



DISEÑO SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA MUNICIPALIDAD DE PUERTO MONTT

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

**Alumno: Francisco Pérez Eugenio
Profesor AFE: Mg. Aldo Caprile Rojas**

Puerto Montt, septiembre de 2019

Agradecimientos

Quisiera agradecer a mis padres, Juana y Francisco, por su irrestricto e incondicional apoyo, por enseñarme el significado de las palabras trabajo y humildad; a mi hermana, Jessica y mi sobrino, Francisco, por su inagotable cariño.

Al profesor Aldo, por su guía y disposición para las constantes revisiones; conjuntamente al Director de Operaciones, Luciano, por su visión y liderazgo.

Finalmente, a todas aquellas personas que me entregaron su colaboración, respaldo y compartieron conmigo este proyecto.

En memoria de Oscar, siempre estarás conmigo y siempre serás mi hermano.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación.....	2
1.2 Objetivos del proyecto	3
1.2.1 Objetivo general.....	3
1.2.2 Objetivos específicos	3
1.3 Metodología.....	4
1.4 Alcance y limitaciones	6
CAPÍTULO 2. MARCO GENERAL DEL NEGOCIO	7
2.1 Descripción del objeto de estudio.....	7
2.1.1 Contexto de la comuna	7
2.1.2 Contexto municipalidades chilenas.....	14
2.1.3 Sobre la municipalidad de Puerto Montt	17
2.1.4 Servicios	17
2.1.5 Estructura Organización de la municipalidad de Puerto Montt.....	18
2.1.6 Organigrama de la municipalidad	18
2.1.7 Proveedores claves	19
2.1.8 Stakeholders y competidores relevantes	20
2.1.9 Cifras entorno	21
2.2 Definición de usuarios	22
2.3 Caracterización del negocio	23
2.3.1 Fuente de ingresos	23
2.3.2 Beneficio social	24
2.3.3 Recursos.....	25
2.3.4 Factores críticos de éxito	26
2.3.5 Restricciones relevantes.....	26
2.3.6 Desempeños esperados	27

2.4	Composición del contexto.....	28
2.4.1	Contexto global.....	29
2.4.2	Competidores comunes.....	30
2.4.3	Indicadores del entorno.....	30
2.4.4	Contexto de la industria.....	32
2.4.5	Demandas y tensiones de sus stakeholders.....	33
2.5	Declaraciones estratégicas.....	34
2.5.1	Análisis y definición de misión.....	34
2.5.2	Análisis y Definición de Visión.....	35
2.5.3	Definición de creencias.....	37
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....		40
3.1	Análisis Externo.....	40
3.2	Análisis Interno.....	48
3.2.1	Análisis de recursos.....	48
3.2.2	Cadena de Valor.....	52
3.3	Análisis FODA.....	58
3.3.1	FODA cuantitativo.....	58
3.3.2	Posicionamiento estratégico de la organización.....	61
1.	Fortalezas vs. Oportunidades (FO).....	61
2.	Debilidades vs. Oportunidades (DO).....	61
3.	Debilidades vs. Amenazas (DA).....	63
4.	Fortalezas vs. Amenazas (FA).....	64
CAPÍTULO 4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PROBLEMA DE CONTROL DE GESTIÓN		66
4.1	Análisis de la curva de valor y selección de atributos clave.....	66
4.2	Declaración de la Propuesta de Valor.....	71
4.3	Relación de Atributos de la propuesta de valor y análisis FODA.....	74

4.4	Descripción de la estrategia de la organización	77
4.5	Modelo de negocio	78
4.5.1	Relación elementos modelo de negocio y atributos propuesta de valor	84
4.5.2	Análisis de captura de valor del modelo de negocio	87
4.6	Problemas del control de gestión	91
4.6.1	Focos relevantes de la estrategia para el SCG.....	91
4.6.2	Focos relevantes de la organización para el SCG	93
CAPÍTULO 5. MAPA ESTRATÉGICO.....		99
5.1	Temas estratégicos	99
5.2	Mapa estratégico propuesto	100
5.3	Justificación de la propuesta de mapa estratégico	108
CAPÍTULO 6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....		111
6.1	Principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI	114
6.2	Justificación de la propuesta de CMI.....	116
CAPÍTULO 7. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA.....		120
7.1	Explicación de las funciones del municipio.....	121
7.2	Desafíos de alineamiento y selección de las funciones.....	125
7.3	Tableros funcionales de control.....	126
7.4	Justificación de la propuesta de tableros funcionales.....	130
CAPÍTULO 8. ESQUEMA DE INCENTIVOS.....		133
8.1	Situación actual del municipio respecto de los esquemas de incentivos....	133
8.2	Propuesta de esquemas de incentivos.....	138
8.3	Justificación del esquema de incentivos.....	142
CAPÍTULO 9. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO		146
9.1	Modelo de análisis del desempeño	146
9.2	Reporte de desempeño	148
9.3	Proceso de análisis y revisión del desempeño	158

9.4	Justificación del esquema de desempeño	159
CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES.....		161
10.1	Cumplimiento de los objetivos del proyecto	161
10.2	Justificación del aporte del proyecto	163
10.3	Recomendaciones para la implementación del proyecto	163
CAPÍTULO 11. BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN. 165		
11.1	Textos	165
11.2	Leyes y Reglamentos.....	165
11.3	Otras	166

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I	Ranking distribución de población por comuna	9
Tabla II	Principales exportaciones de productos no mineros 2016, (en millones de US\$ FOB).....	10
Tabla III	Producto interno bruto 2016 distribución regional por clase de actividad económica (miles de millones de pesos a precios corrientes 2015).....	11
Tabla IV	Cruceros internacionales temporada 2016-2017.....	12
Tabla V	Llegadas de pasajeros y pernoctaciones por región, destino turístico y total nacional, Año 2017 (parte I)	13
Tabla V	Llegadas de pasajeros y pernoctaciones por región, destino turístico y total nacional, Año 2017 (parte II)	14
Tabla VI	Proveedores claves municipalidad de Puerto Montt.....	20
Tabla VII	Ranking de ingresos municipales M\$ Año 2016 (parte I)	21
Tabla VII	Ranking de ingresos municipales M\$ Año 2016 (parte II).....	22
Tabla VIII	Distribución población de Puerto Montt por género y sector urbano-rural	22
Tabla IX	Porcentaje población en situación de pobreza por ingreso	23
Tabla X	Promedio del ingreso monetario mensual del hogar	23
Tabla XI	Aportes de municipios al fondo común municipal (FCM)	24
Tabla XII	Ingresos municipales año 2018, distribución según origen	24
Tabla XIII	Flota municipalidad de Puerto Montt	25

Tabla XIV Desocupados trimestre móvil mayo-julio período 2008-2009, Ciudad Puerto Montt.....	42
Tabla XV Porcentaje de variación de la población, comuna de Puerto Montt 2002-2017	43
Tabla XVI Cruceros Internacionales Temporada 2017-2018 y proyección de temporada 2018-2019	44
Tabla XVII Resumen de Oportunidades y Amenaza	48
Tabla XVIII Patrimonio institucional municipalidad de Puerto Montt, variación % 2016-2017.....	50
Tabla XIX Distribución de funcionarios municipales según tipo de contratación a diciembre 2017	50
Tabla XX Resumen de fortalezas y debilidades	57
Tabla XXI Matriz FODA	59
Tabla XXII Resumen estrategias posicionamiento estratégico.....	64
Tabla XXIII Tasa de Delitos de Mayor Connotación Social (DMCS) año 2017.....	68
Tabla XXIV Cumplimiento transparencia activa 2017 (%)	68
Tabla XXV Índice de Calidad de Vida (ICVU) 2018.....	69
Tabla XXVI Atributos propuesta de valor.....	73
Tabla XXVII Relación atributos propuesta de valor y FODA (parte I)	74
Tabla XXVII Relación atributos propuesta de valor y FODA (parte II)	75
Tabla XXVII Relación atributos propuesta de valor y FODA (parte III)	76
Tabla XXVIII Modelo de negocio	80
Tabla XXIX Fuentes de ingresos del municipio	82
Tabla XXX Estructura de costos del municipio	84
Tabla XXXI Relación modelo de negocio y atributos de la propuesta de valor (parte I)	85
Tabla XXXI Relación modelo de negocio y atributos de la propuesta de valor (parte II)	86
Tabla XXXI Relación modelo de negocio y atributos de la propuesta de valor (parte III)	87
Tabla XXXII Resumen problemas relevantes de la estrategia y la organización para el SCG (parte I)	95
Tabla XXXII Resumen problemas relevantes de la estrategia y la organización para el SCG (parte II)	96

