



# **SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE LA SERENA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**Alumno: Carlos Cortés Sánchez  
Profesor Guía: Aldo Caprile Rojas**

**Santiago, noviembre 2016**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se realiza en la Municipalidad de La Serena y consiste en la propuesta de un sistema que permita mejorar la actual gestión, a través de la relación las distintas funciones que realiza el municipio, considerando la realidad particular y los énfasis propuestos por la dirección.

Con el fin de satisfacer de mejor forma las necesidades de la comuna, se analizan los factores relevantes que permitan potenciar los recursos, para ello se propone un sistema de control de gestión que permita dar respuesta de manera eficiente y eficaz a todos los ciudadanos y permitan un mejor desarrollo aspirando a una mejor calidad de vida.

El estudio contextualiza el sistema de control de gestión como herramienta para el cumplimiento de los objetivos municipales. Donde la organización y funciones del municipio, declaradas por ley, se adaptan a la realidad de la comuna de la Serena.

Se proponen las declaraciones estratégicas, con una serie de aportes a las ya existentes, que presentan algunos problemas conceptuales.

En este contexto se realiza el análisis FODA con su descripción, justificación y análisis a través de la tabla cuantitativa, la cual permite observar la gran importancia de la atención a los usuarios, la difusión y las herramientas tecnológicas.

En la formulación estratégica se presenta la propuesta de valor que destaca la atención de público, los servicios municipales y todo lo que apunta al desarrollo de las personas, para luego relacionarlo con los valores y el FODA.

Se utiliza el modelo de Canvas para el modelo de negocio, se describe cada elemento y se relaciona con los atributos de la propuesta de valor. Además, se hace un análisis de la rentabilidad del negocio, en términos municipales.

Se confecciona un mapa estratégico para la representación de los aspectos más relevantes que conllevan al cumplimiento de la propuesta de valor, que describe el efecto de cada actividad. Basándose en dicho mapa, se elabora el Cuadro de Mando Integral que describe las iniciativas estratégicas a incorporar, que apuntan al cumplimiento de cada objetivo. De forma similar, los tableros de control para tres unidades, que representan cada eje del mapa estratégico.

Finalmente, se confecciona un sistema de incentivo a partir de la normativa para las municipalidades, con los programas de mejoramiento de la gestión, que se usan en la actualidad. Con el fin de asociar o alinear con planificación realizada, por lo que apuntan al cumplimiento de los compromisos indicados en el CMI.

## TABLA DE CONTENIDOS

### Contenido

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....	1
1.1    Introducción.....	1
1.2    Justificación.....	3
1.3. Objetivos .....	5
1.3.1 Objetivo General .....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	5
1.4    Metodología.....	6
1.5    Reseña de la Organización .....	8
1.5.1    Características de la Comuna.....	8
1.5.2    Organización .....	11
1.5.3    Organigrama de la Municipalidad.....	17
CAPÍTULO 2: DECLARACIONES ESTRATÉGICAS .....	19
2.1. Breve Reseña de la UEN.....	19
2.2. Análisis y definición Misión de la UEN. ....	20
2.3. Análisis y definición Visión de la UEN. ....	21
2.4 Definición Creencias.....	23
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	27
3.1 Tabla Listado Oportunidades y Amenazas .....	28
3.2 Tabla Listado Fortalezas y Debilidades .....	35
3.3 ANÁLISIS FODA.....	39
3.3.1 Tabla FODA Cuantitativo.....	39
3.3.2. Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA .....	41
CAPÍTULO 4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA .....	47
4.1 Declaración de la propuesta de valor .....	47
4.2. Relación atributos propuesta de valor y creencias.....	50
4.2.1    Atención a usuarios con respeto y empatía.....	52
4.2.2    Entregar respuesta con la mejor cobertura de servicios en toda la comuna .....	52

4.2.3	Fomentar el desarrollo integral de las personas .....	52
4.3.	Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA.....	53
CAPÍTULO 5: MODELO DE NEGOCIO.....		56
5.1	Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocios.....	59
5.2	Análisis rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio.....	66
CAPÍTULO 6: MAPA ESTRATÉGICO .....		69
6.1.	Definición .....	69
6.1.1	Aprendizaje y crecimiento .....	71
6.1.2	Procesos internos.....	72
6.1.3	Clientes.....	73
6.2.	Diccionario de objetivos del mapa estratégico.....	74
CAPÍTULO 7: CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....		77
CAPÍTULO 8: TABLEROS DE CONTROL.....		82
8.1	Matriz de Injerencia para Departamentos.....	82
8.1.1	Matriz de injerencia en Dirección de Tránsito y Transporte Público (DT) .....	83
8.1.2	Matriz de injerencia Dirección de Servicios a la Comunidad (DSC) .....	84
8.1.3	Matriz de injerencia en Secretaría de Planificación.....	85
8.2	Tableros de Control.....	86
8.2.1	Dirección de Tránsito .....	86
8.2.2	Dirección de servicios a la comunidad (DSC, DISERCO) .....	88
8.3	Descripción de las principales iniciativas incorporadas en los tableros de gestión.....	90
CAPÍTULO 9: ESQUEMA DE INCENTIVOS .....		92
9.1	Sistema de incentivo municipal .....	93
9.2	Descripción y análisis del sistema actual en la UEN.....	95
9.3	Propuesta de esquemas de incentivos asociados a los tableros de control previamente diseñados para las unidades correspondientes .....	101
9.4.	Justificación del esquema de incentivos propuesto .....	103
CAPÍTULO 10: CONCLUSIONES.....		105
CAPÍTULO 11: BIBLIOGRAFÍA .....		108
CAPÍTULO 12: ANEXOS.....		111

Anexo Nº 1: Tipos de Contrato .....	111
Anexo Nº 2: Herramientas Municipales de Mejoramiento de Gestión .....	112
Anexo Nº 3: Reglamento de funciones - Organización .....	120
Anexo Nº 4: Organigrama Ilustre Municipalidad de La Serena .....	123
Anexo Nº 5: Programas de Mejoramiento de Gestión .....	124

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I Valores Declarados Originalmente.....	23
Tabla II Valores propuestos.....	23
Tabla III FODA.....	27
Tabla IV Oportunidades y Amenazas .....	28
Tabla V Fortalezas y Debilidades.....	35
Tabla VI Análisis FODA .....	39
Tabla VII Matriz FODA.....	40
Tabla VIII Atributos-Creencias.....	51
Tabla IX Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA.....	54
Tabla X Modelo de Negocio (Canvas) .....	58
Tabla XI Relación modelo y atributos .....	62
Tabla XII Diccionario de Objetivos .....	74
Tabla XIII CMI .....	78
Tabla XIV Matriz de injerencia en la Dirección de Tránsito .....	83
Tabla XV Matriz de injerencia en Dirección de Servicios a la Comunidad .....	84
Tabla XVI Matriz de injerencia en Secretaría de Planificación.....	85
Tabla XVII Tablero de Control de Dirección de Tránsito .....	86
Tabla XVIII Tablero de Control de DISERCO .....	88
Tabla XIX Tablero de Control de Secretaría de Planificación .....	89
Tabla XX Metas institucionales .....	96
Tabla XXI Metas colectivas Secretaría Comunal de Planificación .....	97
Tabla XXII Metas colectivas Dirección de Servicios a la Comunidad.....	98
Tabla XXIII Metas Colectivas Dirección de Tránsito .....	99
Tabla XXIV Propuesta de Metas institucionales.....	101
Tabla XXV Propuesta de metas colectivas Dirección De Tránsito.....	102
Tabla XXVI Propuesta de Metas colectivas Secretaría Comunal de Planificación .....	102
Tabla XXVII Propuesta de Metas colectivas Dirección de Servicios a la Comunidad .....	103

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1: Metodología Abordada para el Sistema de Control de Gestión .....	7
Ilustración 2: Organigrama UEN .....	18
Ilustración 3: Inclusión e integración .....	26
Ilustración 4: Mapa Estratégico .....	70

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

### **1.1 Introducción**

Este trabajo de proyecto de grado se realiza en la municipalidad de la ciudad de La Serena, la cual por ley está mandatada a prestar servicios en toda la comuna en pro del cuidado de la ciudad y sus habitantes. Estos servicios van desde los necesarios para mantener una ciudad limpia, iluminada, con parques y jardines, hasta proveer de espacios y actividades para deporte, recreación y cultura. La municipalidad planifica el desarrollo de la ciudad normando y entregando lineamientos urbanos para las obras civiles que se realicen; también, planifica las actividades a realizar en beneficio de los ciudadanos. Presta además otros servicios como los relacionados con patentes, permisos y licencias de conducir donde presta atención al público para las distintas necesidades de sus habitantes.

La satisfacción de los ciudadanos, asociada a cómo realiza todas las actividades el municipio, obliga contar con un ordenamiento de las múltiples tareas con el fin de tener la posibilidad de realizarlas cumpliendo los objetivos trazados en la planificación.

Lo indicado anteriormente obliga a contar con un sistema de control de gestión para alinear al municipio con su estrategia, el cual permita cumplir

con la propuesta de valor prometida, facilitando la toma de decisiones en el uso de recursos y asegurando procesos eficientes.

Esta herramienta permite a la Municipalidad de La Serena el uso de un sistema de control de gestión, el cual permita perpetuar una imagen de calidad y eficacia, rompiendo los paradigmas de las instituciones públicas lentas y burocráticas.

Las organizaciones, tanto públicas como privadas, se han ido desarrollando de forma paralela en un entorno cada día más exigente y competitivo. Los paradigmas de grandes abismos entre una y otra han ido disminuyendo, dada las exigencias de la ciudadanía en conjunto con el empoderamiento de sus derechos. Esto apremia a las empresas públicas a ocupar las mismas o mejores herramientas para satisfacer las exigencias de la ciudadanía, que cada día son mayores.

El sistema presentado busca el desarrollo de la planificación estratégica. Es decir, más que una ganancia financiera, se busca asegurar el logro de la misión. Sin embargo, para esto es necesario y primordial que las organizaciones públicas mejoren su gestión, ya que este servicio afectará directa e indirectamente a miles de personas en todo ámbito de sus vidas. Esto implica por ejemplo, desde la seguridad de su domicilio, a la tramitación de un permiso para arreglar su vivienda. Así, si el servicio que llega es insatisfactorio, se desencadenará un

descontento general, puesto que el servicio será injustificadamente malo si se consideran las condiciones en que se desarrolla el país hoy en día.

## **1.2 Justificación**

Cada empresa, ya sea pública o privada, tiene sus particularidades. Es decir, ninguna es igual a otra. Esto mismo ocurre entre municipios que administran comunas donde las personas, sus necesidades y entorno son distintos. Particularmente en nuestro país.

La particularidad de cada municipio se ve reflejada en aspectos del medio, como su ubicación geográfica y en aspectos de operación como lo es el análisis estratégico, el modelo de negocio, el mapa estratégico, entre otros. Estos cuentan con herramientas similares para administrar la gestión. Por ejemplo, el PLADECO como herramientas de planificación; por otro lado, para mejorar su gestión están los Programas de Mejoramiento de Gestión (PMG), Programas de Mejoramiento de la Calidad y Sistema de Calificaciones (Anexo II y V).

Normalmente no existe relación entre PLADECO, PMG, Programas de Calidad y Sistema de Calificaciones. Cada una trabaja de manera independiente, con intereses diferentes y coordinados por distintos departamentos. Estas herramientas, administradas por funcionarios más que por los propios, normalmente no presentan un gran desafío que permita

mejorar la operación o los servicios entregados. Considerando que están asociadas a mayores ingresos municipales y a cargo de sus funcionarios, estas se realizan desde un punto de vista muy cauto. Debido a esto, es indispensable que la municipalidad alinee sus objetivos y que estos relacionen la planificación con PMG, programas de calidad y sistema de calificaciones.

Sin embargo, la Municipalidad de La Serena no cuenta con ningún instrumento que le permita controlar la gestión, que considere su planificación estratégica, o que le permita visualizar e influir sobre las variables cuando existan desviaciones de lo planificado o de los resultados esperados. Así, se hace imprescindible un sistema de control de gestión, el cual le permita o facilite el cumplimiento de objetivos. Es importante que estos últimos no solo se consideren como un resultado, sino que en la medida en que están ocurriendo, es decir, que se consideren los procesos. Esto implica desde su planificación estratégica, formulación estratégica (propuesta de valor), sistema de negocio, mapa estratégico, CMI, tableros de control y esquemas de incentivos. Esta herramienta está pensada para que puedan tener el control del cumplimiento de objetivos, del sistema de planificación y control de gestión, para mejorar y transparentar sus procesos, formalizados y conocidos, tanto los internos como los externos.

Un sistema de planificación y control de gestión debe implementarse asegurando su “perpetuidad”, por lo que debe considerar una serie de

aspectos. Por ejemplo, burocracia, incentivos económicos, periodos alcaldescos, propios de un sistema público y no menos importante la cultura organizacional.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Elaborar y proponer un sistema de control de gestión estratégico para la Ilustre Municipalidad de La Serena.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- 1) Realizar un análisis de las declaraciones estratégicas.
  - a. Analizar y proponer Misión y Visión.
  - b. Análisis de valores.
- 2) Análisis y formulación estratégica.
  - a. Identificar los aspectos críticos a enfrentar en la planificación.  
(FODA).
  - b. Proponer una declaración de la propuesta de valor.
- 3) Establecer el modelo de negocio.
- 4) Elaborar mapas estratégicos.

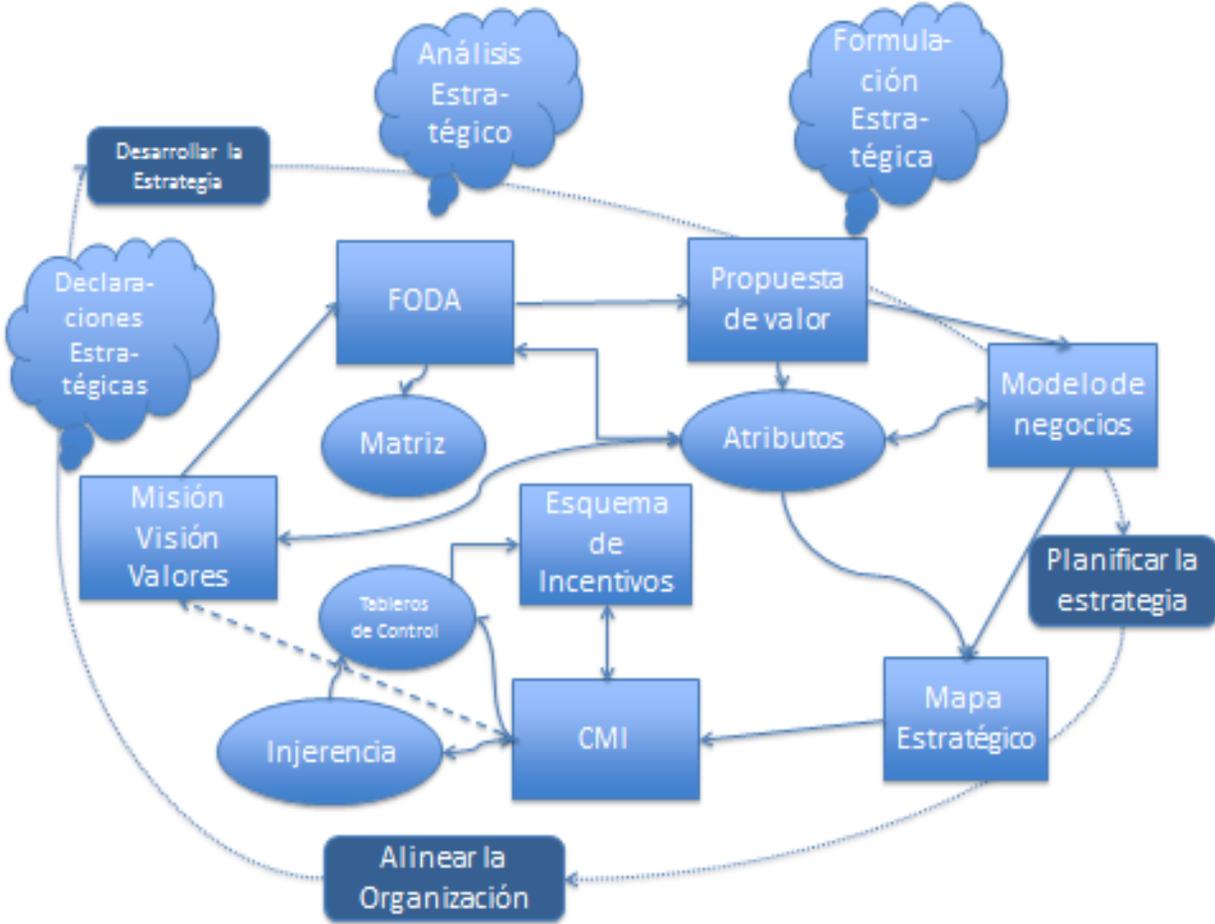
- 5) Crear indicadores que permitan realizar seguimiento a la gestión municipal.
- 6) Proponer un esquema de incentivos

#### **1.4 Metodología**

La metodología Utilizada tal como lo detalla la ilustración 1, se inicia con las declaraciones estratégicas, redefiniendo misión, visión y valores. Luego el análisis estratégico con el FODA y su matriz. Posteriormente la formulación estratégica, con la propuesta de valor y sus atributos que relacionamos con valores y FODA. Luego el modelo de negocios se analiza en base a los atributos. Con esto se obtiene el mapa estratégico que permite la confección del CMI. Con el CMI, se realizan la matriz de injerencia que permite considerar todos los objetivos del CMI para una sola unidad o departamento. Y con esto se obtienen los tableros de control. Tal como se indica en la ilustración, con esto obtenemos el esquema de incentivos, tal como se muestra en el capítulo IX.

Por último se muestra por el exterior de la figura el ciclo del desarrollo de la estrategia, planificar la estrategia y alinear la organización.

Ilustración 1: Metodología Abordada para el Sistema de Control de Gestión



Fuente: Elaboración Propia

## **1.5 Reseña de la Organización**

La organización donde se realiza el estudio es la Ilustre Municipalidad de La Serena, la cual es la encargada de administrar toda la comuna. Respecto a comuna, se deben mencionar dos aspectos , primero, la comuna es el área de cobertura que la municipalidad debe considerar para el ejercicio de sus funciones. Y el otro aspecto, es que la comuna tiene características geográficas, características poblacionales, desarrollo económico, histórico, etc. Que la hacen particular y única, que también el municipio debe considerar para el ejercicio de sus funciones. En consideración a ambos aspectos se presenta primero la comuna y luego la organización que es la municipalidad de La Serena-.

### **1.5.1 Características de la Comuna**

La Serena, junto a su ciudad vecina Coquimbo, forma parte de una conurbación, que suman una población estimada de 500 mil habitantes, dejándola como la cuarta área urbana más importante del país. La Serena se caracteriza por ser una ciudad turística, especialmente durante el verano, pues recibe turistas de todo el país y también extranjeros, principalmente de Argentina. Las playas, la arquitectura, sus áreas verdes y gastronomía son

sus principales atractivos. Durante el período no estival, su actividad se concentra en ser lugar de estudios universitarios gracias a la Universidad de La Serena y unas tantas universidades privadas.

La Serena es una ciudad que se encuentra emplazada desde plena costa, pasando por terrazas, vegas y planicies hasta cerros por el norte y oriente de la comuna. La ciudad se divide comúnmente en diversos sectores. Al norte se encuentran los sectores de Las Compañías y, por la costa, la Caleta San Pedro.

Al sur se encuentran los sectores de La Pampa, en su oriente San Joaquín y el sector El Milagro. Al este están los sectores de La Antena, Juan XXIII, La Florida, Colina El Pino y Barrio Universitario. Por último, al oeste se encuentra el sector de Avenida del Mar.

Las áreas que rodean la ciudad son principalmente zonas destinadas al cultivo de hortalizas, como también una gran cantidad a las plantaciones de chirimoyas, paltos y naranjos. Además, el lugar posee una vegetación media y en algunos lugares pueden encontrarse bosques de eucaliptus, principalmente.

El municipio considera las áreas rurales y urbanas. La porción urbana se divide en cuatro sectores que cuentan con su respectiva oficina municipal o delegación, al igual que el área rural con su delegación.

La principal actividad económica de la zona es el sector de servicios, bancos e instituciones financieras y grandes tiendas. También, existe una

variada oferta gastronómica y hotelera. En las últimas décadas el turismo ha llegado a ser una actividad muy importante, la cual aumenta en los meses estivales, gracias a sus playas y actividades recreativas tales como festivales, conciertos, competencias deportivas y gran variedad de eventos. Asimismo, La Serena se comporta como una ciudad de paso o de residencia temporal a visitantes de la zona y del Valle de Elqui. Igualmente, gracias a la cercanía con la zona central, esta ciudad cuenta con una gran afluencia de turistas los fines de semana largos, lo que implica mayores ingresos para la comuna.

El Casco Histórico de la ciudad fue declarado Zona Típica por el Consejo de Monumentos Nacionales en 1989. Este posee 170 hectáreas, convirtiéndose así en la zona típica urbana más grande del país. La Serena también es conocida como la "Ciudad de los Campanarios", debido a la gran cantidad de iglesias ubicadas en la zona típica.

Además, está el sector de Avenida del Mar, el cual cuenta con atractivos turísticos, tales como cafés, pubs, discotecas, karaoke, restaurantes, juegos, ciclovías, hoteles, cabañas y ferias de temporada a lo largo de sus 6 kilómetros de playa. Esto lo convierte en el segundo polo turístico del país con más de un millón de turistas, anualmente.

El 2012, la ciudad fue ubicada como la tercera del país con mayor cantidad de áreas verdes por habitantes en Chile, la cual solo es superada por Vitacura y Punta Arenas.

En cuanto a transporte y telecomunicaciones existe el Ferrocarril de El Romeral, el cual sirve para el transporte del mineral al puerto de Guayacán de la Herradura, en Coquimbo

Por otro lado, La Serena cuenta con taxis y microbuses para el traslado urbano y rural. También, cuenta con un terminal y un aeropuerto que lo conecta con las otras ciudades del país. Igualmente, cuenta con expeditas carreteras al Valle de Elqui. Esto es, Vicuña, Paihuano y la Provincia de San Juan de Argentina, la cual se conecta por medio del Paso Fronterizo Aguas Negras. También, se conecta a la Provincia de Limarí, es decir, con la ciudad de Ovalle y Andacollo.

