⁵ Providencia realizó un PLADECOS consultivo 2013-2021, considerando distintas instancias de consulta, donde además se priorizan las necesidades y se devuelven los resultados obtenidos a la comunidad, haciéndolos parte de todo el proceso.

- **Mejorar Calidad y Cobertura de los Servicios de atención directa a vecinos y contribuyentes**

- Indicador 1 : Nivel de Implementación de Mejoras en Servicios

- Fórmula :

$$\frac{N^{\circ} \text{ de Servicios Implementados}}{N^{\circ} \text{ Total de Servicios a Implementar}} * 100$$

- Meta : 80% de los Servicios Mejorados

- Frecuencia de Medición : Semestral

- Indicador 2 : Evaluación Servicios Municipales

- Fórmula : *Porcentaje cumplimiento Encuesta de Satisfacción con respecto a servicios municipales*

- Meta : 80% Cumplimiento Encuesta Satisfacción (30% de usuarios Encuestados)

- Frecuencia de Medición : Trimestral

En la Municipalidad de Recoleta existen 13 servicios de atención directa a vecinos y contribuyentes¹⁶. Estos procesos se encuentran en un contexto de modernización, donde la tecnología tiene protagonismo. Siguiendo esta línea uno de los objetivos de la municipalidad para mejorar la calidad de estos servicios es implementar tecnologías de información, que permiten disminuir los tiempos asociados a la gestión de los servicios, utilizando las herramientas con las cuales hoy cuenta el municipio pero que no se han aprovechado en su potencial máximo. Las tecnologías de información consideran algunos aspectos como: firma digital, control geo-referencial (GPS), call center, entre otros. Estas herramientas han demostrado ser funcionales para los distintos servicios prestados.

Paralelamente se considera la percepción de los usuarios con respecto a la calidad de los servicios prestados [41] , determinando requerimientos y expectativas, para desarrollar nuevas oportunidades de mejora. Para esto la municipalidad elaborará una Encuesta de Satisfacción cada tres meses, donde se evaluará la calidad entendida como el cumplimiento de expectativas de los usuarios, considerando los temas de tiempo asociado al trámite y cumplimiento de lo estipulado (eficiencia y eficacia).

¹⁶ Los 13 servicios corresponden a: constitución de organizaciones sociales, certificado de vigencia de organizaciones, subsidios económicos, becas educación, navidad comunal, permisos de edificación, recolección de basura, licencias de conducir, mantención señales de tránsito y 4 tipos de patentes comerciales.

Iniciativas:

- Actualmente no existe información disponible de la opinión de los usuarios con respecto a los distintos servicios entregados por la municipalidad, en este contexto, la primera iniciativa debiese ser hacer un diagnóstico de la situación actual de los servicios mediante una encuesta a los usuarios. Esta encuesta y tal como se menciona anteriormente debe tener en consideración la eficacia y la eficiencia de los servicios.
 - Crear Ventanilla Única Municipal, entregar a los usuarios atención más rápida, cómoda y simple desde un mismo lugar, facilitando el contacto de usuarios y contribuyentes con el municipio.
 - Evaluar Propuestas de mejora de usuarios y funcionarios. Abrir el abanico de oportunidades de mejora escuchando a aquellos que utilizan los servicios. Actualmente esta función es desarrollada en la OIRS¹⁷ y su función ha sido apoyada por programas de apoyo que permiten gestionar, consultas, demandas o sugerencias de los vecinos.
- **Aumentar el nº de actividades de cultura, deporte y recreación, patrocinadas por el Municipio para apoyar el desarrollo sociocultural de la comuna**
- Indicador 1 : Tasa de Crecimiento Actividades de Cultura
 - Fórmula :
$$\left(\frac{N^{\circ} \text{ eventos patrocinados realizados en el mes cultura}}{N^{\circ} \text{ de eventos realizados en el mismo mes año anterior}} - 1 \right) * 100$$
 - Meta : Aumentar o Mantener Nivel Actual
 - Frecuencia de Medición : Trimestral

 - Indicador 2 : Tasa de Crecimiento Actividades de Deporte y Recreación
 - Fórmula :
$$\left(\frac{N^{\circ} \text{ eventos patrocinados realizados en el mes dep y rec}}{N^{\circ} \text{ de eventos realizados en el mismo mes año anterior}} - 1 \right) * 100$$
 - Meta : Aumentar o Mantener Nivel Actual
 - Frecuencia de Medición : Trimestral

 - Indicador 3 : Tasa de Participación en las Actividades
 - Fórmula :

¹⁷ Oficina de Informaciones, Reclamos y Sugerencias

$$\frac{N^{\circ} \text{ de personas participantes } c, d \text{ y } r}{N^{\circ} \text{ Proyectado de personas participantes}} * 100$$

- Meta : 60% del total de población participante proyectada
- Frecuencia de Medición : Trimestral

En el primer año de funcionamiento de la actual Administración ha existido potenciamiento de las actividades que contribuyen al desarrollo sociocultural de la comuna de Recoleta. Existe un calendario que considera actividades culturales, deportivas y recreativas mensuales, las que dependen de la estacionalidad del año: por ejemplo en el verano aumentan dada la mayor disponibilidad de personas por participar y las vacaciones de muchos de los vecinos. El número promedio de actividades por mes es de 6 en Cultura y 6 en Deporte y Recreación [38] (tomando solo en consideración aquello financiado por el municipio). Estas actividades han contado con participación masiva de la comunidad, pero no existen números exactos de esta información. Su evaluación general es positiva, por lo tanto, se pretende seguir con los niveles actuales o aumentarlos para seguir favoreciendo el desarrollo de Recoleta.

Otro punto importante a medir, además del aumento de las actividades desarrolladas es medir si efectivamente las personas están participando en ellas, y en caso que esto no ocurra, poder tomar las medidas correctivas necesarias. Para este fin se definió un indicador compuesto, que considera el total de participantes en cultura, deporte y recreación, con respecto a la población participante proyectada (no se considera el total de personas porque las actividades siempre están dirigidas a una población objetivo estimada y no a la población potencial total existente). Este indicador se puede descomponer para cada una de las corporaciones en caso de aplicar medidas correctivas.

Iniciativas:

- Actualmente no existe información con respecto a la cobertura de todas las actividades desarrolladas por la municipalidad, en este contexto y como una iniciativa fundamental, se propone construir un sistema de registro que permita conocer el n° de personas participantes, además de caracterizar demográficamente (edad, sexo, barrio, etc.) los distintos segmentos a los que apuntan las actividades, de manera tal de evaluar las distintas acciones y potenciar las más demandadas.
- Mejorar el contacto y relación con organizaciones culturales y deportivas locales, al tener una relación directa con este tipo de organizaciones aumentan las posibilidades de realizar numerosas actividades y diversas.

Por la naturaleza de la comuna de Recoleta existen grupos organizados que buscan fomentar la cultura para Recoleta y Santiago en general.

- Trabajo en conjunto con Ministerios de Cultura y Deportes, existen diversas iniciativas de Estado que contribuyen a los objetivos de la Municipalidad misma, por este motivo al trabajar en conjunto se obtienen más recursos y se puede aumentar la cobertura de las actividades.
- Fortalecimiento Corporación Cultural de Recoleta y la Corporación de Deporte y Recreación, estos organismos cumplen un rol fundamental en lo que ya se ha desarrollado y lo proyectado a futuro. Si bien son independientes tienen directa repercusión en los objetivos planteados.

• **Mejorar Equipamiento de Espacios Públicos (Parques, Plazas, Calles) incentivando protección del medio ambiente**

- Indicador 1 : Nivel de Implementación de Equipamiento

- Fórmula :

$$\frac{\text{Unidades Vecinales Equipadas}}{\text{Total Unidades Vecinales a Equipar Peroyectadas}} * 100$$

- Meta : 70% Equipamiento Proyectado Instalado

- Frecuencia de Medición : Semestral

- Indicador 2 : Evaluación Calidad Equipamiento Comunal

- Fórmula : *Porcentaje cumplimiento Encuesta de Satisfacción en relación a equipamiento comunal y medioambiente*

- Meta : 80% Cumplimiento Encuesta Satisfacción (30% de usuarios Encuestados)

- Frecuencia de Medición : Trimestral

Para medir la mejora de equipamiento comunal en referencia a Parques, Plazas y Calles en primer lugar se evaluará el cumplimiento del nivel proyectado de implementación por año por unidades vecinales, de acuerdo a lo presupuestado por la administración, si bien esto no está definido de forma total, ya existen barrios que han sido intervenidos por el “Programa quiero mi barrio”¹⁸ del MINVU, por lo tanto se deben identificar aquellas áreas prioritarias

¹⁸ Programa cuyo objetivo es” implementar una estrategia de intervención a escala barrial que contribuya al mejoramiento y revitalización tanto de los espacios públicos colectivos como de la red social de los barrios, enfrentando problemas de deterioro urbano, tales como conectividad e integración con el resto de la ciudad, déficit de pavimentación, ausencia o mala calidad de equipamiento comunitario, áreas verdes, iluminación, y otras obras; recuperando a su vez la confianza y la participación de los vecinos en el proceso de mejoramiento de su entorno urbano inmediato” [49].

a trabajar para los siguientes años, es decir, identificar aquellos barrios prioritarios de intervención que están fuera de este programa.

En segundo lugar, se evaluará la calidad de los mismos en relación a las expectativas de los usuarios por los espacios, en este ítem se evalúa si es que el equipamiento se encuentra en condiciones óptimas para ser utilizado continuamente por la comunidad, en caso que existan factores que afecten su funcionamiento, se tomarán medidas correctivas. Además esta encuesta tendrá un ítem de evaluación de las medidas municipales que contribuyen al mejoramiento del medio ambiente, se debe medir su nivel de eficacia y además debe permitir identificar las medidas que obtienen resultados en la comunidad.

Iniciativas:

- Debido a que no existe aún la identificación de las zonas a trabajar prioritariamente, la municipalidad debe definir una meta anual de barrios a trabajar, esto en relación al presupuesto disponible y necesidades de la población. Esta meta anual, debe ser revisada semestralmente y actualizada en el caso de algún cambio de prioridades.
- Fortalecimiento y trabajo en conjunto con el Estado y los vecinos para el desarrollo de programas como: “Quiero mi barrio”, “Mejoramiento Urbano” y “Mejoramiento Barrios”.
- Aumentar el gasto en mantención de áreas verdes. El cual se puede medir por nº de mt² mantenidos de áreas verdes en la comuna (es un indicador existente), si bien no mide el cumplimiento total del objetivo, es una información que ilustra el gasto promedio por habitante en relación a las áreas verdes.
- Promover el uso de las instalaciones públicas y educar a vecinos con respecto al cuidado de las mismas y el entorno. La conservación de las instalaciones en óptimas condiciones para su utilización no solo dependerá del municipio, sino también de los vecinos y usuarios que utilicen los espacios.
- Complementar con programas educativos que busquen Instruir con respecto a Reciclaje Comunitario y disminución de contaminación, esta iniciativa contribuye a crear conciencia en los vecinos con respecto al cuidado de su entorno.

- **Promover empleabilidad local a través de capacitación de desempleados**

- Indicador 1 : Tasa de empleo de inscritos

- Fórmula: :

$$\frac{N^{\circ} \text{ de personas inscritas empleadas}}{N^{\circ} \text{ de personas inscritas}} * 100$$

- Meta : 80% de las personas inscritas empleadas

- Frecuencia de Medición : Semestral

- Indicador 2 : Tasa de egresos de capacitación

- Fórmula :

$$\frac{N^{\circ} \text{ de personas inscritas capacitadas}}{N^{\circ} \text{ personas inscritas}} * 100$$

- Meta : 80% de las personas inscritas capacitadas

- Frecuencia de Medición : Semestral

La intermediación laboral de la municipalidad se basa en la capacitación y búsqueda de empleo de personas inscritas en la comuna para tales efectos. El último año Recoleta logró aumentar la efectividad de la tasa de empleos de los inscritos desde un 75% en 2012 a un 100% en 2013, por tal motivo se decide mantener esta tasa de efectividad, para seguir ayudando a la comunidad en la búsqueda de empleo. Paralelamente, con respecto a la capacitación de las personas inscritas en 2012 fue de 52% y en 2013 logró aumentar a 59%, las metas para los próximos años es superar el 80% de efectividad por cada uno de los ítems.

Iniciativas:

- Fortalecer y reorientar la Oficina Municipal de Información Laboral (OMIL), realizando el rol activo municipal en la generación de empleo local, orientando y generando instrumentos de planificación e intermediación laboral eficaz. Promoviendo al municipio como una entidad intermediadora efectiva para las personas de la comuna que lo necesiten. Si bien, los desafíos seguramente serán mayores cada año, se puede brindar ayuda real a los habitantes de la comuna
- Resaltar zonas comerciales, una de las características particulares de la comuna es su diversidad comercial, esto sirve como atracción para otras empresas que quieran desarrollarse, por lo que resaltar esta zona a través de difusión y publicidad también ayuda a facilitar el clima para invertir en Recoleta y en consecuencia aumentar el n° de vacantes de empleo.

- Revisión semestral de metas en base a la contingencia nacional y las condiciones de empleo a nivel país. En caso de que se enfrente una situación de recesión económica se debieran complementar con medidas pro empleo por parte de las entidades públicas relacionadas.

11.3.2 Perspectiva Procesos Internos

- **Mejorar comunicación con Usuarios informando a la comunidad**

- Indicador 1 : N° de Boletines Informativos
- Fórmula : no aplica
- Meta : 1 Boletín Mensual
- Frecuencia de Medición : Trimestral

Para poder tener instancias de dialogo exitosas, objetivo declarado en la perspectiva de vecinos y usuarios, es necesario que la Municipalidad informe acerca de su labor a la comunidad, para ello se ha dispuesto un boletín de publicación mensual que resume aquellas actividades realizadas y los avances con respecto a diálogos con los vecinos. Este boletín ya se encuentra en funcionamiento y ha dado resultados. Su publicación es a través de Internet, pero también en forma física, el cuál de reparte en las distintas ferias libres de la comuna.