Tabla XXXIII Matriz de cruce problemas del SCG y mecanismos (parte I).....	96
Tabla XXXIII Matriz de cruce problemas del SCG y mecanismos (parte II).....	97
Tabla XXXIV Diccionario de objetivos (parte I).....	106
Tabla XXXIV Diccionario de objetivos (parte II).....	107
Tabla XXXIV Diccionario de objetivos (parte III).....	108
Tabla XXXV Problemas relevantes justificados por la propuesta de mapa estratégico (parte I).....	108
Tabla XXXV Problemas relevantes justificados por la propuesta de mapa estratégico (parte II).....	109
Tabla XXXVI CMI municipalidad de Puerto Montt	112
Tabla XXXVII Iniciativas estratégicas (parte I).....	114
Tabla XXXVII Iniciativas estratégicas (parte II).....	115
Tabla XXXVIII Problemas relevantes justificados por el CMI (parte I).....	116
Tabla XXXVIII Problemas relevantes justificados por el CMI (parte II).....	117
Tabla XXXVIII Problemas relevantes justificados por el CMI (parte III).....	118
Tabla XXXIX Matriz de contribución de las unidades municipales	126
Tabla XL Tablero funcional DIDECO (parte I)	127
Tabla XL Tablero funcional DIDECO (parte I)	128
Tabla XLI Tablero funcional DAF.....	129
Tabla XLII Problemas relevantes justificados por los tableros funcionales (parte I)	130
Tabla XLII Problemas relevantes justificados por los tableros funcionales (parte II)	131
Tabla XLIII Esquema de incentivos municipales	133
Tabla XLIV Ejemplo compensación escalafón profesional	134
Tabla XLV Esquema propuesto DIDECO	140
Tabla XLVI Esquema propuesto DAF.....	141
Tabla XLVII Problemas relevantes justificados por el esquema de incentivos (parte I)	143
Tabla XLVII Problemas relevantes justificados por el esquema de incentivos (parte II)	144
Tabla XLVIII Iniciativas estratégicas ICVU	149
Tabla XLIX Tableros relacionados CM-DIDECO	156
Tabla L Tableros relacionados CM-DAF.....	157
Tabla LI Problemas relevantes justificados por el MAD.....	160

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo Execution Premium simplificado	5
Figura 2 Área urbana comuna de Puerto Montt.....	8
Figura 3 Organigrama municipalidad de Puerto Montt	19
Figura 4 Pirámide distribución población comuna de Puerto Montt por rango de edades según géneros.....	22
Figura 5 Macroentorno y ambiente competitivo.....	41
Figura 6 Análisis microentorno: cinco fuerzas	46
Figura 7 Cadena de valor servicios básicos y sociales	53
Figura 8 Cadena de valor servicios de trámites generales	56
Figura 9 Curva de valor municipalidades referentes y Puerto Montt actual.....	70
Figura 10 Curva de valor municipalidad de Puerto Montt futura vs actual.....	71
Figura 11 Resumen estrategia de la organización.	78
Figura 12 captura de valor estructura de costos.....	88
Figura 13 captura de valor fuentes de ingresos.....	90
Figura 14 Mapa estratégico municipalidad de Puerto Montt.....	101
Figura 15 Tema adecuadas condiciones para el turismo	102
Figura 16 Tema mejorar la calidad de vida de los vecinos	103
Figura 17 Tema servicios municipales eficaces	104
Figura 18 Tema correcto uso de fondos públicos.....	105
Figura 19 Recursos municipales	106
Figura 20 Incentivo institucional	135
Figura 21 Incentivo Colectivo DIDECO.....	136
Figura 22 Incentivo Colectivo DAF	137
Figura 23 Modelo Análisis de Desempeño (MAD).....	147
Figura 24 Modelo análisis de desempeño ICVU.....	148
Figura 25 Patrón causa-efecto ICVU.....	150
Figura 26 Patrón causa-efecto ICVU indicadores.....	151
Figura 27 Patrón causa-efecto ICVU trazabilidad.....	152
Figura 28 Patrón causa-efecto ICVU predicción.....	153
Figura 29 Patrón causa-efecto ICVU ajuste	154
Figura 30 Proceso de análisis y revisión del desempeño KPI	158

Resumen ejecutivo

El presente proyecto de grado se desarrolla en la municipalidad de Puerto Montt, organización pública, la comuna que se encuentra ubicada en la región de Los Lagos en el Sur de Chile; el principal objetivo de los gobiernos comunales se encuentra establecido por la ley orgánica de municipalidades, n° 18.695 y señala la satisfacción de las necesidades de la comunidad y la administración de su territorio.

La escasez de recursos financieros y humanos han contribuido a la involución de los municipios, volcándose a la utilización de las tradicionales herramientas gestión reactivas dedicadas al control y seguimiento enfocadas en variables financieras.

La propuesta de diseño planteada tiene por objetivo el planteamiento de un sistema de control de gestión, que permita a la organización declarar objetivos explícitos para alinear los desempeños particulares hacia la concreción de una propuesta de valor que facilite mejorar la calidad de los servicios entregados a los vecinos de la comuna.

El diseño propuesto utiliza una adaptación del modelo de Kaplan y Norton (2008), que implica las etapas de desarrollo y planificación de la estrategia, alineamiento organizacional y la fase de control y aprendizaje.

La etapa de desarrollo de la estrategia aborda un análisis crítico, que permite formular las declaraciones estratégicas de misión, visión y creencias para la organización, ya que, hasta la fecha, eran inexistentes. De igual forma, mediante los análisis de PESTEL y Porter (1980), se evalúa el macro y microentorno de las variables externas; mientras que los análisis de recursos y capacidades, en conjunto con la aplicación del modelo de cadena de valor, Porter (1985), consolidan la evaluación de las variables internas. Lo anterior, es evaluado mediante un FODA cuantitativo, que permite identificar las principales estrategias de posicionamiento, que señalan la necesidad de desarrollar aplicaciones móviles para informar a los vecinos y recepcionar requerimientos, realizar encuestas que permitan conocer el grado de satisfacción de los vecinos, desarrollar un plan de gestión municipal de largo plazo, ejecutar la concreción del consejo comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil (COSOC) y finalmente, llevar a cabo la actualización de ordenanzas e instrumentos de planificación urbana a cargo del municipio.

La primera etapa concluye con la formulación estratégica, que mediante el análisis de la curva de valor y su cotejo con los municipios de Valparaíso y Punta Arenas, permite identificar nueve elementos de mayor valoración para los vecinos, desembocando en una propuesta de valor que es evaluada con el modelo de negocios CANVAS, Osterwalder y Pigneur (2011), posibilitando la identificación de los módulos que aportan beneficios a la propuesta de valor.

La segunda etapa, denominada como planificación de la estrategia, se compone por la elaboración de un mapa estratégico que presenta como temas clave, las adecuadas condiciones para el turismo, mejorar la calidad de vida de los vecinos, servicios municipales eficaces, correcto uso de fondos públicos y recursos municipales; concluyendo con la creación de cuadro de mando integral que agrupa treinta y uno indicadores que apuntan al logro de los objetivos definidos en el mapa y a la creación de valor.

La tercera etapa, definida como alineamiento organizacional, utiliza el desdoblamiento estratégico mediante tableros de control para las unidades funcionales de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) y la Dirección de Administración y Finanzas (DAF); complementariamente se evalúa el esquema de incentivos existentes y se realiza una propuesta para alinear el comportamiento de los funcionarios con los desempeños esperados.