Además, es muy importante destacar el aumento exponencial del parque automotriz y la oferta inmobiliaria, las cuales han colapsado las calles debido a la falta de infraestructura vial, lo que ha generado una gran congestión vehicular. De esta forma, La Serena se encuentra entre las comunas con mayor crecimiento en cantidad de vehículos del país.

### **1.5.2 Organización**

En términos oficiales, la ley establece que las municipalidades son "...corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social

y cultural de las respectivas comunas...Las municipalidades estarán constituidas por el alcalde, que será su máxima autoridad, y por el concejo” (Ley N° 18.695). Así, La Municipalidad de La Serena es liderada por el alcalde y, además, cuenta con ocho concejales para administrar la municipalidad. Para el cumplimiento de sus funciones el municipio cuenta con funcionarios contratados de: planta, contrata, honorarios y código del trabajo (Anexo I: Tipos de Contrato). Asimismo, de acuerdo a la ley la municipalidad tiene funciones privativas y funciones relacionadas, las cuales pueden ser llevadas a cabo junto con otros organismos del estado.

Dentro de las **funciones privativas** del municipio están:

- a) Elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo.
- b) Planificación y regulación de la comuna, como también confección del plan regulador comunal.
- c) Promoción del desarrollo comunitario.
- d) Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito públicos.
- e) Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización.
- f) Aseo y ornato de la comuna.

Dentro de las **funciones relacionadas** están:

- a) Educación y cultura.
- b) Salud pública y protección del medio ambiente.
- c) Asistencia social y jurídica.

- d) Capacitación, promoción del empleo y fomento productivo.
- e) Turismo, deporte y recreación.
- f) Urbanización y vialidad urbana y rural.
- g) Construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias.
- h) Transporte y tránsito público.
- i) Prevención de riesgos y prestación de auxilio en situaciones de emergencia o catástrofes.
- j) Apoyo y fomento de medidas de prevención en materia de seguridad ciudadana, como también colaborar en su implementación.
- k) Promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- l) Desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.

Ahora bien, para el cumplimiento de sus funciones, el municipio cuenta con las siguientes direcciones:

- a) Administración Municipal.
- b) Secretaría de Planificación.
- c) Dirección de Administración y Finanzas.
- d) Dirección de obras Municipales.
- e) Dirección de Servicio a la Comunidad.
- f) Dirección de Desarrollo Comunitario.
- g) Dirección de Tránsito y Transporte público.
- h) Dirección de Protección Civil.

También, el municipio cuenta con la Corporación Gabriel González Videla (GGV), la cual asume todo lo relacionado a educación y salud primaria. Por consiguiente, estos sectores no forman parte de este estudio.

Con el fin de mostrar la organización, desde el punto de vista de sus responsabilidades por ley, a continuación se describen las funciones asociadas al departamento o dirección correspondiente:

- a) Elaborar, aprobar y modificar el Plan de Desarrollo Comunal (Pladeco) cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales. El Pladeco se elabora en la Secretaría de Planificación, el cual por ley tiene una duración de cuatro años. Sin embargo, La Serena se actualiza anualmente.
- b) En términos de planificación y de regulación comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes, la municipalidad cuenta con el Plan Regulador Comunal o PRC, el cual es un instrumento de planificación urbana que norma el límite urbano. Además, entrega directrices de aspectos constructivos como altura máxima, índices de constructibilidad, entre otros. El PRC se elabora bajo la responsabilidad de la Secretaría de Planificación. El actual PRC, data del año 2004 y su actualización se inició el año 2012, la cual se encuentra actualmente en curso.
- c) En cuanto a la promoción del desarrollo comunitario se encuentra la Dirección de Desarrollo Comunitario. Esto considera programas

sociales, desarrollo rural, integración laboral, oficinas de juventud e infancia, oficina del adulto mayor, oficina de la mujer, desarrollo de organizaciones vecinales, seguridad ciudadana, voluntariado, discapacidad, entre otros.

- d) Para poder aplicar las disposiciones sobre **transporte y tránsito públicos** dentro de la comuna, en la forma que determinen las leyes y las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo, se encuentra la Dirección de Tránsito. Esta es la encargada de aplicar la normativa en cada una de sus acciones. También, debe velar por los temas de congestión, tanto en su gestión como en los requerimientos que aporten a solucionar los problemas del crecimiento del parque automotriz.
- e) Para aplicar las disposiciones sobre **construcción y urbanización**, en la forma que determinen las leyes, sujetándose a las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo, se encuentra la Dirección de Obras Municipales. Esta es la encargada de otorgar permisos de edificación, de inspeccionar la normativa vigente de aspectos constructivos, y de la ejecución de proyectos de inversión. Es también una unidad resolutive en materias Ley General de Urbanismo y Construcciones y la Ordenanza General de Construcciones y Urbanización.

- f) En cuanto al **aseo y ornato** de la comuna, existe la Dirección de Servicio a la Comunidad, la cual es responsable de la mantención, del aseo y ornato.

Las funciones relacionadas, las cuales pueden ser realizadas de manera directa o indirecta con otros organismos del estado, son:

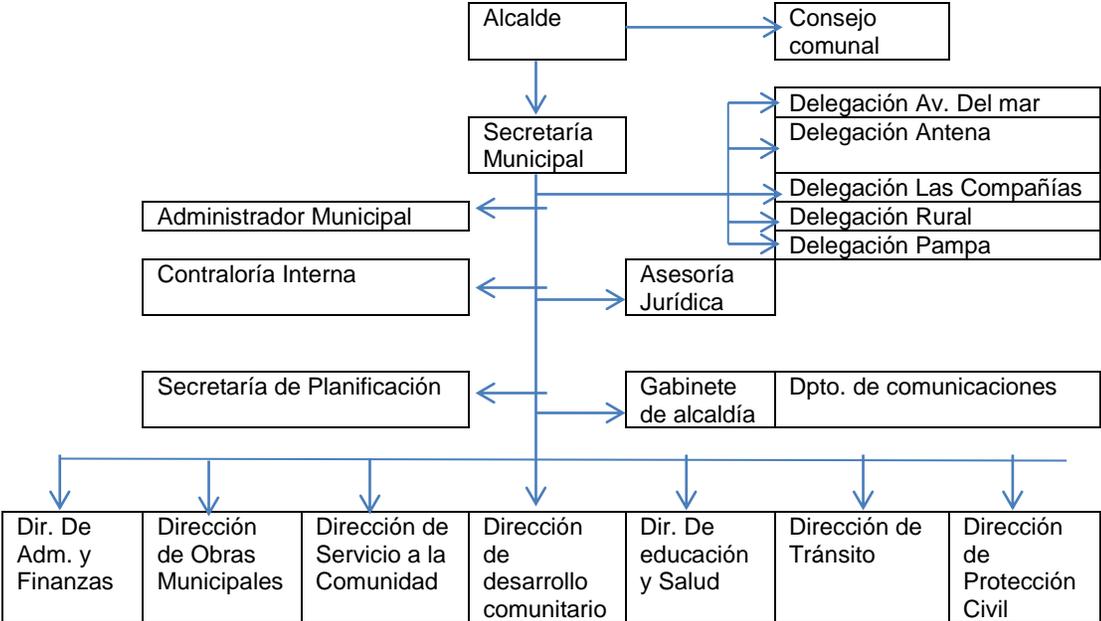
- a) Educación y cultura. Los principales actores para estas funciones son la Corporación GGV y la Dirección de Desarrollo Comunitario.
- b) Salud pública y protección del medio ambiente. A cargo de estas funciones está la Corporación GGV y la Dirección de Servicio a la Comunidad.
- c) Asistencia social y jurídica, la cual se encuentra a cargo de la Dirección de Desarrollo Comunitario.
- d) Capacitación, promoción del empleo y fomento productivo, también se encuentran a cargo de la Dirección de Desarrollo Comunitario.
- e) Turismo, deporte y recreación. Los organismos responsables de estas funciones son la Secretaría de Planificación y la Dirección de Desarrollo Comunitario.
- f) Urbanización y vialidad urbana y rural, a cargo de la Secretaría de Planificación y la Dirección de Obras Municipales.

- g) Construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias. Estas se encuentran a cargo de la Secretaría de Planificación y la Dirección de Obras Municipales.
- h) Prevención de riesgos y prestación de auxilio en situaciones de emergencia o catástrofes. Es responsable de estas funciones la Dirección de Protección Civil.
- i) Apoyo y fomento de medidas de prevención en materia de seguridad ciudadana y colaborar con su implementación. Es responsable de estas funciones la Dirección de Desarrollo Comunitario.
- j) Promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, es responsable la Dirección de Desarrollo Comunitario.
- k) Desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local, se encuentra a cargo de la Dirección de Desarrollo Comunitario.

### **1.5.3 Organigrama de la Municipalidad**

El organigrama presentado en la ilustración 2, cumple la formalidad que exige la ley. Este señala la jerarquía y, de alguna manera, la funcionalidad del municipio. Además, este presenta como unidades asesoras (con flecha horizontal) a departamentos operativos, particularmente, la figura del Administrador Municipal y las delegaciones.

**Ilustración 2: Organigrama UEN**



Fuente: Elaboración Propia a partir de <http://www.laserena.cl>

## **CAPÍTULO 2: DECLARACIONES ESTRATÉGICAS**

Tal como se indicó anteriormente, la organización sujeta al estudio es la Municipalidad de La Serena y, a continuación, se indicará la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) y con sus respectivas declaraciones estratégicas.

### **2.1. Breve Reseña de la UEN**

“Se entiende por unidad estratégica de negocio al conjunto homogéneo de actividades o negocios desde el punto de vista estratégico, de modo que es posible formular una estrategia común, pero diferente de la estrategia adecuada para otras UEN. La estrategia de cada UEN es autónoma, pero no independiente de las otras UEN, ya que se integran en una misma estrategia de la empresa”. (Menguzzato y Renau, 1991)

#### **La UEN es la Ilustre Municipalidad de La Serena.**

Las municipalidades están constituidas por un alcalde, que es su máxima autoridad, y por el concejo. Así, se pueden definir claramente los

clientes y los responsables (alcalde y consejo comunal), quienes cuentan con la autonomía para tomar decisiones respecto de la gestión de la UEN.

En relación a los clientes, los ciudadanos pueden diferenciarse entre residentes y no residentes. También, entre urbanos y rurales, empresas e instituciones, entre otros. Sin embargo, el municipio está al servicio de todos los ciudadanos que se encuentren en la comuna. Es decir, no importa cómo se diferencien, son todos ciudadanos. Ya sea como tales, como empresarios, instituciones o de cualquier forma que utilizan el territorio comunal o los servicios que este municipio entrega. De esta manera, los clientes de las UEN son los **“Ciudadanos de la comuna de La Serena”**.

## **2.2. Análisis y definición Misión de la UEN.**

La misión existente es: entregar a la comunidad un servicio oportuno y de calidad, de forma cercana y amable, promoviendo la participación ciudadana de los actores locales para el desarrollo de la comuna, sus habitantes, la municipalidad y sus funcionarios y funcionarias ([www.laserena.cl](http://www.laserena.cl)).

En la misión, existe poca precisión en cuanto a hacerse cargo de las funciones que le otorga la Ley, mucha importancia en el “cómo lo hacemos” y

no en “qué hacemos”, ni “cuáles son nuestros productos o servicios”, motivo por el cual se propone la siguiente misión.

### **Misión Propuesta**

Satisfacer las necesidades de la comunidad local de La Serena, en cuanto a infraestructura, seguridad y esparcimiento, con especial cuidado del aseo y ornato, asegurando su progreso económico, social y cultural

La misión propuesta da cuenta del que hacer, de los servicios, los clientes y la cobertura. La misión define principalmente cuál es la labor.

### **2.3. Análisis y definición Visión de la UEN.**

La visión existente es: ser un municipio que promueva la participación ciudadana y el desarrollo comunal. Esto junto con un personal informado, creíble, amable, que conforme equipos de trabajo capacitados y eficientes, que atienda las necesidades de las personas y entregue soluciones a la comunidad ([www.laserena.cl](http://www.laserena.cl)).

La visión existente carece de algunos aspectos importantes, como una clara dirección al futuro. También es muy genérica y extensa, lo que dificulta su recuerdo y medición.

## **Visión Propuesta**

La visión define las metas que se pretenden conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser creíbles y alcanzables (Espinosa, 2012). Estas plantean qué se quiere lograr, dónde se quiere estar en el futuro y para quién lo hará.

Para el caso particular de la municipalidad de La Serena, la visión propuesta es: promover ser la comuna con la mejor calidad de vida de Chile y de alta integración social para el 2025. Esto podrá llevarse a cabo gracias a nuestro equipo de funcionarios capacitados y eficientes.

La visión propuesta muestra una clara dirección de futuro, apunta a la calidad de vida, que se mide a través de distintos instrumentos y es fácil de recordar.

Estas consideran la calidad de vida dentro de las ciudades del país. Esto es un parámetro de medida de las ciudades, y esto permite aspirar a ser la mejor del país, ya que La Serena se encuentra entre las ciudades de mejor calidad de vida hoy.

## 2.4 Definición Creencias

Los valores declarados por los funcionarios de la municipalidad son los indicados en la siguiente tabla I:

**Tabla I Valores Declarados Originalmente**

Probidad	Transparencia	Honestidad	Lealtad
Eficiencia	Tolerancia	Solidaridad	Respeto
Compromiso	Integración	Inclusión	

Fuente: adaptado de [www.laserena.cl](http://www.laserena.cl)

En el ámbito del servicio y la administración pública, la probidad implica un desempeño honesto y leal de la función a cargo, ser un testimonio de la ética pública, un actuar comprometido y desarrollar una gestión eficiente y eficaz. Por lo que se eliminan dichos valores, que de alguna manera son redundantes ante el concepto de probidad y se propone los valores de la tabla II.

**Tabla II Valores propuestos**

Probidad	Transparencia	Tolerancia
Solidaridad	Integración	Inclusión

Fuente: Elaboración Propia a partir de Tabla I

## Valores y Creencias

**Probidad:** Este valor implica observar una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preeminencia del interés general por sobre el particular. Es importante señalar que esto es lo indicado por la Ley de Probidad Administrativa, la cual indica tres aspectos:

1. Observar una conducta funcionaria intachable: Esto significa apegarse a la ley y ser un testimonio de ética pública ante la comunidad.
2. Desempeñar honesta y lealmente la función o cargo: Quien trabaja para el Estado debe actuar de manera recta y comprometida con este mismo, desarrollando una gestión no sólo honesta, sino que también eficiente y eficaz.
3. Darle preeminencia al interés general por sobre el particular: El Estado está al servicio de las personas y no al revés. El bien común, dice la Constitución Política de la República (artículo 1º, inc. 4º), implica “crear las condiciones sociales que permitan a todos y a cada uno de los integrantes de la comunidad nacional su mayor realización espiritual y material posible, con pleno respeto a los derechos y garantías”.

**Transparencia:** Este valor implica que las acciones puedan verse claramente, que la ciudadanía tenga acceso a conocer por qué y cómo actúa

un organismo, y qué decisiones adopta. (Manual de transparencia, Servicio Civil).

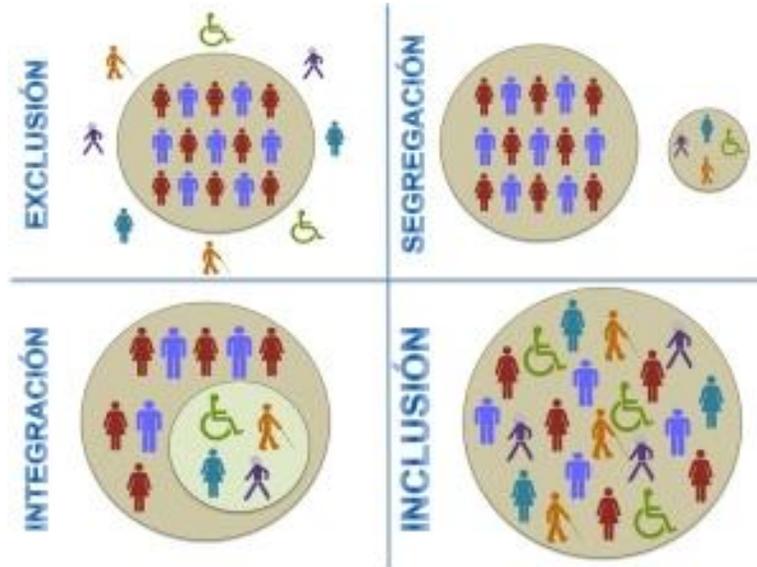
**Tolerancia:** Este valor hace referencia a saber escuchar y aceptar opiniones distintas; respetar y aceptar las individualidades y a personas distintas a uno o una.

**Solidaridad:** Este valor indica que se debe colaborar con todas las tareas y actividades, ayudar sin esperar algo a cambio. Esta es la base de la amistad, el compañerismo, la lealtad y el honor en nuestra institución.

**Integración:** Con este valor se busca que las personas mejoren sus niveles de vida, fundamentalmente las personas de menores recursos. Esto se realiza con el esfuerzo coordinado, la planeación conjunta de toda la comuna, donde cada parte busca constituir un todo, aún sin perder su individualidad.

**Inclusión:** Este valor implica integrar a las personas, buscando que estas contribuyan con sus talentos, que a la vez se vean correspondidas con beneficios, tales como el trabajo, salud, viviendas dignas y seguras, educación, seguridad entre otros.

### Ilustración 3: Inclusión e integración



Fuente: <http://www.dobleequivalencia.com/inclusion-e-integracion-10-diferencias/>

### CAPÍTULO 3: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El municipio es una empresa de múltiples funciones, con áreas totalmente distintas unas de otras y prácticamente no relacionadas. Estas áreas son parte del desarrollo, el cual debe apuntar hacia una mejor calidad de vida de toda la comuna, tal como lo indica la Visión. Para conseguir esta meta, los factores del FODA consideran elementos relacionados con diversos aspectos del quehacer municipal, como también los relacionados con aspectos externos, como se muestra en la tabla III.

**Tabla III FODA**

FODA	Positivos para alcanzar el objetivo	Negativos para alcanzar el objetivo
Situación Interna Atributos de la Empresa	Fortalezas	Debilidades
Situación Externa Atributos del Ambiente	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Gómez, 2008

### 3.1 Tabla Listado Oportunidades y Amenazas

Tanto las oportunidades como las amenazas son factores que están fuera de control. Las oportunidades pueden ser aprovechadas y las amenazas afectan negativamente a la organización. A continuación en la tabla IV se presenta la situación externa.

#### Situación externa

Tabla IV Oportunidades y Amenazas

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Captar turistas en períodos no estivales	Aumento del parque automotriz
Aumentar el acceso al Fondo Nacional de Desarrollo Regional	Bajo crecimiento económico sostenido
Aumentar el reciclaje de residuos domiciliarios	Ubicación geográfica de la comuna vulnerable a inundaciones
Mayor uso de herramientas tecnológicas	Incumplimiento en entrega de servicios por parte proveedores

Fuente: Elaboración propia.

## **OPORTUNIDADES**

A continuación se presentan las oportunidades que se han relevado.

### **Captar turistas en períodos no estivales**

La Serena es una ciudad que posee la infraestructura para captar el turismo no estival, el comportamiento de la cantidad de turistas en períodos estivales es bastante mayor al resto del año, tal como consta en la página web del Servicio Nacional de Turismo.

El turismo tiene un gran impacto en la comuna, puesto que crea empleos y fomenta las actividades económicas, siendo así el más importante ingreso para la comuna, tal como se indica en el punto 1.5.1. No obstante, presenta un alto grado de estacionalidad, creando una capacidad ociosa por largos períodos. Junto con esto se presenta la vulnerabilidad de depender de la situación económica de nuestros vecinos y del propio país. De esta forma, ante cualquier vaivén de la economía, el turismo presenta una importante baja. Por lo tanto, es necesario fomentar el turismo no tradicional, como es el turismo de reuniones, turismo de actividades propias de la zona, o turismo astronómico. Igualmente, promocionar el turismo nacional y mundial.

### **Aumentar el acceso al Fondo Nacional de Desarrollo Regional**

El municipio tiene la oportunidad de acceder a más recursos provenientes del FNDR, presentando los proyectos oportunamente.

El presupuesto municipal no incorpora o no cuenta con recursos para inversión mediana o alta y con esto el municipio se encuentra privado de financiar obras como colegios, consultorios, construcción de sedes sociales, pavimentar caminos, construcción de parques, construcción de espacios deportivos, etc. Además, buena parte de las obligaciones municipales requieren de mejoras de la infraestructura, de ahí la importancia de aumentar la inversión. La municipalidad tiene la oportunidad de acceder a recursos para invertir en la comuna, es decir, aumentar la inversión comunal. Esto puede lograrse postulando a distintos recursos fiscales. Hay que destacar que esta inversión puede favorecer la infraestructura básica, como por ejemplo, acceso a agua potable y alcantarillado también pavimentación de calles y veredas.

### **Aumentar el Reciclaje de residuos domiciliarios**

En la actualidad la municipalidad tiene un gasto aproximado de 20 millones de pesos mensuales por concepto de vertedero, esto es el depósito de los residuos domiciliarios de toda la comuna. Por una parte, el reciclaje permite disminuir la cantidad de residuos que se envían al vertedero y por otra puede producir nuevos ingresos con su venta.

En general, en la zona no existe la cultura del reciclaje de los residuos domiciliarios. Por lo tanto, lo que se recicla es un mínimo, a través de algunos puntos donde se pueden dejar botellas, cartones y plásticos, de

manera diferenciada. El concretar la oportunidad del reciclaje de los residuos permite disminuir costos por botadero, además de todos los beneficios económicos y medio ambientales que implica el reciclaje. La oportunidad de preservar las condiciones ambientales presentes y futuras del territorio representa desafío en gestión de residuos, por las consecuencias que implica en el medio ambiente, como también implica la disminución de costos por deposición de residuos, tal como se ha indicado anteriormente.