Iniciativas:

- Potenciar el rol del Consejo Comunal de Organizaciones Sociales de la Sociedad Civil (COSOC). Se trata de una instancia de participación que nace en el año 2011 que asegura la participación de los ciudadanos en los distintos espacios de la gestión pública, acercando los gobiernos locales a la ciudadanía. Para su adecuado funcionamiento se deben contemplar los recursos necesarios en el presupuesto anual de municipal.
- Para colaborar con la difusión de la información y aprovechar la facilidad de uso de las redes sociales, se potencia el papel del “*Community Manager*”¹⁹, este tiene la misión de administrar todas las redes sociales (Facebook, Twitter y Web) donde los vecinos manifiestan sus dudas.
- Permitir en estos boletines la opinión de los lectores a través de cartas de opinión y abrir una sección de propuestas de los vecinos y usuarios.

¹⁹ Es la persona encargada de sostener las relaciones de la organización con los usuarios, monitoreando las acciones que se ejecutan, direccionando la información y creando estrategias de comunicación digital.

De esta manera se crea un canal, donde las personas tienen la oportunidad de comunicar sus ideas en más instancias.

- **Mejorar transparencia y rendición de cuentas**

- Indicador 1 : Porcentaje de Cumplimiento Solicitudes Transparencia
- Fórmula :
$$\frac{N^{\circ} \text{ de resp completas solicitudes de transparencia}}{N^{\circ} \text{ total de solicitudes de transparencia}} * 100$$
- Meta : 90% de Cumplimiento
- Frecuencia de Medición : Trimestral

Uno de los indicadores más decisivos a la hora de evaluar la transparencia de un organismo, es el cumplimiento de las solicitudes de la comunidad. Mientras más solicitudes se respondan satisfactoriamente, es decir, que se cumplan con los requerimientos del interesado de forma completa, se puede decir que la organización está funcionando correctamente en relación a la entrega de información, además de dar cumplimiento a la Ley nº20.500 sobre participación ciudadana.

Según un monitoreo realizado el año 2012, con respecto a las solicitudes de transparencia, la Municipalidad de Recoleta ocupó el lugar 23º de los 32 municipios de la Provincia de Santiago [44], con un 52% de cumplimiento de sus solicitudes, mientras tanto en el año 2013, con la actual administración a cargo, respondieron satisfactoriamente el 78,5% de las solicitudes [45]. Actualmente la municipalidad apunta a contestar satisfactoriamente el 90% de las solicitudes.

Estas solicitudes de transparencia no solo provienen de usuarios comunes, sino también de otras entidades gubernamentales fiscalizadoras tales como Servicio de Impuestos Internos y Tesorería General de la República entre otros.

Iniciativas:

- Fortalecer Programa de Gestión Documental. Actualmente existen las herramientas para que toda la información de la gestión municipal sea guardada en una base de datos que permite consultas remotas de manera rápida y eficaz, pero para que este sea ocupado de manera correcta, es necesario capacitar a los distintos involucrados en su utilización.
- Capacitación de funcionarios municipales en materias propias de transparencia, generando una nueva cultura. Además de esto se debe considerar la creación del cargo de Jefe de Transparencia Municipal,

quien tendría como labor exclusiva gestionar esta labor en la Municipalidad.

- Revisión de aquellas solicitudes que no se han podido responder satisfactoriamente y análisis de los motivos que dificultan su gestión, sólo de esta forma puede existir retroalimentación y mejora del sistema.

- **Identificar problemas y mejoras en la prestación de servicios**

- Indicador 1 : Porcentaje de Procesos Revisados

- Fórmula :

$$\frac{N^{\circ} \text{ de procesos levantados, definidos y revisados}}{N^{\circ} \text{ de procesos críticos}} * 100$$

- Meta : 90% de los procesos revisados en un año

- Frecuencia de Medición : Trimestral

Para poder mejorar la calidad y cobertura de los servicios es necesario identificar problemas en la prestación de los mismos para proponer mejoras, por lo que se propone la revisión de los servicios, esta revisión considera el levantamiento de los procesos asociados y definición de responsabilidades en las distintas funciones. El levantamiento de procesos permite además que administraciones futuras puedan comprender de forma más rápida el que hacer municipal y provee herramientas para evaluar el desempeño de los funcionarios en beneficios de los usuarios.

Se han definido 13 procesos clave correspondientes a cada uno de los servicios de atención directa relacionados. Estos corresponden a prestaciones del municipio hacia los usuarios y contribuyentes. Cada uno de estos procesos tiene particularidades asociadas por lo que la revisión e identificación de problemas y mejoras se realizará de manera independiente, teniendo como guía la experiencia de los usuarios.

Actualmente ha comenzado el proceso de revisión de los servicios, el levantamiento de algunos de los procesos y la identificación de los problemas y mejoras. Se puede estimar que la revisión, se encuentra en un 50% de avance, ya la mayor parte de los procesos está levantada, pero no se ha hecho la revisión correspondiente.

Iniciativas:

- Definir procesos y responsables en servicios críticos, esta iniciativa contribuye a clarificar responsables en cada uno de los procesos críticos y permitir conocer a quien recurrir en caso de que se presenten problemas.

- Vincular la revisión de procesos con practicantes universitarios. Este año la municipalidad comenzó a levantar procesos importantes de sus servicios, este proceso no ha estado exento de problemas, ya que muchas veces los funcionarios no cuentan con todas las herramientas o capacidades necesarias para hacerlo. En este contexto la municipalidad comenzó a trabajar con estudiantes que ayudan a realizar esta labor, éstos además de ayudar al Municipio cumplen con los requerimientos de sus casas de estudio para prácticas o trabajos.

• **Fortalecer colaboración con organismos comunitarios para desarrollar mejores soluciones**

- Indicador 1 : Porcentaje de proyectos y programas realizados colaborativamente
- Fórmula :
$$\frac{N^{\circ} \text{ de Proyectos y Programas realizados colaborativamente}}{N^{\circ} \text{ de Proyectos y Programas realizados}} * 100$$
- Meta : 30% de Programas y Proyectos realizados en conjunto en un año
- Frecuencia de Medición : Semestral

La experiencia de Recoleta y otras comunas con respecto a sus programas y proyectos, es que estos funcionan mejor cuando se ha desarrollado de forma estrecha con otros organismo comunitarios [46], esto principalmente porque entiende mejor a la población a la cual están orientadas las soluciones. Por estos motivos, es que uno de los objetivos de Recoleta es realizar programas y proyectos que se desarrollen de manera conjunta, suponiendo impactos superiores en su comunidad.

Actualmente no se han desarrollado proyectos formales colaborativos en el ítem de deporte, cultura y recreación, por lo tanto en el primer año de gestión y como medida de transición, se espera que un 30% de los proyectos y programas de estas áreas se realicen de manera colaborativa entre la comunidad y el municipio. Progresivamente se pretende replicar esta medida para otros espacios de acción municipales, tales como participación y consolidación de la actividad comercial.

Iniciativas:

- Identificación de todas las organizaciones comunitarias que se encuentren en la comuna y realizar un registro de ellas de manera tal de tener una base de datos, donde sea posible un rápido contacto y

coordinación. Se espera que los proyectos sean elaborados con la mayor participación y representatividad posible, por lo cual un representante por organización puede constituir parte del equipo organizador.

- Hacer seguimiento de las diversas políticas de Estado, que promuevan la participación ciudadana, revisando continuamente Programas y proyectos que puedan desarrollarse en Recoleta, de esta manera se puede postular a financiamiento estatal con antelación y además cumplir con el objetivo antes descrito.
- Realizar sesiones de trabajo en conjunto periódico, de manera tal de hacer partícipe a la comunidad en todo el proceso, haciéndolos parte y responsables por los mismos. Además así se pueden identificar posibles problemas con antelación y corregir posibles defectos de los programas y proyectos.

- **Mejorar el diseño y cumplimiento de políticas, con la correcta gestión de proyectos de inversión**

- Indicador 1 : Porcentaje de Proyectos relacionados con la estrategia municipal
- Fórmula :

$$\frac{N^{\circ} \text{ Prog y proyectos terminados relacionados con Estrategia}^{20}}{N^{\circ} \text{ Total de Programas y Proyectos terminados}} * 100$$

- Meta : 80% Proyectos Terminados en un año
- Frecuencia de Medición : Semestral

Para que la estrategia declarada por la Municipalidad obtenga los resultados deseados, es necesario que los proyectos realizados tengan una orientación estratégica consignada desde su diseño. Se estima que al menos el 80% de estos debieran relacionarse directamente con el cumplimiento de la estrategia, para que efectivamente se puedan cumplir los distintos objetivos enunciados.

Actualmente los programas y proyectos presentados son realizados por SECPLAC, no existe una evaluación formal de cómo los distintos proyectos contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos declarados. El ejercicio de definir este punto entrega una arista adicional con respecto a la evaluación de los distintos proyectos municipales.

Iniciativas:

²⁰ Relacionados con la estrategia, se refiere a que contribuyen con el cumplimiento de los objetivos estratégicos declarados

- Capacitación del personal SECPLAC en las distintas herramientas de evaluación de proyectos sociales de inversión. Destaca la evaluación multicriterio de jerarquización de proyectos basada en criterios de evaluación relacionados con múltiples objetivos en una métrica común, de modo tal que permite comparar distintos proyectos.
 - Rendición de proyectos ejecutados, en esta iniciativa se analizan los motivos causales de los posibles cambios de diseño, además en cuanto a tiempo y costo, en este contexto se pueden identificar aquellas causas recurrentes de problema y se puede trabajar en su solución.
 - Diseñar planes de contingencia para eventuales cambios en los proyectos o aumento en los costos, debido a imprevistos en su realización, de esta manera se pueden atenuar los impactos de la desviación.
- **Mejorar vínculos con empresas locales y promover la cooperación mutua**
 - Indicador 1 : Porcentaje de empresas locales ligadas a la municipalidad mediante cooperación o participación en un programa o proyecto municipal.
 - Fórmula :

$$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de empresas locales ligadas}}{N^{\circ} \text{ total de empresas locales}} \right) * 100$$
 - Meta : 60% de las empresas relacionadas mediante cooperación o participación en un programa o proyecto municipal.
 - Frecuencia de Medición : Trimestral

Iniciativas:

- Los programas y proyectos municipales, cualquiera sea su ámbito de acción pueden ser realizados colaborativamente con las empresas locales, sobre todo en los programas y proyectos relacionados con el desarrollo de la actividad comercial de la comuna. Además se puede crear un programa de cooperación continua entre el municipio y las empresas para promover la empleabilidad local a través del mejoramiento de las bolsas de empleo municipales.
- Ligar las actividades culturales, deportivas y recreativas que realice el municipio pueden servir como una conexión entre el municipio y las

empresas locales. Mediante la creación de ligas deportivas donde puedan participar las empresas y auspicios o patrocinios de las distintas actividades.

11.3.3 Perspectiva Financiera

- **Optimizar los recursos utilizados en los distintos programas y servicios**

- Indicador 1 : Porcentaje de Cumplimiento Planificación Presupuestaria con respecto a Ingresos y Gastos (Eficiencia de Planificación)

- Fórmula :
$$\frac{N^{\circ} \text{ de Actividades}^{21} \text{ Planificados correctamente}^{22} (\text{Ingresos y Gastos})}{N^{\circ} \text{ Total de Actividades Planificados}}$$

- Meta : 80% de Cumplimiento

- Frecuencia de Medición : Trimestral

- Indicador 2 : Evaluación de Resultados de Programas y Servicios (Eficacia de los Servicios)

- Fórmula : *Porcentaje cumplimiento Evaluación de Resultados de programas proyectos y servicios*

- Meta : 80% de Satisfacción

- Frecuencia de Medición : Trimestral

Lo principal del objetivo declarado es lograr un equilibrio permanente entre ingresos y gastos presupuestarios, apoyando la gestión municipal. Durante la elaboración del presupuesto se determinan y cuantifican las actividades que desarrollará la municipalidad, esto se traduce en que todos los responsables dentro de la organización deben detallar medios y planes para desarrollar esas actividades pro cumplimiento de la estrategia municipal, especialmente en lo que hace referencia al financiamiento.

El control del cumplimiento de estas actividades se lleva a cabo en buena medida a través de la comparación del presupuesto con los resultados que realmente se obtienen. Analizando las desviaciones, se pueden identificar problemas o nuevas posibilidades y se podrían desarrollar distintos planes de acción. Esta constante coordinación entre los flujos de ingresos y gastos,

²¹ Con Actividades se refiere a los distintos programas, proyectos y servicios brindados por la municipalidad

²² Correctamente se refiere a que su desviación presupuestaria no es superior al 10% del valor total del proyecto.

permite evitar problemas como la falta de liquidez, o fondos estacionarios excesivos, que repercuten en la capacidad de respuesta del municipio. Por lo tanto surge la necesidad de sincronizar el flujo de ingresos y gastos.

Los indicadores que evalúan si efectivamente se están optimizados los recursos utilizados en la gestión municipal, es en primer lugar la correcta ejecución del presupuesto, donde se pretende medir el cumplimiento de los programas establecidos en el presupuesto municipal, es decir, si efectivamente los recursos se utilizan en aquello que fue programado. En este indicador donde se mide el grado de eficiencia de la planificación, se considera que el costo de un programa, proyecto o servicio desarrollado correctamente no debe sobrepasar en un 10% el valor proyectado.

Además para medir la eficacia de la utilización de los recursos, se procederá a confeccionar una evaluación de resultados de los distintos programas y proyectos, donde se analiza en qué grado se están cumpliendo los objetivos declarados. Esta evaluación debe considerar el cumplimiento de los objetivos declarados por los servicios, programas o proyectos y cumplimiento de proyección de población objetivo entre otros factores a determinar por la Secretaría Comunal de Planificación.

Iniciativas:

- Rendición y Evaluación periódica de las desviaciones de presupuesto además de la evaluación del cumplimiento de los distintos programas y proyectos. De esta manera no solo se puede trabajar en posibles desviaciones para su solución, sino que también se contribuye a la transparencia de la gestión y se guía a la organización en el camino a seguir.
- Control de la ejecución presupuestaria periódico. Se debe obtener el avance de los ingresos y gastos reales a la fecha que se requiera, este se debe comparar con el presupuesto programado en el mismo periodo.
- Estimación de modificaciones en los distintos proyectos, donde se refleje las diferencias producidas entre lo presupuestado y lo ejecutado. Esto permite obtener la información necesaria para la definición de modificaciones presupuestarias y la reprogramación de los flujos de ingresos y gastos. Esto se puede apoyar con un programa de caja que permita obtener la proyección ajustada y corregida para el resto del año, en caso de que hubiesen modificaciones.