Para la cuarta y última etapa, determinada como control y aprendizaje, se construye un modelo de desempeño para explicar el comportamiento del índice de calidad de vida (ICVU).

Finalmente, se logra cumplir con el objetivo del proyecto, ya que la propuesta de diseño de un sistema de control de gestión logra resolver los problemas de alineamiento e incentivo, aportando a la propuesta de valor de la municipalidad de Puerto Montt

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, tanto las organizaciones privadas como públicas se ven enfrentadas a un entorno exigente, que las impulsa a desarrollar estrategias que permitan optimizar el uso de sus recursos en la concreción de mejores resultados.

Según Leyton y Gil (2017) los municipios chilenos carecen de sistemas de gestión y se limitan a instrumentos de control financiero. Los gobiernos comunales se encuentran representados mediante 345 municipalidades existentes, los cuales, gestionan sus áreas de acción según las facultades otorgadas por la ley n° 18.695, orgánica de municipalidades.

El presente proyecto se desarrolla en el sector público, específicamente en la municipalidad de Puerto Montt, entidad que tiene como mandato establecido por ley la satisfacción de las necesidades de la comunidad y la administración de su territorio, para lo cual se debe ajustar a un presupuesto anual y es regulada y normada principalmente por la Contraloría General de la Republica.

Debido a la gran variedad de servicios que deben entregar los municipios y ante la escasez de recursos, el siguiente trabajo se presenta como una alternativa viable y poco utilizada en la gestión pública que permite enriquecer la toma de decisiones. El diseño desarrollado de un sistema de control de gestión permite encausar los desempeños de los funcionarios públicos, mediante la priorización de objetivos estratégicos de la municipalidad para alcanzar una estrategia definida; permitiendo mejorar la gestión municipal, mediante la utilización de mapas estratégicos e indicadores que aumenten la calidad de los servicios entregados, consiguiendo como fin último elevar el estándar de vida de la comunidad.

Para lo anterior, se aborda desde la formulación estratégica para obtener una propuesta de valor que permita orientar y unificar de los esfuerzos individuales; desarrollando además una planificación estratégica para alcanzar un cuadro de mando general y específico por áreas de relevancia; y concluyendo con un esquema de incentivos que permita alinear los desempeños hacia los objetivos que se esperan obtener en el largo plazo; pero adaptando las declaraciones estratégicas y el sistema a los requerimientos internos y externos que afectan a la organización. De forma

conjunta, se construye un modelo de desempeño para explicar el comportamiento de un indicador clave para el municipio.

1.1 Justificación

Respecto a las herramientas de gestión municipal, el artículo 6° de la ley orgánica de municipalidades n° 18.695, señala que cada municipio debe contar con un Plan Comunal de Desarrollo (PLADECO), un Plan Regulador Comunal (PRC), un presupuesto municipal anual, una política de recursos humanos y un plan comunal de seguridad pública.

En la actualidad es indispensable que los municipios utilicen sistemas de gestión integrales que permitan la toma de decisiones de forma oportuna y evolucionar de las tradicionales herramientas gestión reactivas dedicadas al control y seguimiento enfocadas en variables financieras

El principal aporte del proyecto se orienta a mejorar la transparencia y gestión municipal ya que permite consolidar y alinear la información de todos los focos de interés permitiendo alcanzar los objetivos planteados y la concreción de la estrategia institucional.

Respecto a las principales problemáticas que aborda el diseño planteado, se puede mencionar falta de alineamiento vertical y horizontal, representado por la centralización del liderazgo y la carencia de comunicación de los focos estratégicos, además de la falta de trabajo colaborativo entre las unidades municipales, respectivamente.

Complementariamente se aborda la rigidez de los sistemas de incentivos, que impide una adecuada articulación del desempeño de los funcionarios municipales con los objetivos estratégicos planteados. Las problemáticas planteadas se desarrollan con mayor profundidad en el capítulo número 4.

En base a la adaptación del modelo de Kaplan y Norton (2008) y con la definición de los objetivos, las limitaciones y la justificación del proyecto; en el próximo capítulo, se describe el objeto y contexto del estudio, se definen los usuarios, se caracteriza el negocio y analizan las declaraciones estratégicas.

1.2 Objetivos del proyecto

Para el presente proyecto se plantean los siguientes objetivos:

1.2.1 Objetivo general

El objetivo global consiste en proponer un sistema de control de gestión para la municipalidad de Puerto Montt, que permita a la organización contar con objetivos explícitos para alinear los desempeños particulares hacia la concreción de una propuesta de valor que permita incrementar la calidad de los servicios entregados a los vecinos de la comuna.

1.2.2 Objetivos específicos

Los objetivos particulares son:

1. Realizar un análisis a las declaraciones estratégicas, de manera de proponer una misión, visión y valores; para comunicar los propósitos presentes y futuros de la organización, además de sus valores; tanto a los funcionarios como a los vecinos de la comuna.
2. Realizar análisis estratégico, de manera de analizar los factores internos y externos de la organización.
3. Realizar formulación estratégica, con la finalidad de diseñar una propuesta de valor que identifique los atributos fundamentales para los vecinos de la comuna.
4. Proponer y explicar los elementos fundamentales del modelo de negocio, que permitan identificar los factores críticos de la gestión municipal.
5. Realizar planificación estratégica, de manera de diseñar y proponer un mapa estratégico asociado a los objetivos estratégicos y un cuadro de mando integral para la organización y los respectivos tableros de control para las direcciones relevantes, con el propósito de alinear los esfuerzos del municipio en función de los desempeños esperados.
6. Diseñar y proponer un esquema de incentivos asociado a los objetivos estratégicos; para organizar los desempeños individuales de los funcionarios municipales hacia la concreción de la propuesta de valor de la organización.
7. Construir un modelo de análisis de desempeño que permita explicar y predecir el desempeño de un indicador clave para el municipio.

1.3 Metodología

El desarrollo del presente proyecto se encuentra fundamentado en el modelo teórico de Kaplan y Norton (2008); identificado como un sistema de gestión de circuito cerrado, que vincula la formulación y planificación de la estrategia con la ejecución de las operaciones y contempla seis etapas:

1. Desarrollar la Estrategia
2. Planificar la Estrategia
3. Alinear la Organización
4. Planificar Operaciones
5. Controlar y Aprender
6. Probar y Adaptar

La propuesta para la Municipalidad de Puerto Montt, figura 1, contempla el despliegue de las etapas de desarrollo y planificación de la estrategia, además de la etapa de alineación de la organización que desemboca en un plan operativo, asociado a los servicios municipales mediante tableros funcionales de control y el alineamiento de sus funcionarios a través de un esquema de incentivos; finalmente se aborda la etapa de control y aprendizaje mediante la representación de un modelo de análisis de desempeño.

Figura 1 Modelo Execution Premium simplificado



Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (2008).

La adecuación del modelo presentado no considera la aplicación del diseño y la etapa de planificación de las operaciones, además de la fase de prueba y adaptación. La metodología simplificada, comprende lo siguiente:

1. Desarrollar la estrategia
 - a. Marco general del negocio
 - b. Análisis de las declaraciones estratégicas (misión, visión y creencias)
 - c. Análisis estratégico
 - i. Análisis externo
 - (1) Análisis PESTEL
 - (2) Análisis de Porter
 - ii. Análisis interno
 - (1) Análisis de recursos y capacidades
 - (2) Análisis cadena de valor
 - iii. Análisis FODA cuantitativo
 - d. Formulación estratégica
 - i. Análisis de la curva de valor

- ii. Declaraciones de propuesta de valor
 - iii. Análisis del modelo de negocio
2. Planificación estratégica
 - a. Mapa estratégico
 - b. Cuadro de mando integral (CMI)
 3. Alineamiento organizacional
 - a. Tableros funcionales de control
 - b. Esquema de incentivos
 4. Controlar y aprender
 - a. Modelo de análisis de desempeño

1.4 Alcance y limitaciones

La propuesta de diseño de un sistema de control de gestión se desarrolla en la municipalidad de Puerto Montt, comuna suscrita a la región de Los Lagos, ubicada en el Sur de Chile. Se utiliza una adaptación del modelo de Kaplan y Norton (2008), específicamente las etapas 1, 2, 3 y 5, que contemplan el desarrollo y la planificación de la estrategia, el alineamiento organizacional y la fase de control y aprendizaje.