### **Mayor uso de herramientas tecnológicas**

El uso de herramientas tecnológicas es fundamental para el logro de los objetivos de manera eficiente. Estas herramientas deben ir como un apoyo y deben cubrir distintos aspectos, como por ejemplo el de comunicaciones, seguridad, administración, tránsito, gestión de documentos, transacciones comerciales y la tramitación de documentos, en general.

### **AMENAZAS**

Las cuatro amenazas que debe considerar la municipalidad son:

#### **Aumento del parque automotriz**

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas (INE), el parque automotriz se ha duplicado en los últimos 6 años. El año 2015 la Serena

contaba con 69.857 vehículos, encontrándose entre las 13 comunas con más vehículos del país.

La economía y el desarrollo de la tecnología han permitido ingresar al mercado una gran cantidad de vehículos. No obstante, cuanto mayor sea el desarrollo, esto puede convertirse en un verdadero caos, tal como ocurre en las grandes ciudades. El aumento del parque automotriz conlleva a una gran congestión vehicular, lo que transforma a La Serena en una ciudad no grata, donde los tiempos de traslado aumentan, disminuyendo los niveles de productividad y calidad de vida, lo que deteriora esta última.

### **Bajo crecimiento económico sostenido**

La sustentabilidad económica le permite a la población acceder a un buen nivel de vida y poder acceder a nuevas oportunidades, tal como se ha visto en los últimos tiempos. Las crisis económicas han llevado a las distintas economías a la disminución de las tasas de crecimiento. Un bajo crecimiento económico afecta al empleo y al desarrollo de la comuna, lo que se ve reflejado en lo inmediato. Por ejemplo, afecta el ingreso municipal, ya que los recursos provienen tanto del Estado como de los privados. Una crisis, además, puede repercutir desde una desaceleración, donde disminuyen las tasas de crecimiento; recesión, con tasas de crecimiento negativa; a una depresión, inclusive, que es un largo período de recesión.

## **Ubicación geográfica de la comuna vulnerable a inundaciones**

El terremoto de septiembre del año 2015 y posterior tsunami dejaron en evidencia la vulnerabilidad de las ciudades costeras. Entonces, de todo el riesgo natural posible, las probabilidades de inundaciones por vulnerabilidad de ubicación geográfica como zona de riesgo costera es un factor difícil de mitigar.

Los riesgos naturales, los eventos como lluvias, sismos, tsunamis, inundaciones y sequía repercuten en el desarrollo comunal, ya que la mayor parte de las veces, no estamos preparados para enfrentarlos. Aunque la comuna se ha ido preparando a lo largo del tiempo para resistir algunos eventos como un sismo (cumpliendo normativas recientes), no es posible estar preparado para cualquier desastre, particularmente considerando que se trata de una zona costera, donde se desarrolla buena parte la actividad de turismo. Cabe destacar que no solo los eventos ocurridos en la propia comuna nos afectan, sino también los ocurridos en zonas vecinas, puesto que tienen repercusiones directas. También, los eventos ocurridos en cualquier parte del país, donde los recursos que pertenecen a lo que es inversión serán redireccionados.

### **Incumplimiento en entrega de servicios básicos por parte proveedores**

La realización de servicios básicos, fundamentalmente de la recolección de residuos de toda la comuna, deja a la municipalidad en una situación de riesgo al no contar con un planes de contingencia ante un eventual incumplimiento.

Tal como se mencionado anteriormente, el municipio entrega una gran variedad de servicios a la comunidad. Así, el corte, interrupción o entrega deficitaria de cualquiera de estos servicios repercuten fuertemente en su gestión. Entre los servicios de gran vulnerabilidad se encuentran la recolección de aseo, la iluminación pública y la entrega de agua en sectores rurales. Los motivos de estos posibles cortes o interrupciones de servicios pueden ser por huelgas, cualquier externalidad o incumplimiento de la empresa proveedora.

### 3.2 Tabla Listado Fortalezas y Debilidades

En la tabla V, se presenta la situación interna, las fortalezas y debilidades, factores que la organización puede influir.

#### Situación interna

Tabla V Fortalezas y Debilidades

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Fidelidad poblacional	Poco empoderamiento del personal
La marca: La Serena	Inexistencia de reglamento organizacional y operativo
Entrega de servicios vía internet	Control de gastos e ingresos
Atención focalizada de territorio	Precaria difusión de actividades, servicios y logros

Fuente: Elaboración propia.

#### **FORTALEZAS**

Las Fortalezas son las capacidades de la municipalidad y permitirán enfrentar las amenazas.

#### **Capacidad de convocatoria**

La capacidad de convocatoria se refiere al interés de la ciudadanía por participar de los eventos y actividades que realiza la municipalidad. Esto puede observarse en la gran participación de los grandes eventos, por ejemplo, el festival que se realiza en el mes de febrero. La fidelidad demostrada a través de la participación de la convivencia comunal, la cual

está interesada en mejorar la ciudad, como también en exigir buenos servicios.

### **La marca: La Serena**

La Municipalidad de la Serena, cuenta con un nombre asociado que, al igual que las grandes empresas que cuentan con su prestigioso nombre o marca, ocurre de manera similar con el nombre La Serena. Este se asocia a un lugar grato, de descanso, a un lugar para vacacionar. Incluso se le atribuyen características de toda la región, como los observatorios, extensas playas, valles, productos típicos y patrimonio. Esto entrega confianza tanto a los actuales como a los futuros clientes.

### **Entrega de servicios vía internet**

La municipalidad tiene las competencias para entregar diversos servicios vía internet. Cuenta con un gran avance en temas de tránsito y en la dirección de obras. Prueba de ello que se ha destacado a nivel de país en la entrega de permisos de circulación a través de internet. Esto evidencia que es posible replicar la entrega de otros servicios por esta vía.

### **Atención focalizada de territorio**

La municipalidad cuenta con oficinas distribuidas en la comuna, llamadas delegaciones, las cuales permiten una atención focalizada de los

distintos sectores poblacionales, con actividades culturales, deportivas, apoyo social, jurídico, entre otros.

## **DEBILIDADES**

Las debilidades son las limitaciones de la organización y se describen a continuación.

El poco empoderamiento se refleja en la pérdida de eficacia. En general, se observa un débil empoderamiento (*empowerment*) por parte del personal, producto de la poca confianza de capacidades y acciones. Asimismo, se evidencia en el poco monitoreo, es decir, en el seguimiento de documentos, no existe el aviso oportuno de demoras. Igualmente, ocurre con la entrega de servicios, la detección automática de las falencias y las oportunidades de mejoras.

### **Inexistencia de reglamento organizacional y operativo**

La municipalidad no cuenta con un reglamento que le permita actuar sin titubeos, que respalde los procedimientos, funciones y responsabilidades, ni que precise las funciones en tareas bien definidas asociadas a plazos. La ley 18.695, describe las funciones y unidades de un municipio. Así, el municipio cuenta con un reglamento de funciones que es similar a la Ley, el cual se encuentra aprobado por decreto (Anexo 3: Reglamento de funciones). Esto implica la existencia de procesos administrativos lentos y

poco rigurosos. Es decir, solicitudes internas incompletas, lo que repercute en lentas aclaraciones, requerimientos poco formales, los cuales enlentecen el sistema. Esto, por supuesto, considerando la gran cantidad de trámites o documentos innecesarios, incorporados a lo largo del tiempo, junto con las malas experiencias.

### **Control de gastos e ingresos**

La determinación de gastos e ingresos queda determinada en el presupuesto anual que se elabora el año anterior. Dado que no se detectan oportunamente las desviaciones, particularmente en los gastos. No se realizan las correcciones correspondientes

El tema de los ingresos, en particular los ingresos propios permanentes, pertenecen en gran parte a la gestión municipal, gestión de cobro y de fiscalización, y por otra parte estimulando la inversión en la comuna. En relación a los costos, se carece de presupuestos más rígidos y optimización en los precios de compras, cuidando siempre la calidad y características necesarias.

### **Precaria difusión de actividades, servicios y logros**

Muchos ciudadanos no conocen todas las actividades recreativas, culturales y deportivas realizadas por el municipio. También desconocen todos los servicios que ofrece, las funciones y deberes municipales, ni saben

cómo diferenciar las responsabilidades de cada empresa pública y privada que interviene en la comuna.

### 3.3 ANÁLISIS FODA

#### 3.3.1 Tabla FODA Cuantitativo

Se confecciona el análisis FODA en la tabla VI, con la siguiente estructura:

**Tabla VI Análisis FODA**

<b>Análisis FODA</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Fortalezas</b>	Cómo las fortalezas permiten aprovechar las oportunidades.	Cómo las fortalezas permiten enfrentar las amenazas.
<b>Debilidades</b>	Cómo las debilidades impiden alcanzar las oportunidades.	Cómo las debilidades aumentan el impacto de las amenazas.

Fuente: Elaboración Propia adaptada

En la tabla VII, se evalúa de 1 a 7, siendo el 7 de mayor influencia, Se destacan los factores internos, debilidades y fortalezas. También, dónde es posible una mayor influencia sobre las oportunidades y amenazas. Con respecto la situación externa, se destacan los factores, oportunidades y amenazas más sensibles ante las fortalezas y debilidades (Cancino, 2012).

**Tabla VII Matriz FODA**

	OPORTUNIDADES →	Captar turistas en períodos no estivales	Aumentar el acceso al Fondo Nacional de Desarrollo Regional	Aumentar el Reciclaje de residuos domiciliarios	Mayor uso de herramientas tecnológicas	AMENAZAS →	Aumento del parque automotriz	Bajo crecimiento económico sostenido	Ubicación geográfica de la comuna vulnerable a inundaciones	Incumplimiento en entrega de servicios por parte Proveedores	
FORTALEZAS ↓		O1	O2	O3	O4	Promedio	A1	A2	A3	A4	Promedio
Capacidad de convocatoria	F1	5	3	5	3	4	3	2	4	3	3,00
La Marca: La Serena	F2	7	5	2	2	4	2	3	3	2	2,5
Entrega de Servicios vía internet	F3	5	3	2	6	4	2	4	5	6	4,25
Atención focalizada de territorio	F4	4	6	6	5	5,25	4	5	6	6	5,25
DEBILIDADES ↓	Promedio	5,25	4,25	3,75	4,00		2,75	3,50	4,5	4,25	
Poco empoderamiento del Personal	D1	3	5	4	6	4,5	3	3	3	6	3,75
Inexistencia de reglamento organizacional y operativo	D2	3	3	3	5	3,5	3	3	4	6	4,00
Control de Gastos e ingresos	D3	4	5	4	6	4,75	2	6	4	6	4,50
Precaria Difusión de actividades, servicios y logros	D4	6	4	6	5	5,25	6	3	4	4	4,25
	Promedio	4,00	4,25	4,25	5,50		3,50	3,75	3,75	5,5	

Fuente: Elaboración propia

### **3.3.2. Análisis para cada cuadrante de la tabla FODA**

#### **Cuadrante Fortaleza - Oportunidades**

##### **F1-O**

La capacidad de convocatoria permite a la municipalidad realizar convocatorias con éxito, contar con la participación de la comunidad, y así, hacerla partícipe de las campañas de comuna turística. Esto fortalece los atributos de una ciudad grata, limpia, moderna y segura.

Es necesario considerar esta fortaleza en los planes municipales, de manera de aumentar notablemente las posibilidades de éxito.

##### **F2-O**

La marca La Serena es una fortaleza que permite captar turistas. Además, con el fin de fortalecer la marca se potencia la consecución de recursos.

Se debe reforzar la marca La Serena como medio publicitario.

##### **F3-O**

La entrega de servicios a través de Internet permite ser una ciudad moderna que estimula el uso de herramientas tecnológicas.

Es necesario implementar todos los servicios vía Internet, a lo menos los servicios deben ser apoyados con guías vía internet.

#### **F4-O**

La atención focalizada, el trabajar en las distintas zonas de la comuna, permite un mayor contacto con la ciudadanía, facilita la comunicación y con esto una mejor detección de necesidades donde invertir. Además, permite trabajar con iniciativas relacionadas al tema de reciclaje.

Las oficinas que consolidan la atención focalizada, deben contar con planes de cobertura de acuerdo a las necesidades de cada sector.

#### **Cuadrante Fortalezas - Amenazas**

##### **F1-A**

La capacidad de convocatoria permite organizar a la comunidad para enfrentar de mejor manera la adversidad, permite también mantener una población informada ante desastres o problemas que afecten a la ciudadanía.

El municipio mantiene en general informada a la población.

##### **F2-A**

La marca La Serena tiende a estimular el aumento de la población. Así, la municipalidad debe regular de mejor forma la comuna, por medio de ordenanzas, con el fin de enfrentar las amenazas.

El municipio, permanentemente elabora ordenanzas, con el fin de regular aspectos no cubiertos.

### **F3-A**

La entrega de servicios vía internet permite o puede permitir una comunicación expedita para enfrentar de mejor forma las amenazas.

Permanentemente el municipio actualiza su página web.

### **F4-A**

La atención focalizada permite enfrentar las amenazas a través de atención dirigida al grupo poblacional afectado. Además, permite preparar a la ciudadanía a través de la entrega de información, de acuerdo a las propias características del sector. También, enfrentar el incumplimiento de proveedores o algún tipo de crisis económica, lo que releva por sobre las otras fortalezas para enfrentar las amenazas.

## **Cuadrante Debilidades - Oportunidades**

### **D1-O**

El débil empoderamiento del personal no permite aprovechar de la mejor forma las oportunidades de desarrollar la comuna. Esto disminuye el uso de herramientas tecnológicas, la calidad y las oportunidades de presentación de proyectos para la consecución de recursos.

Se hace necesario trabajar con especial dedicación para que los funcionarios se apropien de su rol en el desarrollo de la comuna.

## **D2-O**

La Inexistencia de reglamento resta eficacia y eficiencia al quehacer municipal, lo que no permite aprovechar las oportunidades, generalmente.

El municipio trabaja en la creación de reglamentos o guías operacionales.

## **D3-O**

Normalmente, un bajo control de gastos implica un aumento innecesario de estos mismos y del mismo modo en ingresos, puesto que la recaudación suele no ser rigurosa. Esto afecta las oportunidades que de alguna manera implican recursos económicos.

Hoy se estudia la disminución de gastos a través, mejoras en contratos de servicios.

## **D4-O**

En general, la poca difusión resta la captación de turistas, dificulta el tratamiento de residuos y el uso de tecnología. Esta debilidad es la más influyente ante las oportunidades.

Ya existe la campaña de difundir a través de las propias actividades que realiza el municipio.

## **Cuadrante Debilidades - Amenazas**

### **D1-A**

El poco empoderamiento genera una poca rigurosidad, y por consecuencia, algún incumplimiento de servicio, ya sea en calidad como su ausencia total. Ahora bien, el empoderamiento permite en alguna medida mitigar las amenazas.

Tal como se indicó en D1-O, es necesario tratar el empoderamiento con especial énfasis, ya que debe ser parte de la cultura organizacional.

### **D2-A**

La inexistencia de reglamento genera amenazas, debido a que cada departamento y funcionario carece de una definición clara de responsabilidad. Además, existen temas de los que nadie se hace responsable, los cuales suelen hacer crisis, cuando no son detectados a tiempo, como las medidas a tomar ante desastres naturales, por ejemplo.

El municipio trabaja en la creación de reglamentos o guías operacionales.

### **D3-A**

Ser débiles en control de gastos e ingresos activa todas las amenazas. Esto pues se dificulta el tomar medidas para mitigar desastres como ciudad

costera, lo cual repercute en el crecimiento económico y en entrega de servicios. Esta debilidad es la que más activa a las amenazas.

En la actualidad empiezan con medidas de control desde la elaboración del presupuesto.

#### **D4-A**

La poca difusión de actividades realizadas, servicios entregados y logros o avances, activa la inconciencia de las amenazas vigentes. Si no existe conciencia del crecimiento del parque automotriz o de los servicios que se deben entregar, erróneamente pueden tomarse medidas para enfrentarlas.

Se trabaja en un plan de difusión que debe iniciarse desde cada unidad.

## **CAPÍTULO 4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

A partir de las declaraciones y análisis estratégico se realiza la formulación estratégica que consiste en la propuesta de valor y su relación con las creencias y el FODA.

### **4.1 Declaración de la propuesta de valor**

Considerando las labores municipales, los funcionarios de la propia comunidad y las prioridades de la máxima autoridad se presenta la siguiente propuesta de valor:

“Somos un municipio que atiende a sus usuarios con respeto y empatía, que da respuesta con la mejor cobertura de servicios en toda la comuna y fomenta el desarrollo integral de las personas”.

Esta propuesta destaca tres aspectos que son sus atributos, los cuales se describen a continuación.

## **Descripción de atributos y su medición**

**1. Atención a usuarios con respeto y empatía:** La atención al público, a los clientes o usuarios es un proceso que se realiza con personal amable, preparado para dar soluciones y para evitar pérdidas de tiempo a estos mismos. Esta es una atención que se realiza personalmente, caso a caso, que también se llama por ventanilla o mesón. Un aspecto fundamental a controlar son los tiempos de espera, es decir, dominar todos los aspectos del servicio, con el fin de entregar soluciones eficientes.

Dentro de la atención es importante, hoy en día, entregar la posibilidad de realizar trámites a través de internet. Entre los servicios u oficinas que ofrecen estos servicios están: Departamento de tránsito, Dirección de obras municipales, patentes, tesorería, juzgados, entre otras. Esta atención se realiza por persona municipal o funcionarios.

La medición debe considerar la eficiencia y la satisfacción. Esto se puede relacionar con los tiempos de espera o tiempo de servicio, lo cual se recibe a través un buzón de sugerencias, encuesta de satisfacción, como también por la cantidad de trámites realizados vía internet. Así, se propone una encuesta de satisfacción un día al mes y un buzón de sugerencias permanente.

## **2. Dar respuesta con la mejor cobertura de servicios en toda la comuna:**

El cuidado y la mantención de la ciudad está a cargo del municipio. Esto incluye limpieza, iluminación, seguridad y ornamentación. Dicho de otra forma, la municipalidad cubre múltiples requerimientos en toda la comuna, en el sector urbano y rural, donde están los servicios de aseo, tanto en recolección, como en lugares específicos, ferias, microbasurales, entre otros; servicios de ornamentación, lo que involucra mantención de parques, plazas y jardines; y servicio de iluminación pública, en algunos casos mantención de caminos rurales. Es decir, la cobertura en todos los sentidos, en todos los sectores con el mejor servicio. Estos servicios son realizados por empresas externas y también en algunos casos por personal propio.

La medición de estos servicios obliga a ofrecer encuestas de opinión e indicadores cobertura. Por otra parte, esto se puede controlar por el consumo de agua, energía, y toneladas de basura. También, de acuerdo al servicio, cumplimiento en calidad, horario, cantidad de denuncias por servicio malo o deficiente o felicitaciones por lo contrario. Se propone una medición de cobertura y costos, como también un buzón en internet.

**3. Fomentar el desarrollo integral de las personas:** El desarrollo integral de las personas se logra mediante el progreso, es decir, que la población cuente con herramientas para su desarrollo económico, el bienestar de las familias y una mejor calidad de vida. Todo esto acompañado de actividades

culturales, recreativas y deportivas, con sus espacios e infraestructura correspondiente. Específicamente, esto se logra mediante el fomento al empleo, al turismo, también realizando fomento productivo (competitividad, inversión y emprendimiento). Fomentar la infraestructura en aspectos sanitarios, accesos viales y mejoramiento de espacios públicos.

Es importante que la medición se traduzca en cantidad de beneficiados en la distribución territorial e impacto.

#### **4.2. Relación atributos propuesta de valor y creencias**

Esta relación explica cómo los valores o creencias afectan el desempeño, lo que conlleva al cumplimiento de los atributos. De acuerdo al punto 2.4, las creencias que facilitan o permiten el cumplimiento de cada atributo se indican en la tabla VIII:

**Tabla VIII Atributos-Creencias**

ATRIBUTO	CREENCIA
Atención a usuarios con respeto y empatía	<p><b>Probidad:</b> Esta creencia involucra conceptos como el respeto, el compromiso, una gestión eficiente y un desempeño honesto y leal. Así, contribuyendo al atributo.</p> <p><b>Transparencia:</b> Actuar con transparencia es contribuir al respeto.</p> <p><b>Tolerancia:</b> Ser tolerantes nos permite ser respetuosos y empáticos.</p> <p><b>Integración:</b> considera a toda la comunidad</p> <p><b>Inclusión:</b> Contribución mutua</p>
Dar respuesta con la mejor cobertura de servicios en toda la comuna	<p><b>Probidad:</b> Una la gestión eficiente, eficaz y comprometida, en necesaria para la cobertura de los servicios en la comuna, y estos conceptos en la gestión pública son parte de la probidad.</p> <p><b>Integración:</b> considera a toda la comunidad</p> <p><b>Inclusión:</b> Contribución mutua</p> <p><b>Transparencia:</b> La transparencia permite conocer los servicios comprometidos a realizar, las características, la cobertura, periodicidad, entre otros.</p>
Fomentar el desarrollo integral de las personas	<p><b>Solidaridad:</b> La municipalidad trabaja para los ciudadanos sin esperar nada a cambio y se ocupa del desarrollo integral de todos los ciudadanos, fundamentalmente de los más desvalidos.</p> <p><b>Probidad:</b> Una la gestión eficiente, eficaz y comprometida, en necesaria para fomentar el desarrollo en la comuna, y estos conceptos en la gestión pública son parte de la probidad.</p> <p><b>Integración:</b> Esto se refiere a la integración de toda la ciudadanía, sin exclusiones.</p> <p><b>Inclusión:</b> Cada persona es un aporte, el cual es correspondido con los beneficios respectivos.</p>

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.2.1 Atención a usuarios con respeto y empatía**

La atención de público en las distintas oficinas municipales se ve favorecida por la probidad en el actuar, la transparencia en la confianza y la tolerancia requerida para la gran variedad de público. Las atenciones deben ser integrales e inclusivos, que considera a todos sin importar diferencias.

#### **4.2.2 Entregar respuesta con la mejor cobertura de servicios en toda la comuna**

La probidad favorece la entrega de servicios a toda la comuna, ya sea realizada por personal municipal o por terceros, necesitando de eficiencia y eficacia. Los servicios deben ser integrales e inclusivos, que considera a todos sin importar diferencias. Todo realizado en conocimiento de la ciudadanía (transparencia).