- **Aumentar ingresos municipales**

- Indicador 1 : Porcentaje Crecimiento IPP

- Fórmula :

$$\left(\frac{\text{Ingresos Totales IPP Periodo Actual}}{\text{Ingresos Totales IPP mismo Periodo Anterior}} - 1 \right) * 100$$

- Meta : 15% Anual

- Frecuencia de Medición : Semestral

El indicador indiscutible que evalúa el desempeño de la organización en el cumplimiento del objetivo estratégico de aumentar ingresos municipales es la medición del porcentaje de crecimiento de los ingresos municipales que dependen de la gestión municipal, es decir, los ingresos propios permanentes municipales IPP. En los últimos años las políticas adoptadas han dado resultados y año tras año han aumentado los ingresos municipales. Según información publicada en el Sistema Nacional de Información Municipal, entre el año 2011 y 2012 hubo un aumento de un 14,4% y entre el año 2012 y 2013 12,4% [31]. Según esta información para el año 2014, después de evaluar la tendencia del municipio y de otros comparables con Recoleta²³, se planea incrementar en un 15% los IPP.

Por otra parte y para evaluar las políticas, se decide valorar cada una de las iniciativas a tomar para aumentar los ingresos municipales. Para ello se han definido iniciativas de reducción de morosidad y evasión, cada una cuenta con un indicador interno para evaluar su funcionamiento

La morosidad actual de los contribuyentes registrados es de 3,2%, presentando un aumento con respecto al año anterior donde sólo era de 1,9%. Dada esta disminución en la efectividad en el cobro de impuestos, se decide declarar como un objetivo táctico, para el cumplimiento del objetivo estratégico global de disminuir la morosidad de impuestos para aumentar los ingresos municipales.

- Indicador Iniciativa 1 : Disminución Morosidad de Contribuyentes

- Fórmula :

$$\left(\frac{\text{Morosidad Anterior}}{\text{Total Ingresos IPP Anterior}} - \frac{\text{Morosidad Actual}}{\text{Total Ingresos IPP Actual}} \right) * 100$$

- Meta : 2% disminución anual

- Frecuencia de Medición : Semestral

²³ Municipios comparables con Recoleta se consideran aquellos que sus ingresos se encuentran en el mismo orden y cuyas estructuras de ingresos son similares, por ejemplo Estación Central y Renca.

Paralelamente una formula exitosa para aumentar los ingresos municipales, demostrada en otros municipios [32], es fiscalizar que no exista evasión de impuestos, es decir, que se fiscalicen aquellos lugares que están funcionando irregularmente. Aún no se ha realizado ningún catastro de cómo podría afectar esta iniciativa, por tal motivo después de la primera medición se recomienda evaluar cada cuanto tiempo hacerla efectiva.

- Indicador Iniciativa 2 : Disminución Evasión de Impuestos Municipales
- Fórmula :
$$\left(\frac{\text{Evasión Anterior}}{\text{Total Ingresos IPP Anterior}} - \frac{\text{Evasión Actual}}{\text{Total Ingresos IPP Actual}} \right) * 100$$
- Meta : 3% de disminución anual
- Frecuencia de Medición : Semestral

Estos indicadores son claves para identificar el éxito de la política de reducción de morosidad y evasión. Además, debido a que el objetivo final es aumentar los ingresos propios permanentes municipales, también es importante identificar en qué medida estos efectivamente se incrementan, ya que se trata del fin del objetivo declarado.

Iniciativas:

- Políticas de fiscalización masivas en terreno. Esta iniciativa permite identificar aquellos contribuyentes, que no se encuentran registrados y que no cumplen con el pago de sus impuestos y tiene por objetivo instar a los usuarios a cumplir sus obligaciones.
- Actualización de la información con respecto a los ingresos. Detallar lo anterior con la actualización de rol de patentes comerciales y catastro de contribuyentes, de manera tal que coincida con la del Servicio de Impuestos Internos. Además de la aplicación de multas por faltas de declaración de capital propio, pago con retraso y clausuras por no pago de contribuyentes.
- Campaña publicidad que fomente a usuarios a pagar sus permisos de circulación en la comuna de Recoleta para aumentar los ingresos municipales en este ítem.

11.3.4 Perspectiva Crecimiento y Aprendizaje

- **Comunicar y liderar en todos los niveles, permitiendo la coordinación interna**

- Indicador 1 : N° de Instancias formales de diálogo interno
- Fórmula : no aplica
- Meta : 2 reuniones mensuales dentro de cada departamento
1 reunión mensual entre direcciones
- Frecuencia de Medición : Trimestral

Este objetivo con su respectivo indicador pretende fortalecer la integración y el dialogo interno, si bien la coordinación en sí es bastante intangible, se cree que este indicador es del proceso, por lo tanto en este punto es de vital importancia que la reuniones cumplan su carácter formal, teniendo un tiempo limitado y una minuta de trabajo seria, donde se aborden los temas de responsabilidad de la municipalidad, donde además se deben fijar metas a corto plazo y responsables en cada una de ellas.

En el caso de Providencia estudiado, se declaró que para permitir un cambio cultural dentro de la organización y además que el entendimiento de la estrategia fuera transversal a todos los funcionarios municipales, se hicieron constantes reuniones para la discusión del cumplimiento de la estrategia y evaluaciones con respecto al avance de la misma. Por otra parte esta medida responde al modelo del programa de mejoramiento de la gestión municipal donde una línea de acción crítica para el cumplimiento de metas y objetivos es la coordinación interna.

Actualmente no existe este tipo de instancia formal dentro de la municipalidad. Si bien existen instancias de coordinación éstas dependen de cada grupo de trabajo y generalmente, según lo comentado en la misma administración, al existir otras labores de urgencia, las reuniones son postergadas. Por este motivo se debe definir un espacio que todos deben cumplir y de esta forma asegurar la comunicación y coordinación entre todos los niveles de la organización.

Iniciativas:

- La realización de actividades de diálogo que además de considerar la formalidad para cumplir con los objetivos, deben considerar la opinión de los distintos estamentos de funcionarios, la idea es que cada uno de ellos pueda manifestar sus puntos de vista a través de instancias

establecidas para ello y que no sólo sea una traducción de lo quieren los directivos.

- **Orientar la cultura organizacional hacia la integración y el trabajo en equipo**

- Indicador 1 : Número de instancias de capacitación dedicadas a la integración y trabajo en equipo
- Fórmula : no aplica
- Meta : 2 Mensuales
- Frecuencia de Medición : Trimestral

- Indicador 2 : Evaluación de Competencias de funcionarios
- Fórmula : *Porcentaje Cumplimiento Evaluación de competencias asociadas a trabajo en equipo.*
- Meta : 80% de Cumplimiento
- Frecuencia de Medición : Trimestral

Para evaluar el cumplimiento de este objetivo además del indicador de proceso que indica las horas de trabajo dedicadas a capacitar en este aspecto, se debe considerar el indicador de resultado, es decir, evaluar si efectivamente se está desarrollando esta capacidad en los equipo de trabajo de funcionarios municipales.

La evaluación de competencias de funcionarios debe medir y evidenciar el grado de avance de los funcionarios en la integración laboral y trabajo en equipo. Lo recomendable es que sea una evaluación estandarizada que se aplique transversalmente en el municipio, de manera tal de detectar aquellos sectores con mayores falencias y sea una herramienta que permita a la administración tomar las medidas necesarias para su cumplimiento.

En la elaboración de las metas del programa de mejoramiento de la calidad de la gestión municipal, en consecuencia con los resultados obtenidos. La Municipalidad de Recoleta definió como meta la capacitación de los funcionarios, por lo tanto esta objetivo se encuentra estrechamente ligado al cumplimiento de las metas.

Iniciativas:

- Realizar un diagnóstico por cada una de las áreas y hacia todos los funcionarios. Los equipos deben evaluarse antes de la capacitación y luego de su realización, se deben cuantificar los resultados obtenidos, permitiendo una comparación entre ambos estados. De esta manera se

puede evaluar la efectividad de la misma, haciendo un seguimiento a la implementación del programa de capacitación diseñado.

- Crear Incentivos económicos grupales, ligados con el PMG que premien el trabajo en conjunto y logro de metas en equipo. Además de las actividades de capacitación es necesario que los incentivos, respondan a un diseño de trabajo colaborativo, de esta manera poco a poco se logra transformar la cultura de trabajo y se puede lograr el estado deseado.

- **Capacitar al personal para apoyar el logro de objetivos y vocación de servicio público**

- Indicador 1 : Índice de desempeño
- Fórmula : Mediante Matriz de desempeño²⁴

$$\left(\frac{\text{Índice desempeño periodo actual}}{\text{Índice desempeño periodo anterior}} - 1 \right) * 100$$

- Meta : Aumentar Índice de desempeño 10% anual
- Frecuencia de Medición : Trimestral

Para medir el grado de avance de la capacitación de personal, debido a las múltiples variables de relevancia que se enfrenta el municipio en la medición de la efectividad de una capacitación, se decide crear una matriz de desempeño, en la cual se ponderan las variables que cobran mayor significancia en este ítem. Se elige esta herramienta debido a que facilita la formulación de índices globales de desempeño.

Los indicadores que tiene esta matriz, debe incluir al menos la cobertura de participación, es decir el porcentaje de la población objetivo efectivamente sometida a una instancia de capacitación y evaluación de cumplimiento de objetivos según perfil de cargo para cada funcionario municipal. Lo importante es que sea una evaluación objetiva y verificable.

Según indican estudios [36], “La medición del desempeño no es un sistema policial de control del funcionario municipal en el cumplimiento de sus tareas, sino más bien permite saber con precisión cuál es la capacidad real de la organización para cumplir sus metas, en atención a la disponibilidad real de los medios y recursos, y al conocimiento, experiencia, esfuerzo, capacidad y motivación de su equipo humano”.

²⁴ Para la elaboración de este índice se recomienda utilizar la matriz de desempeño definida por Eastman Kodak según la recomendación de ILPES, en el documento “Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica”.

Iniciativas:

- Promover orientación hacia los usuarios. Es de vital importancia que los funcionarios comprendan el valor de su labor para la comunidad, si bien en algunos casos el trato con los usuarios no es directo, cada una de las acciones tiene repercusión en la comunidad. La idea es generar compromiso de parte de los funcionarios de manera tal de cambiar la “mentalidad” de la organización, promoviendo continuamente un clima de mejoramiento de la atención.

- **Mejorar infraestructura tecnológica y de comunicación**
 - Indicador 1 : Porcentaje de servicios implementados²⁵ en CRM municipal
 - Fórmula :
$$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de servicios implementados}}{\text{Meta anual de desarrollo de CRM}^{26}} \right) * 100$$
 - Meta : 80% de cumplimiento
 - Frecuencia de Medición : Anual

La infraestructura tecnológica y de comunicación son un pilar fundamental para el cumplimiento de la estrategia, ya que permiten automatizar y disminuir el tiempo asociado a muchos de los procesos llevados a cabo en la Municipalidad, más aún, en los procesos que tienen directa relación con los objetivos estratégicos planteados por la Administración. Para completar el proceso de tecnologización municipal, se definirán etapas anuales de desarrollo, donde según expertos en el tema, se definen las metas anuales del proyecto. Para el control mediante el cuadro de mando integral, se medirá el grado de cumplimiento de cada una de estas etapas en relación a lo proyectado por los expertos.

Iniciativas:

- Acompañar las nuevas tecnologías con capacitación para el personal en su utilización. Actualmente existen buenas herramientas en la municipalidad, como el sistema de gestión documental o el sistema de información geo-referencial municipal, pero el desconocimiento de parte de la mayoría de los trabajadores hace que no estas no sean útiles para la gestión municipal.

²⁵ Con implementación de servicio se refiere tanto en el “front office” disponibilidad del servicio hacia los usuarios, como en el “back office” disponibilidad de información para la gestión interna se encuentren en funcionamiento.

²⁶ La meta anual de desarrollo debe ser definida por expertos en tecnologías de información con experiencia en implementación de CRM en servicios públicos.

12. RECOMENDACIONES DE IMPLEMENTACIÓN

El diseño de la herramienta del Cuadro de Mando Integral no se encuentra completa si no se considera la implementación y mantención del mismo. Es importante destacar que esta herramienta es dinámica y flexible, es decir, necesita una constante retroalimentación de la organización para la revisión del cumplimiento de metas y el posible cambio de algunos de los indicadores.

En primer lugar es necesario definir aquellas condiciones mínimas necesarias para que la implementación de un CMI tenga impacto dentro de la institución. Dado el contexto en el cual se desarrolla la Municipalidad de Recoleta se definen 4 procesos claves a trabajar:

1. Estrategia de apoyo y comunicación

Esta estrategia tiene por objetivo impulsar la utilización de esta herramienta en todos los niveles de la organización. Para que esta sea realmente exitosa, es necesario que este apoyo comience desde la alta dirección, es decir, desde el Alcalde y los Directores y fluya hacia todos los niveles, de manera tal que la estrategia sea comprendida por todos los funcionarios municipales.

Esta estrategia debe considerar los posibles problemas que enfrenta un cambio en la cultura organizacional, tal como ha pasado en otras instituciones, los inicios en la implementación de esta herramienta no siempre tiene una buena recepción por parte de los trabajadores. Por este motivo es necesario, manejar la resistencia al cambio con cambios paulatinos dentro de la organización y no utilizar el CMI como una herramienta para evaluar el desempeño de funcionarios de manera particular, sino más bien guiar a la organización a entender la herramienta como una manera de medir el desempeño integral.

Por este motivo el apoyo debe ser transversal a todos los niveles, donde las decisiones presupuestarias y de incentivos se alineen con los requerimientos declarados para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Además la difusión y comunicación de la estrategia y la explicación del CMI, debe ir acompañada siempre del significado de la utilización del mismo, no se debe traducir en la explicación de metas por separado en cada una de las áreas de trabajo declaradas, si no entender que se trata de una herramienta que solo tiene utilidad cuando se entiende de manera global, donde todos los funcionarios deben manejar las terminologías y significados.

Las formas de lograr esto son variadas, pero basta compromiso de la Dirección para que esto ocurra, en general los recursos necesarios son mínimos y basta compromiso de parte de la Administración. Se debe recordar que cada uno de los funcionarios debe ser capaz de entender la estrategia, y contribuir de manera individual al cumplimiento de esta y la idea no es asustarlos con un sistema de control de gestión.