El alcance se sustenta en la exclusión de la etapa de planificación de las operaciones, debido a que no se estima la utilización de herramientas para la gestión de la calidad y de los procesos críticos, que permitan la elaboración de planes de capacidad de recursos, así como la estimación de presupuestos operativos y de capital. Además, no se contempla la fase de prueba y adaptación, ya que no se considera la recopilación de información operacional interna y datos externos del entorno para aplicar un nuevo circuito de gestión que permita evaluar y adaptar la estrategia a las nuevas condiciones existentes.

Finalmente, las principales limitaciones se basan en la ausencia de sistemas de información que permitan tomar decisiones de manera oportuna, además de la falta de una visión de la autoridad comunal, que permita reflejar su programa de gobierno en un cuadro de mando integral que entregue representación y foco al desempeño de los funcionarios. Para lo anterior, es necesario una unidad de gestión, que implemente y administre el sistema propuesto.

CAPÍTULO 2. MARCO GENERAL DEL NEGOCIO

El presente capítulo, introduce el objeto de estudio, explicando el contexto comunal, la situación de las municipalidades chilenas y detallando la situación en particular del municipio de Puerto Montt, descomponiendo sus servicios, su diagrama organizacional, identificando los proveedores claves y sus competidores relevantes.

Además, se aborda la caracterización del negocio, mediante la definición de las fuentes de ingresos, el beneficio social proporcionado a la comuna, los recursos utilizados y los desempeños esperados por parte del municipio.

Adicionalmente se atiende la composición del contexto, por medio de una aproximación a las herramientas PESTEL, según Thompson et al (2016) y a las cinco fuerzas de Porter (1980) para la descripción del macroentorno y microentorno respectivamente.

Para concluir el capítulo se realiza un análisis a las declaraciones estratégicas, profundizando en la misión, visión y creencias de la organización.

2.1 Descripción del objeto de estudio

El presente trabajo, identifica como objeto de estudio a la municipalidad de Puerto Montt, organización pública, que tiene como principal mandato la satisfacción de las necesidades de la comunidad y su involucramiento en el progreso económico, social y cultural.

Se presentan aspectos generales de la comuna de Puerto Montt, una descripción del contexto de las municipalidades chilenas y se profundiza sobre la municipalidad en estudio, mediante la definición de los servicios entregados, la estructura municipal, el organigrama de la organización, los proveedores claves, competidores relevantes y se complementa con cifras del entorno.

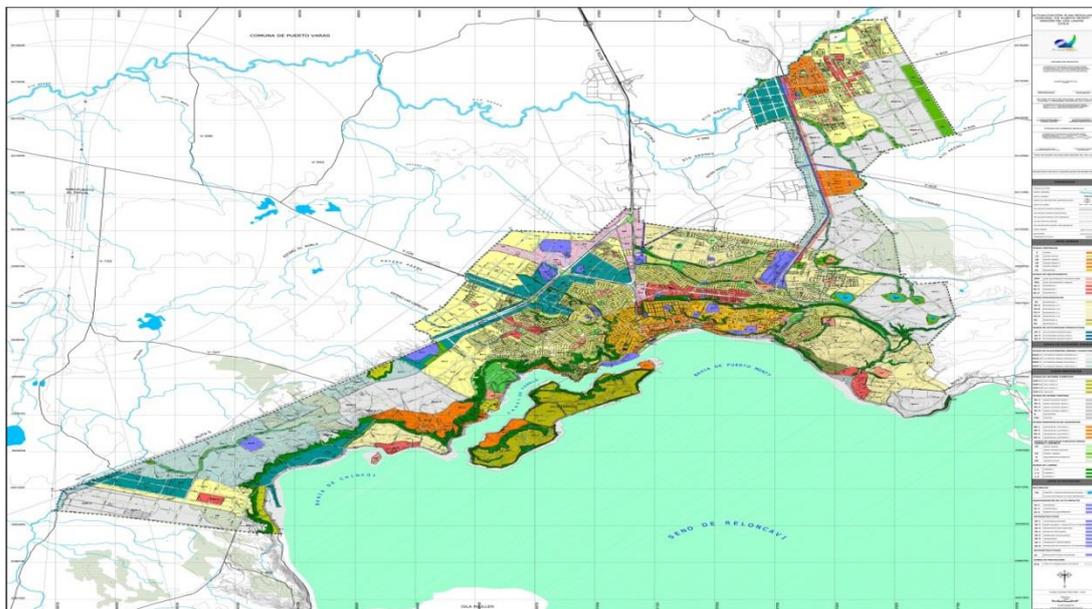
2.1.1 Contexto de la comuna

La ciudad de Puerto Montt fue fundada el 12 febrero de 1853 por el Sr. Vicente Pérez Rosales, nombrado por el expresidente de la época Sr. Manuel Montt Torres como agente colonizador de los distritos de Valdivia y Llanquihue; a pesar de la existencia de un asentamiento que era conocido en mapudungun como Melipulli, que significa

cuatro colinas y que en el año 1842 fue visitado por el Sr. Bernardo Philippi, el primer agente colonizador.

La comuna de Puerto Montt se encuentra ubicada en la zona sur de Chile, figura 2, cuenta con 1.673 km² y es identificada como la capital de la región de Los Lagos; posee una importante dotación de infraestructura marcada por carreteras, un terminal portuario y un aeropuerto, entregándole un carácter de centro de servicios que se afianza con la industria acuícola. Por otra parte, también convive con un perfil turístico que se encuentra potenciado por la riqueza natural de la zona, los hallazgos arqueológicos como Monte Verde y su ubicación como punto de conexión hacia otros sectores.

Figura 2 Área urbana comuna de Puerto Montt



Fuente: Plan regulador Comunal (PRC) de la Municipalidad de Puerto Montt 2008.

Según los resultados preliminares del Censo 2017, tabla I, la población para la comuna de Puerto Montt es de 245.902 habitantes, lo que la posiciona en el onceavo puesto del ranking de distribución de población comunal. Lo que representan un 29,7% respecto a los 828.708 habitantes de la región y que constituye un 1,3% en relación a la población nacional, que asciende a 17.574.003 habitantes.

Tabla I Ranking distribución de población por comuna

Ranking	Comuna	Población
1	Puente Alto	568.106
2	Maipú	521.627
3	Santiago Centro	404.495
4	La Florida	366.916
5	Antofagasta	361.873
6	Viña del Mar	334.248
7	San Bernardo	301.313
8	Valparaíso	296.655
9	Las Condes	294.838
10	Temuco	282.415
11	Puerto Montt	245.902
12	Rancagua	241.774
13	Peñalolén	241.599
14	Pudahuel	230.293
15	Coquimbo	227.730
16	Concepción	223.574
17	Arica	221.364
18	La Serena	221.054
19	Talca	220.357
20	Quilicura	210.410
21	Núñoa	208.237
22	Los Ángeles	202.331
23	Iquique	191.468
24	Chillán	184.739
25	La Pintana	177.335
27	Valdivia	166.080
28	Calama	165.731
29	El Bosque	162.505
30	Osorno	161.460
31	Recoleta	157.851
32	Copiapó	153.937
33	Talcahuano	151.749
34	Quilpué	151.708
35	Curicó	149.136
36	Renca	147.151
37	Estación Central	147.041
38	Colina	146.207
39	Providencia	142.079
40	Cerro Navia	132.622
41	San Pedro De La Paz	131.808
42	Punta Arenas	131.592

Fuente: Resultados preliminares Censo 2017.