#### **4.2.3 Fomentar el desarrollo integral de las personas**

El progreso entregado a los habitantes de la comuna, a través de nuevas obras, de fomento de empleo, de turismo o actividades recreacionales debe ser solidario, pensando en la integración e inclusión, de manera que se logre la participación de todos los habitantes de acuerdo a los intereses de cada uno.

### **4.3. Relación Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA**

La relación de cada atributo con el análisis FODA permite identificar los atributos que permiten tomar una oportunidad. También, permiten detectar cuáles amenazas ponen en peligro un atributo determinado, qué fortalezas son importantes para el cumplimiento de los atributos y, por último, qué debilidades dificultan cumplir con un atributo.

La tabla IX permite observar la relación e influencia entre los atributos y el análisis FODA.

Dicha tabla se confeccionó indicando el FODA con todos sus elementos y por otro lado los atributos de la propuesta de valor, para interceptar ambos (Foda y atributos) en color verde.

Se puede observar 4 tonalidades de verde, de acuerdo al grado de influencia. Siendo el más oscuro el más influyente. Por ejemplo el cuadro G-2, indica que el atributo Fomentar el desarrollo integral de las personas (G) está influido por las cuatro amenazas (2). Cuadro E-3, indica que el atributo Atención a usuarios con respeto y empatía (B) está influido por dos fortalezas.

La tonalidad en los atributos indica a la cantidad de elementos de FODA que los influyen. Asimismo, la tonalidad de los elementos del FODA indica su peso sobre los atributos.

**Tabla IX Atributos Propuesta de Valor y Análisis FODA**

		1	2	3	4
	Atributos	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
A	FODA	Captar turistas en períodos no estivales 3	Aumento del parque automotriz 1	Fidelidad poblacional 1	Capacidad de Convocatoria 2
B		Aumentar el acceso al Fondo Nacional de Desarrollo Regional 2	Bajo crecimiento económico sostenido 1	La Marca: La Serena 1	Inexistencia de reglamento organizacional y operativo 2
C		Aumentar el Reciclaje de residuos domiciliarios 2	Ubicación geográfica de la comuna vulnerable a inundaciones 1	Entrega de Servicios vía internet 3	Control de Gastos e ingresos 1
D		Mayor uso de herramientas tecnológicas 2	Incumplimiento en entrega de servicios por parte Proveedores 2	Atención focalizada de territorio 3	Precaria Difusión de actividades, servicios y logros 2
E	Atención a usuarios con respeto y empatía. 7	Este atributo, permite Captar turistas en períodos no estivales. 1	La amenaza de corte o incumplimiento en la entrega de servicios afecta significativamente al atributo. 1	La entrega de servicios vía internet y la atención focalizada son importantes para cumplir este atributo. 2	El Poco empoderamiento del personal, la inexistencia de reglamento y la poca difusión, dificultan el cumplimiento de este atributo 3
F	Dar respuesta con la mejor cobertura de servicios en toda la comuna. 11	Este atributo permite Captar turistas, una comuna donde todos sus servicios funcionan, la hace atractiva en cualquier período. 1	Todas las amenazas ponen en peligro a este atributo. Los servicios se ven entorpecidos por el gran parque automotriz, el bajo crecimiento económico, a los desastres como las inundaciones, el incumplimiento de los proveedores. 4	Tanto la entrega de servicios vía internet como la atención focalizada son importante para cumplir con este atributo. 2	Todas las debilidades dificultan el cumplimiento del atributo. 4
G	Fomentar el desarrollo integral de las personas. 16	El desarrollo integral de las personas permite tomar todas las oportunidades; permite Captar turistas, aumentar la inversión, estimular el reciclaje y el mayor uso de herramientas tecnológicas. 4	Todas la amenazas ponen en peligro a este atributo 4	Todas las fortalezas son importantes en este atributo  Es importante poner al servicio del Fomento del Progreso cada una de las fortalezas. 4	Todas las debilidades dificultan el cumplimiento del atributo.  Cada Debilidad dificulta el Fomento del progreso de cada uno de los habitantes de la comuna. 4

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se indicó, la tabla presentada permite observar la relación del FODA con los atributos. Además, permite observar el grado de influencia de cada factor, tanto del FODA como de los atributos, y en qué aspectos guardan una mayor relación.

Al respecto, se puede señalar que el atributo de “Fomentar el desarrollo integral de las personas” es altamente sensible al FODA, pues cada aspecto de él influye sobre el atributo. Luego, le sigue el atributo “Dar respuesta con la mejor cobertura de servicios en toda la comuna”, el cual tiene una alta influencia sobre las amenazas y debilidades.

La mejor oportunidad es captar turistas en períodos no estivales, pues es altamente influyente en la propuesta de valor, de forma similar las Fortalezas de mayor aporte sobre la propuesta de valor son: Entrega de Servicios vía internet y Atención focalizada de territorio.

## **CAPÍTULO 5: MODELO DE NEGOCIO**

El modelo de negocios se realiza mediante una representación gráfica que permite visualizar respecto a cómo se vende, cuáles son los costos y cuáles son los ingresos. En general, es todo lo relacionado al negocio de la empresa, junto con su propuesta de valor. Por otra parte, la planificación estratégica junto con su misión, visión, objetivos y el FODA permite proyectar al futuro, realizando los planes para alcanzar los objetivos. Estos planes deben considerar el quehacer de la empresa, debe considerar todos los aspectos del negocio, los cuales perfectamente pueden estar representados en un modelo, con el fin de asegurar sus consideraciones.

“La mayoría de las compañías fundan sus esperanzas de crecimiento y resolución de problemas en los objetivos que se proponen dentro del ejercicio de la planeación estratégica, sin embargo, pretenden hacer cambios desde la planeación sin revisar ni cuestionar los procesos de ejecución de las tareas de la compañía.

Gran error, ya que al continuar realizando las tareas de la misma manera, tarde o temprano, se retornará a los postulados previos al plan estratégico, algunos de los cuales se querían modificar.

En conclusión, para gestionar el cambio en las organizaciones producto de las propuestas del plan estratégico, debe hacerse un cambio en los procesos, y más concretamente en mercadeo, si quiere un cambio sustancial en ventas, no sigo haciendo el mismo tipo de comité” (Márquez, 2013)

De esta forma, se ve claramente la importancia del modelo de negocio y cómo afecta a la planificación. Por esto, no importa el fin de la empresa, ni tampoco si es pública o privada, ya que de todas maneras el modelo de negocio debe ser incorporado, para todas las consideraciones en la planificación estratégica.

En la tabla X, se presenta la aplicación para la UEN de acuerdo a la Metodología aplicada del Modelo de Negocios Canvas cuyo autor es Alexander Oster Walder.



## **5.1 Descripción y análisis de cada elemento del modelo de negocios**

La propuesta de valor establece que el municipio atiende a sus usuarios con respeto y empatía, da respuesta con la mejor cobertura de servicios en toda la comuna y fomenta el desarrollo integral de las personas.

Para cada elemento de Canvas se consideran los siguientes atributos:

- a. Atención a usuarios con respeto y empatía.
- b. Dar respuesta con la mejor cobertura de servicios en toda la comuna.
- c. Fomentar el desarrollo integral de las personas.

### **A continuación se enumeran los elementos de Canvas**

#### **1. Segmentos de mercado**

El segmento de mercado comprende la comuna de La Serena. Los clientes son todos los habitantes de la comuna de La Serena. Cada sector geográfico, cada ciudadano tiene sus propias necesidades. Estos pueden ser por territorio: rural o urbano; por sector económico: por los propios oficios o temas productivos; por tipo de población: habitante de la comuna o parte de la población flotante; por segmento etario; entre otros. Todos requieren una atención particular, ya sean patentes o permisos de circulación. También, requieren prestación de los distintos servicios municipales y apoyo en el crecimiento o desarrollo.

Una forma en que el municipio ocupa para cubrir su territorio es a través de oficinas distribuidas en todo el territorio, las cuales son llamadas delegaciones.

## **2. Propuesta de valor**

La propuesta de valor que establece que el municipio atiende a sus usuarios con respeto y empatía, que da respuesta con la mejor cobertura de servicios en toda la comuna y fomenta el desarrollo integral de las personas, destaca tres aspectos: (1) la atención al usuario, la cual hace referencia a la atención en las distintas oficinas que el municipio posee, como lo es la Dirección de tránsito, la Dirección de Obras, Patentes, tesorería, entre otros; (2) requerimientos de servicio. La municipalidad entrega el servicio de aseo, iluminación, mantención de parques y jardines, seguridad ciudadana; y (3) fomentar el desarrollo. Estas son las actividades que permiten el desarrollo social, cultural y económico de la comuna.

## **3. Canales**

La propuesta de valor se entrega a los clientes a través de oficinas de atención al público (i.e. atención por ventanillas), página web, delegaciones, oficinas distribuidas en el territorio, servicios en todo el territorio y actividades de fomento, las cuales se llevan a cabo en dependencias municipales. Es decir, en espacios donde sean requeridos o atingentes. Por ejemplo, en recintos deportivos o en los sectores a desarrollar, como ocurre en las obras.

## **4. Relaciones con clientes**

La relación con los habitantes de la comuna es personalizada. Esta se lleva a cabo en las distintas oficinas municipales, como también a través de correos electrónicos, vía web, medios de prensa y teléfono.

## **5. Fuentes de ingresos**

Los ingresos, como el Fondo Común Municipal, ingresos propios permanentes y transferencias, son fundamentales. Por otra parte, los ingresos regulares están dados por ley. También, se debe considerar que

hay ingresos que son variables, como los ingresos por patentes comerciales, permisos de circulación, multas, permisos de edificación, entre otros.

## **6. Recursos claves**

Estos involucran los recursos para realizar una mejor atención, entregar servicios y fomentar el desarrollo. Esto se lleva a cabo facilitando el acceso, controlando los servicios, tanto externalizados como los realizados por el propio personal, y la capacidad para fomentar el desarrollo.

## **7. Actividades claves**

La entrega de servicios en cada uno de los atributos es primordial. Ya sea en la planificación, en la atención al público o en la realización de los servicios. Además, el progreso social, cultural y económico es indispensable.

## **8. Asociaciones claves**

Las empresas públicas y privadas son fundamentales para articular el progreso. Las empresas o servicios públicos interactúan, tanto la atención como la inversión. Por otra parte, las empresas o servicios privados son donde se encuentran nuestros proveedores, contratistas e inversionistas.

## **9. Estructura de costos**

Los mayores costos se encuentran tanto en el personal como en la prestación de servicios. También, en aspectos fundamentales para la realización, tanto de las obligaciones como por las que la municipalidad realiza.

La tabla XI muestra la relación del modelo CANVAS y los atributos de la propuesta de valor de la UEN.

**Tabla XI Relación modelo y atributos**

	<b>Atención a usuarios con respeto y empatía</b>	<b>Dar respuesta con la mejor cobertura de servicios en toda la comuna</b>	<b>Fomentar el desarrollo integral de las personas</b>
<p><b>Recursos Claves</b>                      Oficinas descentralizadas                      Personal capacitado para desarrollo de personas y atención de público.                      Inspectores de contratos de servicios.</p>	<p>Estos recursos permiten contar con los espacios físicos y con los funcionarios para la atención esperada por los clientes.</p>	<p>Los recursos humanos y físicos indicados, permiten asegurar el cumplimiento de los servicios son externalizados, a través de la inspección.</p>	<p>Estos recursos permiten fomentar el progreso, realizando distintas actividades, apoyando al sector turismo, entre otros.</p>
<p><b>Actividades Claves</b>                      Atención de público                      Recolección de basura                      Mantenimiento de parque y jardines                      Actividades de capacitación y empleo.                      Realización de actividades Culturales, deportivas y recreacionales                      Difundir actividades municipales                      Aumentar Ingresos (IPP)</p>	<p>Las actividades permiten que la atención se concrete en los términos requeridos por los clientes.</p>	<p>Las actividades que describen servicios entregados, permiten cubrir las necesidades comunales.</p>	<p>La entrega de servicios que permiten el progreso se presenta de variadas formas, con su difusión.</p>
<p><b>Asociaciones Claves</b>                      Gobierno Regional                      Direcciones Regionales de Los Ministerios                      Chilecompras                      Proveedores de servicios                      Juntas de vecinos, Asociaciones de empresarios</p>	<p>Contar como usuario con las empresas públicas y privadas, que permiten una atención personalizada, Estas asociaciones son fundamentales para cubrir necesidades de nuestros clientes, es necesario coordinar servicios entregados y necesidades de la comuna.</p>	<p>Las empresas públicas y privadas, son clientes y proveedores, a la vez que nos permitan el cumplimiento en la entrega de servicios.</p>	<p>Las asociaciones facilitan el progreso, ya que permiten alianzas, acuerdos, asociaciones con otras empresas que permiten asegurar ventas, insumos, nuevos productos, entre otros.</p>

	<b>Atención a usuarios con respeto y empatía</b>	<b>Dar respuesta con la mejor cobertura de servicios en toda la comuna</b>	<b>Fomentar el desarrollo integral de las personas</b>
<p><b>Canales</b> En oficinas municipales, con atención personalizada. Vía web. En todo el territorio comunal, los servicios de aseo y mantención. En delegaciones y espacios públicos actividades culturales y recreativas.</p>	<p>Los canales fundamentales son las oficinas de atención al público, que permiten una atención personalizada. Las distintas oficinas municipales son los canales que permiten la atención de los clientes.</p>	<p>La entrega de servicios es en toda la comuna, los canales permiten mantener informada a los habitantes, y estos, solicitar nuevos requerimientos de servicios. Buena parte de los servicios se hacen a través de empresas especialistas.</p>	<p>El desarrollo integral se entrega directamente a los ciudadanos en actividades, también se entrega a través de infraestructura que permite un mayor acceso.</p>
<p><b>Relaciones con Clientes</b> Oficinas de atención de público Vía Web Prensa Oficinas de informaciones Teléfono Correo electrónico Oficina de las Delegaciones</p>	<p>La buena atención permite la fidelización de clientes y con esto no realizar los mismos tramites en comunas vecinas. La atención personalizada es la que mejor refleja a este atributo.</p>	<p>Una ciudad de torna atractiva con el cumplimiento de todos los servicios.  Los canales permiten mantener informada a los habitantes, y estos, solicitar nuevos requerimientos de servicios. A través de página web, se describen todos los servicios entregados, existiendo buzón con reclamos y sugerencias que permiten mejorar permanentemente.</p>	<p>Los canales permiten detectar las necesidades y con esto planificar como enfrente el progreso. La población comunal debe estar informada de las posibilidades que cuenta para su desarrollo y a la vez debe transmitir de necesidades, fundamentalmente a través de las organizaciones comunales. Todo esto es a través de los distintos medios que ocupa el municipio para estar en contacto permanentemente.</p>

	<b>Atención a usuarios con respeto y empatía</b>	<b>Dar respuesta con la mejor cobertura de servicios en toda la comuna</b>	<b>Fomentar el desarrollo integral de las personas</b>
<p><b>Segmento de Mercado</b> La comuna por distribución geográfica: delegaciones</p> <p>La comuna por segmento etario: niños, jóvenes, adultos, adulto mayor</p> <p>Distribución de acuerdo a necesidades</p>	<p>La municipalidad atiende a sus ciudadanos en oficinas tanto centralizadas como descentralizadas. La mayor parte de las direcciones municipales atiende a los habitantes en el centro de La Serena, lo que ocurre por ejemplo, en la atención de la Dirección de Obras (DOM), y también se atiende en las oficinas de cada delegación.</p>	<p>El atributo considera a todos los habitantes, a todos los clientes.</p>	<p>El atributo establece diferencias para cada habitante o grupo de habitantes. El progreso es de acuerdo a las distintas realidades o intereses. Ya sean soluciones de servicios básicos, desarrollo empresarial, desarrollo cultural, entre otros.</p>
<p><b>Ingresos</b> Patentes municipales 9% Derechos de aseo 10% Permisos y licencias 15% Multas 7 % Fondo Común Municipal 20% Ingresos propios permanentes 9% Transferencias (patentes, permisos) 10% Otros 30 %</p>	<p>La atención por distintos servicios permite un aumento en los ingresos municipales. El atributo permite una mejor recaudación, atrayendo los permisos de circulación, las patentes, permisos, entre otros.</p>	<p>Si bien no se logra el autofinanciamiento en la entrega de servicios, el cobro de ellos permite financiar parte de estos mismos.</p>	<p>El fomento del desarrollo requiere de obras, producir bienes, entregar servicios, comercio, turismo, entre otros. Todo lo indicado de alguna manera genera ingresos al municipio, como permisos, patentes, derechos, entre otros. Estos son fuentes de ingreso. El progreso de cada ciudadano le permite al municipio mayores ingresos.</p>

	<b>Atención a usuarios con respeto y empatía</b>	<b>Dar respuesta con la mejor cobertura de servicios en toda la comuna</b>	<b>Fomentar el desarrollo integral de las personas</b>
<b>Costos</b> Personal 25% Servicio de aseo 12% Mantenición de áreas verdes 2,5% Alumbrado 4,6 % Arriendo de maquinarias 2,3 % Otros 54%	Permiten contar con personal, con los espacios físicos en distintos lugares del territorio para la atención esperada por los clientes.	El costo clave es el valor de la tercerización de servicios Buena parte de los servicios son externalizados, es fundamental asegurar el cumplimiento de estos contratos. Los recursos humanos y físicos permiten asegurar el cumplimiento de los contratos, a través de la inspección, además de entregar directamente otros servicios.	El costo clave está dado por el personal y los costos asociados a los eventos y actividades que realiza el municipio. Estos recursos permiten fomentar el progreso, las delegaciones, oficinas descentralizadas, permiten el desarrollo de toda la población.

Fuente: Elaboración propia.

## **5.2 Análisis rentabilidad o captura de valor del modelo de negocio**

Considerando que el modelo de negocios debe presentar el logro de la propuesta de valor, pueden existir variaciones dado el cambio de autoridad comunal cada cuatro años, lo que puede afectar directamente al modelo de negocios.

Es importante mencionar que normalmente la calidad de vida se evalúa analizando cinco áreas diferentes: bienestar físico, con conceptos como salud y seguridad física; bienestar material, el cual hace alusión a ingresos, pertenencias, vivienda, transporte, entre otros; bienestar social, el cual involucra relaciones personales, amistades, familia y comunidad; desarrollo, el cual implica productividad, contribución, educación; y bienestar emocional, que hace referencia a autoestima, mentalidad, inteligencia emocional, religión y espiritualidad.

Aumentar la rentabilidad para un municipio significa aumentar el desarrollo en la comuna. Es brindar más y mejores servicios, es mejorar la calidad de vida, llegar a un municipio que sea eficiente en todos sus aspectos. Por una parte, una mayor rentabilidad se logra con mayores ingresos y/o menores costos, y por otra, se logra con una mayor cantidad de beneficiados.

En relación a los ingresos, es importante controlar todos estos por patentes o permisos, como también el derecho a utilizar espacios públicos.

En relación a los costos, estos se encuentran compuestos por el personal y por costos en la prestación de servicios. El tema del personal pasa por una definición de cargos y responsabilidades, con el fin de aclarar con cuántas personas pueden operar el municipio. Por otro lado, a la prestación de servicios se le debe realizar un análisis para identificar cómo disminuirlos. Esto es, ver la posibilidad de realizarlo directamente o a través de una concesión o creando una corporación.

Los elementos que se visualizan en el modelo de negocios para mejorar rentabilidad son:

### **1. Segmentos de mercado**

Incluir a los posibles turistas o futuros residentes, incluir desde la micro a la gran empresa, estimulando su quehacer.

### **3. Canales**

Mejorar la relación con los clientes, entregando una mayor automatización. Así, se mejorarían los tiempos de espera.

### **4. Relaciones con clientes**

Crear nuevos canales, tales como pantallas informativas, de manera de potenciar guías informativas gráficas.

## **6. Recursos claves**

Se debe mejorar la infraestructura o distribución del espacio.

## **8. Asociaciones claves**

Se deben fomentar y fortalecer las agrupaciones organizadas, de manera de crear asociaciones colaborativas.

## **9. Estructura de costos**

Es necesario desarrollar proyectos de inversión que permitan disminuir los gastos operacionales. Esto puede posibilitar la reducción en arriendos, consumos de agua, entre otros.