2. Integración del CMI con el sistema de gestión de la información

Un proceso clave para el éxito de esta herramienta es que la información esté disponible para evaluar el cumplimiento de las metas propuestas a través de los indicadores declarados. No se trata de que la organización deba perder tiempo valioso en la recopilación de la información necesaria para construir los indicadores. Por este motivo es indispensable que las fuentes de información para la construcción de los indicadores se encuentre bien definida, de manera tal de dar cumplimiento a lo propuesto.

Actualmente la Municipalidad de Recoleta no cuenta con funciones informáticas que permitan la consulta de información de manera rápida en muchas de las direcciones. Generalmente en aquellas que son supervisadas constantemente, como la Dirección de Finanzas, la información se encuentra disponible, pero no necesariamente esta se utiliza en todo su potencial.

Los requerimientos técnicos de esta herramienta debe permitir que los funcionarios puedan consignar sus tareas de manera rápida y fácil, por lo tanto debe ser una herramienta amigable con el usuario final, además debe ser capaz de almacenar información periódicamente. Lo ideal es una herramienta como CMR que tiene una interfaz dirigida a los usuarios y otra dirigida al mejoramiento de la gestión interna municipal.

Analizando la estructura de un CMI, y entendiendo su flexibilidad, es necesario también que la herramienta permita modificar las principales variables que afectan al cuadro, es decir, indicadores, frecuencia de medición y metas deben ser entradas que puedan ser modificadas manualmente por un administrador del sistema. Esta herramienta además de recoger la información de las distintas direcciones de la Municipalidad, debe integrar los datos, permitiendo la construcción y visualización de gráficos que permitan evaluar el desempeño y evolución de la organización de una manera clara. La visualización del cumplimiento de metas por cada uno de los objetivos se debe priorizar, es decir, a simple vista debe dar una fácil interpretación el estado de

cumplimiento del Cuadro de Mando Integral, pudiendo generar reportes sobre los resultados obtenidos.

La elección del software a utilizar es una cuestión clave en la implementación exitosa. En el mercado existen diversas soluciones que pueden cumplir con los requerimientos declarados, pero en base a la particularidad de este caso, se considera que una solución a medida es la mejor alternativa para la Municipalidad de Recoleta. Esta decisión se encuentra fundamentada en primer lugar por el nivel de personalización de la solución a la que se puede acceder y la flexibilidad brindada, además la municipalidad cuenta con recursos escasos por lo que una solución de mercado estaría fuera de su alcance dado al alto valor precio de las mismas.

Un caso exitoso digno de imitación fue el caso de la Municipalidad de Providencia, donde el cuadro de mando integral se pudo construir con herramientas de Microsoft, licencia de uso que posee la Municipalidad de Recoleta y que para los funcionarios resulta de fácil utilización dado que constantemente trabajan con esta herramienta.

3. Vinculación de la estrategia con el presupuesto municipal

En los últimos años el proceso de gestión presupuestaria municipal en Recoleta se ha desarrollado reajustando el IPC sobre el presupuesto del año anterior. Sin cambios estructurales importantes y sin la consideración de la estrategia municipal. Para que una organización obtenga resultados, cualquiera sea su naturaleza, es necesario que los esfuerzos se dirijan hacia un mismo fin: el cumplimiento de la misión institucional.

En este contexto, lo importante es que los recursos se gestionen de manera adecuada, respondiendo a lo planteado por la municipalidad. Además, se deben representar las necesidades de todas las direcciones y se debe discutir y priorizar proyectos de acuerdo a su relevancia en el cumplimiento de la estrategia municipal. De otra manera se perpetua el estado actual de la organización y no se obtienen los cambios propuestos.

4. Revisión y Retroalimentación

Un CMI solo está completo si cuenta con una constante revisión y retroalimentación por parte de los funcionarios. En este punto es de vital

importancia establecer políticas, procedimientos y procesos para la revisión periódica de la herramienta. En este contexto es indispensable que exista al menos un responsable del funcionamiento del Cuadro de Mando Integral, este cargo tiene por objetivo velar por el correcto funcionamiento y detectar posibles fallas de diseño o de implementación que puedan ser corregidas para obtener los resultados deseados.

En este punto también se hace referencia a las fuentes de información para la construcción de los distintos indicadores. Si bien en el proceso de diseño se hicieron consideraciones hipotéticas con respecto a la disponibilidad de información, es importante que previo a una implementación esto se encuentre revisado, refiriéndose de forma clara con respecto a los tiempos que disponen los encargados para el envío de datos y en caso de ser necesario modificar indicadores, esto se debe hacer en una fase previa a la implementación.

13. CONCLUSIONES

La Municipalidad de Recoleta se encuentra en un proceso de planificación estratégica complejo. Esto debido en gran medida a que en su política más importante, quiere incluir a toda la comunidad en la construcción de la estrategia municipal. Si bien esto es lo adecuado para una organización de carácter público, dado que legitima su autoridad; enfrenta el problema del corto periodo de tiempo que dispone para gestionar. Lo ideal para que una estrategia sea exitosa, es que sea medida y orientada a largos periodos de tiempo. Para lograr esto, es necesario que la estrategia sea definida en base a las necesidades de los habitantes y que evite posibles conflictos o cambios en las futuras gestiones.

Es necesario además que la estrategia desarrollada se complemente con lo que la institución define para las direcciones de Salud y Educación. También es recomendable que en un futuro incluya el eje de "Seguridad Ciudadana" presente en otros gobiernos locales, ya que si bien no es parte fundamental de la función definida por ley para las municipalidades, representa necesidades importantes de los habitantes.

Recoleta hoy tiene la posibilidad de avanzar en el cumplimiento de su misión y puede recibir recursos públicos en el cumplimiento de los distintos programas y proyectos del Estado, especialmente aquellos que se ligan directamente con el cumplimiento de los objetivos estratégicos declarados.

Por otra parte es importante considerar que parte fundamental para el funcionamiento exitoso de una herramienta de control de gestión y en particular del Cuadro de Mando Integral, es el desarrollo del capital humano de la organización. Por esta misma razón es que la perspectiva de crecimiento y aprendizaje es la base de funcionamiento de todos los objetivos propuestos, y en definitiva, el pilar fundamental para el cumplimiento de la misión de la institución. El entendimiento de que las personas son las que generan los cambios dentro de cualquier organización, es factor preponderante para el cumplimiento de cualquier estrategia. Recoleta en este contexto debe orientar a mejorar su desempeño global mediante capacitación y apoyo a los funcionarios en el ejercicio de su trabajo.

En el caso de una organización de carácter público, en especial las municipalidades, los desafíos generalmente son complejos, esto debido al carácter fundacional de este tipo de organizaciones, la alta regulación y control a que se enfrenta y la exigibilidad en sus diversas áreas de funcionamiento. Además de la limitación de los recursos, son consideraciones especiales a la hora de declarar la estrategia a seguir. Los principales problemas son la orientación a los resultados de

corto plazo debido a corto periodo que ejerce cada administración, además de la inercia natural de una organización compleja, donde los resultados se ven generalmente en el largo plazo.

El aprendizaje más relevante al realizar la memoria, fue el conocimiento de la funcionalidad de los sistemas de control de gestión; el entender cómo pequeñas mediciones de gestión pueden repercutir en todo el funcionamiento de la organización. Además de demostrar, a través del diseño, que las herramientas que generalmente se piensan solo para en el mundo privado, son igualmente útiles en organizaciones gubernamentales y públicas.

Materializando lo anterior, la funcionalidad del Cuadro de Mando Integral en la municipalidad de Recoleta, permitió diagramar una estrategia coherente y sencilla pero con grandes significancias para la institución, ya que hace visible y tangible los resultados que se quieren alcanzar y considera las herramientas necesarias para supervisar y medir el desempeño del municipio.

Cabe destacar que las metas e indicadores se crearon en una fase de diseño, no se consideró la viabilidad de las fuentes de información pues se encontraba fuera de los alcances del trabajo. Evidentemente este es un punto crítico a definir antes de la implementación de cualquier instrumento de control de gestión. Si bien la administración municipal de Recoleta, en base a los requerimientos de la implementación de esta herramienta, supone este trabajo como un estudio, la información aquí presentada responde fehacientemente a los requerimientos manifestados por la comunidad, y esgrime una solución para el mejoramiento de la gestión municipal.

Es importante también mencionar que esta es una herramienta, que produce cambios significativos en la cultura organizacional, por lo que los resultados generalmente son apreciados más allá del horizonte de cuatro años que brinda un gobierno local, pero sus beneficios serán tangibles continuamente en los próximos periodos. Lo importante es que la dirección sea quien asegure la implementación paulatina, que permita el entendimiento de la estrategia hasta el nivel operacional.

Finalmente, luego de realizar el trabajo de memoria, se puede decir que los objetivos planteados se han cumplido satisfactoriamente, ya que se realizó un análisis del contexto institucional para orientar sus necesidades de desarrollo, se formalizó la estrategia a través de mapas estratégicos y el cuadro de mando integral, con indicadores metas e iniciativas, de manera tal de permitir su continua medición y evaluación de resultados. Además se definieron las condiciones y recursos necesarios para una implementación exitosa.

La gestión de servicios públicos cada vez ha ido cobrando mayor relevancia en la agenda pública del país y del mundo. Los desafíos no terminan con la implementación de la herramienta, sino más bien en el trabajo continuo de las personas dentro de la organización, que cada vez hacen mayores esfuerzos para entregar calidad a los usuarios. Sin duda hay avances significativos, pero aún hay muchas cosas por hacer en esta materia.

14. BIBLIOGRAFÍA

- [1] Ministerio del Interior; Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, «Diagnóstico Nacional 2013: Calidad de la Gestión Municipal,» 2013. [En línea]. Available: <http://www.subdere.cl/sites/default/files/documentos/diagnostico2013.pdf>. [Último acceso: 10 Septiembre 2013].
- [2] Instituto Nacional de Estadísticas, «Censo 2002 y Proyección de Población 2012,» Santiago, 2002.
- [3] Adimark, «Mapa Socioeconómico de Chile,» 2002. [En línea]. Available: http://www.adimark.cl/medios/estudios/informe_mapa_socioeconomico_de_chile.pdf. [Último acceso: 30 Agosto 2013].
- [4] Ministerio de Desarrollo Social, *Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN)*, Santiago, 2009.
- [5] Ministerio del Interior; Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, «Ley 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades,» [En línea]. Available: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=251693>. [Último acceso: 30 Agosto 2013].
- [6] P. R. Niven, *El cuadro de mando integral paso a paso*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2003.
- [7] Ministerio del Interior; Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, «Programa Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal,» Abril 2012. [En línea]. Available: http://www.subdere.cl/sites/default/files/documentos/guia_progresivo_1_2_3_4.pdf. [Último acceso: 7 Septiembre 2013].
- [8] Ilustre Municipalidad de Recoleta Secretaría Municipal, «Reglamento Interno de Estructura y Organización de la I. Municipalidad de Recoleta,» 2002.
- [9] Bain & Company, «Management Tools and Trends 2013,» 8 Mayo 2013. [En línea]. Available: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf. [Último acceso: 24 Octubre 2013].

- [10] 2GC Active Management, «Balanced Scorecard Usage Survey 2013,» Octubre 2013. [En línea]. Available: http://2gc.eu/files/2GC_Balanced_Scorecard_Usage_Survey_2013_Summary_of_Findings.pdf. [Último acceso: 28 Octubre 2013].
- [11] J. Koch, «BSC Adoption Boosts Shareholder Returns: Findings from a Recent Study by DeBusk and Crabtree,» 14 Mayo 2010. [En línea]. Available: <http://hbr.org/product/bsc-adoption-boosts-shareholder-returns-findings-f/an/B1005C-PDF-ENG>. [Último acceso: 24 Octubre 2013].
- [12] Ilustre Municipalidad de Providencia, «Plan de Desarrollo Comunal 2006-2012,» 2009.
- [13] J. Carrión, Estrategia: de la visión a la acción, Madrid: Esic Editorial, 2007.
- [14] D. Martínez y A. Milla, La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral, Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2005.
- [15] M. A. Hitt, D. R. Ireland y H. R. E, Administración Estratégica. Competitividad y globalización, Cengage Learning Editores, 2008.
- [16] A. Zambrano, Planificación estratégica presupuesto y control de la gestión pública, Caracas: Publicaciones UCAB, 2006.
- [17] J. Kotter, «Leading Change,» *Harvard Business Review*, pp. 5-9, 1996.
- [18] R. S. Kaplan y D. P. Norton, «The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance,» *Harvard Business Review*, pp. 73-79, 1992.
- [19] R. S. Kaplan y D. P. Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action, Boston: The President and fellows of Harvard College, 1996.
- [20] R. S. Kaplan y D. P. Norton, The Strategy-Focused Organization, Boston: Harvard Business School Press, 2001.
- [21] A. Arenas y H. Berner, «Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central,» Febrero 2010. [En línea]. Available: http://www.dipres.gob.cl/594/articles-60578_doc_pdf.pdf. [Último acceso: 15 Septiembre 2013].
- [22] J. C. Bonnefoy y M. Armijo, «Indicadores de desempeño en el sector público,» Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social -

ILPES, Santiago, 2005.

- [23] K. Eagle, «Translating Strategy Into Results, Public Sector Applications of the Balanced Scorecard,» Octubre 2004. [En línea]. Available: http://icma.org/en/icma/knowledge_network/documents/kn/Document/4007/Translating_Strategy_Public_Sector_Applications_of_the_Balanced_Score_Card. [Último acceso: 13 Noviembre 2013].
- [24] W. C. Rivenbark y E. J. Peterson, «A Balanced Approach to Implementing the Balanced Scorecard,» University of North Carolina, School of Government, 2008.
- [25] Down District Council, «Down District Council: Corporate Plan 2011-2015,» Julio 2011. [En línea]. Available: <http://www.downdc.gov.uk/Online-Documents/Corporate-Plan-2011---2015.aspx>. [Último acceso: 23 Diciembre 2013].
- [26] Ministerio Secretaría General de la Presidencia, «Constitución Política de la República de Chile,» 1980. [En línea]. Available: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=242302>. [Último acceso: 10 Octubre 2013].
- [27] Ministerio del Interior; Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, «Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales,» [En línea]. Available: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=30256>. [Último acceso: 7 Octubre 2013].
- [28] Ministerio del Interior; Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, «Reglamento de Calificaciones del Personal Municipal,» 1 Septiembre 1993. [En línea]. Available: http://www.recoletatransparente.cl/documentos/DTO-1228_29-SEP-1992.pdf. [Último acceso: 18 Octubre 2013].
- [29] Ministerio del Interior; Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, «Asignación de Mejoramiento de la Gestión Municipal,» 2002. [En línea]. Available: <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=197351>. [Último acceso: 12 Octubre 2013].
- [30] Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, «Reportes Estadísticos Distritales y Comunales 2013,» 2013. [En línea]. Available: <http://reportescomunales.bcn.cl/2013/index.php/Recoleta>. [Último acceso: 20 Octubre 2013].
- [31] Sistema Nacional de Información Municipal, «Ficha Comunal Recoleta,» 23 Mayo 2013. [En línea]. Available: <http://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/patentes->

municipales. [Último acceso: 20 Octubre 2013].