Se identifica a la industria acuícola como la principal actividad productiva de la comuna; complementada por la industria turística, siendo beneficiada por los atractivos naturales de la zona y en mayor medida debido a la carreta austral, que se enmarca en la ruta que recorre la Patagonia chilena desde Puerto Montt hasta Villa O'Higgins.

Para el año 2016, Chile, totalizó US\$ 59.928,1 millones (valor FOB) en exportaciones, liderado en un 50,1% por exportaciones mineras; mientras que para los productos no mineros 49,9%, tabla II, específicamente las mercancías del mar, salmones y truchas lograron un tercer lugar a nivel nacional. Lo que muestra la importancia de la industria acuícola para la comuna, como centro logístico y de operaciones.

Tabla II Principales exportaciones de productos no mineros 2016, (en millones de US\$ FOB)

Productos		2016	Participación 2016	
Exportación No Mineras	Frutos Frescos	Uvas frescas	1.500,7	2,5%
		Manzanas frescas	705,2	1,2%
		Arándanos frescos	655,2	1,1%
		Cerezas frescas	740,5	1,2%
		Resto	1.215,1	2,0%
	Total Frutos Frescos		4.816,6	8,0%
	Forestales y sus derivados	Celulosa	2.392,0	4,0%
		Tablas y tablones de madera	821,9	1,4%
		Tableros de madera (de fibras o partículas de madera)	384,7	0,6%
		Madera chapada, contrachapada o estratificada	348,3	0,6%
		Cartulinas	266,4	0,4%
		Resto	933,7	1,6%
	Total Forestales y sus derivados		5.147,0	8,6%
	Productos del Mar	Salmones	3.458,2	5,8%
		Truchas	405,5	0,7%
		Merluzas	88,9	0,1%
		Resto	475,8	0,8%
	Total Productos del Mar		4.428,4	7,4%
	Vitivinícola	Vinos con denominación de origen	1.428,5	2,4%
		Vinos sin denominación de origen	395,9	0,7%
	Total Vitivinícola		1.824,4	3,0%
	Otros Alimentos	Fruta deshidratada	563,7	0,9%
		Fruta congelada	398,8	0,7%
		Carne de ave	378,7	0,6%
		Carne de porcino	374,1	0,6%
		Harina de pescado	330,8	0,6%
		Conserva de moluscos y crustáceos	269,3	0,4%
Jugo de fruta		183,7	0,3%	
Fruta en conserva		153,2	0,3%	
Hortalizas		126,0	0,2%	
Cereales		91,8	0,2%	
Resto		826,3	1,4%	
Total Otros Alimentos		3.696,5	6,2%	
Exportación de Servicios		980,8	1,6%	
Rancho de Naves		433,5	0,7%	
Resto de los Productos No Mineros		8.591,4	14,3%	
Total Exportaciones No Minera		29.918,6	49,9%	
Total Exportaciones		59.928,1	100,0%	

Fuente: Adaptado de anuario estadístico 2016, Aduana de Chile.

Lo anterior es reafirmado, según la tabla III, la región de Los Lagos es representada principalmente mediante la actividad económica asociada a la pesca y a la industria manufacturera aportando en séptimo lugar al PIB nacional.

Tabla III Producto interno bruto 2016 distribución regional por clase de actividad económica (miles de millones de pesos a precios corrientes 2015)

Región	Agropecuario silvícola	Pesca	Minería	Industria manufacturera	Electricidad, gas y gestión de desechos	Construcción	Comercio, restaurantes y hoteles	Transporte, información y comunicaciones	Servicios financieros y empresariales	Servicios de vivienda e inmobiliarios	Servicios personales	Administración pública	PIB
XV	67	14	37	58	19	103	93	174	101	99	195	186	1.146
I	3	29	1.084	212	63	285	396	258	394	180	314	202	3.422
II	4	12	7.047	729	526	1.919	558	743	1.735	331	700	235	14.539
III	95	12	975	66	225	407	151	171	579	152	230	149	3.213
IV	329	10	1.035	106	113	386	349	307	484	358	567	256	4.298
V	546	12	1.043	2.570	613	942	943	1.641	1.225	1.320	1.628	777	13.259
RMS	626	0	1.158	7.400	1.146	3.381	12.043	6.633	16.388	6.402	8.514	2.923	66.614
VI	1.085	1	1.383	891	225	638	518	343	670	450	832	267	7.303
VII	740	1	103	818	406	476	391	382	413	484	778	360	5.352
VIII	693	103	3	2928	827	834	805	1.027	1.046	1.105	1.813	770	11.953
IX	441	0	0	492	73	350	360	333	359	412	821	385	4.026
XIV	254	18	0	484	70	142	164	161	168	158	339	171	2.128
X	293	427	0	1004	125	332	369	433	433	338	750	363	4.867
XI	17	336	16	39	7	61	56	71	80	47	112	133	975
XII	38	42	76	306	38	150	138	139	205	122	175	188	1.617
Total	5.231	1.017	13.960	18.103	4.477	10.405	17.334	12.816	24.278	11.958	17.767	7.486	158.637

Fuente: Cuentas nacionales PIB regional 2016, Banco Central

La condición turística se manifiesta mediante el número de recaladas y cantidad de pasajeros, tabla IV, efectuados por los cruceros internacionales en el terminal portuario de la ciudad de Puerto Montt durante la temporada 2016-2017; posicionando al puerto en el segundo lugar en la recepción de cruceros, bajo la ciudad de Punta Arenas y en tercer lugar en cuanto a cantidad de pasajeros acogidos, en desmedro de Valparaíso y Punta Arenas.

Tabla IV Cruceros internacionales temporada 2016-2017

Puerto	Recaladas		Pasajeros	
	2016-17	Participación %	2016-17	Participación %
Arica	13	5,7	13.478	4,8
Iquique	2	0,9	924	0,3
Antofagasta	3	1,3	966	0,3
Coquimbo	15	6,6	14.057	5,0
Valparaíso	37	16,2	66.548	23,6
Isla de Pascua	4	1,8	5.400	1,9
Talcahuano	1	0,4	200	0,1
Puerto Montt	44	19,3	60.388	21,4
Castro	14	6,1	8.850	3,1
Puerto Chacabuco	25	11,0	28.717	10,2
Punta Arenas	57	25,0	78.279	27,8
Puerto Natales	3	1,3	471	0,2
Puerto Williams	10	4,4	3.375	1,2
Total	228	100,0	281.653	100,0

Fuente: Adaptado de memoria 2017, corporación de puertos del Conosur.

En relación con la cantidad de llegadas de pasajeros que realizan una o más pernoctaciones en el mismo establecimiento turístico, de origen nacional y extranjero; la región alcanzó el tercer lugar en preferencias durante el año 2017; Mientras que, para las pernoctaciones, entendiéndose como número total de noches que los pasajeros alojan en el establecimiento, la región de Los Lagos vuelve a ocupar el tercer lugar de preferencias. Al desagregar el destino turístico de “Puerto Montt y alrededores”, se encuentran las comunas de Calbuco, Maullín y Puerto Montt, que logran el segundo lugar a nivel regional, superados por el destino de “Lago Llanquihue y Todos Los Santos” que agrupa a las comunas de Frutillar, Llanquihue, Puerto Octay y Puerto Varas. Lo anterior se puede observar en tabla V.