## **CAPÍTULO 6: MAPA ESTRATÉGICO**

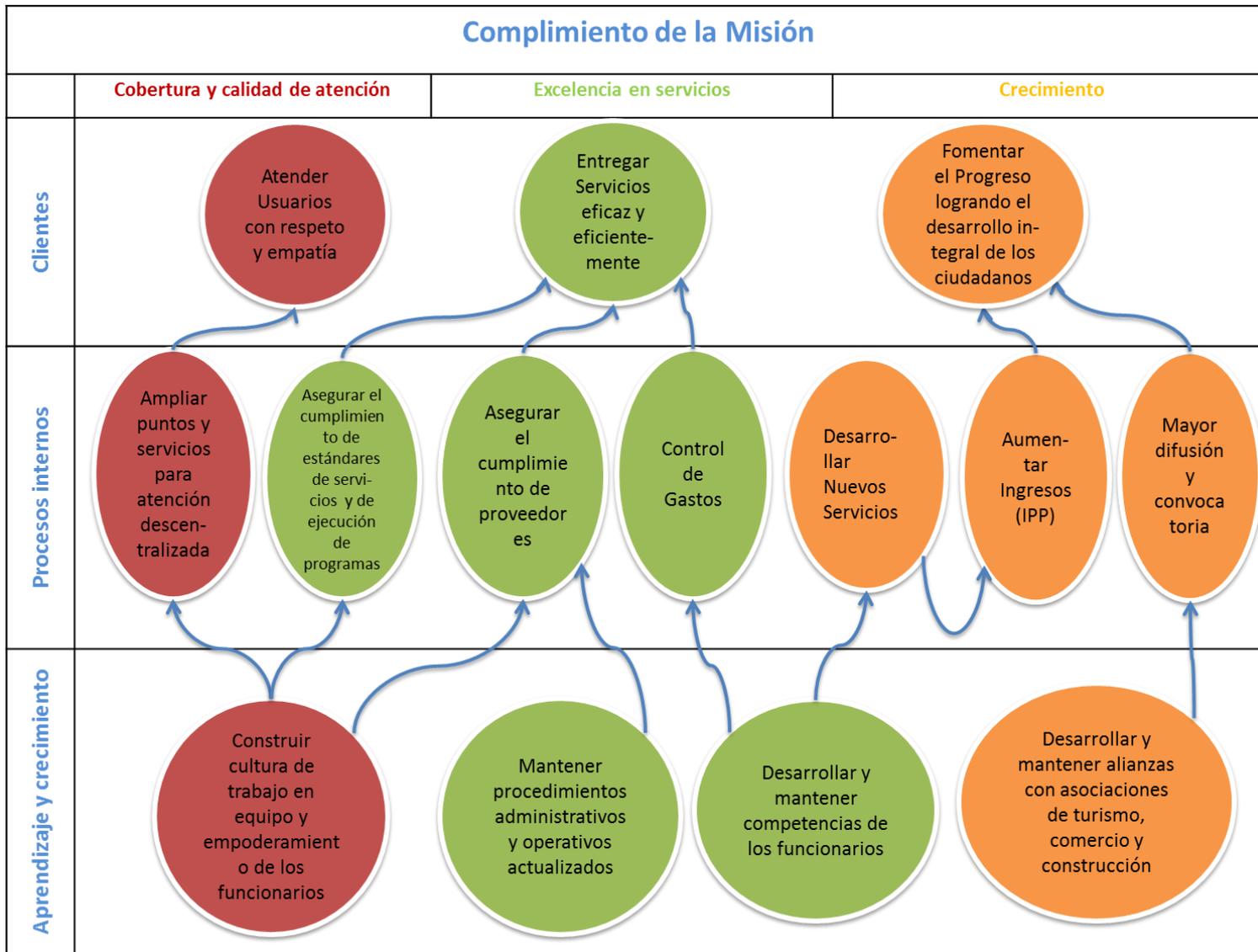
### **6.1. Definición**

Un mapa estratégico (Kaplan y Norton, 2010) es una completa representación visual de la estrategia de una organización. Este describe el proceso de creación de valor, mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas. El mapa facilita la comunicación de la estrategia a toda la organización, con todo lo que ello significa. Es decir, permite alinear a los funcionarios. Las perspectivas para la creación del mapa estratégico son: Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y crecimiento.

El mapa es una poderosa herramienta de comunicación que permite a los funcionarios tener claridad y comprometerse con la estrategia. Además, permite a los directivos un control de éxitos y fracasos. Es importante destacar en este punto la necesidad de tener a una persona a cargo del mapa estratégico, de manera de actualizarlo permanentemente. Ahora bien, también podría crearse definitivamente una “Oficina de Gestión Estratégica”. (Kaplan y Norton, 2010)

A continuación, se presenta el Mapa Estratégico, en la ilustración 4 Propuesto donde se relaciona los principales objetivos.

Ilustración 4: Mapa Estratégico



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se explica el mapa estratégico, mediante la explicación de cada una de las perspectivas.

### **6.1.1 Aprendizaje y crecimiento**

Es necesario contar con funcionarios empoderados, los cuales cuenten con preparación, con fortalezas personales y de trabajo en equipo que les permita asegurar labores encomendadas. Además, que se les permita realizar atención en distintas oficinas comunales y en oficinas descentralizadas.

Asimismo, es necesario actualizar y discutir permanentemente los procesos administrativos y los procesos operativos. Así, aun existiendo rotación de personas, o cambiando a los proveedores, los servicios cumplen su objetivo, no aumentando los costos.

Igualmente, junto a la infraestructura adecuada, necesariamente se debe contar con el personal adecuado. Es decir, con personal competente que permita controlar los gastos o hacerlos eficientes, y por otra parte, que fomenten la generación de nuevos ingresos. Además, se deben desarrollar y mantener competencias, tales como el personal idóneo y capacitado, para su desempeño en atención de público y en las distintas áreas de los servicios municipales.

El desarrollo de los ciudadanos requiere contar con funcionarios competentes que desarrollen nuevos servicios que permitan aumentar los ingresos para el logro de las actividades relacionadas al fomento.

La municipalidad necesariamente debe fomentar alianzas con los distintos sectores económicos y difundir las actividades realizadas, de manera de beneficiar al máximo de sus ciudadanos. Además estas alianzas público – privada permiten contar con las bases para fomentar el desarrollo integral de las personas.

### **6.1.2 Procesos internos**

Es necesario que se entreguen nuevos puntos de atención de manera permanente. Esto, en pro de los traslados y del tiempo que ocupan las personas para realizar trámites en la municipalidad. Estos servicios deben ir siempre en franca mejoría o, por lo menos, mantener la calidad y/o satisfacción entregada. Así, se hace necesario hablar de estándares, tanto de servicios como programas. Igualmente, se debe evitar cualquier baja en el cumplimiento de servicios contratados.

Los servicios realizados por el municipio, tienen un alto costo, por lo que es necesario un control, de manera de evitar aumentos injustificados y permanentemente estudiar alternativas.

Desarrollar nuevos servicios o mejorar los actuales, que de alguna manera aumenten los ingresos, permite realizar más y mejores actividades en pro del desarrollo de la comuna.

Las actividades requieren de recursos y de la participación ciudadana. Cada actividad tiene su mayor rentabilidad con la mayor u óptima cantidad de participantes o beneficiados, por lo que es necesario su difusión.

### **6.1.3 Clientes**

Cuando se habla de la atención a usuarios, implica que el usuario espera una atención ágil, amable y empática. También, el cliente necesita tener alternativas, como por ejemplo, ir personalmente a realizar el trámite, enviar a otro, realizarlo por internet, o también a través de empresas de pago, en bancos, entre otros.

La entrega de servicios es primordial, ya que estos incluyen los servicios fundamentales, los cuales deben cubrir toda la comuna. Los ciudadanos, a lo menos, esperan una ciudad limpia y segura. En este sentido, la seguridad se encuentra dada por los servicios que entrega la municipalidad, como iluminación o limpieza por la recolección de basura. También, debe preocuparse de los lugares de esparcimiento, como plazas y parques, por lo que la municipalidad debe verla por entregar un servicio de mantención.

También, la empresa en cuestión debe fomentar el progreso. La ciudadanía espera el progreso social, cultural y el económico. Para esto, el municipio desarrolla un papel fundamental, ya que debe entregar el ambiente propicio para este desarrollo, tal como se indica en el tercer punto del 4.1.

## 6.2. Diccionario de objetivos del mapa estratégico

A continuación se presenta en la tabla XII el diccionario de objetivos.

**Tabla XII Diccionario de Objetivos**

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Efecto</b>	<b>Explicación</b>
Aprendizaje y Crecimiento	Construir cultura de trabajo en equipo y empoderamiento de los funcionarios.	<p>- <b>Ampliar puntos y servicios para atención des centralizada</b> Contribuir a la cercanía (oficinas) y facilidad de acceso (tecnología) por parte de los clientes a los servicios entregados por la municipalidad</p> <p>- <b>Asegurar el cumplimiento de estándares de servicios y de ejecución de programas</b> Ningún servicio entregado puede propender a la baja o al deterioro.</p> <p>- <b>Asegurar el cumplimiento de proveedores</b> El inspector del contrato, como especialista, debe velar por el cumplimiento de las exigencias de los contratos</p>	Debe existir cultura hacia el cliente por parte de los funcionarios, esto es facilitando el acceso a servicios, creando nuevas oficinas de atención. Cumpliendo todas sus expectativas, con los estándares comprometidos y asegurando la continuidad del contrato.
	Mantener procedimientos administrativos y operativos actualizados	<p>- <b>Asegurar el cumplimiento de proveedores</b> Los servicios son responsabilidad municipal, por lo que se debe prever cualquier cambio e imprevistos que pudiese interferir con su normal funcionamiento.</p>	Asegurar la continuidad y calidad de servicio considerando cambios de inspector de contrato o cambio de proveedor

Perspectiva	Objetivos	Efecto	Explicación
	Desarrollar y mantener Competencias	<p><b>- Control de Gastos</b> Los gastos están asociados a una gran variedad actividades realizadas por el municipio. Están asociados a los proveedores de distintos servicios, también a consumos básicos en toda la comuna de cargo municipal, lo que implica un importante grado de especialización para evitar el creciente e injustificado aumento estos gastos.</p> <p><b>- Desarrollar Nuevos Servicios</b> Los nuevos servicios, necesitan una óptica, a los menos, sostenible económicamente, lograda gracias a las competencias de los funcionarios, en particular de los directivos.</p>	Si bien la municipalidad no tienes fines de lucro, necesita recursos para cumplir las crecientes demandas de la comunidad, por lo que se hace necesario el control de gastos, en particular de servicios de alto costo. Y se requiere de competencias que permitan el aumento de los Ingresos propios permanentes.
	Desarrollar y mantener alianzas con asociaciones de turismo, comercio y construcción	<p><b>- Mayor difusión y convocatoria</b> Es necesario asegurar la participación de los interesados y del conocimiento de la ciudadanía de las actividades municipales.</p>	Las alianzas público privada deben contar con una amplia participación que valide los compromisos y asegure el éxito del desarrollo planificado
Procesos internos	Ampliar puntos y servicios para atención des centralizada	<p><b>- Atender Usuarios con respeto y empatía</b> Los usuarios deben contar con la mejor imagen de atención por parte del municipio y de sus funcionarios, por medio de atención personalizada.</p>	Contar con oficinas descongestionadas y accesibles que permite agilizar la atención, con la tecnología necesaria
	Asegurar el cumplimiento de estándares de servicios y de ejecución de programas	<p><b>Entregar Servicios eficaz y eficientemente</b> Los servicios deben ser entregados completa y oportunamente</p>	Los servicios entregados deben estar en permanente mejora y de ninguna manera disminuir sus estándares.
	Asegurar el cumplimiento de proveedores	<p><b>Entregar Servicios eficaz y eficientemente</b> Los proveedores deben mantener, a lo menos, lo exigido en contrato</p>	Debe existir permanente supervisión para evitar en decremento del servicio
	Control de Gastos	<p><b>Entregar Servicios eficaz y eficientemente</b> Se debe tender a la optimización de recursos y a controlar los aumentos da gastos en los servicios.</p>	Análisis permanente de costo de servicios realizados y sus ampliaciones, en relación a los precios de mercado, a lo menos

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Efecto</b>	<b>Explicación</b>
	Desarrollar Nuevos Servicios	<b>Aumentar Ingresos (IPP)</b> La demanda creciente de servicios y actividades municipales requiere de aumento de ingresos propios permanentes.	Una actividad permanente debe ser la generación de ingresos tanto como la de servicios autosustentables.
	Aumentar Ingresos (IPP)	<b>Fomentar el Progreso logrando el desarrollo integral de los ciudadanos</b> Las actividades, los programas, los proyectos que permiten el desarrollo requieren de nuevos recursos en la medida del crecimiento de la ciudad	El fomento del desarrollo requiere de recursos
	Mayor difusión y convocatoria	<b>Fomentar el Progreso logrando el desarrollo integral de los ciudadanos</b> La ciudadanía, informada, debe participar de las actividades realizadas por el municipio	Es fundamenta la participación de toda la población en el desarrollo
Clientes	Atender usuarios con respeto y empatía		La comunidad necesita ser atendida en oficinas municipales Con una atención grata que cumple con tiempos de espera, que orienta y entrega respuestas. Presentando un lugar preferente donde realizar trámites y con esto una imagen que invita a invertir en la Serena, un lugar confortable
	Entregar servicios eficaz y eficientemente		La ejecución de los distintos servicios, que cubren toda la comuna cumple con las expectativas, tiempo y economía
	Fomentar el progreso logrando el desarrollo integral de los ciudadanos		Mejorar la Calidad de vida, progreso en todo sus aspectos; infraestructura, desarrollo político, social y económico

Fuente: Elaboración Propia

## **CAPÍTULO 7: CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El cuadro de mando integral mide continuamente los resultados de la planificación, detecta sus desviaciones oportunamente y permite mejorarla. Esto se logra a través de objetivos, indicadores y metas, los cuales permitan evaluar permanentemente el desempeño, por lo que es muy importante. Junto con lo indicado, el CMI permite la toma de decisiones y verificar si las estrategias son las más apropiadas. Además, facilita la toma de decisiones gracias a la información que entrega oportunamente y permite el cumplimiento de la planificación estratégica.

En la tabla XIII se presenta el cuadro de mando integral (CMI) de la unidad estratégica de negocio (UEN).

En base dicha, se plantean a continuación las principales iniciativas estratégicas incorporadas al CMI.

**Desde la perspectiva cliente:** Esto involucra un plan de capacitación en aspectos técnicos y de atención al público. Los aspectos técnicos hacen referencia a todo quehacer del municipio, de sus actividades y tiempos de trámites. Además, es una guía de la ciudad, y por otra parte, permite contar con técnicas de atención al público en temas específicos.

**Tabla XIII CMI**

	<b>Mapa estratégico</b>	<b>Cuadro de mando integral</b>		<b>Plan de acción</b>
<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indicador</b>	<b>Meta</b>	<b>Iniciativa</b>
<b>Perspectiva Del cliente</b>	Atender a usuarios con respeto y empatía.	Índice promedio de satisfacción.	Satisfacción $\geq$ 70 %	Plan de capacitación en aspectos técnicos y atención al público.
	Entregar servicios eficazmente.	Porcentaje de cumplimiento en plazos.	$\geq$ 90 %	Capacitar a responsables directos de la entrega de servicios en temas técnicos y satisfacción al cliente.
	Fomentar el progreso logrando el desarrollo integral de los ciudadanos.	% Participación de la ciudadanía en la variedad de programas municipales.	Participación $\geq$ 80 % de la estimada para el programa	, para fomentar cultura de trabajo en equipo.
<b>Perspectiva Interna</b>	Ampliar puntos y servicios para atención descentralizada.	Oficinas de atención cada /30.000 habitantes.	Cantidad de oficinas $\geq$ 1 cada 30.000 hab.	Estudio de necesidades distribuidas en el territorio.
	Asegurar y cumplir estándares de servicios y de ejecución de programas.	Porcentaje de cumplimiento de estándares de servicio.	$\geq$ 90% de exigencias	Estudio de procesos internos y definición de estándares.
	Asegurar el cumplimiento de proveedores.	Retrasos en la entrega.	90% $\leq$ mínimo aceptable en contrato	Capacitación en administración de contratos que permita ver los retrasos permitidos y su continuidad.
	Control de gastos	Cumplimiento del presupuesto.	Aumento $\leq$ 10%	Programas de trabajo con gastos asociados.
	Aumentar ingresos (IPP)	Ingresos propios permanentes	$\geq$ 3.800 millones/año	Estudio de ingresos propios permanentes.
	Mayor difusión y convocatoria	Publicación en medios; Nro. de visualización en redes sociales, asistencia a eventos	Conocimiento $\geq$ 60% de la población Objetivo. Participación $\geq$ 90	Confección de un programa de comunicaciones.

	Mapa estratégico	Cuadro de mando integral		Plan de acción
<b>Perspectiva del aprendizaje y crecimiento</b>	Construir cultura de trabajo en equipo y empoderamiento de los funcionarios.	% de SLA cumplidos (acuerdo de nivel de servicio o ANS )	≥ 50 % c/u	Confección de SLA para cada servicio. Individuales y por equipos de trabajo, para fomentar cultura de trabajo en equipo.. Desarrollar plan de capacitación, programa de empoderamiento o empowerment.
	Mantener procedimientos administrativos y operativos actualizados.	Antigüedad promedio de resolución de procedimientos.	≤ 12 meses	Confección de procedimientos y responsabilidades con alcances y limitaciones.
	Desarrollo y mantención de competencias de funcionarios.	Horas-persona de capacitación.	Actividades ≥ 12/año prom ≥ 4 hrs/mes	Elaborar plan de capacitación y competencias acorde con objetivos institucionales.
	Desarrollar y mantener alianzas con asociaciones de turismo, comercio y construcción.	Convocatoria en actividades de convenios marco con asociaciones.	Convocatoria ≥ 60%	Confección de plan de fomento con los distintos sectores económicos.

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, es necesario capacitar a los responsables directos de la entrega de servicios en temas técnicos y satisfacción al cliente. La satisfacción al cliente implica todos los sentidos posibles, de manera de cubrir las expectativas de lo que espera la comunidad y los aspectos técnicos de los servicios prestados. Así, se podrá contar con el total dominio que necesita la administración de un contrato.

También, es necesario diferenciar en PLADECO las actividades de desarrollo. Para el desarrollo es fundamental la participación de todos los ciudadanos en todas las actividades, las cuales deben estar claramente diferenciadas en la planificación comunal.

**Desde la perspectiva procesos internos:** Es necesario contar con los requerimientos municipales por parte de toda la población distribuida en el territorio, de forma de acercar los servicios a la ciudadanía. De esta forma, es necesario estudiar los procesos internos y definición de estándares, con el fin de asegurar su cumplimiento y traducirlos a porcentaje de cumplimiento.

El análisis de contratos es indispensable para determinar la continuidad del servicio. Es decir, cuáles son específicamente los servicios, su periodicidad y la oportunidad en que se entregan. Toda esta información debiese estar, a lo menos, publicada en la web del municipio.

También, se hace imperioso un programa de trabajos con gastos asociados. Esto es, que los trabajos planificados apunten a la eficiencia y que no aumenten los gastos incurridos.

Realizar un estudio de ingresos es importante para determinar el monto exacto de los ingresos que cada actividad reporta al municipio. De esta manera, se puede tener el control de estos ingresos e influir sobre ellos.

Debiese, además, confeccionarse un programa de comunicaciones, ya que así se podrían difundir las actividades municipales, el cual contemple las

actividades permanentes y las esporádicas. El programa debiese ser capaz de difundir y convocar, a través de los medios que permitan llegar a la población objetivo.

**Desde la perspectiva aprendizaje y crecimiento:** El municipio debe realizar un plan de fomento para cada uno de los sectores de la economía. Un plan que se relacione con los ya existentes, como lo es el Plan Regulador y los Planes de Turismo Regionales y Nacionales. Así también con el comercio y servicios, realizando compromisos a cumplir sobre el 50%. Lo importante es trabajar estos planes con los distintos sectores, realizar planes de trabajo, donde la convocatoria siempre debe ser superior al 60%.

Asimismo, se debe confeccionar un plan de capacitación acorde con las necesidades institucionales. Ahora bien, esto no es tan sencillo, dado que cada funcionario suele pedir o solicitar capacitaciones en base a intereses personales más que institucionales. Con el objetivo de que el personal esté al tanto de los procedimientos, estos deben actualizarse permanentemente. Esto permite estar en constante revisión de los contratos y preparados para las rotaciones de personal. Igualmente, con el fin de fomentar el trabajo en equipo, cada uno de estos debe comprometerse en distintas actividades que vayan en pro de una mejor coordinación.

## **CAPÍTULO 8: TABLEROS DE CONTROL**

Con el fin de optimizar la creación de valor, se realizará un desdoblamiento del mapa estratégico. Esto significa desdoblar desde el nivel corporativo hacia las demás áreas de la compañía, integrando las operaciones de las diversas unidades de negocio. Este desdoblamiento permite saber cómo avanzar en cada una de las estrategias. Ahora bien, normalmente se cuenta con un mapa con dos o más temas estratégicos.

### **8.1 Matriz de Injerencia para Departamentos**

Considerando el Organigrama de la Unidad Estratégica de Negocios y el Mapa Estratégico, se plantean tres unidades a desarrollar, cuya característica está representada por un eje estratégico: la Dirección de Tránsito, Dirección de Servicios a la Comunidad y Secretaría de Planificación.

Para cada dirección considerada, se confecciona la matriz de injerencia, esto es un paralelo entre los objetivos institucionales dados por el CMI y los objetivos de cada dirección.

### 8.1.1 Matriz de injerencia en Dirección de Tránsito y Transporte Público (DT)

Considerando que las actividades principales de la Dirección de Tránsito indicadas en 1.5.2, y la atención de público por mesón o ventanilla necesarios en el trámite para obtener licencias de conducir y la obtención de permisos de circulación.

**Tabla XIV Matriz de injerencia en la Dirección de Tránsito**

	<b>Objetivos Institucionales</b>	<b>Si/No</b>
Perspectiva del cliente	Atender a usuarios con respeto y empatía	Si
	Entregar servicios eficaces	Si
	Fomentar el progreso logrando el desarrollo integral de los ciudadanos	No
<i>Perspectiva Interna</i>	Ampliar puntos y servicios para atención descentralizada	Si
	Asegurar y cumplir estándares de servicios y de ejecución de programas	No
	Asegurar el cumplimiento de proveedores	No
	Control de gastos	Si
	Aumentar Ingresos (IPP)	Si
	Mayor difusión y convocatoria	si
Perspectiva Del Aprendizaje Y crecimiento	Construir cultura de trabajo en equipo y empoderamiento de los funcionarios	Si
	Mantener procedimientos administrativos y operativos actualizados	Si
	Desarrollo y mantención de competencias de funcionarios	Si
	Desarrollar y mantener alianzas con asociaciones de turismo, comercio y construcción.	Si

Fuente: Elaboración propia

### 8.1.2 Matriz de injerencia Dirección de Servicios a la Comunidad (DSC)

Considerando que las actividades principales de la Dirección de Servicios a la Comunidad en 1.5.2, que se traducen entre otros, en la mantención del alumbrado público, las áreas verdes y la recolección de residuos sólidos domiciliarios.

**Tabla XV Matriz de injerencia en Dirección de Servicios a la Comunidad**

	<b>Objetivos Institucionales</b>	<b>Si/No</b>
Perspectiva del cliente	Atender a usuarios con respeto y empatía	No
	Entregar servicios eficaces	Si
	Fomentar el progreso logrando el desarrollo integral de los ciudadanos	No
Perspectiva Interna	Ampliar puntos y servicios para atención descentralizada	No
	Asegurar y cumplir estándares de servicios	Si
	Asegurar el cumplimiento del proveedores	Si
	Control de gastos	Si
	Aumentar Ingresos (IPP)	No
	Mayor difusión y convocatoria	Si
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	Construir cultura de trabajo en equipo y empoderamiento de los funcionarios	No
	Mantener procedimientos administrativos y operativos actualizados	Si
	Desarrollo y mantención de competencias de funcionarios	Si
	Desarrollar y mantener alianzas con asociaciones de turismo, comercio y construcción.	No

Fuente: Elaboración propia

### 8.1.3 Matriz de injerencia en Secretaría de Planificación

Considerando que las actividades principales de la Secretaría de Planificación se describen en 1.5.2, que se traducen entre otros, en desarrollar el Pladeco, diseño de obras civiles, gestión de recursos para inversión.