- [32] P. Galaz, N. González y J. Fuenzalida, «Experiencias exitosas en la generación de valor público: Prácticas para el aumento efectivo de ingresos municipales,» Centro de Sistemas Públicos, Ingeniería Industrial Universidad de Chile, Santiago, 2012.
- [33] Ministerio de Vivienda y Urbanismo, «Observatorio Urbano,» [En línea]. Available: <http://www.observatoriourbano.cl/indurb/ciudades.asp>. [Último acceso: 26 Octubre 2013].
- [34] Municipalidad de Recoleta, «Plan de Desarrollo Comunal (2011-2013),» 2011. [En línea]. Available: http://www.recoleta.cl/wp-content/uploads/PLADECO_2011-2013.pdf. [Último acceso: 31 Marzo 2014].
- [35] D. Jadue, «Programa de Gobierno Municipal 2013 - 2016,» Santiago, 2012.
- [36] R. Arriagada, «Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica,» Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación y Economía Social, Dirección de Gestión del Desarrollo Local y Regional, Santiago, 2002.
- [37] L. C. Dos Santos Azevedo, «Developing a Performance Measurement System for a Public Organization: A case Study of the Rio de Janeiro City Controller's Office,» The George Washington University, Washington D.C., 1999.
- [38] Corporación Cultural de Recoleta, «Plan de Trabajo Corporación Cultural de Recoleta 2013,» Santiago, 2013.
- [39] P. Hall, Ciudades del mañana. Historia del urbanismo en el siglo XX, Barcelona: Ediciones del Serbal.
- [40] H. Sanoff, Community participation in riverfront development, CoDesign, 2005.
- [41] Ministerio del Interior: Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, «Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales,» Enero 2011. [En línea]. Available: http://www.subdere.cl/sites/default/files/documentos/guia_2_modelo_gestion_de_calidad.pdf. [Último acceso: 2 Abril 2014].
- [42] Mycrossoft Dynamics CRM, «Local Governments Strengthen Service, Achieve New Operating Efficiencies with CRM,» Abril 2009. [En línea]. Available:

http://crmdynamics.blob.core.windows.net/docs/Municipalities_Composite.pdf.
[Último acceso: 15 Abril 2014].

- [43] M. Hilbert, «Development Trends and Challenges For Local e-Governments: Evidence From Municipalities in Chile and Peru,» United Nations Publication, 2005.
- [44] T. Marín y D. Mlynarz, «Participación Ciudadana, Monitoreo Ley 20.500,» Octubre 2012. [En línea]. Available: http://ciperchile.cl/pdfs/participacion_ciudadana/Monitoreo_Ley_20500.pdf. [Último acceso: 4 Abril 2014].
- [45] Consejo para la transparencia, «Resultados de los procesos de fiscalización 2012 -2013 a nivel país,» 13 Agosto 2013. [En línea]. Available: <http://www.consejotransparencia.cl/consejo/site/artic/20131107/asocfile/20131107154903/s328.pdf>. [Último acceso: 4 Abril 2014].
- [46] Municipalidad de Providencia, «Plan de Desarrollo Comunal 2013-2021,» Enero 2014. [En línea]. Available: <http://www.providencia.cl/docman/alcalde/pladeco>. [Último acceso: 13 Abril 2014].
- [47] F. Sánchez Albavera, «Planificación estratégica y gestión pública por objetivos,» Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES, 2003.
- [48] Corporación Cultural de Recoleta, «Plan de Trabajo 2013,» 2013. [En línea]. Available: <http://www.culturarecoleta.cl/wp-content/uploads/2013/06/Plan-de-trabajo-y-programaci%C3%B3n-anual-CCR.pdf>. [Último acceso: 4 Abril 2014].
- [49] Ministerio de Vivienda y Urbanismo, «Programa de Recuperación de Barrios,» Santiago, 2013.

15. ANEXOS

ANEXO A: DIAGNÓSTICO CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

ESTRATEGIA					
1	<p>Se refiere a cómo La Municipalidad establece su estrategia, sus objetivos estratégicos y sus planes de acción, de corto y largo plazo, y se organiza para alcanzarlos. Específicamente, se hace referencia a definiciones institucionales que permitirán programar la acción municipal en el ámbito específico de los servicios municipales. También examina cómo se despliegan estos planes en la organización y cómo se hace seguimiento de su desempeño.</p>				
		a)	b)	c)	d)
1.1	¿Tiene la Municipalidad establecida su misión, visión y valores? ¹	No tenemos definida nuestra misión, visión y valores.	Sí, tenemos pero no los utilizamos como instrumentos de gestión.	Tenemos definidas la misión, visión y valores de la Municipalidad, es conocido por funcionarios y funcionarias y lo utilizamos sistemáticamente como instrumento de gestión.	Además de lo anterior (alternativa “c”), Tenemos un método que se aplica periódicamente para dar a conocer y reforzar la misión, visión y valores.
		a)	b)	c)	d)
1.2	¿Define la Municipalidad objetivos y metas anuales para el cumplimiento de la visión? ²	No establecemos objetivos ni metas para el cumplimiento de la visión.	Anualmente fijamos metas, sin embargo no están alineados con la visión de la Municipalidad o no tenemos visión.	Tenemos definidos objetivos para el cumplimiento de la visión. Cada año fijamos metas institucionales y por unidad de trabajo. En el segundo semestre se presenta un programa anual para el período siguiente.	Consideramos los objetivos, las metas y el programa anual de trabajo para hacer el presupuesto municipal, son dados a conocer a todas las personas que trabajan en la Municipalidad para que orienten su función al cumplimiento del mismo.
		a)	b)	c)	d)
1.3	¿Las metas del mejoramiento de la gestión municipal (PMGM) están alineadas con la visión de la Municipalidad?	Las metas PMGM no están alineadas a la visión de la Municipalidad o no tenemos visión.	Anualmente las metas PMGM son definidas en base a los objetivos de visión de la Municipalidad, sin embargo éstas no se vinculan directamente con el mejoramiento de gestión.	Anualmente las metas PMGM son definidas en base a los objetivos de visión y de mejoramiento de la gestión municipal. Cada año nos ponemos metas que son capaces de movilizar a buena parte del personal de la municipalidad.	Además de lo anterior, en base a las metas hacemos planes de trabajo que nos permita alcanzarlas y consideramos estos planes para hacer el presupuesto municipal.
		a)	b)	c)	d)
1.4	¿Se hace seguimiento del avance respecto a las metas definidas para el cumplimiento de la visión y el mejoramiento de la gestión municipal (PMGM)?	No le hacemos seguimiento sistemático.	Hacemos seguimiento trimestral a las metas de mejoramiento de la gestión (PMGM).	Hacemos seguimiento mensual del avance respecto a las metas para el cumplimiento de la visión y el mejoramiento de la gestión municipal.	Hacemos seguimiento mensualmente y se dan a conocer los resultados a todas las personas que trabajan en la Municipalidad para que puedan corregir las desviaciones.

1.5	¿Analiza el alcalde o alcaldesa y los directivos, el avance de la Municipalidad respecto a sus metas y objetivos de visión?	a)	b)	c)	d)
		No lo analizan.	Se les entrega la información periódica respecto al avance de las metas de visión.	Mensualmente se les entrega la información respecto al avance de las metas y la revisan en una instancia formal.	Del análisis toman medidas para reforzar áreas débiles y corregir las desviaciones.
1.6	¿Tiene la Municipalidad formas de reconocimiento al personal y/o equipos de trabajo por buenos resultados respecto a metas y objetivos de visión?	a)	b)	c)	d)
		Sólo tenemos los incentivos del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal (PMGM), los que no están alineados con la visión.	Tenemos formas de reconocimiento simbólico e informal del personal por buenos resultados respecto a metas y objetivos de visión.	Tenemos un sistema de reconocimiento que considera incentivos por cumplimiento de metas de misión y de mejoramiento de la gestión municipal, sin embargo sólo aplica a personal de planta y contrata.	El sistema de reconocimiento se aplica a todas las personas que trabajan en la Municipalidad, independiente de su calidad contractual, y es conocido por todos.
1.7	¿El alcalde o alcaldesa informa al Concejo sobre el avance de cumplimiento de las metas y objetivos de visión?	a)	b)	c)	d)
		No hay informes periódicos al Concejo sobre las metas y objetivos de visión.	Preparamos la información cuando el Concejo lo solicita.	El alcalde o alcaldesa presenta, al final del período, el estado de cumplimiento de metas, objetivos y los resultados de la gestión municipal.	Con periodicidad al menos trimestral el alcalde o alcaldesa presenta el estado de cumplimiento de metas, objetivos y los resultados de la gestión municipal al Concejo.
1.8	¿Tiene la Municipalidad datos del cumplimiento de metas y objetivos anuales?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos datos de los últimos años.	Tenemos datos del último año pero no para todas las metas y objetivos.	Tenemos datos para todas las metas y objetivos. Para algunas de ellas tenemos gráficos y/o tablas con los datos de los últimos 3 años.	Tenemos gráficos y/o tablas con los datos de los últimos 3 años para todas las metas y objetivos. Algunas de ellas muestran tendencia positiva.

LIDERAZGO					
2 Se refiere a cómo la dirección de la Municipalidad conduce y evalúa el desempeño de la organización, con miras a desarrollar y mantener una Municipalidad eficaz, eficiente y con servicios de calidad.					
2.1	¿Tiene la Municipalidad un organigrama, la definición de las funciones y responsabilidades de cada cargo?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos organigrama ni definición de funciones y responsabilidades.	Tenemos un organigrama, funciones y responsabilidades para cada unidad, pero en algunos casos son definiciones generales y no específicas para la Municipalidad.	Tenemos un organigrama, las funciones y responsabilidades están detalladas para cada cargo de la Municipalidad, está actualizado e incluye a todo el personal.	El organigrama, las funciones y responsabilidades de cada cargo son conocidas por todo el personal y están publicados en un sitio electrónico.
2.2	¿Hay instancias de comunicación y coordinación entre las distintas unidades de trabajo para el cumplimiento de metas y objetivos?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos instancias de coordinación y comunicación.	Lo hacemos informalmente.	Tenemos instancias de comunicación formales donde participan algunas unidades y quedan actas de lo ahí tratado.	Tenemos instancias de comunicación formales donde participan todas las unidades. Está definido que en algunas de ellas participa el alcalde o alcaldesa. Para todos los casos quedan actas de lo tratado.
2.3	¿El alcalde o alcaldesa y los directivos, desarrollan actividades para que los funcionarios y funcionarias orienten su trabajo a la satisfacción de usuarios y usuarias?	a)	b)	c)	d)
		No hacemos actividades para que los funcionarios y funcionarias orienten su trabajo a la satisfacción de usuarios y usuarias.	Hay acciones espontáneas en el día a día, además de tocar el tema en una reunión planificada.	Tenemos una política de prestación de los servicios municipales donde figura la satisfacción de usuarios y usuarias como principal objetivo de la Municipalidad, la cual ha sido publicada y dada a conocer.	La política de prestación de los servicios municipales es dada a conocer y reforzada periódicamente, la cual es conocida y reconocida por todas las personas que trabajan en la Municipalidad.
2.4	¿El alcalde o alcaldesa y los directivos, promueven la iniciativa y proactividad en su personal?	a)	b)	c)	d)
		No se promueven la iniciativa y proactividad en el personal.	Cualquiera puede proponer ideas por iniciativa propia.	Tenemos instancias formales para proponer ideas donde algunos participan.	Tenemos instancias formales para proponer ideas donde todos participan y se llevan a cabo periódicamente existiendo registro de ello.

2.5	¿Tiene establecido el alcalde o alcaldesa mecanismos de control interno para asegurar el cumplimiento de la legislación, de los procedimientos y de los compromisos institucionales ³ ?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos mecanismos para el control interno.	Tenemos mecanismos que permiten detectar incumplimientos en caso de producirse, especialmente en materia financiera.	Tenemos una unidad de control interno para asegurar el cumplimiento de la legislación, procedimientos y compromisos, la que tiene establecido un sistema de control y centralización de información. Luego entrega periódicamente al alcalde o alcaldesa los resultados que arroja el sistema.	La unidad de control interno trabaja en base a un sistema colaborativo de control definidos y conocidos por las personas que trabajan en la Municipalidad. Esta unidad emite informes en forma periódica, los cuales son entregados al alcalde o alcaldesa y directores de las diferentes unidades o áreas de trabajo.
2.6	¿Tiene el alcalde o alcaldesa definidos los métodos para publicar y mantener actualizada la información pública?	a)	b)	c)	d)
		No publicamos información.	La información de la Municipalidad se publicó, sin embargo actualmente está obsoleta.	Están definidas y se aplican las responsabilidades y mecanismos que permiten generar y publicar en sitios electrónicos la información actualizada de la Municipalidad y su gestión.	Además, están establecidos los canales y responsabilidades para responder a requerimientos puntuales de información adicional a la publicada.