Tabla V Llegadas de pasajeros y pernoctaciones por región, destino turístico y total nacional, Año 2017 (parte I)

Región / Destino turístico/ Total nacional	Resumen anual 2017	
	Llegadas (número)	Pernoctaciones (noches)
Arica y Parinacota	231.998	492.977
Arica	221.790	475.981
Camarones y Putre	10.302	17.026
Tarapacá	458.515	983.961
Iquique	415.887	892.625
Resto Región	41.768	83.469
Antofagasta	783.003	1.619.882
Antofagasta	406.844	708.578
Calama	148.200	346.475
San Pedro de Atacama	183.884	482.396
Resto Región	44.114	83.031
Atacama	309.119	583.633
Copiapó y Ojos del Salado	188.798	356.712
Pan de Azúcar y Bahía Inglesa - Caldera	74.751	128.927
Valle del Huasco	40.200	74.009
Coquimbo	697.091	1.513.532
La Serena y Coquimbo	504.748	1.156.908
Valle del Elqui	73.284	146.264
Resto Región	119.434	212.301
Valparaíso	1.787.434	3.494.319
Litoral de Los Poetas	166.027	414.813
Litoral Norte	78.847	148.681
Valparaíso, Viña Del Mar y Concón	1.105.330	2.023.266
Resto Región	415.328	858.030
Metropolitana de Santiago	3.604.077	7.877.439
Santiago Urbano	3.295.825	7.367.762
Resto Región	308.285	509.900
Libertador Gral. Bernardo O'Higgins	332.101	718.711
Pichilemu y Paredones	158.615	398.450
Rancagua y Alrededores	106.594	198.551
San Vicente, Rapel y Navidad	16.402	54.111
Valle de Colchagua	80.282	141.531
Maule	412.140	748.423
Costa Maule	100.744	210.917
Talca y Valle del Río Maule	104.621	153.037
Resto Región	205.298	380.204
Biobío	840.764	1.510.656
Chillán y Ñuble	255.829	499.574
Concepción y Alrededores	357.716	566.583
Quillón y Alrededores	23.333	51.636
Salto del Laja	121.257	229.727

Tabla VI Llegadas de pasajeros y pernoctaciones por región, destino turístico y total nacional, Año 2017 (parte II)

Resto Región	75.712	147.993
La Araucanía	724.882	1.732.052
Araucanía Andina	67.281	140.454
Araucanía Lacustre	385.988	1.276.334
Temuco y Alrededores	236.332	363.849
Resto Región	58.987	94.862
Los Ríos	385.158	739.952
Cuenca del Lago Ranco	17.340	43.550
Siete Lagos	52.610	107.330
Valdivia y Corral	315.160	588.545
Los Lagos	1.271.268	2.310.437
Chiloé	208.217	347.019
Lago Llanquihue y Todos Los Santos	457.342	932.377
Puerto Montt y Alrededores	295.397	499.563
Resto Región	311.009	533.807
Aysén del Gral. Carlos Ibáñez del Campo	226.991	456.525
Aysén y Coyhaique	136.477	270.125
Carretera Austral Norte	43.821	85.269
Carretera Austral Sur	58.317	113.539
Magallanes y La Antártica Chilena	526.368	920.002
Punta Arenas y Estrecho de Magallanes	325.204	570.382
Torres del Paine y Puerto Natales	189.266	340.022
Resto Región	14.292	20.170
Total Nacional	12.610.041	25.750.998

Fuente: Adaptado de encuesta mensual de alojamiento turístico año 2017, INE.

2.1.2 Contexto municipalidades chilenas

En Chile se cuenta con tres niveles de administración político-administrativa, teniendo en primer lugar 16 regiones, que se encuentran a cargo de un intendente designado por el presidente de la nación, cada región a su vez se encuentra distribuida en 54 provincias a cargo de un gobernador, el cual, también es designado por el presidente. Finalmente, las provincias se subdividen en 346 comunas, a cargo de un alcalde y un concejo municipal electos por votación popular.

Existen 345 municipalidades que se encargan de la administración de sus respectivas comunas, salvo el caso de la municipalidad de Cabo de Hornos que administra las comunas de Cabo de Hornos y Antártica.

Es responsabilidad de cada municipio asumir la administración de cada comuna, de manera de dar cumplimiento a lo establecido en la ley N° 18.695, orgánica constitucional de municipalidades, título I, párrafo 1, artículo 1°.

Los gobiernos comunales se encuentran supeditados al cumplimiento de la ley N° 18.695 orgánica constitucional de municipalidades, que en su título I, párrafo 2, artículo 1°, define a las municipalidades como “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”.

El artículo 2° indica que “las municipalidades estarán constituidas por el alcalde, que será su máxima autoridad, y por el concejo”, además el artículo 56° señala que “El alcalde es la máxima autoridad de la municipalidad y en tal calidad le corresponderá su dirección y administración superior y la supervigilancia de su funcionamiento”.

Respecto a las herramientas de gestión municipal, el artículo 6°, menciona que cada municipio debe contar con a lo menos, los siguientes instrumentos:

1. El plan comunal de desarrollo y sus programas.
2. El plan regulador comunal.
3. El presupuesto municipal anual.
4. La política de recursos humanos.
5. El plan comunal de seguridad pública.

El artículo 3° señala las funciones privativas que atañen a las municipalidades, ceñidos a su territorio de acción:

1. Elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales.
2. La planificación y regulación de la comuna y la confección del plan regulador comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes.
3. La promoción del desarrollo comunitario.

4. 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.
5. 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.
6. El aseo y ornato de la comuna.

Complementariamente el artículo 4°, se refiere a las funciones que las municipalidades pueden realizar en su territorio de acción, de forma directa con otros órganos del Estado:

1. La educación y la cultura.
2. La salud pública y la protección del medio ambiente.
3. La asistencia social y jurídica.
4. La capacitación, la promoción del empleo y el fomento productivo.
5. El turismo, el deporte y la recreación.
6. La urbanización y la vialidad urbana y rural.
7. La construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias.
8. El transporte y tránsito públicos.
9. La prevención de riesgos y la prestación de auxilio en situaciones de emergencia o catástrofes.
10. El desarrollo, implementación, evaluación, promoción, capacitación y apoyo de acciones de prevención social y situacional, la celebración de convenios con otras entidades públicas para la aplicación de planes de reinserción social y de asistencia a víctimas, así como también la adopción de medidas en el ámbito de la seguridad pública a nivel comunal, sin perjuicio de las funciones del Ministerio del Interior y Seguridad Pública y de las Fuerzas de Orden y Seguridad.
11. La promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
12. El desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.

Para las funciones mencionadas, la normativa en su párrafo 4, artículo 15° y artículo 16°, hacen referencia a las unidades municipales que deben contener cada municipalidad:

1. Secretaría Municipal
2. Secretaría Comunal de Planificación
3. Administración interna
4. Desarrollo Comunitario
5. Obras Municipales
6. Aseo y Ornato
7. Tránsito y Transporte públicos
8. Administración y finanzas
9. Asesoría Jurídica
10. Control

2.1.3 Sobre la municipalidad de Puerto Montt

La municipalidad de Puerto Montt tiene su creación bajo la Ley s/n de Comuna Autónoma, promulgada el 12 de diciembre de 1891, siendo su primer alcalde el Sr. Guillermo Gallardo Barria. Desde el año 2012 se encuentra dirigida por el Sr. alcalde Gervoy Paredes, miembro del partido socialista (PS), cumpliendo a la fecha su segundo mandato.

2.1.4 Servicios

A pesar de la categorización de funciones de responsabilidad exclusiva de la municipalidad y de funciones compartidas con otros órganos del Estado; los servicios que entrega la municipalidad son variados y se pueden clasificar en:

1. Servicios Básicos y Sociales:

Identificados como servicios estructurales y que requieren de continuidad operacional, se identifican como:

Educación, Salud, Aseo, Cultura, Deporte, Turismo, Fomento, Capacitación, Asistencia Social, Vialidad y Seguridad.

2. Servicios de Trámites Generales:

Relacionados a servicios de cobro y recaudación, se asocian a una atención oportuna y de calidad, se identifican como:

Pago de Multas en Juzgados, Permisos y Certificados de Obras, Rentas y Patentes, Permisos de Tránsito y Licencias de Conducir.