**Tabla XVI Matriz de injerencia en Secretaría de Planificación**

<b>Misión</b>	<b>Objetivos institucionales</b>	<b>Si/No</b>
Perspectiva del cliente	Atender a usuarios con respeto y empatía	Si
	Entregar servicios eficaces	si
	Fomentar el progreso logrando el desarrollo integral de los ciudadanos a través del diseño de proyectos.	Si
Perspectiva Interna	Ampliar puntos y servicios para atención descentralizada	No
	Asegurar y cumplir estándares de servicios y de ejecución de programas	Si
	Asegurar el cumplimiento de proveedores	No
	Control de gastos	Si
	Aumentar Ingresos (IPP)	No
	Mayor difusión	Si
Perspectiva del aprendizaje y crecimiento	Construir cultura de trabajo en equipo y empoderamiento de los funcionarios	No
	Mantener procedimientos administrativos y operativos actualizados	Si
	Desarrollo y mantención de competencias de funcionarios	Si
	Desarrollar y mantener alianzas con asociaciones de turismo, comercio y construcción.	No

Fuente: Elaboración propia

## 8.2 Tableros de Control

Dentro del organigrama las tres unidades a desarrollar son: la Dirección de Tránsito, Dirección de Servicios a la Comunidad y Secretaría de Planificación, lo anterior es para cubrir cada eje estratégico.

### 8.2.1 Dirección de Tránsito

Las funciones de la Dirección de Tránsito se relacionan en gran porcentaje con la atención al público.

**Tabla XVII Tablero de Control de Dirección de Tránsito**

Objetivos de la DT	Indicador del Objetivo de la DT	Meta DT	Frecuencia	Iniciativa
Atención a usuarios en Dirección de Tránsito (TD) con respeto y empatía	Índice promedio de satisfacción en trato en DT	<b>Satisfacción</b>  ≥ 70 %	Mensual	Plan de capacitación en aspectos técnicos y atención al público
Entregar servicios en DT eficazmente	Entregar permisos de circulación  Entrega de licencias de conducir	≤ 3 horas  ≤ 3 días	Mensual	Capacitar a responsables directos de la entrega de servicios en temas técnicos y satisfacción al cliente
Facilitar la entrega de documentos solicitados y lograr una mayor cobertura	Número de oficinas de atención para período de permiso de circulación y otros documentos	≥ 2 por delegación	mensual	Estudio de necesidades distribuidas en el territorio.
Mantener los gastos dentro del marco presupuestario	Porcentaje de cumplimiento presupuesto de DT	Aumento ≤ 10%	Mensual	Programas de trabajo con gastos asociados.

Objetivos de la DT	Indicador del Objetivo de la DT	Meta DT	Frecuencia	Iniciativa
Cumplir con Ingresos del presupuesto de DT presentado	Porcentaje de cumplimiento presupuesto de DT	Aumento $\geq$ 100%	Mensual	Estudio de ingresos propios permanentes.
Difundir ubicación locales en períodos de permisos de circulación	Publicación en medios; Nro. de visualización en redes sociales.	Conocimiento del 40% de la población objetivo. Participación del 90%	Semanal	Confección de programa de comunicaciones
Construir cultura de trabajo en equipo y empoderamiento de los funcionarios	% de SLA cumplidos (acuerdo de nivel de servicio o ANS ) de DT Reuniones semanal de coordinación	$\geq$ 50 %	Mensual	Confección de SLA para cada servicio Desarrollar plan de capacitación, programa de empoderamiento empowerment
Mantener procedimientos administrativos y operativos actualizado en la DT	Procedimientos con resolución de la DT	$\leq$ 12 meses	Anual	Confección de procedimientos y responsabilidades con alcances y limitaciones
Desarrollar y mantener competencias de los funcionarios de la DT	Horas-persona de capacitación en DT	prom $\geq$ 4 hrs/mes	Semestral	Elaborar plan de capacitación y competencias acorde con objetivos institucionales.
Atender a empresas de transporte y automotrices en obtención de permisos de circulación	Convocatoria en actividades de convenios marco con asociaciones y en oficinas de socios( para permisos de circulación y licencias)	Convocatoria $\geq$ 60%	Semestral	Confección de plan de fomento con los distintos sectores económicos.

Fuente: Elaboración propia

## 8.2.2 Dirección de servicios a la comunidad (DSC, DISERCO)

Esta dirección incluye los servicios de recolección de aseo, atención de parques y jardines y alumbrado público.

**Tabla XVIII Tablero de Control de DISERCO**

Objetivos de la DSC	Indicador del objetivo de la DSC	Meta DSC	Frecuencia	Iniciativa
Entregar Servicios eficazmente	Porcentaje de cumplimiento en plazos	≥90%	Mensual	Capacitar a responsables directos de la entrega de servicios en temas técnicos y satisfacción al cliente.
Asegurar el cumplimiento de estándares de servicios	Porcentaje de cumplimiento de los procedimientos. Cumplimiento en puntos de recolección.	≥90 %	Mensual	Estudio de procesos internos y definición de estándares.
Asegurar el cumplimiento de proveedores	Servicio continuo de entrega	≥ mínimo aceptable por contrato	Mensual	Capacitación en administración de contratos que permita ver los retrasos permitidos y su continuidad.
Disminuir el gasto	Presupuesto anual	Aumento ≤ 10%	Mensual	Programas de trabajo con gastos asociados.
Realizar una mayor difusión	Publicación en medios, número de visualización en redes sociales	Conocimiento ≥ 40% de la población objetivo.	Mensual	Confección de un programa de comunicaciones.
Mantener procedimientos administrativos y operativos actualizados	Antigüedad de la resolución de procedimientos	≤ 12 meses	Cada tres meses	Confección de procedimientos y responsabilidades con alcances y limitaciones.
Desarrollar y mantener competencias de los funcionarios.	Horas-persona de capacitación	≥ promedio 4/mes	mensual	Elaborar plan de capacitación y competencias acorde con objetivos institucionales.

Fuente: Elaboración propia

### 8.2.3 Secretaría de Planificación

Esta unidad busca fomentar el progreso, entregando infraestructura y diseño de proyectos.

**Tabla XIX Tablero de Control de Secretaría de Planificación**

Objetivos de la SP	Indicador del objetivo de la SP	Meta SP	Frecuencia	Iniciativa
Entregar soluciones de inversión con satisfacción de usuarios	Índice promedio de satisfacción en atención	$\geq 70 \%$	Mensual	Plan de capacitación en temas técnicos y atención al público.
Realizar diseños óptimos (eficazmente)	Tiempo de diseño y costo de obra	Retrasos $\leq 10\%$ $\Delta$ precio $\leq 10\%$	Mensual	Capacitar a responsables directos de la entrega de servicios en temas técnicos y satisfacción al cliente.
Diseñar de Proyectos participativos	Porcentaje de participación de beneficiados	$\geq 80\%$	Mensual	En el PLADECO diferenciar las actividades de desarrollo de manera de cubrir todos los aspectos mencionados.
Asegurar el cumplimiento de estándares de servicios y de ejecución de programas SP	% cumplimiento del procedimiento de SP	$\geq 90 \%$	Semestral	Estudio de procesos internos y definición de estándares.
Control de gastos	Cumplimiento en presupuesto	Aumento $\leq 10\%$	Mensual	Programas de trabajo con gastos asociados.
Mayor difusión	Publicación en medios, número de visualización en redes sociales, asistencia a eventos	Conocimiento $\geq 40\%$ de la población objetivo. Participación $\geq 90$	Semanal	Confección de un programa de comunicaciones.
Mantener procedimientos administrativos y operativos actualizados en la SP	Antigüedad de resolución de procedimientos de SP	$\leq 12$ meses	Cada tres meses	Confección de procedimientos y responsabilidades con alcances y limitaciones.
Desarrollar y mantener competencias de los funcionarios de SP	Horas-persona de capacitación SP	$\geq$ promedio 4/mes	Mensual	Elaborar plan de capacitación y competencias acorde con objetivos institucionales.

Fuente: Elaboración propia

### **8.3 Descripción de las principales iniciativas incorporadas en los tableros de gestión**

Las iniciativas concuerdan con las presentadas en el CMI, a continuación se destacan las iniciativas necesarias incorporadas en los tableros de gestión que aportan al logro de los objetivos de la unidad:

- a) Capacitar a responsables directos de la entrega de servicios en temas técnicos y satisfacción al cliente.

Esto busca que el personal cuente con las herramientas para la mejor atención al público.

- b) Estudio de procesos internos y definición de estándares.

La idea es contar con un estándar para cada servicio.

- c) Confección de procedimientos y responsabilidades con alcances y limitaciones.

Esto busca realizar un estudio de confección de estándares.

- d) Confección de SLA para cada servicio.

Esto se realiza con el fin de que existan compromisos que fomentan el trabajo en equipo.

- e) Desarrollar un plan de capacitación, programa de empoderamiento o *empowerment*.

Esto busca la capacitación atingente a las necesidades del personal.

f) Elaborar un plan de capacitación y competencias acorde con objetivos institucionales.

Es necesario que este plan se encuentre acorde con cada uno de los departamentos.

## **CAPÍTULO 9: ESQUEMA DE INCENTIVOS**

El logro de los objetivos institucionales se realiza a través de y gracias a todos los funcionarios, quienes en la medida que tengan motivación asegurarán el éxito en el cumplimiento de las metas. La motivación permite aumentar el desempeño de los funcionarios. En otras palabras, que realicen las tareas a gusto proporciona un alto nivel de rendimiento.

De esta forma, la motivación a través de los sistemas de incentivo estimula las conductas de los trabajadores y con esto se pueden predecir los comportamientos. Esta predicción apunta a objetivos como la disminución de costos, aumento de los ingresos, mayor satisfacción y ahorro de materias primas. Los sistemas de incentivos pretenden estimular a los individuos a elevar la producción y mejorar los rendimientos. Normalmente, éstos se traducen a una parte variable del salario o un reconocimiento que premia un resultado superior al normal.

Los esquemas de incentivos se proponen con el fin de estimular, inducir o alinear el comportamiento de los funcionarios. Esto se puede realizar a través de incentivos al cumplimiento de la propuesta de valor.

Cada atributo de la propuesta de valor tiene necesariamente una medición y esta debe relacionarse con el esquema de incentivo. Así, se

alinearán los esquemas de incentivo para el cumplimiento de la propuesta de valor.

Los esquemas de incentivos relevan su importancia en la medida que están de acuerdo con la propuesta de valor. Esto permite converger los incentivos a los objetivos de la empresa.

### **9.1 Sistema de incentivo municipal**

Los municipios, al igual que los distintos ministerios, cuentan con un sistema de incentivos de acuerdo a la ley correspondiente. El esquema de incentivos municipal se realiza de acuerdo a la Ley 19.803, por medio de sus Programas de Mejoramiento de Gestión Municipal (PMG). Estos últimos, en los servicios públicos, tienen su origen en la Ley N° 19.553 de 1998 y asocian el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios. Desde 2014, los PMG cubren un total de 194 instituciones y más de 87 mil funcionarios, formando parte de uno de los mecanismos de incentivos de remuneraciones de tipo institucional más importante aplicado en la administración pública de nuestro país. A partir de 2012, el incentivo monetario corresponde al 7,6% de las remuneraciones si la institución alcanzó un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales comprometidos; y de un 3,8% si dicho cumplimiento fuere

igual o superior a 75% e inferior a 90%. Estos programas son realizados por representantes de asociaciones gremiales, jefe de personal y representantes directivos y validados por el departamento de Control Interno. De acuerdo a los resultados de cumplimiento se cancelan en cuotas iguales los meses de abril, junio, septiembre y noviembre del año siguiente.

La composición del esquema de incentivos actual es la siguiente:

- **Componente base:** Esto es un aporte, independiente del resultado, del 15% de las remuneraciones para todo evento.
- **Incentivo por gestión institucional:** Este corresponde al incentivo que beneficia a todos los funcionarios, con un 7,6% de remuneraciones si se alcanza cumplimiento igual o superior al 90%; y con un 3,8% de remuneraciones si se alcanza cumplimiento entre 75% y 89%.
- **Incentivo de desempeño colectivo:** Esto corresponde al incentivo por departamento. Lo que implica un 8% de remuneraciones si se alcanza cumplimiento igual o superior al 90%; y un 4% de remuneraciones si se alcanza cumplimiento entre 75% y 89%. Cabe destacar que el máximo total posible es del 30,6% de las remuneraciones.

Las prioridades de las metas se agrupan de acuerdo a importancia; en alta, media y baja, sumando entre ellas un 100% y se realiza de la siguiente forma:

1. Prioridad alta con un peso de 50%.
2. Prioridad media con un peso de 30%.
3. Prioridad baja con un peso de 20%.

En caso de presentar solo prioridad alta y media, estas corresponden a un 60% y 40 % respectivamente.

## **9.2 Descripción y análisis del sistema actual en la UEN**

La Municipalidad de La Serena, cuenta con un esquema de incentivos que afecta de igual forma a todos los funcionarios de planta. Es decir, no distingue directivos de otro estamento.

Por otra parte, los esquemas de incentivos se realizan a través de metas institucionales, las cuales afectan a todos los departamentos. También, metas colectivas, las cuales afectan a cada departamento o dirección individualmente.

Los esquemas de incentivos son esperados por todo el sector público, pero no están lo suficientemente ajustados al resultado o éxito que se propuso, o a una propuesta de valor. Estos tampoco están influidos por la misión, visión o análisis estratégico. De esta forma, el esquema de incentivos

anterior trae como consecuencia un vicio que no permite cumplir con el objetivo propio de incentivar. Esto ocurre fundamentalmente por dos aspectos: primero, los incentivos se consideran como parte del sueldo y las metas normalmente no revisten una tarea extraordinaria, ni apuntan a la propuesta de valor; segundo, es que no todos los funcionarios son los incentivados, dado que reciben estos solo los contratos de planta y los contratos de tipo honorarios no los reciben.

Con el fin de seleccionar de forma representativa para un análisis de las metas, a continuación, se presentan las metas institucionales y las colectivas de tres direcciones que representan cada eje estratégico: para Dirección de Secretaría Comunal de Planificación, Dirección de Servicios a La Comunidad y Dirección de Tránsito y Transporte Público, correspondiente al año 2015. Estas se cancelan durante el año 2016, de acuerdo a su cumplimiento. (Anexo 2)

**Tabla XX Metas institucionales**

<b>Metas institucionales 2015</b>		<b>Prioridad</b>
1.	Entrega de tres informes del Programa de Mejoramiento de Gestión, a la Unidad de Control Interno. a. 1 <sup>er</sup> avance, 31 de Julio del 2015. b. 2 <sup>do</sup> avance, 30 de Octubre del 2015. c. Entrega Final, Enero 2016.	ALTA
2.	Cumplir con el uso obligatorio del uniforme que sea entregado por la municipalidad, al personal de las distintas unidades	MEDIA

Fuente: Elaboración propia

**Tabla XXI Metas colectivas Secretaría Comunal de Planificación**

<b>Metas colectivas : Dirección de Secretaría Comunal de Planificación</b>		<b>Prioridad</b>
1.	Se realizará un informe, cada 3 meses, de los levantamientos y el avance alcanzado por el área de topografía.	MEDIA
2.	Se realizará un informe, cada 3 meses, con el detalle de las actividades turísticas en que se participa, ya sea nacional e internacional, así como las actividades que el municipio organiza y/o patrocina.	ALTA
3.	Cumplimiento de envío de caja proyectos FNDR dentro de los primeros 9 días del mes. Se verificará con correo electrónico enviado al Jefe de la División de Análisis y Control de Gestión del Gobierno Regional con copia al Secretario de Planificación y al Encargado de Presupuesto. Para esto todos los ITO's de los distintos proyectos y contratos de esta secretaría deberán hacer llegar a más tardar el día 8 de cada mes, la planilla correspondiente actualizada a la fecha y con seguridad de cumplimiento.	ALTA
4.	Confeccionar y mantener actualizado un registro con los aspectos más importantes de las licitaciones, dentro de los primeros 5 días del mes.	BAJA
5.	Generar rutina sobre informe presupuestario de contratos a honorarios y contrataciones, con copia al Depto. de personal	BAJA
6.	Puesta en marcha de la aplicación para el control de licitaciones administradas por la Unidad de Informática.	ALTA
7.	Plan de mantención anual de radios VHF sector rural de la comuna.	MEDIA
8.	Desarrollo aplicación para la gestión digital de los siniestros generados a partir la activación de un estado de emergencia comunal.	MEDIA

Fuente: Elaboración propia

**Tabla XXII Metas colectivas Dirección de Servicios a la Comunidad**

<b>Metas colectivas : Dirección de Servicios a la Comunidad</b>		<b>Prioridad</b>
1.	Realizar 2 proyectos de alumbrado público en la comuna.	MEDIA
2.	Realizar 25 podas y extracción de árboles secos en la comuna, con su respectiva reposición.	MEDIA
3.	Realizar 1 o fiscalizaciones a la empresa de áreas verdes, levantándose un acta por cada una de las fiscalizaciones.	MEDIA
4.	Realizar 25 operativos de limpieza de microbasurales en diferentes sectores de la comuna.	ALTA
5.	Realizar 25 operativos de cachureos en diferentes juntas de vecinos o sectores de la comuna.	MEDIA
6.	Reparar o mantener a lo menos 15.000 metros lineales de caminos urbanos y rurales no pavimentados en la comuna.	MEDIA
7.	Realizar 1 taller o seminarios de Educación Ambiental a habitantes de la comuna, empresas, instituciones o colegios.	MEDIA
8.	Realizar 2 arreglos de sedes sociales en la comuna.	BAJA
9.	Reparar o realizar 5 arreglos de infraestructura urbana de la comuna.	ALTA
10.	Realizar 7 operativos de desparasitación, esterilización y cirugías de animales en la comuna.	BAJA

Fuente: Elaboración propia

**Tabla XXIII Metas Colectivas Dirección de Tránsito**

<b>Metas colectivas : Dirección De Tránsito Y Transporte Público</b>		<b>PRIORIDAD</b>
1	Gestionar durante el 2015, ya sea con otras instituciones públicas, con empresas constructoras, con inmobiliarias o con fondos municipales si fuese necesario, la instalación de a lo menos 15 nuevos resaltos reductores en puntos críticos de la comuna.	MEDIA
2	Gestionar y poner en funcionamiento, un sistema de información digital que permita a los usuarios del servicio de renovación y obtención de licencias de conducir, revisar de manera distante a través de sus computadores o Smartphone, el avance y tiempo promedio de demora, de los números de atención diaria, con la finalidad de disminuir la cantidad de personas en la Dirección de Tránsito y de otorgar una mayor modernidad al servicio.	ALTA
3	Revisar los procedimientos de la sección Permisos de Circulación, y decretar formalmente a lo menos tres manuales de procedimientos, con la finalidad de estandarizar el funcionamiento de los principales servicios que entrega esta sección.	BAJA

Fuente: Elaboración propia

A partir de las metas institucionales y colectivas vigentes o actuales, se realiza un análisis como un esquema de incentivo, se puede observar que cada meta obliga a una actividad en particular, con un plazo definido, sin embargo, también es posible observar que las metas institucionales son iniciativas o tareas que no logran ser un aporte en varios sentidos, ya que:

- a) No se alinean con los intereses reales de la organización,
- b) No son relevantes para la estrategia municipal,

- c) No aportan al cumplimiento de la misión y
- d) Tampoco se alinean con los tableros de control.

Es importante señalar que en la Secretaría de Planificación se encuentran los departamentos de Informática y Turismo, los cuales actúan de manera independiente a dicha Secretaría. Por consiguiente, se estudia una reestructuración, razón por la cual no se consideran en este análisis.

De esta manera, los PMG correspondientes a la Secplan son el 1, el 3, el 4 y el 5 de la tabla anterior. Además, al igual que las metas colectivas, los PMG no están alineados con los intereses reales de la secretaría, ni tampoco son relevantes.

### 9.3 Propuesta de esquemas de incentivos asociados a los tableros de control previamente diseñados para las unidades correspondientes

Con el fin de presentar una propuesta de esquemas de incentivos acorde con las empresas públicas y, en particular a los municipios, se propone un esquema con las mismas características actuales en términos de forma, pero que en el fondo están alineadas con los objetivos institucionales y la propuesta de valor.

De esta manera, intentando formar un esquema de incentivos acorde a la realidad pública, estos últimos tendrán un componente institucional y un componente colectivo, de ahora en adelante. Es decir, metas institucionales y metas colectivas, las cuales estén relacionadas con la propuesta de valor y sus atributos.