3 COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS					
Se refiere a cómo las políticas y procesos de gestión del personal contribuyen a materializar los planes y resultados globales de la Municipalidad, cómo los procesos de evaluación del desempeño y reconocimiento apoyan el cumplimiento de esos resultados globales.					
3.1	¿Tiene la Municipalidad definida la política de recursos humanos?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos definida política de recursos humanos.	Tenemos definida una política de recursos humanos y ha sido publicada y/o utilizada, pero hace más de dos años que no la revisamos.	Tenemos una política de recursos humanos actualizada, la que está publicada y es conocida por todos. Su alcance, no necesariamente abarca a todo el personal de planta y contrata, además del personal a honorarios que lleva más de un año trabajando en dependencias de la Municipalidad.	La política de recursos humanos fue desarrollada con la colaboración de las personas que trabajan en la Municipalidad. El alcance abarca al personal de planta y contrata, además del personal a honorarios que lleva más de un año trabajando en dependencias de la Municipalidad. La política es conocida y reconocida por todo el personal.
3.2	¿Se identifican las competencias (educación, capacitación y experiencia) y habilidades para los cargos, requeridas para el desarrollo de sus labores?	a)	b)	c)	d)
		No hemos identificado las competencias para los distintos cargos.	Están definidos los requisitos para los distintos cargos de la Municipalidad, pero no está ajustado al organigrama ni a las funciones y responsabilidades específicas de la Municipalidad.	Tenemos definidas las competencias y habilidades para cada cargo en la Municipalidad en base a las funciones y responsabilidades que desarrolla.	La definición de competencias y habilidades son periódicamente revisadas y actualizadas.
3.3	¿Cómo la Municipalidad asegura que sus mecanismos de selección y reclutamiento del personal garantizan que las personas que entran a ocupar cargos cumplan con las competencias y habilidades definidas?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos forma de asegurar que las personas que ingresan a trabajar a la Municipalidad cumplan con las competencias para el cargo.	Al contratar a una persona tenemos en cuenta las competencias y habilidades requeridas para ese cargo.	Tenemos un procedimiento de selección de personas donde se evalúa el nivel de cumplimiento de las competencias para el cargo a ser llenado y se selecciona el que más se ajusta a los requerimientos.	El procedimiento antes mencionado es aplicado al reclutamiento del personal planta y contrata, además del personal a honorarios que lleva más de un año trabajando en dependencias de la Municipalidad.

3.4	¿Cómo se evalúa el desempeño de las personas que trabajan en la Municipalidad para identificar fortalezas y oportunidades de mejora?	a)	b)	c)	d)
		Se realiza según lo indicado en el procedimiento que estipula la Ley. No se identifican fortalezas ni oportunidades de mejoramiento.	Se aplica el sistema de calificaciones para evaluar el desempeño de las personas, sin embargo la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora las realizan algunas jefaturas.	Hemos desarrollado y llevamos a cabo periódicamente un procedimiento de calificación de desempeño y aptitudes que asegura la objetividad e imparcialidad, que permite identificar fortalezas y oportunidades de mejora de cada persona. Éste se aplica para el personal de planta y contrata.	El procedimiento anterior se aplica a todas las personas que trabajan (personal de planta y contrata, además del personal a honorarios que lleva más de un año trabajando en dependencias de la Municipalidad) e incluye una instancia de retroalimentación a cada persona.
3.5	¿Se mantienen actualizados los antecedentes (datos de ingreso, contrato, remuneraciones, puesto de trabajo, capacitaciones, resultados de la evaluación de desempeño, etc) de funcionarios y funcionarias de la Municipalidad?	a)	b)	c)	d)
		No contamos con carpetas para el personal.	Tenemos una carpeta por cada persona de planta con sus antecedentes.	Tenemos una carpeta por cada persona que trabaja en la Municipalidad, independiente de su calidad contractual, con sus antecedentes pero no están siempre actualizados.	Tenemos una carpeta por cada persona que trabaja en la Municipalidad (planta y contrata, además del personal a honorarios que lleva más de un año trabajando en dependencias de la Municipalidad) con sus antecedentes que se mantienen siempre actualizados a través del mecanismo definido para ello.

4 CAPACITACIÓN					
Se refiere a cómo la Municipalidad gestiona la educación y la capacitación de su personal para apoyar el logro de los objetivos y cómo mide su impacto y resultados en la gestión.					
4.1	¿Se detectan las necesidades de capacitación del personal de la Municipalidad?	a)	b)	c)	d)
		No detectamos las necesidades de capacitación.	Cada jefe de unidad define las necesidades de capacitación de su equipo.	Algunas unidades las detectan. La base de este procedimiento son las brechas entre las competencias definidas para cada cargo y las competencias de la persona que lo ocupa.	Todas las unidades las identifican en base al procedimiento anterior, considerando además, las necesidades de capacitación para cumplir con las metas y objetivos anuales.
4.2	¿Se hacen programas de capacitación?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos programa anual de capacitación.	Tenemos un programa anual que se diseña sin tener en cuenta las necesidades de capacitación.	Tenemos un programa que prioriza en base a las necesidades detectadas e intereses de las personas. Se programa mes a mes cada actividad, se estiman los costos del programa y se ingresan al presupuesto municipal.	En el programa se establecen objetivos para cada actividad de capacitación. El alcance del programa incluye a personal de planta, contrata y honorarios.
4.3	¿Se hace seguimiento a la implementación del programa de capacitación?	a)	b)	c)	d)
		No hacemos seguimiento.	A final de año revisamos si se cumplió el programa.	Sistemáticamente evaluamos si las actividades programadas se llevaron a cabo.	Al menos trimestralmente se evalúa si las actividades programadas se llevaron a cabo y se revisa el programa para ajustarlo según lo evaluado.
4.4	¿Se hace evaluación del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de cada actividad de capacitación?	a)	b)	c)	d)
		No hacemos seguimiento la evaluación del cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de cada actividad de capacitación.	En algunas actividades se hace una prueba al terminar el curso.	Tenemos un mecanismo que permite cuantificar el nivel de cumplimiento de los objetivos de aprendizaje de cada actividad de capacitación.	Para cada actividad de capacitación se diseñan (o ajustan) y aplican métodos cuantitativos para evaluar el grado de cumplimiento del objetivo de aprendizaje.

4.5	¿Tiene datos de la cantidad de personas al año que ha participado en actividades de capacitación respecto al total de personas que trabajan en la Municipalidad?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos datos.	Tenemos datos del último año.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años diferenciando ente hombres y mujeres.	Los gráficos o tablas muestran que ha aumentado el porcentaje de gente capacitada por año.
4.6	¿Tiene datos de la cantidad promedio de horas anuales de capacitación que se han llevado a cabo por persona?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos datos.	Tenemos datos del último año.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años diferenciando ente hombres y mujeres.	Los gráficos o tablas muestran que ha aumentado el nivel promedio de horas de capacitación por persona.
4.7	¿Tiene datos de la cantidad de personas que han participado en actividades de capacitación?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos datos.	Tenemos datos del último año.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años diferenciando ente hombres y mujeres; administrativos, técnicos y profesionales; contrata, planta y honorarios, etc.	Los gráficos o tablas muestran que ha aumentado la cantidad de personas.

BIENESTAR Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO					
5 Se refiere a cómo la Municipalidad mantiene un ambiente de trabajo que conduzca al bienestar de todo su personal; cómo protege su salud, seguridad y calidad de vida y cómo gestiona un mejoramiento permanente de esas condiciones.					
		a)	b)	c)	d)
5.1	¿Se determinan las condiciones del lugar de trabajo que afectan al bienestar de funcionarios y funcionarias de la municipalidad?	No determinamos las condiciones del lugar de trabajo que afectan al bienestar de las personas.	De acuerdo al trabajo diario, cada persona que identifica algún problema se lo da a conocer a su jefatura para su resolución.	El Comité Paritario identifica las condiciones sanitarias y ambientales ⁴ que afectan la operación de la Municipalidad.	Mediante un proceso en que participan todas las personas de la Municipalidad se identifican las condiciones del lugar de trabajo que afectan su bienestar diferenciando en las prioridades de hombres y mujeres.
5.2	¿Existen procedimientos para mantener y/o mejorar las condiciones del lugar de trabajo de funcionarios y funcionarias de la Municipalidad?	No existen procedimientos para mejorar las condiciones del lugar de trabajo.	No tenemos procedimientos, pero si detectamos algún problema lo mejoramos.	El Comité Paritario revisa formal y periódicamente las condiciones de trabajo identificadas en el Decreto Supremo 594 y si se detectan problemas los resolvemos.	Revisamos formal y periódicamente las condiciones de trabajo de acuerdo al Decreto Supremo 594 ⁵ y las identificadas por las personas. Además cada año se detectan, presupuestan y ejecutan mejoras al lugar de trabajo.
5.3	¿Tiene procedimientos para identificar riesgos que puedan ocasionar accidentes en el lugar de trabajo de funcionarios y funcionarias?	No tenemos procedimientos para identificar riesgos.	No tenemos procedimientos, pero si detectamos algún riesgo se aborda.	El Comité Paritario hizo un análisis en cada servicio y área de la Municipalidad y se identificaron los riesgos de acuerdo a la naturaleza de cada actividad, lo que se dejó plasmado en un documento tipo matriz de riesgos.	La matriz de riesgos es revisada periódicamente para su actualización.
5.4	¿Tiene procedimientos de reacción en caso de emergencias?	No tenemos procedimientos de reacción en caso de emergencia.	Tenemos identificadas las vías y planos de evacuación en cada área de la Municipalidad.	Tenemos planes de evacuación en cada dependencia del municipio, los cuales están actualizados y son conocidos por todas las personas que allí se desempeña.	Los procedimientos definidos para cada tipo de emergencia, son conocidos por todos y al menos semestralmente se ponen a prueba.

5.5	¿Se evalúa el nivel de satisfacción de las personas que trabajan en la Municipalidad?	a)	b)	c)	d)
		No se evalúa el nivel de satisfacción de las personas que trabajan en la Municipalidad.	Conocemos el nivel de satisfacción por los reclamos que hace el personal a sus jefes.	Una vez definimos criterios y medimos formalmente el nivel de satisfacción de todas las personas que trabajan en la Municipalidad.	Al menos una vez al año medimos formalmente el nivel de satisfacción de todas las personas que trabajan en la Municipalidad y sus resultados se analizan diferenciando hombres y mujeres.
5.6	¿Tiene datos del nivel de satisfacción de las personas que trabajan en la Municipalidad?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos datos.	Tenemos datos del último año.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años diferenciando entre hombres y mujeres.	Los gráficos o tablas muestran que ha aumentado el nivel de satisfacción.
5.7	¿Tiene datos de la tasas de siniestralidad, accidentabilidad, gravedad y frecuencia?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos datos.	Tenemos datos del último año.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años.	Los gráficos o tablas muestran que ha aumentado el nivel de seguridad.
5.8	¿Tiene datos del valor de la cotización básica y adicional de la prima del Seguro Social contra Riesgos de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos datos.	Tenemos datos del último año.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años.	Los gráficos o tablas muestran que ha disminuido el costo de la prima contra riesgos.

INGRESOS MUNICIPALES					
6 Se refiere a cómo la Municipalidad gestiona los ingresos municipales para asegurar el funcionamiento eficaz y eficiente de sus procesos y la sustentabilidad a largo plazo de las finanzas municipales.					
6.1	¿Cómo se identifican y proyectan los ingresos de la Municipalidad para el año?	a)	b)	c)	d)
		No identificamos los ingresos.	Los identificamos cuándo hay que cobrarlos, pero no con la anticipación suficiente para poder hacer proyecciones de los ingresos.	Proyectamos en base a las recaudaciones del año anterior y a los cambios que se van a hacer este año para aumentar los ingresos.	Anualmente para la confección del presupuesto, cada unidad de la Municipalidad que percibe ingresos identifica todos los potenciales contribuyentes e ingresos en base a los servicios a entregar, tributos a cobrar, transferencias u otros. Con ello se proyectan los ingresos en forma mensual por cada ítem identificado.
6.2	¿Cómo se desarrollan planes para lograr los ingresos propios esperados?	a)	b)	c)	d)
		No desarrollamos planes para lograr ingresos.	Definimos cuánto tiene que recaudar cada área o unidad que percibe ingresos.	Definimos metas por área o unidad que percibe ingresos y cada una elabora un plan para alcanzar la meta definiendo métodos, responsables y recursos.	Cada área o unidad analiza los métodos usados el año anterior, las condiciones existentes y los resultados obtenidos. Luego se hace una proyección de las condiciones del próximo año y se desarrollan planes con las mejoras en los métodos y recursos para obtener los resultados esperados, incluyendo mecanismos de seguimiento.
6.3	¿Se hace gestión de cobranzas?	a)	b)	c)	d)
		No hacemos gestión de cobranza.	Tenemos un programa con los cobros que hay que hacer y se chequean los montos en la medida que se van recibiendo los pagos.	En algunas áreas o unidades tenemos un programa con los cobros mensuales y a fin de mes se identifican las moras.	En todas las áreas o unidades que perciben ingresos tenemos un programa con los cobros mensuales, se avisa a cada contribuyente y se verifica sin han pagado o no. A fin de mes se hace un listado de morosidad para ponernos en contacto con los contribuyentes y hacer seguimiento de los pagos.

6.4	¿Tiene datos de los ingresos propios permanentes (IPP)?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos.	Tenemos datos del último año.	Tenemos gráficos o tablas con los datos actualizados de los últimos 3 años.	Los gráficos o tablas muestran que han aumentado los ingresos propios de la Municipalidad.
6.5	¿Tiene datos de los ingresos de la Municipalidad que no se han cobrado (en monto total y el porcentaje respecto de los ingresos propios totales)?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos.	Tenemos datos de una vez que lo hicimos.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años.	Los gráficos o tablas muestran que ha disminuido el monto o el porcentaje no cobrado.
6.6	¿Tiene datos de los ingresos de la Municipalidad que no se han pagado (en monto total y el porcentaje respecto de los ingresos propios totales)?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos.	Tenemos datos de una vez que lo hicimos.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años.	Los gráficos o tablas muestran que ha disminuido el monto o el porcentaje no pagados.