2.1.5 Estructura Organización de la municipalidad de Puerto Montt

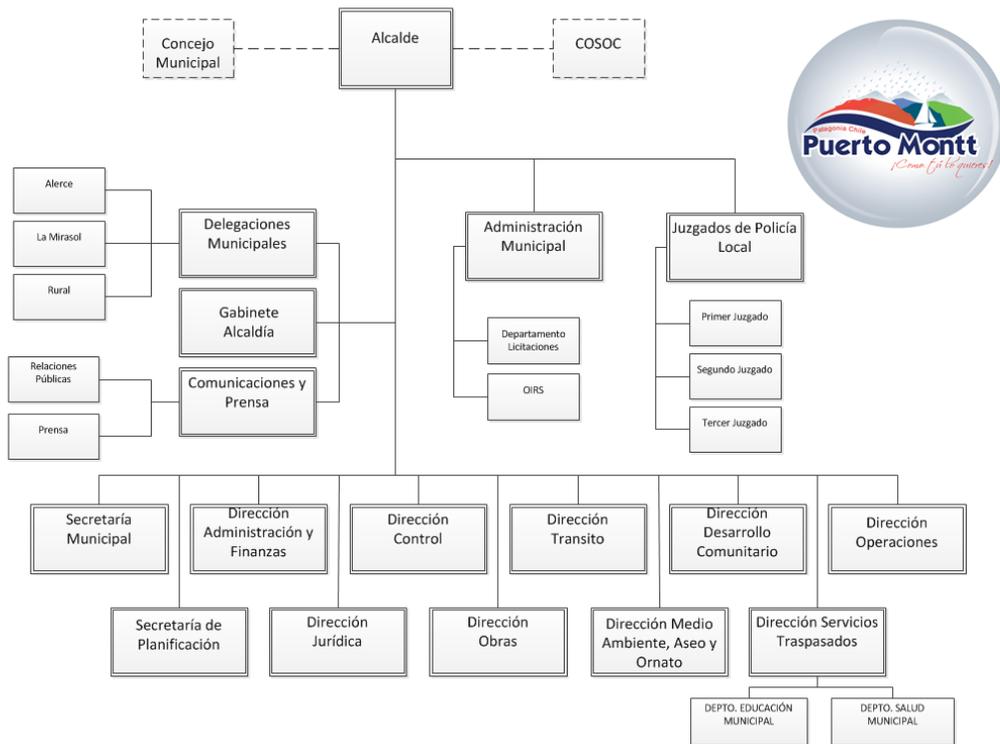
En la actualidad la municipalidad de Puerto Montt con su alcalde y concejo municipal se encuentra organizada sobre las siguientes direcciones:

1. Administración
2. Juzgados
3. Delegaciones
4. Gabinete
5. Comunicación y prensa
6. Secretaría municipal
7. Secretaría de planificación
8. Administración y finanzas
9. Jurídica
10. Control
11. Obras
12. Tránsito
13. Medio ambiente, aseo y ornato
14. Desarrollo comunitario
15. Operaciones
16. Servicios traspasados

2.1.6 Organigrama de la municipalidad

Ante la falta de un esquema actualizado, se propone una estructura organizacional, figura 3, en base a la funcionalidad de las unidades municipales.

Figura 3 Organigrama municipalidad de Puerto Montt



Fuente: Elaboración Propia

2.1.7 Proveedores claves

Las compras públicas de las municipalidades se encuentran reguladas mediante ley n° 19.886, Bases Sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios, que permite la contratación mediante tres cotizaciones para compras menores a 3 Unidades Tributarias Mensuales (UTM) y la publicación por medio del portal (www.mercadopublico.cl) para cualquier monto superior.

Los proveedores clave de la municipalidad de Puerto Montt, tabla VI, se relacionan principalmente a mantener operativo los servicios de recolección de residuos domiciliarios en las zonas rurales y urbanas, además de los servicios de aseo de calles, mantención de áreas verdes, conservación de semáforos y consumo eléctrico de alumbrado público. De manera de evitar situaciones como la acumulación de desechos que puedan provocar una emergencia sanitaria, problemáticas en el normal desplazamiento de los vecinos o la falta de iluminación en la comuna.

Tabla VII Proveedores claves municipalidad de Puerto Montt

Descripción	Empresa	Monto pesos
Extracción, recolección y transporte de residuos sólidos domiciliarios (RSD)	Cosemar S.A.	\$27.813.279.960
Servicio de Limpieza, Aseo y Barrido de Calles en el área Urbana de la Comuna	Diseños, Servicios y Construcciones Hidrosym Ltda.	\$5.760.000.000
Habilitación, mejoramiento, mantención y reposición de áreas verdes públicas de recreación y esparcimiento	Construcciones y Servicios Siglo Verde S A	\$5.405.960.640
Consumo eléctrico anual de alumbrado público (2017)	Sociedad Austral de Electricidad Sociedad Anónima (SAESA)	\$2.940.000.000
Servicio de la Extracción, Recolección y Transporte de los Residuos Sólidos Domiciliarios (RSD), comerciales o asimilable en el área rural	Gestión Ambiente S A	\$1.988.551.200
Mantención, reparación, reposición y conservación de la red de semáforos y balizas de advertencia peatonales	Automática y Regulación S A	\$1.341.681.120

Fuente: Mercado Público.

2.1.8 Stakeholders y competidores relevantes

Por normativa las municipalidades no cuentan con competidores ya que sus facultades son privativas a su área de acción, asociada a su respectiva unidad administrativa comunal.

Los siguientes son los principales stakeholders para la municipalidad de Puerto Montt:

- Los vecinos: identificados como los habitantes de la comuna, residentes y no residentes, son el principal objetivo de la gestión municipal.
- Las empresas: la red de empresas privadas que se ven beneficiadas con el desarrollo de la comuna.
- Contraloría General de la Republica: organismo encargado de la fiscalización, auditoría y cumplimiento de la normativa vigente.
- Gobierno Regional de Los Lagos (GORE): unidad político administrativa encargada de la administración de la región de Los Lagos, para su desarrollo social, económico y cultural, además de entregar los lineamientos del Gobierno Central.

- Asociación Chilena de Municipalidades (AChM): organismo que tiene como finalidad la representación de los municipios frente a entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales.
- Unión de Funcionarios Municipales de Chile (UFEMUCH): organismo que agrupa a los funcionarios municipales.

2.1.9 Cifras entorno

Considerando únicamente los ingresos totales de las municipalidades durante el año 2016, se puede posicionar a la municipalidad de Puerto Montt en lugar número 22 respecto a los 345 municipios existentes, según la tabla VII, para el balance de ejecución presupuestaria (BEP) año 2016 del Sistema de Información Municipal (SINIM).

Tabla VIII Ranking de ingresos municipales M\$ Año 2016 (parte I)

Ranking	Comuna	Total Miles pesos (M\$)
1	Las Condes	\$ 237.555.261
2	Santiago	\$ 145.395.110
3	Providencia	\$ 109.736.327
4	Maipú	\$ 101.520.389
5	Lo Barnechea	\$ 82.729.076
6	Viña Del Mar	\$ 82.656.923
7	Antofagasta	\$ 81.356.385
8	La Florida	\$ 78.425.610
9	Puente Alto	\$ 74.967.439
10	Vitacura	\$ 72.272.761
11	Valparaíso	\$ 60.407.775
12	Peñalolén	\$ 58.691.844
13	Pudahuel	\$ 56.541.473
14	Iquique	\$ 55.626.752
15	Rancagua	\$ 50.650.456
16	La Serena	\$ 50.264.068
17	Temuco	\$ 46.341.132
18	Nuñoa	\$ 42.755.548
19	Quilicura	\$ 42.014.383
20	San Bernardo	\$ 41.040.438
21	Concepción	\$ 38.690.231
22	Puerto Montt	\$ 37.347.441
23	Colina	\$ 37.294.959
24	Calama	\$ 37.097.577

Tabla IX Ranking de ingresos municipales M\$ Año 2016 (parte II)

25	Coquimbo	\$ 36.938.285
26	Arica	\$ 34.522.054
27	Talca	\$ 33.884.549
28	Los Ángeles	\$ 32.822.798
29	Punta Arenas	\$ 31.906.530

Fuente: Adaptado de Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM), Balance de Ejecución Presupuestaria (BEP) 2016.