**Tabla XXIV Propuesta de Metas institucionales**

	<b>Metas Institucionales</b>	<b>Logro</b>	<b>%de remuneraciones</b>	<b>Peso</b>
1	Lograr un 70% como índice de satisfacción al usuario por atención al público en promedio.	≥ 90%	7,6	50%
2	Mantener los gastos de acuerdo al presupuesto vigente con diferencias ≤ 10%.	Entre 75% y 89%	3,8	30%
3	Procedimientos administrativos con resolución ≤ 12 meses.	< 75%	0	20%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla XXV Propuesta de metas colectivas Dirección De Tránsito**

	<b>Dirección de Tránsito</b>	<b>Logro</b>	<b>%de remuneraciones</b>	<b>Peso</b>
1	Mantener a lo menos 2 puntos por delegación en permisos de circulación.	≥ 90%	8%	50%
2	Entregar Licencias de conducir en menos de 3 días	Entre 75% y 89%	4%	30%
3	Entregar permisos de circulación en menos de 3 horas.	< 75%	0%	20%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla XXVI Propuesta de Metas colectivas Secretaría Comunal de Planificación**

	<b>Secretaría de Planificación</b>	<b>Logro</b>	<b>%de remuneraciones</b>	<b>Peso</b>
1	Realizar diseños óptimos (eficazmente), con retrasos menores al 10% y la variación de presupuestos menores al 10%	≥ 90%	8%	50%
2	Lograr una mayor difusión alcanzando el 40% de la población objetivo y una participación mayor al 90%	Entre 75% y 89%	4%	30%
3	Desarrollar y mantener competencias de los funcionarios de SP, por medio de capacitación mayor a 4 horas mes por funcionario, en promedio	< 75%	0%	20%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla XXVII Propuesta de Metas colectivas Dirección de Servicios a la Comunidad**

	<b>Dirección de Servicios a la Comunidad</b>	<b>Logro</b>	<b>%de remuneraciones</b>	<b>Peso</b>
1	Asegurar el cumplimiento de proveedores por sobre el mínimo contratado.	≥ 90%	8%	50%
2	Realizar una mayor difusión, logrando sobre el 40% de la población objetivo	Entre 75% y 89%	4%	30%
3	Desarrollar y mantener competencias de los funcionarios, realizando como promedio más de 4 horas por mes por funcionario	< 75%	0%	20%

Fuente: Elaboración propia

#### **9.4. Justificación del esquema de incentivos propuesto**

En la tabla XXIV, se presenta un sistema de incentivos, alineado con los objetivos institucionales, de acuerdo a la propuesta de valor, que busca la satisfacción del cliente, tener un control sobre el presupuesto y el orden administrativo, de manera de contar con procedimientos actualizados y eficientes. Los cuales fueron extraídos del CMI.

La atención de público es un aspecto fundamental en la Dirección de tránsito, y tal como lo indica la tabla XXV, asegura más oficinas de atención

en períodos de pick, como también al aseguramiento de tiempos de atención mínimos.

Las metas de la Secretaría de Planificación, indicadas en la tabla XXVI, consideran lo eficiente de los diseños que se realizan en esta unidad. En segundo lugar apunta a la difusión o transparentar a la población las actividades realizadas. Y asegurar los temas de capacitación, considerando la gran cantidad de normativa que se deben considerar.

Tal como se indica en la tabla XXVII, la Dirección de Servicios a la Comunidad es una unidad que debe asegurar el cumplimiento de contratos por los servicios externalizados, difundir sus actividades con el fin de transparentar entre otros los derechos de la ciudadanía, por los servicios entregados. Sin descuidar la capacitación, considerando fundamentalmente las actividades propias del departamento.

Optimizar sus recursos, dado el alto costo de los servicios que entrega a toda la comuna. Por otra parte, al igual que con la propuesta de valor, se apunta a una mejor calidad de vida. Así, el tema del tratamiento de residuos domiciliarios es fundamental, como también lo es el costo por retiro, traslado y deposición en vertedero. Por lo tanto, disponer de depósitos de basura reduce los botaderos clandestinos y el reciclado permite que disminuyan los residuos a trasladar.

## **CAPÍTULO 10: CONCLUSIONES**

Este proyecto de grado se realizó en La Municipalidad de la Serena y en un principio se plantearon los objetivos, los que se cumplen a cabalidad. Para ello se realizó el análisis estratégico, donde se propone la Misión, Visión y valores, todos a partir de los originales del municipio. Luego, se realizó el análisis y formulación estratégica, cumpliendo así el segundo objetivo, en donde se identificaron puntos críticos por medio del FODA y con ello la propuesta de valor.

Después, se establece el modelo de negocios y se elabora el mapa estratégico. Este permitió graficar la estrategia y con esto facilitar su comprensión, como también confeccionar las relaciones existentes entre los objetivos del mapa relacionados con causa-efecto, desde la perspectiva del aprendizaje, en este caso particularmente, en el cumplimiento de la misión. Para la municipalidad, los objetivos financieros se traducen en el cumplimiento de la misión, para luego terminar cumpliendo los objetivos específicos confeccionando el CMI en base al mapa estratégico, describiendo las iniciativas estratégicas a incorporar, que apuntan al cumplimiento de cada objetivo. De forma similar, se confeccionan los tableros de control para tres unidades. Se consideran tres unidades con el fin de considerar cada estrategia, la atención de público, la entrega de servicios y el

desarrollo de las personas, que permiten el seguimiento a la gestión municipal.

La Propuesta de valor “...Somos un municipio que atiende a sus usuarios con respeto y empatía, que da respuesta con la mejor cobertura de servicios en toda la comuna y fomenta el desarrollo integral de las personas..” se desprende de las labores municipales, funcionarios, comunidad y de la máxima autoridad. Con los atributos de la propuesta de valor se observa gran coherencia con los valores de la organización. Claramente los valores están alineados con la propuesta de valor, lo que da coherencia al estudio realizado. Sin embargo, estos valores tienen un sentido particular que es necesario perpetuar en la organización, considerando la rotación tanto de directivos como de funcionarios.

Cada uno de los atributos es sensible al FODA, es decir, cada uno de los factores indicados en el FODA influyen sobre los atributos, tal como lo indica la tabla IX. Así, se destaca que el fomento integral de las personas tiene una alta sensibilidad al FODA, ya que tiene todas las oportunidades. Por consiguiente, todas las amenazas lo ponen en peligro, cuenta con todas las fortalezas y las debilidades.

Con el fin de que perdure la iniciativa en el tiempo, es necesario realizar cambios al interior de la organización que sean coherentes con la propuesta. Un cambio fundamental es lograr la participación de todos los funcionarios, de manera que exista un lenguaje común entre todos. También,

es necesario hacer cambios en la planificación estratégica, en la propuesta en valor y modificar los objetivos institucionales.

Además, es necesaria la incorporación de una Unidad de Control de Gestión. Por supuesto es necesario dejar en claro que no es Control Interno, el cual tiene por ley sus funciones definidas, dentro de la administración pública.

Al analizar la rentabilidad se observa que es el bienestar de la comuna, una mejor calidad de vida, un mayor desarrollo, pasando por mejores servicios.

En relación al esquema de incentivos se confeccionó una propuesta considerando que los existentes no guardan relación con los intereses reales de la organización, ya que no aportan al cumplimiento de la misión. El esquema propuesto considera metas ya incorporadas en el cuadro de mando, es decir, totalmente alineadas con los objetivos estratégicos, como con la propuesta de valor.

Un sistema de control de gestión es una gran ventaja, si y solo si, se trabaja con dedicación y con el apoyo de los directivos. La ventaja radica en el monitoreo a la planificación y la capacidad de reaccionar con antelación a cualquier variación necesaria producto de los permanentes cambios. La relación de los recursos con los procesos y la propuesta de valor, todos alineados con los intereses del personal permiten el logro de los objetivos estratégicos.

## CAPÍTULO 11: BIBLIOGRAFÍA

### Textos

- CANCINO, C. 2012. Matriz de Análisis FODA cuantitativo. Material docente.
- ESPINOZA, R. CÓMO DEFINIR MISIÓN, VISIÓN Y VALORES, EN LA EMPRESA <<http://robertoespinoza.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>>
- KAPLAN, R. y NORTON, D. 2004. Mapas Estratégicos. 1<sup>ra</sup> ed. Barcelona, Planeta. Gestión 2000.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. 2009. El Cuadro de Mando Integral. 3<sup>ra</sup> ed. Barcelona, Planeta. Gestión 2000.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. 2013. The Execution Premium. 3<sup>ra</sup> ed. Bogotá, Planeta.
- KOVACEVIC, A. y REYNOSO, A. 2010. El diamante de la excelencia organizacional. Una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia. 2<sup>da</sup> ed. Santiago, Cengage Learning Editores.
- NIVEN, P. 2003. El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Barcelona, Editorial Gestión 2000.

### Páginas Web

- MENGUZZATO, M. Y RENAU, J.J. (1991) La Dirección Estratégica de la Empresa (Ed. Ariel S.A. Barcelona). <http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf498.pdf>
- GÓMEZ, S., Buenos Aires, 2008. Plantillas Análisis de FODA .  
<http://sanodelucas.cl/wpcontent/uploads/2016/06/An%C3%A1lisis-FODA.pdf>
- MÁRQUEZ, J., 2013.  
[http://scienti.colciencias.gov.co:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0000296520](http://scienti.colciencias.gov.co:8081/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000296520). <http://www.elcolombiano.com/blogs/behindmarketing/la-planeacion-estrategica-y-los-modelos-de-negocio/377>

#### Documentos normativos y legales

- CHILE. Constitución Política de la República, 1980. Artículo N° 1, inciso 4°.
- CHILE. Ministerio del Interior. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. 2006. Ley 18695: Orgánica Constitucional de Municipalidades.
- CHILE. Ministerio Secretaría General de la Presidencia – Secretaría Ejecutiva Agenda de Probidad y Transparencia – Servicio Civil, 2008. Manual de Transparencia y Probidad de la Administración del Estado
- CHILE. Ministerio del Interior. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. 2002. Ley 19803: Establece asignación de Mejoramiento de la Gestión Municipal.
- CHILE. Ministerio de Hacienda. 1998. Ley 19553: Concede Asignación de Modernización y Otros Beneficios que Indica.
- CHILE. Ministerio del Interior. 2015. Ley 18883: Aprueba Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales.
- CHILE. Ministerio de Hacienda. 2003. Ley 19862: Establece Registros de las Personas Jurídicas Receptoras de Fondos Públicos.
- CHILE. Ministerio de Economía. 1931. Decreto con Fuerza de Ley 34: Legisla sobre la Industria Pesquera y sus Derivados.

#### Páginas Web de servicios públicos

- Ilustre Municipalidad de La Serena. 2016. Transparencia Municipal. <  
<http://transparencia.laserena.cl/>> [Consulta: 05 de Octubre de 2016]
- Instituto Nacional de Estadísticas,  
[http://www.ine.cl/canales/chile\\_estadistico/estadisticas\\_medio\\_ambiente/  
medio\\_ambiente.php](http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_medio_ambiente/medio_ambiente.php) [Consulta 26 de diciembre de 2016]
- Servicio Nacional de Turismo <http://www.sernatur.cl/estadisticas/>  
[Consulta 26 de diciembre de 2016]

## **CAPÍTULO 12: ANEXOS**

### **Anexo N° 1: Tipos de Contrato**

El personal municipal normalmente tiene cuatro tipos de contrato:

#### **Personal de Planta**

De acuerdo al Estatuto Administrativo para funcionarios municipales, de la Ley 18883, cargos de Planta, es un cargo de la planta municipal.

#### **Personal a Contrata**

La dotación de las municipalidades podrá comprender cargos a contrata, los que tendrán el carácter de transitorios. Los empleos a contrata durarán, como máximo, sólo hasta el 31 de diciembre de cada año y los empleados que los sirvan cesarán en sus funciones en esa fecha, por el solo ministerio de la ley, salvo que hubiere sido dispuesta la prórroga con treinta días de anticipación, a lo menos.

#### **Personal a Honorarios**

Podrán contratarse sobre la base de honorarios a profesionales y técnicos de educación superior o expertos en determinadas materias, cuando deban realizarse labores accidentales y que no sean las habituales de la municipalidad; mediante decreto del alcalde. Del mismo modo se podrá contratar, sobre la base de honorarios, a extranjeros que posean título correspondiente a la especialidad que se requiera.

### **Personal por Código del Trabajo**

Quedarán sujetas a las normas del Código del Trabajo, las actividades que se efectúen en forma transitoria en municipalidades que cuenten con balnearios u otros sectores turísticos o de recreación.

Fuente: Ley 18.883

### **Anexo N° 2: Herramientas Municipales de Mejoramiento de Gestión**

#### Plan de Desarrollo Comunal

(Pladeco)

El pladeco puede tener una vigencia máxima de 4 años y

El Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) es un instrumento indicativo que cada municipio debe tener según la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades y debe orientar el desarrollo de la comuna.

El Pladeco para la comuna de La Serena, se realizó de acuerdo al Manual de Elaboración del PLADECO, Subsecretaría de Desarrollo Regional-SUBDERE

Consta de tres partes

- Diagnóstico Comunal
- Los ejes estratégicos
- Los proyectos

**Diagnóstico Comunal:** presenta antecedentes demográficos, territoriales, patrimoniales, económicos, sociales, culturales, entre otros

El “Diagnóstico Comunal”, expone, antecedentes demográficos, territoriales, patrimoniales, económicos, sociales, culturales, entre otros. Y da cuenta de tareas desarrolladas el último año.

Se destaca la historia, el origen de la ciudad y de sus atractivos naturales y culturales. Luego su administración, autoridades, sus cinco delegaciones y antecedentes demográficos.

Se relacionan las distintas oficinas con sus temas de desarrollo como la Oficina de Medio Ambiente, la Oficina de Asuntos Patrimoniales, la Unidad de Asesoría Urbana y el estado actual de sus planes

Se describe de operación de La recolección de residuos sólidos urbanos y rurales, tenencia responsable de mascotas, las Áreas verdes, el alumbrado público.

Especial relevancia entrega al Departamento de Desarrollo Económico Local y todas sus actividades realizadas y promesas de estrategias en el futuro, tanto para sectores urbanos como rurales.

El Departamento de Turismo, entrega datos estadísticos y los desafíos que debe enfrentar.

También se presentan los antecedentes Sociales como la Vulnerabilidad Social, situación de pobreza.

La Oficina de la Vivienda y los logros y avances, el Consejo Comunal de Infancia, la Oficina de Protección de Derechos Infanto-Juveniles, la Oficina Municipal de Intermediación Laboral. El Estado y logros de El Departamento de Voluntariado y Discapacidad, La Oficina de la Mujer, Oficina de la Juventud, el Departamento de Seguridad Ciudadana, El Departamento de Cultura, Antecedentes de Participación Ciudadana. Entre otros.

**Los ejes estratégicos** e ideas fuerzas de la municipalidad, con el objeto de agrupar las acciones e iniciativas municipales.

**Territorial:** Este eje apunta a la planificación local, incorpora una mirada sustentada en el territorio comunal, priorizando la ordenación de éste a partir de las características del medio físico, productivo y sociocultural, todos ellos considerados como elementos de base que permiten la gestión sustentable de la comuna.

**Social:** Este eje está referido a elementos con incidencia directa en las personas y sus relaciones sociales.

**Económico:** Este eje busca difundir el desarrollo desde los actores locales, tratando de unificar territorialmente las bases de sustentación del crecimiento económico y el empleo productivo. También, considera la colaboración entre los principales actores públicos y privados, posibilitando un diseño y puesta en marcha de una estrategia de desarrollo común, fundada en el aprovechamiento de los recursos de manera sustentable y las ventajas competitivas locales

<b>Ejes Estratégicos</b>	<b>Áreas de Desarrollo</b>	<b>Ideas Fuerzas</b>
Territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo Urbano y Patrimonio</li> <li>- Equipamiento Urbano Emblemático</li> <li>- Espacios Públicos</li> <li>- Medioambiente</li> <li>- Transportes y Telecomunicaciones</li> </ul>	La Serena con Barrios Más Amigables La Serena Patrimonial La Serena, Comuna Sustentable La Serena, Más Segura

<b>Ejes Estratégicos</b>	<b>Áreas de Desarrollo</b>	<b>Ideas Fuerzas</b>
Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deporte</li> <li>- Cultura</li> <li>- Subsidios</li> <li>- Diversidad, Integración e Inclusión</li> <li>- Vivienda Social</li> <li>- Habitabilidad Rural</li> <li>- Participación Ciudadana</li> <li>- Inserción Laboral</li> </ul>	<p>La Serena con Más Vida Sana y Deportes</p> <p>La Serena, Más Participativa</p> <p>La Serena, con Más Cultura, Recreación y Arte</p> <p>La Serena, Más Inclusiva</p> <p>La Serena, con Más Desarrollo Social y Solidaridad</p> <p>Por un Municipio de Puertas Abiertas</p> <p>La Serena, con Mejor Educación y Salud</p>
Económico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Económico Turístico</li> <li>- Emprendimiento de Nivel Urbano y Rural</li> <li>- Ambiente de Negocios</li> </ul>	<p>La Serena, con Más Desarrollo Económico y Emprendimiento</p>

**Los proyectos** concretados y aquellos que aún se encuentran en desarrollo en pos de una próxima ejecución. Clasificados por ideas fuerza

## **Sistema de calidad**

Los temas de calidad, donde se pretenden implementar programas de calidad son en 12 ámbitos de Gestión:

### **1.- Estrategia**

Releva temas de misión, visión y valores; definición de objetivos y metas anuales

### **2.- Liderazgo**

Actualización de organigrama y la definición de las funciones y responsabilidades de cada cargo

### **3.- Competencia de las personas**

Definición y actualiza la política de recursos humanos

### **4.- Capacitación**

Detección e implementación de las necesidades de capacitación

### **5.- Bienestar y Seguridad en el Trabajo**

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.

### **6.- Ingresos Municipales**

Identificación y proyección de los ingresos Municipales

### **7.- Presupuesto Municipal**

Elaboración del presupuesto anual de la Municipalidad

### **8.- Recursos materiales**

Control el inventario de los recursos materiales de la Municipalidad  
(Vehículos, instalaciones, salas de reuniones, notebooks, proyectores, etc.)

### **9.- Satisfacción Usuarios**

Cómo se caracterizan y agrupan a los usuarios y usuarias de cada servicio municipal

## **10.- Comunicación con usuarios**

Definición y administración de los canales de comunicación pertinentes para cada servicio para entregar información a usuarios y usuarias

## **11.- Procesos de prestación de servicios municipales**

Políticas de prestación de servicios municipales

## **12.- Procesos de apoyo para la prestación de servicios municipales**

Procesos de apoyo de la Municipalidad como: tesorería, contabilidad, jurídica, informática, etc.

### **Sistema de calificación**

En síntesis cada jefatura precalifica al personal de su dependencia en informes, usando el formato de factores y subfactores que se usa cada cuatro meses, luego una junta compuesta por directivos, representante de gremios y de personal, califica de acuerdo a los informes de cada jefatura. Con estos se elabora un ranking para futuros ascensos.

La calificación evalúa los factores y subfactores que se señalarán, por medio de notas que tendrán los siguientes valores y conceptos:

Nota 7: Sobresaliente

Nota 6: Muy bueno

Nota 5: Bueno

Nota 4: Más que regular

Nota 3: Regular

Nota 2: Deficiente

Nota 1: Malo

Los factores y subfactores que se evalúan son los siguientes:

1. Rendimiento: mide el trabajo ejecutado durante el período, en relación a las tareas encomendadas. Comprenderá la valoración de los siguientes subfactores:

a) Cantidad de trabajo: mide el volumen de trabajo desarrollado y la rapidez y oportunidad de su ejecución.

b) Calidad de la labor realizada: evalúa las características de la labor cumplida. Mide la ausencia de errores en el trabajo y la habilidad en su ejecución.

2. Condiciones personales: evalúa aquellas aptitudes del funcionario vinculadas directamente con el cumplimiento de sus funciones. Comprende la valoración de los siguientes subfactores:

a) Conocimiento del trabajo: mide el grado de conocimiento que la persona tiene de la actividad que realiza, los conocimientos teóricos, estudios y los cursos de formación o de especialización relacionados con las funciones del cargo.

b) Interés por el trabajo que realiza: mide el deseo del funcionario de perfeccionarse en el cumplimiento de sus obligaciones y la capacidad de obrar oportunamente, de proponer la realización de actividades y de soluciones ante los problemas que se presenten y de proponer objetivos o procedimientos nuevos para la mejor realización del trabajo asignado.

c) Capacidad para realizar trabajos en grupo: mide la facilidad de integración del funcionario en equipos de trabajo, así como la colaboración eficaz que éste presta cuando se requiere que trabaje con grupos de personas.

3. Comportamiento funcionario: evalúa la conducta del funcionario en el cumplimiento de sus obligaciones. Evalúa los siguientes subfactores:

a) Asistencia y puntualidad: mide la presencia o ausencia del funcionario en el lugar de trabajo y la exactitud en el cumplimiento de la jornada laboral, y

b) Cumplimiento de normas e instrucciones: mide el adecuado y oportuno respeto a los reglamentos e instrucciones de la municipalidad, a los demás deberes estatutarios, al cumplimiento de las tareas propias del cargo, y de las órdenes y cometidos que le importan o encomienden sus superiores.

### **Anexo N° 3: Reglamento de funciones - Organización**

Las funciones, de acuerdo a ley, se plantean bajo el siguiente esquema, las siguientes Direcciones serán coordinadas por el Administrador Municipal:

Dirección de Administración y Finanzas  
Dirección de Obras Municipales  
Dirección de Servicios a la Comunidad  
Dirección de Desarrollo Comunitario  
Dirección de Tránsito y Transporte Público  
Dirección de Protección Civil

Las Direcciones Municipales se integrarán con Departamentos, Secciones y Unidades si procediere.

Los Departamentos dependerán de la respectiva Dirección, las Secciones de la Dirección o Departamento que integren, según sea el caso, y las Unidades de las respectivas secciones si existiere, como se indica a continuación.