PRESUPUESTO MUNICIPAL					
7	Se refiere a cómo la Municipalidad planifica y gestiona el Presupuesto Municipal, para garantizar la representación de las necesidades financieras del personal, las unidades y todos los involucrados en la prestación de servicios a la comunidad para el cumplimiento de la misión y visión de la Municipalidad.				
7.1	¿Cómo se elabora el presupuesto anual de la Municipalidad?	a)	b)	c)	d)
		El encargado de finanzas toma el presupuesto del año anterior, le ajusta el IPC y agrega las nuevas actividades a ejecutar.	Un equipo del municipio ⁶ , en base a las necesidades de cada unidad toma el presupuesto del año anterior, le ajusta el IPC y agrega las nuevas actividades a ejecutar.	Un equipo del municipio, desde las necesidades de cada unidad, define las actividades planificadas para el año identificando cada ítem a utilizar, su cantidad y costo.	Después del procedimiento detallado en “v”, cada unidad sanciona el ejercicio realizado por el equipo de presupuesto

7.2	¿Considera las prioridades de la comunidad en la confección del presupuesto?	a)	b)	c)	d)
		No directamente.	Cuando hacemos el presupuesto se toman en cuenta los reclamos y sugerencias de usuarios y usuarias.	Cada año designamos parte del presupuesto para ser definido en forma participativa con la comunidad.	Anualmente planificamos la participación ciudadana en el presupuesto para ir aumentando la cobertura en territorio, en cantidad de grupos de interés, cantidad de personas y en montos.
7.3	¿Se realiza seguimiento al presupuesto?	a)	b)	c)	d)
		Lo revisamos a fin de año.	Lo hacemos en base a los registros contables en forma trimestral.	Registramos todos los ingresos y egresos en la contabilidad en forma oportuna ⁷ . Contabilidad hace un informe de seguimiento del presupuesto el cual es entregado al alcalde o alcaldesa y puesto a disposición para quien lo solicite.	El informe de seguimiento del presupuesto se emite mensualmente, es publicado en sitios electrónicos y analizado por el equipo que definió el presupuesto
7.4	¿Se analiza la información referente al presupuesto y se presenta al alcalde o alcaldesa y al Concejo?	a)	b)	c)	d)
		No la analizamos.	Cuando se requieren más fondos para alguna actividad revisamos y reasignamos los montos del presupuesto lo que es aprobado por el Concejo.	El informe de seguimiento del presupuesto es analizado en instancias formales en la Municipalidad. El resultado del análisis es entregado al alcalde o alcaldesa para la toma de decisiones.	El informe de seguimiento del presupuesto es analizado al menos mensualmente por cada jefatura y en instancias formales en la Municipalidad. El resultado del análisis es entregado al alcalde o alcaldesa y el Concejo para la toma de decisiones.

7.5	¿Cómo evalúan el alcalde o alcaldesa, los directivos y el Concejo el desempeño financiero de la Municipalidad?	a)	b)	c)	d)
		No lo evalúan.	Lo evalúan cada año o cuando hay algún problema.	El alcalde o alcaldesa revisa la información que se le presenta (basada en datos fidedignos de contabilidad y los análisis hechos por las jefaturas y en instancias formales)	Luego de la evaluación, el alcalde o alcaldesa toma acciones para abordar las desviaciones del presupuesto y de indicadores financieros.

7.6	¿Tiene datos de la cantidad de personas e instituciones de la comunidad que participan en la definición del presupuesto?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos datos.	Tenemos datos de participación en el presupuesto una vez que lo hicimos.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de participación los últimos 3 años.	Tenemos datos de la cantidad de personas e instituciones que participa en la definición del presupuesto y al menos en una muestra que ha aumentado el nivel de participación.
7.7	¿Tiene datos de los montos y porcentaje del presupuesto que decide la comunidad participativamente?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos datos.	Tenemos gráficos o tablas con los datos actualizados.	Tenemos gráficos o tablas con los datos actualizados de los últimos 3 años.	Los datos de los últimos 3 años muestran que ha aumentado el monto y porcentaje del presupuesto que se somete a participación.
7.8	¿Tiene datos de los gastos totales sobre los ingresos totales?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos datos.	Tenemos gráficos o tablas con los datos actualizados.	Tenemos gráficos o tablas con los datos actualizados de los últimos 3 años.	Los gráficos o tablas muestran que ha disminuido los gastos totales respecto a los ingresos totales de la Municipalidad.
7.9	¿Tiene datos de los gastos fijos sobre Ingresos Propios Permanentes?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos datos.	Tenemos gráficos o tablas con los datos actualizados.	Tenemos gráficos o tablas con los datos actualizados de los últimos 3 años.	Los gráficos o tablas muestran que ha mejorado la relación entre gastos fijos e Ingresos Propios Permanentes.
7.10	¿Tiene datos de los retrasos en pagos previsionales, facturas de proveedores vencidas y adelantos que recibe la Municipalidad?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos datos.	Tenemos datos de una vez que lo hicimos.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años de los retrasos en pagos previsionales, facturas de	Los gráficos o tablas muestran que ha disminuido el nivel de los retrasos en pagos previsionales, facturas de proveedores vencidas y adelantos.

8 RECURSOS MATERIALES					
Se refiere a cómo la Municipalidad planifica y gestiona el uso y mantención de los recursos materiales, equipos e infraestructura para asegurar las condiciones de prestación de servicios alineadas con la planificación de la Municipalidad.					
		a)	b)	c)	d)
8.1	¿Se tiene y controla el inventario de los recursos materiales de la Municipalidad?	No tenemos inventario de los recursos materiales de la municipalidad.	Tenemos un listado de recursos materiales de la Municipalidad pero no está actualizado.	Tenemos un inventario que considera todos los recursos materiales de la Municipalidad el cual es actualizado al menos una vez al año.	Tenemos un inventario que se lleva en archivo papel o digital, que considera todos los recursos materiales de la Municipalidad, sus características, estado, ubicación y responsable de su administración. Éste es actualizado al menos cada año.
8.2	¿Se hace el seguimiento y mantención de los recursos materiales, equipos e infraestructura de la Municipalidad?	No se hace seguimiento.	Cuando algo se deteriora lo mandamos a arreglar.	Tenemos y aplicamos un programa de inspección para verificar el estado de cada ítem y cuando se detectan problemas se resuelven.	Tenemos y aplicamos un programa de mantención para aquellos ítems que lo requieren.
8.3	¿Cómo se planifica, ejecuta y controla la asignación de uso de bienes materiales mayores? (vehículos, instalaciones, salas de reuniones, notebooks, proyectores, etc.)	Los bienes se asignan en la medida que se solicitan	El uso de los bienes materiales mayores es asignado discrecionalmente, sólo contamos con procedimientos de solicitud.	Periódicamente se evalúan las necesidades de uso de bienes materiales mayores, sobre la cual se planifica su asignación y se controla el cumplimiento, este procedimiento también contribuye al proceso de	Además de lo anterior, cada unidad tiene claridad respecto del procedimiento de uso de bienes para su normal funcionamiento, en casos de imprevisto, se conoce el procedimiento para la solicitud correspondiente y condiciones de asignación.

9 SATISFACCIÓN DE USUARIOS Y USUARIAS					
Se refiere a cómo la Municipalidad determina los requerimientos y expectativas de sus usuarios y usuarias para desarrollar nuevas oportunidades de mejoramiento de procesos y cómo determina su satisfacción.					
		a)	b)	c)	d)
9.1	¿Se caracterizan y agrupan a los usuarios y usuarias de cada servicio municipal?	No lo hacemos.	Para algunos servicios viene definido el perfil de los beneficiarios.	Para algunos servicios tenemos identificado el perfil de los usuarios y usuarias que solicitan el servicio, en base a características que los diferencian y lo actualizamos al menos una vez al año ⁸ .	Tenemos una base de datos unificada de usuarios y usuarias de la Municipalidad la cual se alimenta de la información de todos los servicios. Ésta contiene las características de cada persona y los servicios que solicita. En base a esto hacemos análisis de los usuarios y usuarias de cada servicio con perfiles para hombres y mujeres, la que se mantiene permanentemente actualizada con el ingreso de información.
9.2	¿Cómo se identifican las principales necesidades y expectativas de los distintos grupos de usuarios y usuarias?	No las identificamos.	Analizamos los reclamos y sugerencias de usuarios y usuarias.	En algunos servicios realizamos actividades de consulta a usuarios y usuarias para identificar necesidades y expectativas.	En todos los servicios realizamos procesos participativos para desarrollar acuerdos de deberes y derechos de los ciudadanos en los servicios municipales clave identificando diferenciadamente necesidades de hombres y mujeres.
9.3	¿Cómo se traducen las necesidades y expectativas de los usuarios y usuarias en atributos de calidad ⁹ de los servicios?	No lo hacemos.	Cuando hay reclamos de usuarios o usuarias identificamos la parte del servicio que hay que mejorar.	Analizamos las expectativas de los ciudadanos o ciudadanas expresadas en las consultas a usuarios (as) y determinamos qué aspectos del servicios podrían dar respuesta a esas expectativas y de qué forma.	Generamos Cartas Ciudadanas con los acuerdo alcanzados respecto a los deberes y derechos de los usuarios y usuarias de los servicios municipales claves.
9.4	¿La Municipalidad da a conocer a sus funcionarios y funcionarias los principales requerimientos de los usuarios y usuarias de cada servicio?	No lo hacemos.	Cada usuario o usuaria presenta sus necesidades ante los funcionarios que los atienden.	Damos a conocer a los funcionarios y funcionarias los indicadores de calidad de los servicios y los estándares definidos.	Informamos periódicamente y publicamos los estándares comprometidos.

9.5	¿Se mide la satisfacción e insatisfacción de los usuarios y usuarias de sus servicios?	a)	b)	c)	d)
		No la medimos.	La medimos en base a los reclamos recibidos.	En algunos servicios hemos hecho mediciones de satisfacción de usuarios y usuarias.	Al menos anualmente hacemos una evaluación de satisfacción de usuarios y usuarias de todos los servicios municipales diferenciando en el análisis entre la satisfacción de hombres y mujeres.
9.6	¿Tiene datos de satisfacción de usuarias y usuarios de los servicios municipales?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos datos.	Tenemos datos de una vez que lo hicimos.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años para hombres y para mujeres.	Los gráficos o tablas muestran que ha aumentado el nivel de satisfacción.

10 COMUNICACIÓN CON USUARIOS Y USUARIAS					
¿Se refiere a cómo la Municipalidad facilita la comunicación con usuarios y usuarias para garantizar el acceso y la calidad en la prestación de los servicios municipales y cómo se hace cargo del mejoramiento continuo de esa comunicación.					
10.1	¿Se definen y administran los canales de comunicación pertinentes para cada servicio para entregar información a usuarios y usuarias?	a)	b)	c)	d)
		No definimos ni los administramos.	En algunos servicios publicamos la información en medios como afiches y página web de acuerdo a las necesidades de la Municipalidad.	Según el perfil de usuarios y usuarias, en algunos servicios identificamos los medios de comunicación más eficaces para informar y recibir retroalimentación. Publicamos la información de acuerdo a ello.	Según el perfil de los usuarios y usuarias de cada servicio se identifican los medios de comunicación más eficaces para informar y recibir retroalimentación. Asimismo, se definen los objetivos de la comunicación y en base a ello sus contenidos. Luego se implementa el plan de comunicación.
10.2	¿Cómo se da acceso y atención a todos los usuarios y usuarias que requieren del servicio?	a)	b)	c)	d)
		Se atiende a cada usuario o usuaria en los horarios fijados para ello y dados a conocer a la comunidad.	Además de los horarios de atención fijados en diversos lugares, se realizan esfuerzos adicionales para satisfacer necesidades de accesibilidad a algunos servicios.	La Municipalidad, cada año y para cada servicio, define y aplica las condiciones físicas de acceso, la señalética, los requisitos para acceder al servicio, gestiona los recursos y procesos para asegurar una atención oportuna y eficaz de todos los usuarios y usuarias que requieren.	Además de lo anterior, la información respecto a los requisitos para acceder a cada servicio se comunican previamente al usuario o usuaria.
10.3	¿Se identifican y gestionan los puntos de contacto claves ¹⁰ con los usuarios y usuarias?	a)	b)	c)	d)
		Los identificamos, sin embargo, no realizamos acciones para asegurar la correcta habilitación de los mismos.	Los lugares de atención a público los acondicionamos para estos fines.	Identificamos para algunos servicios los puntos de contacto con los usuarios y usuarias definiendo para cada uno los protocolos de atención.	Tenemos protocolos de atención en todos los servicios. Además definimos las condiciones del lugar, la señalética e información que debe estar disponible para una experiencia satisfactoria por parte de los usuarios y usuarias.

10.4	¿Cómo se reciben y tratan los reclamos, quejas, comentarios y sugerencias de los usuarios y usuarias?	a)	b)	c)	d)
		Se reciben en diversas instancias, sin tener registro o acumulación de los antecedentes.	Todos se reciben en la OIRS ¹¹ , luego son asignadas las responsabilidades para dar respuestas a cada requerimiento.	Contamos con diversos medios para recibir los reclamos, quejas y sugerencias los que son enviados directamente a la OIRS, luego son asignadas las responsabilidades para dar respuesta a cada requerimiento, hacemos un seguimiento de la respuesta hasta que llega al usuario o usuaria que lo emitió.	Además del procedimiento anterior, analizamos la información para identificar oportunidades de mejora para cada servicio.
10.5	¿Tiene datos de los tiempos de respuesta a reclamos y quejas de usuarios y usuarias?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos.	Tenemos datos de una vez que lo hicimos.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años analizado por unidad.	Los gráficos o tablas muestran que han disminuido los tiempos de respuesta en algunas unidades.

11		PROCESOS DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES			
Este criterio examina los aspectos clave de los procesos de prestación de los servicios municipales					
		a)	b)	c)	d)
11.1	¿Tiene establecida la Municipalidad políticas de prestación de servicios municipales ¹² ?	No tenemos política de prestación de servicios municipales.	Tenemos ciertos lineamientos para la prestación de servicios municipales, los que no se han constituido como una política.	Tenemos políticas de prestación de servicios municipales las cuales ponen el foco en la satisfacción e insatisfacción de usuarios y usuarias y han sido acordadas con el Concejo.	Las políticas de prestación de servicios son conocidas por los funcionarios y funcionarias y están publicadas para el conocimiento de usuarios y usuarias.
11.2	¿Tiene identificados los procesos de entrega de los servicios municipales?	No los tenemos formalmente identificados.	Algunos servicios tienen identificados los procesos para llevar a cabo el servicio y sus objetivos.	Cada servicio tiene identificados sus procesos y los tiene descritos en procedimientos, tiene definidos indicadores de gestión.	La Municipalidad cuenta con un mapa de procesos y fichas de procesos descriptivas de cada uno.
11.3	¿Cómo se establecen indicadores y estándares de prestación de los servicios?	No se establecen indicadores para la entrega de servicios.	Se definen internamente aspectos a medir del servicio.	En algunos servicios se definen, para cada aspecto a medir, un valor deseable de alcanzar en base a las expectativas de los usuarios y usuarias.	Todos los servicios tienen definidos indicadores y estándares. Éstos son dados a conocer a la comunidad.
11.4	¿Cómo se controla la calidad de los procesos de entrega de los servicios municipales?	No la controlamos.	En algunos servicios tenemos establecidos procedimientos para llevarlos a cabo.	Tenemos definidos procedimientos para llevar a cabo el control de los procesos de cada servicio. Además, tenemos indicadores de gestión del proceso (anteriores a la entrega al usuario y usuaria) en base a los estándares de calidad de los servicios.	Controlamos el cumplimiento de procedimientos en forma periódica, se miden los indicadores de gestión y los analizamos en relación con el cumplimiento de estándares de entrega del servicio.