I.- DIRECCIÓN: SECRETARÍA MUNICIPAL  
Registro de Organizaciones Comunitarias . Secretaría y Archivo  
Oficina de Partes  
Oficina de Sugerencias y Reclamos  
Oficina de la Vivienda

II.- DIRECCIÓN: ASESORÍA JURÍDICA

III.- DIRECCIÓN: CONTRALORÍA INTERNA  
Control Presupuestario y Financiero  
Control Operativo  
Control Licitaciones y Contratos

IV.- DIRECCIÓN: SECRETARÍA COMUNAL DE PLANIFICACIÓN  
Departamento: Asesoría Urbana y Rural  
Departamento: Turismo  
Secciones:  
Estudio y Proyectos  
Licitaciones  
Presupuesto y Control de Gestión  
Informática

V.- DIRECCIÓN: GABINETE DE ALCALDE

Comunicaciones

Secciones:

Relaciones Públicas

Prensa

Marketing

VI.- DIRECCIÓN: ADMINISTRADOR MUNICIPAL

VII.- DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Departamento de Administración

Secciones:

Servicios Generales

Transporte

Recintos Municipales

Departamento de Finanzas

Secciones:

Contabilidad

Adquisiciones Tesorería Inventarios

Departamento de Rentas y Gestión Financiera

Secciones

Patentes Comerciales

Sección Inspección y Cobranzas Sección Permisos de Circulación Sección

Gestión Financiera

Departamento de Personal

Secciones

Remuneraciones

Unidad Psicosocial

Capacitación

Departamento de Bienestar

Secciones

Bienestar Municipal

Prevención de Riesgos Profesionales

VIII.- DIRECCIÓN DE OBRAS

Administración y Catastro, Urbanizaciones Edificaciones

Inspección

Archivo

IX.- DIRECCIÓN DE SERVICIO A LA COMUNIDAD

Aseo

Parques y Jardines Alumbrado Público Medio Ambiente Obras Civiles

Apoyo y Logística

X.- DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO

Departamento de Desarrollo Económico Local Secciones

Desarrollo Rural

Gestión de Inversiones

Oficina Intermediación Laboral

Oficina de Asesoría Empresas

Departamento Cultural y de Extensión

Secciones

Cultura

Extensión

Biblioteca

Desarrollo Social

Unidad Asistencia Social

Programas Sociales

Subsidios y Caracterización Social

Oficina Ficha Familia

Organizaciones Comunitarias

Oficina de la Juventud e Infancia

Oficina del Adulto Mayor

Oficina de la Mujer

Oficina del Consumidor

Organizaciones Vecinales y Funcionales

Deportes

Seguridad Ciudadana

Voluntariado y Discapacidad

Programas por Convenio

DIRECCIÓN DE TRANSITO Y TRANSPORTE PUBLICO

Licencias de Conducir

Estudio, Ingeniería y Transporte Público

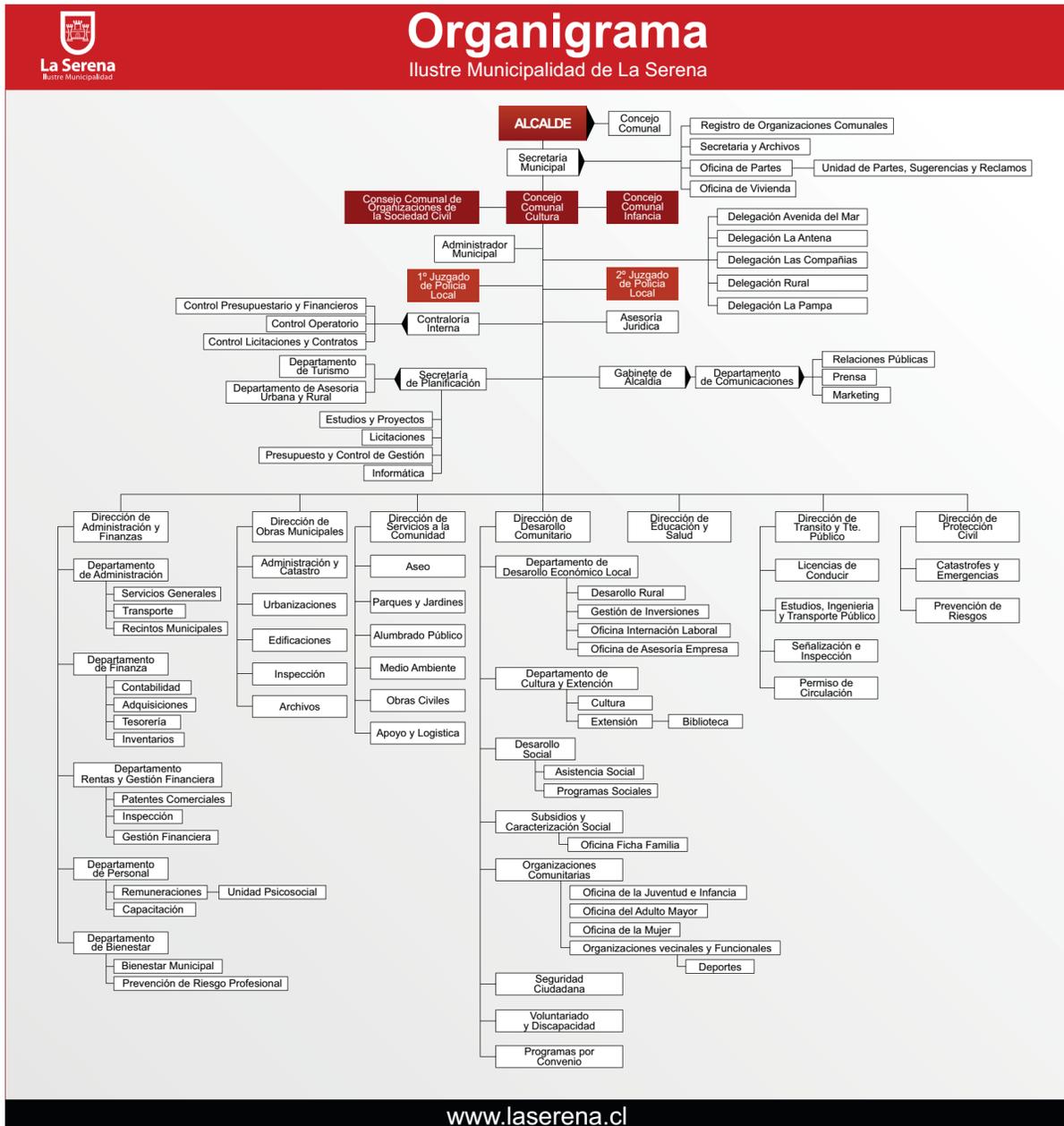
Señalética e Inspección

DIRECCIÓN DE PROTECCIÓN CIVIL

Catástrofes y Emergencias

Prevención de Riesgos

## Anexo N° 4: Organigrama Ilustre Municipalidad de La Serena



## **Anexo N° 5: Programas de Mejoramiento de Gestión**

### **METAS INSTITUCIONALES 2016:**

1. Entrega de tres informes del Programa de Mejoramiento de Gestión, a la Unidad de Control Interno:
  - a. 1° avance 31 de Julio del 2016
  - b. 2° avance 30 de Octubre del 2016
  - c. Entrega Final: Enero del 2017.
2. Promover el uso del sistema de correspondencia disponible en Intranet Municipal, con el objeto que en el año 2016 a lo menos el 70% de las unidades maneje el sistema.
3. Que todos los responsables de realizar las precalificaciones al personal, lo efectúen de forma oportuna, esto es, dentro de los plazos que se contemplan en el Estatuto Administrativo Municipal y en el Reglamento de Calificación del personal municipal, para efectos de no retrasar las siguientes etapas que comprende el proceso de calificación de los funcionarios

### **METAS COLECTIVAS:**

#### **DIRECCIÓN DE SECRETARÍA MUNICIPAL:**

1. Atender durante el año 2016 a un 10% de los afectados por el sismo Septiembre 2015, independiente de la clasificación del daño que hubiese sufrido su vivienda.  
Prioridad: Media.
2. Elaborar y postular proyectos de reposición de techumbres dentro del programa de protección del patrimonio familiar que beneficie a 60 familias de la comuna.  
Prioridad: Alta.
3. Presentar al Banco de Proyectos del SERVIU, el Proyecto de Fondo Solidario de Loteo para las familias de la localidad de Lambert  
Prioridad: Media

4. Elaborar 2 modelos de viviendas sociales, para ser aplicadas en sitio propio, los que estarán desarrollados y disponibles en el caso de ser requeridos por quienes resultaron afectados con pérdida habitacional total, post-terremoto.

Prioridad: Media

5. Elaborar un proyecto PPPF por cada llamado regular SERVIU.

Prioridad: Alta

6. Año 2016 convocar a una capacitación a los Concejales, Secretarías y Asistentes, en:

- Conocimiento y uso de la planilla de Organizaciones Comunitarias.
- Ley N° 19.862 "Registro central de colaboradores del Estado y Municipalidades"

Prioridad: Media

#### DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA:

1. Realizar dos talleres de capacitación a unidades o direcciones municipales, en aspectos legales de procedimientos internos o de la materia que se requiera. Prioridad Alta.

2. Mantener a todas las unidades municipales al tanto de la publicación de las leyes de interés municipal.

Prioridad Media.

3. Mantener constantemente actualizado un registro de los comodatos vigentes desde el año 1995 en adelante.

Prioridad Baja.

#### DIRECCIÓN DE CONTROL INTERNO:

1. Auditorías a Contratos:

Servicio de mantención y Mejoramiento de la Iluminación Pública, Comuna de La Serena.

Contratación del Servicio de Aseo para Edificios, dependencias y recintos Municipales, 2.016

Concesión de Estacionamientos Superficiales. Concesión de Servicio de Limpieza de Playas

Prioridad Alta.

2. Confeccionar procedimientos de revisión de procesos o subprocesos municipales:

- Subvenciones
- Presupuestos Participativos
- Solicitudes de Compra
- Arqueos de fondos fijos.

Prioridad Alta.

2. Seguimiento de las observaciones realizadas por la Contraloría General de la República, a través de los respectivos informes emitidos en el año 2014 y 2015.

Prioridad Media.

4. Seguimiento de las auditorías realizadas en el año 2015: "Concesión del Servicio de Abastecimiento y Transporte de Agua Potable Rural".

- Agua Potable Animal.

Prioridad Media.

5. Fiscalizaciones aleatorias en terreno verificando funciones y cumplimiento de imputación, decretos de pagos, unidades y/o contratos.

Prioridad Media.

6. Reunión mensual para verificar el cumplimiento de funciones de la Unidad de Control Interno.

Prioridad Baja.

7. Dos capacitaciones al personal de la Unidad de Control Interno.

Prioridad Baja.

#### DIRECCIÓN DE SECRETARÍA COMUNAL DE PLANIFICACIÓN:

1. Desarrollar un Apps para plataformas móviles que permita al ciudadano de la Comuna de La Serena o sus visitantes realizar o informar emergencias ciudadanas, con la cual el municipio, a través de una aplicación, podrá informar a las distintas unidades

2. Unidades que puedan intervenir y dar una pronta atención a los incidentes reportados.

Prioridad Media.

3. Generar Informe de difusión de La Serena como destino turístico.

Prioridad Alta.

4. Generar Informe mensual de Certificados de Disponibilidad Presupuestarios emitidos por la Sección Presupuesto.

Prioridad Baja.

5. Entregar, dentro de los primeros 3 días del mes, un informe con el estado de avance físico y financiero de los proyectos del Programa de Mejoramiento Urbano de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.

Prioridad Alta.

6. Confeccionar registro trimestral de participación en Audiencias del Sr. Alcalde con Organizaciones vecinales.

Prioridad Baja.

#### GABINETE DE ALCALDÍA:

1. Capacitación sobre "Normas de Precedencia" a las funcionarias de planta, contrata y honorarios, que se desempeñen apoyando en labores de Protocolo a la Unidad de Relaciones Públicas y Capacitación en Procedimiento Interno "Envío de Invitaciones Institucionales" dirigido al 100% de directivos municipales.

Prioridad Alta.

#### DIRECCIÓN DE ADMINISTRADOR MUNICIPAL: DELEGACIÓN AVDA. DEL MAR.

1. Una capacitación para 15 organizaciones Comunitarias como mínimo.

Prioridad Alta

#### DELEGACIÓN LA PAMPA.

1. Desarrollar al menos tres jornadas con Dirigentes Sociales del sector sur de La Serena, con el motivo de levantar información relevante para las acciones de la Delegación.

Prioridad Alta

2. Generar un catastro de infraestructura comunitaria en función de mejoras al espacio público en el sector sur de la comuna de La Serena.

Prioridad Alta.

3. Mejorar el acceso a beneficios sociales de los vecinos de La Pampa, por medio de a lo menos 650 acciones, entre informes sociales, becas de tramitación y subsidios.

Prioridad Baja

4. Generar tres mesas territoriales para tratar geográficamente y participativamente la temática de la seguridad ciudadana en La Serena Sur.

Prioridad Baja

5. Apoyo y asesoría mediante la presentación de un mínimo de 20 proyectos de organizaciones sociales del sector Sur de La Serena.

Prioridad Baja

#### DELEGACIÓN LA ANTENA - LA FLORIDA.

1. Diseño y ejecución Plan de Mejoras 2016, en el marco de la participación de la Delegación en el Programa de Gestión de Calidad.

Prioridad Alta.

2. Determinar la satisfacción de usuarios a través de la aplicación de encuesta de satisfacción al menos una vez al año.

Prioridad Alta.

3. Informar, asesorar y retroalimentar al menos 15 proyectos comunitarios de organizaciones territoriales y funcionales del territorio de la Delegación.

Prioridad Media

4. Realización de capacitaciones trimestrales a las distintas organizaciones comunitarias sobre distintos servicios municipales.

Prioridad Baja.

## DELEGACIÓN LAS COMPAÑÍAS.

1. Asesorar, Formular, Elaborar al menos 15 Proyectos Comunitarios de organizaciones territoriales y funcionales del territorio de la Delegación.  
Prioridad Alta.

2. Coordinar y realizar Operativos Sociales Comunitarios bimensuales en diferentes sectores de Las Compañías, permitiendo la interacción entre la Comunidad y la Municipalidad.  
Prioridad Alta.

3. Realizar al menos 9 actividades masivas con la comunidad.  
Prioridad Ata.

4. Realizar al menos 4 capacitaciones a las organizaciones Funcionales y Territoriales, acerca de trámites y beneficios sociales otorgados por el Municipio y el Estado.  
Prioridad Media.

5. Determinar la Satisfacción de Usuarios mediante una Encuesta Semestral, con una Toma de Muestra de 50 Usuarios.  
Prioridad Baja.

## DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS:

### DEPARTAMENTO DE FINANZAS.

1. Confección memoria financiera de la Municipalidad para el año 2016 que contenga los siguientes indicadores;

- a. Datos de ingresos propios permanentes gráficos y/o tablas con los datos actualizados de los últimos 3 años.
- b. Datos de los gastos totales sobre los ingresos totales.
  - Gráficos y/o tablas con los datos actualizados de los últimos 3 años. Datos de los gastos fijos sobre ingresos propios permanentes.
  - Gráficos y/o Tablas con los datos actualizados de los últimos 3 años.

Prioridad Alta

2. Realizar las gestiones para que se solicite formalmente a la Contraloría Regional, la autorización de incineración de documentos municipales que se mantienen en el Archivo de Tesorería Municipal desde el año 2010 hacia atrás, luego de obtener autorización proceder a incineración.(ordenes de ingreso, decretos de pago, etc.)

Prioridad Media

3. Envío por parte de Adquisiciones al Depto. de Inventario de la documentación correspondiente a los 5 últimos años de los bienes inventariables adquiridos por la municipalidad.

Prioridad Alta

4. Implementar manual de calificaciones para el personal a Honorarios, con su respectivo formulario de precalificaciones.

Prioridad Alta.

5. Realizar 10 talleres Psicolaborales por Dirección o Departamentos con un mínimo de 10 en todo el municipio de acuerdo a temas que promuevan salud y prevención de enfermedades, cuyo objetivo principal es facilitar y desarrollar en los funcionarios habilidades blandas y capacidad de trabajo en equipo, además de entregar una asesoría y acompañamiento en la instalación de prácticas orientadas al autocuidado y efectuar 2 Jornadas de Coaching Institucional dirigidos a Directivos y Jefes de Áreas del Municipio.

Prioridad Media

6. Realizar 2 talleres, charlas y capacitaciones a través del Área de Prevención de Prevención de Riesgos, tales como: Responsabilidad Civil y Penal (línea de mando)

Prioridad Baja

7. Identificar y generar propuestas de disminución de endeudamiento a socios del Servicio de Bienestar que se encuentren en casos críticos, como mínimo a 5 funcionarios.

Prioridad Baja

8. Realizar 2 talleres de educación financiera para los socios del servicio de bienestar y para los funcionarios en general.

Prioridad Baja

## DIRECCIÓN DE OBRAS MUNICIPALES:

1. Registro Trimestral de los Informes previos realizados vía Internet, verificar el número de usuarios que solicita el servicio vía internet y constatar el número de informes entregados.

Prioridad Alta.

2. Planilla de Registro Mensual de la Cantidad de Atención al Público por lo profesionales. Verificar el número de usuarios que se atiende diariamente en atención al mesón por los profesionales.

Prioridad Media.

3. Planilla de registro mensual de atención al público sección archivo, verificar el Número de usuarios que atiende diariamente la sección Archivo. (Nombre, fecha, motivo de la solicitud)

Prioridad Media.

4. Registro de Certificados de Viviendas Sociales otorgados por la Dirección de Obras. (Nombre, fecha de solicitud, fecha de entrega)

Prioridad Baja.

## DIRECCIÓN DE SERVICIOS A LA COMUNIDAD:

### SECCIÓN ALUMBRADO PÚBLICO.

1. Realizar 3 proyectos de Alumbrado Público.

Prioridad Media

### SECCIÓN ÁREAS VERDES

1. Realizar 50 podas y extracción de árboles secos en la comuna, con su respectiva reposición.

Prioridad Media

2. Realizar 50 fiscalizaciones a la Empresa de Áreas Verdes levantándose un acta por cada una de ellas.

Prioridad Media

#### SECCIÓN ASEO Y ORNATO.

1. Realizar 80 operativos de cachureos o de micro basurales en la comuna.
  2. Realizar 50 fiscalizaciones a la Empresa de Aseo, levantándose un acta por cada una de ellas.
- Prioridad Media

#### SECCIÓN MAQUINARIAS Y EQUIPOS.

1. Reparar y mantener a lo menos 35.000 mts lineales de caminos urbanos y rurales en la comuna.
- Prioridad Alta

#### SECCIÓN MEDIO AMBIENTE.

1. Realizar dos talleres o seminarios de educación ambiental a habitantes de la Comuna, Empresas, Instituciones y/o Colegios de la Comuna.
- Prioridad Baja

#### SECCIÓN OBRAS CIVILES.

1. Realizar 2 arreglos de sedes sociales en la comuna.
  2. Reparar 25 metros lineales de veredas en la comuna.
- Prioridad Media

#### SECCIÓN CANIL MUNICIPAL.

1. Realizar 10 operativos de desparasitación, esterilización y cirugías de animales en la comuna.
- Prioridad Baja

#### DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO:

1. Elaborar y aplicar Encuesta de Satisfacción de funcionarios y funcionarias de DIDECO, Aplicación de 200 encuestas.
- Prioridad Alta.

2. Implementar un sistema de evaluación de desempeño de funcionarios (as) que permita identificar fortalezas y oportunidades de mejora para cada uno de ellos, 150 evaluaciones.

Prioridad Alta

3. Elaborar Carta Ciudadana en la que se especifiquen los deberes y derechos de los ciudadanos respecto a su participación activa en decisiones relevantes.

Prioridad Media.

#### DIRECCIÓN DE TRANSITO Y TRANSPORTE PÚBLICO:

1. Dejar totalmente operativos durante el año 2016, ya sea con fondos privados, con otros servicios públicos, con empresas constructoras, con inmobiliarias o con fondos municipales si fuese necesario, a lo menos 2 nuevos cruces semaforizados en puntos críticos de la comuna.

Prioridad Alta

2. Realizar durante el año 2016, a lo menos dos campañas comunicacionales, que den a conocer a los habitantes de la comuna materias relativas a aspectos legales y/o seguridad vial que tengan relación con la Dirección de Tránsito.

Prioridad Alta

3. Implementar un sistema más efectivo respecto de la recepción, distribución y respuesta de la correspondencia que se recibe en la Dirección de Tránsito.

Prioridad Media.

#### DIRECCIÓN DE PROTECCIÓN CIVIL:

1. Desarrollar Programa de capacitación en Plan Integral de Seguridad Escolar, dirigido a unidades educativas de la Comuna. Considerando a Establecimientos de Educación Básica, Media y Jardines Infantiles.

Prioridad Alta

2. Ejecutar talleres de capacitación en Prevención y Atención de Emergencias, dirigido a Brigadas de Emergencia del sector Rural. Realizar, al menos, 6 talleres anuales.

Prioridad Media

3. Ejecutar simulacro por riesgo Tsunami, con evacuación externa, dirigido a Establecimientos de Educación Superior ubicados en zona de inundación.

Prioridad Media

4. Realizar programa de difusión comunitaria del mapa de inundabilidad, por riesgo Tsunami, de la Comuna de La Serena.-

Prioridad Alta

#### PRIMER JUZGADO DE POLICÍA LOCAL:

1. Mejoramiento del ambiente laboral al interior de este tribunal, por lo cual se le solicitará al Servicios de Bienestar de esta Corporación Edilicia, que un profesional del área de la psicología realice intervenciones que posibiliten el mejor entendimiento, apoyo y colaboración entre funcionarios.

Prioridad Baja

2. Sistema de mejoramiento de la gestión en cuanto a las notificaciones de citaciones, audiencias comparendos, sentencias y otro tipo de resoluciones; ello mediante la mejor utilización de horario en que este tribunal cuenta con un móvil municipal, para lo cual se planificarán las salidas de los notificadores por tiempo y territorio jurisdiccional. '

Así en forma previa, se levantará un mapa geo referencial de la zona a notificar.

Prioridad Alta

3. Elaborar y ejecutar un programa de capacitación para los funcionarios que se desempeñan en esta dirección y que dice relación con materias de competencia nuestra y que contengan al menos el siguiente tema:

-Capacitación en relación a las infracciones al decreto con fuerza de Ley N° 34, de 1931, sobre pesca y su reglamento; curso que se impartirá por personal de Conaf de la región de Coquimbo.

Prioridad Media.

#### SEGUNDO JUZGADO DE POLICÍA LOCAL:

1. Perfeccionamiento del Personal en materias propias de los Juzgados de Policía Local (1 taller), mejorar el contenido de las resoluciones a fin de ajustarlas a derecho, capacitaciones con funcionarios públicos del SERNAC.

Prioridad Media.

2. Trabajar coordinadamente con organismos del Sector Público que colaboran con nuestra gestión, mejorando la labor de administración de justicia en concordancia con los demás organismos públicos que colaboran en este cometido, capacitaciones con profesionales de CONAF y MOP (2 talleres).  
Prioridad Alta.

3. Mejorar las relaciones humanas y con el público, al interior del tribunal, debido a la gran cantidad de nuevos funcionarios incorporados, realizando reuniones para revisar el funcionamiento, revisar Manual de Buenas Prácticas, talleres con Psicólogos y/o personal idóneo a fin de lograr esta meta. (1 taller)  
Prioridad Media.