11.5	En los servicios pertinentes ¹³ ¿tiene la Municipalidad establecidos procedimientos de inspección hacia la comunidad que permitan asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales y municipales?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos procedimientos de inspección.	Contamos con personal de inspección en la Municipalidad para algunos servicios, sin embargo carecemos de un procedimiento formal para llevarlo a cabo.	Contamos con procedimientos y recursos para la inspección de todos los servicios pertinentes.	Además de lo anterior, los procedimientos incluyen las acciones correctivas en caso de identificarse desvíos.
11.6	¿Tiene datos sobre el cumplimiento de los estándares de prestación de los servicios?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos datos.	Tenemos datos de una vez que lo hicimos.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años.	Los gráficos o tablas muestran que ha aumentado el nivel de cumplimiento de los estándares de prestación de los servicios en los últimos 3 años.
11.7	¿Tiene datos de los indicadores de gestión de los procesos de los servicios municipales?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos datos.	Tenemos datos del último año.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años para algunos indicadores.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años para todos los indicadores.

12 PROCESOS DE APOYO PARA LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES					
Cómo la Municipalidad controla y mejora la eficiencia y eficacia de sus procesos de apoyo, proveedores y organismos asociados					
		a)	b)	c)	d)
12.1	¿Tiene identificados y controla los procesos de apoyo de la Municipalidad como: tesorería, contabilidad, jurídica, informática, etc.?	No los tenemos formalmente identificados.	Tenemos identificado todos los procesos de soporte de la Municipalidad y sus objetivos.	Cada unidad de soporte tiene identificados sus procesos (flujos) tiene descritos los procedimientos, tiene definidos indicadores de gestión.	Además de lo anterior, se controla el cumplimiento de procedimientos en forma periódica y se miden los indicadores de gestión.
12.2	¿Tiene un procedimiento para administrar el Archivo Municipal?	Existe un archivo donde se acopia la documentación.	La documentación llega por diversas vías y sin un procedimiento claro. Su almacenamiento no siempre facilita la accesibilidad a la documentación.	El municipio cuenta con un archivo que es alimentado en función de la demanda de distintas unidades. Su almacenamiento cumple con todas las disposiciones legales, asegurando la pertinencia y ubicación de cada documento	Además de lo anterior, cada unidad, en base a certezas técnico/jurídicas ¹⁴ , selecciona la información que debe ser ingresada al archivo municipal, es despachada según un procedimiento conocido y administrada garantizando accesibilidad, vigencia y seguridad de la información.
12.3	¿Se identifican a los organismos asociados relacionados con el servicio?	No los tenemos identificados.	Tenemos identificados los organismos asociados del Estado con la entrega de cada servicio.	Cada servicio tiene identificado los organismos asociados del Estado y de la comunidad que están involucrados en la entrega del servicio y se identifican en cada procedimiento.	Para cada organismo asociado identificado, tenemos los datos de la persona de contacto y su subrogante.
12.4	¿Se identifican los principales productos o servicios adquiridos a los proveedores para el desarrollo del servicio?	No los tenemos identificados.	Tenemos un listado de ítems que se compran regularmente en la Municipalidad.	Cada servicio o unidad identifica los productos o servicios clave que afectan sus procesos y los proveedores que los suministran.	Además, identificamos cuáles son los aspectos clave de cada producto o servicio que la Municipalidad valora o requiere.

12.5	¿Se evalúa a los proveedores una vez recibidos los productos o servicios contratados?	a)	b)	c)	d)
		No los evaluamos.	Los evaluamos una vez.	Evaluamos a todos los proveedores clave periódicamente en base a criterios predefinidos.	Además de lo anterior, le informamos a los proveedores los resultados de su evaluación para que puedan mejorar.
12.6	¿Tiene datos de los indicadores de gestión de los procesos de apoyo?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos datos.	Tenemos datos de una vez que lo hicimos.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años.	Los gráficos o tablas muestran que ha mejorado los indicadores
12.7	¿Tiene datos de los indicadores de evaluación de proveedores?	a)	b)	c)	d)
		No tenemos datos.	Tenemos datos de una vez que lo hicimos.	Tenemos gráficos o tablas con los datos de los últimos 3 años.	Los gráficos o tablas muestran que ha mejorado la calidad de los servicios y productos de los proveedores.

Respuestas Municipalidad de Recoleta 2013

ÁMBITO DE EVALUACIÓN	N° Pregunta	a	b	c	d
1 Estrategia	1.1		X		
	1.2		X		
	1.3			X	
	1.4	X			
	1.5	X			
	1.6	X			
	1.7	X			
	1.8			X	
2 Liderazgo	2.1		X		
	2.2				X
	2.3		X		
	2.4		X		
	2.5			X	
	2.6				X
3 Competencia de las personas	3.1	X			
	3.2		X		
	3.3	X			
	3.4	X			
	3.5			X	
4 Capacitación	4.1		X		
	4.2	X			
	4.3	X			
	4.4	X			
	4.5	X			
	4.6	X			
	4.7	X			
5 Bienestar y seguridad en el trabajo	5.1		X		
	5.2		X		
	5.3		X		
	5.4			X	
	5.5	X			
	5.6	X			
	5.7			X	
	5.8			X	
6 Ingresos Municipales	6.1			X	
	6.2			X	
	6.3			X	
	6.4			X	
	6.5			X	
	6.6			X	

Respuestas Municipalidad de Recoleta 2013

ÁMBITO DE EVALUACIÓN	N° Pregunta	a	b	c	d
7 Presupuesto Municipal	7.1		X		
	7.2			X	
	7.3				X
	7.4			X	
	7.5				X
	7.6	X			
	7.7	X			
	7.8			X	
	7.9			X	
	7.10			X	
8 Recursos materiales	8.1				X
	8.2			X	
	8.3		X		
9 Satisfacción de usuarios y usuarias	9.1			X	
	9.2	X			
	9.3		X		
	9.4		X		
	9.5			X	
	9.6		X		
10 Comunicación con usuarios y usuarias	10.1		X		
	10.2		X		
	10.3		X		
	10.4	X			
	10.5	X			
11 Proceso de prestación de servicios	11.1		X		
	11.2		X		
	11.3			X	
	11.4		X		
	11.5		X		
	11.6		X		
	11.7		X		
12 Procesos de apoyo para la prestación	12.1	X	X		
	12.2		X		
	12.3		X		
	12.4		X		
	12.5	X			
	12.6	X			
	12.7	X			
TOTAL	78				

ANEXO B: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	META
VECINOS Y USUARIOS	Aumentar Participación de usuarios en Planificación Comunal	$\frac{N^{\circ} \text{ de Consultas Realizadas}}{N^{\circ} \text{ Total de Consultas Proyectadas}} * 100$	< 40% 40% ≤ x < 80% ≥ 80%
		$\frac{N^{\circ} \text{ Unidades Vecinales Participantes}}{N^{\circ} \text{ Total de Unidades Vecinales}} * 100$	< 60% 60% ≤ x < 80% ≥ 80%
	Mejorar la Calidad y Cobertura de los Servicios de Atención Directa a vecinos y contribuyentes	$\frac{N^{\circ} \text{ de Servicios Implementados}}{N^{\circ} \text{ Total de Servicios a Implementar}} * 100$	< 50% 50% ≤ x < 80% ≥ 80%
		Porcentaje de Cumplimiento Encuesta Satisfacción de Usuarios con respecto a los Servicios Municipales	< 60% 60% ≤ x < 80% ≥ 80%
	Aumentar o mantener el n° de actividades de cultura, deporte y recreación, patrocinadas por el Municipio, para apoyar el desarrollo sociocultural de la comunidad	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ eventos patrocinados realizados en el mes cultura}}{N^{\circ} \text{ de eventos realizados en el mismo mes año anterior}} - 1 \right) * 100$	< -10% -10% ≤ x < 0% ≥ 0%
		$\left(\frac{N^{\circ} \text{ eventos patrocinados realizados en el mes dep y rec}}{N^{\circ} \text{ de eventos realizados en el mismo mes año anterior}} - 1 \right) * 100$	< -10% -10% ≤ x < 0% ≥ 0%
		$\frac{N^{\circ} \text{ de personas participantes}}{N^{\circ} \text{ Proyectado de personas participantes}} * 100$	< 40% 40% ≤ x < 60% ≥ 60%

	Mejorar Equipamiento de Espacios Públicos (Parques, Plazas, Calles) para hacer de la comuna un lugar grato para vivir	$\frac{\text{Unidades Vecinales Equipadas}}{\text{Total Unidades Vecinales a Equipar Peroyectadas}} * 100$	< 40%	
			$40\% \leq x < 70\%$	
			$\geq 70\%$	
		Promover la empleabilidad local a través de capacitación de desempleados	$\frac{\text{Porcentaje de Cumplimiento Encuesta Satisfacción de Usuarios con respecto a Equipamiento Comunal y mejoramiento de medioambi}}{}$	< 60%
				$60\% \leq x < 80\%$
				$\geq 80\%$
		$\frac{\text{Nº de personas inscritas empleadas}}{\text{Nº de personas inscritas}} * 100$	< 50%	
			$50\% \leq x < 80\%$	
		$\frac{\text{Nº de personas inscritas capacitadas}}{\text{Nº personas inscritas}} * 100$	$\geq 80\%$	
			< 50%	
		$50\% \leq x < 80\%$		
		$\geq 80\%$		

PROCESOS INTERNOS	Mejorar Comunicación con Usuarios, informando a la comunidad	<i>Nº de Boletines Informativos Mensuales (Evaluación trimestral)</i>	1
			2
			3
	Mejorar transparencia y rendición de cuentas	$\frac{N^{\circ} \text{ de resp. completas}^{27} \text{ Solicitudes de Transparencia}}{N^{\circ} \text{ de Solicitudes de Transparencia}} * 100$	< 80%
			$80\% \leq x < 90\%$
			$\geq 90\%$
	Identificar problemas y mejoras en la prestación	$\frac{N^{\circ} \text{ de procesos levantados, definidos y revisados}}{N^{\circ} \text{ de procesos críticos}} * 100$	< 70%
			$70\% \leq x < 90\%$
			$\geq 90\%$
	Fortalecer la colaboración con organismos comunitarios para desarrollar mejores soluciones	$\frac{N^{\circ} \text{ de Proyectos y Programas realizados colaborativamente}}{N^{\circ} \text{ de Proyectos y Programas realizados}} * 100$	< 10%
			$10\% \leq x < 30\%$
			$\geq 30\%$
	Mejorar el diseño y cumplimiento de políticas, con la correcta gestión de proyectos de inversión	$\frac{N^{\circ} \text{ Programas y proyectos terminados relacionados con Estrategia}^{28}}{N^{\circ} \text{ Total de Programas y Proyectos terminados}} * 100$	< 50%
			$50\% \leq x < 80\%$
			$\geq 80\%$
	Mejoras vínculos con empresas locales y promover cooperación mutua	$\left(\frac{N^{\circ} \text{ de empresas locales ligadas}}{N^{\circ} \text{ total de empresas locales}} \right) * 100$	< 40%
			$40\% \leq x < 60\%$
			$\geq 60\%$

²⁷ Completas, se refiere a aquellas respuestas a requerimientos que cumplen con todo lo solicitado

²⁸ Relacionados con la estrategia, se refiere a que contribuyen con el cumplimiento de algunos de los objetivos estratégicos declarados

PERSPECTIVA FINANCIERA	Optimizar los recursos utilizados en los distintos programas y servicios	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de Proyectos Planificados correctamente (Ingresos y Gastos)}}{\text{N}^{\circ} \text{ Total de Proyectos Planificados}}$	< 60%
			$60\% \leq x < 80\%$
			$\geq 80\%$
		<i>Porcentaje de Cumplimiento Evaluación de Resultados de Programas, Proyectos y Servicios</i>	< 60%
			$60\% \leq x < 80\%$
			$\geq 80\%$
	Aumentar Ingresos Municipales	$\left(\frac{\text{Ingresos Totales IPP Periodo Actual}}{\text{Ingresos Totales IPP mismo Periodo Anterior}} - 1 \right) * 100$	< 7%
			$7\% \leq x < 15\%$
			$\geq 15\%$
$\left(\frac{\text{Evasión Anterior}}{\text{Total Ingresos IPP Anterior}} - \frac{\text{Evasión Actual}}{\text{Total Ingresos IPP Actual}} \right) * 100$ SUBINDICADOR		< 0%	
		$0\% \leq x < 2\%$	
	$\geq 2\%$		
	$\left(\frac{\text{Morosidad Anterior}}{\text{Total Ingresos IPP Anterior}} - \frac{\text{Morosidad Actual}}{\text{Total Ingresos IPP Actual}} \right) * 100$ SUBINDICADOR	< 0%	
	$0\% \leq x < 2\%$		
	$\geq 2\%$		

CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Comunicar y liderar en todos los niveles, permitiendo la coordinación interna	<i>Nº de Reuniones de Coordinación formales²⁹, verticales y horizontales</i>	<i>Horizontales: 2 mensual Verticales: 1 semanal</i>
	Orientar la cultura organizacional hacia la integración y el trabajo en equipo	<i>Nº de Instancias de capacitación dedicadas a integración y trabajo en equipo (Evaluación trimestral)</i>	< 6 4 ≤ x < 6 ≥ 6
		<i>Porcentaje Cumplimiento Evaluación de Competencias asociadas a Trabajo en Equipo</i>	< 60% 60% ≤ x < 80% ≥ 80%
	Capacitar al personal para apoyar el logro de objetivos y vocación de servicio público	$\left(\frac{\text{Índice desempeño periodo actual}}{\text{Índice desempeño periodo anterior}} - 1 \right) * 100$	< 8% 8% ≤ x < 10% ≥ 10%
	Mejorar infraestructura tecnológica y de comunicación	$\left(\frac{\text{Nº de servicios implementados}}{\text{Meta anual de desarrollo de CRM30}} \right) * 100$	< 60% 60% ≤ x < 80% ≥ 80%

²⁹ Por Reuniones de Coordinación formales se entiende que sigan una pauta diseñada y sean debidamente respaldadas por una minuta de trabajo definida por la Municipalidad

³⁰ La meta anual de desarrollo debe ser definida por expertos en tecnologías de información con experiencia en implementación de CRM en servicios públicos.