2.2 Definición de usuarios

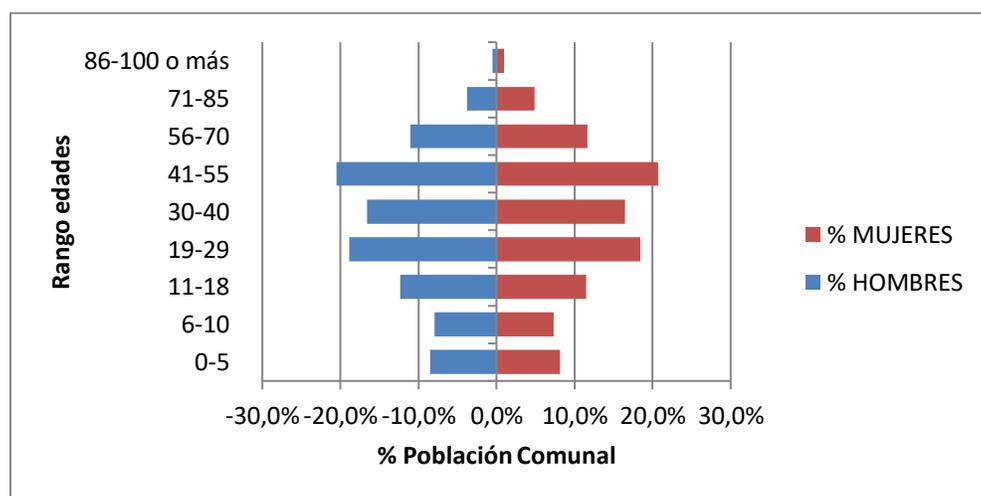
Se puede identificar a los usuarios como a los vecinos del municipio, definidos como los habitantes de la comuna sin distinción de residencia; según la tabla VIII, asociada al Censo 2017 se puede observar que existe una alta concentración de la población en el área urbana alcanzando un 89,5% de la población comunal, pero además se concentra en los tramos de edad adulta 41 a 55 años, según la figura 4.

Tabla X Distribución población de Puerto Montt por género y sector urbano-rural

Comuna	Población Total	Hombres	Mujeres	Urbano %	Rural %
Puerto Montt	245.902	121.019	124.883	89,5	10,5

Fuente: Adaptado de Censo 2017.

Figura 4 Pirámide distribución población comuna de Puerto Montt por rango de edades según géneros



Fuente: Adaptado de Censo 2017.

Respecto a la información proporcionada por la encuesta Casen 2015, tabla IX, se puede observar que el porcentaje de la población supera levemente el indicador país de pobreza por ingresos. Mientras que el ingreso monetario mensual de los hogares, tabla X, se encuentra bajo el promedio nacional.

Tabla XI Porcentaje población en situación de pobreza por ingreso

Territorio	% de personas en situación de Pobreza por ingresos
Comuna Puerto Montt	12,0
Región Los Lagos	16,1
País	11,7

Fuente: Adaptado de Casen 2015, División Observatorio Social, Ministerio de Desarrollo Social.

Tabla XII Promedio del ingreso monetario mensual del hogar

Territorio	Promedio del ingreso monetario mensual del hogar
Comuna Puerto Montt	\$ 709.657
Región Los Lagos	\$ 629.812
País	\$ 858.987

Fuente: Adaptado de Casen 2015, División Observatorio Social, Ministerio de Desarrollo Social.

2.3 Caracterización del negocio

La caracterización del negocio contempla la descripción de las fuentes de ingresos, el beneficio social proporcionado por la municipalidad, los recursos utilizados, las restricciones relevantes de la organización y el desempeño esperado.

De forma general se puede mencionar que la municipalidad de Puerto Montt es un receptor neto del Fondo Común Municipal (FCM), lo que queda plasmado en la participación de un 35,7% de los ingresos del año 2018 y un desembolso de 10,09% por el mismo concepto; lo que impulsa a la municipalidad a estimular los ingresos propios permanentes (IPP) y asegurar su autosustentabilidad.

2.3.1 Fuente de ingresos

La ley N° 18.695, orgánica constitucional de municipalidades en su art. 14, párrafo tercero señala que “Para garantizar el cumplimiento de los fines de las municipalidades y su adecuado funcionamiento, existirá un mecanismo de redistribución solidaria de recursos financieros entre las municipalidades del país, denominado Fondo Común Municipal”;

que básicamente es un mecanismo para redistribuir los ingresos propios permanentes de los municipios con mayores ingresos a los de menor ingreso. El fondo común municipal, según tabla XI, se encuentra integrado por los siguientes recursos:

Tabla XIII Aportes de municipios al fondo común municipal (FCM)

Concepto	Aporte de las cuatro comunas con mayores ingresos	Comunas restantes
Impuesto territorial	65%	60%
Patentes comerciales	55% Santiago	0%
	65% Providencia, Las Condes y Vitacura	
Permisos de circulación	62,5%	
Recaudación multas por infracciones a las normas de tránsito, detectadas por equipos de registro de infracciones	70%	
Impuesto Territorial de inmuebles fiscales	100 inmuebles afectos	
Aporte Fiscal Permanente	1.052.000 UTM	

Fuente: ley N° 18.695, orgánica constitucional de municipalidades.

Los ingresos propios permanentes (IPP) se pueden desglosar como impuesto territorial, permisos de circulación, patentes, derechos de aseo, otros derechos, rentas de propiedad, licencias de conducir, multas e interés, concesiones, patentes acuícolas, patentes mineras y casinos; para el año 2018 el presupuesto de la municipalidad de Puerto Montt ascendió a MM \$42.000 pesos, tabla XII, dependiendo de un 35,7% del fondo común municipal y observándose un 52,8% como ingresos propios permanentes y un débil aporte por transferencias de otras entidades públicas.

Tabla XIV Ingresos municipales año 2018, distribución según origen

Ingresos	MM pesos	% respecto al presupuesto total (MM \$42.000)
Ingresos propios permanentes	22.179	52,8%
FCM en el ingreso	14.998	35,7%
Transferencias (SUBDERE y otras entidades públicas) en el ingreso	240	0,6%

Fuente: Presupuesto municipal 2018.

2.3.2 Beneficio social

En concordancia a las directrices mandatadas por la ley, en relación con los objetivos encomendados a los municipios de manera directa y complementaria, que desembocan

en el bienestar social para los habitantes de sus comunas. La Municipalidad de Puerto Montt entrega servicios básicos y sociales, que persiguen mejorar la calidad de vida de los vecinos, en una comuna con amplias realidades geográficas, encargándose de las necesidades de cobertura educacional, las prestaciones de salud, el aseo, los programas y actividades culturales, el desarrollo deportivo, el posicionamiento turístico, el impulso al emprendimiento, la capacitación de los vecinos, la ayuda social, la conectividad y urbanización de la comuna y atendiendo las emergencias ocasionadas por el clima.

Pero además entrega servicios de trámites generales, que se enfocan en atender los requerimientos del pago de multas en los juzgados, las solicitudes de permisos y certificados relacionados a obras de construcción, las solicitudes y pago de rentas y patentes, la tramitación de permisos de tránsito y licencias de conducir.

2.3.3 Recursos

La municipalidad de Puerto Montt cuenta con dos edificios que concentran a las unidades municipales y tres delegaciones desplegadas en el territorio, Delegación de La Mirasol, Delegación de Alerce y Delegación Rural, que atienden, canalizan, coordinan y ejecutar las solicitudes de los vecinos.

Además, el municipio cuenta con la siguiente flota de vehículos y maquinarias, tabla XIII.

Tabla XV Flota municipalidad de Puerto Montt

Tipo	Cantidad
Automóvil	16
Camión	23
Camioneta	35
Furgón	6
maquinaria	12
Mini Bus	6
Total	98

Fuente: Dirección de administración y finanzas.

Respecto al recurso humano, para presupuesto 2018 de MM\$42.000 pesos, el gasto en personal corresponde al 30,7% (MM\$12.892 pesos).

2.3.4 Factores críticos de éxito

Los servicios que facilita el municipio se pueden identificar como servicios básicos y sociales, agrupados como aquellos ligados a la educación, salud, aseo, cultura, deporte, turismo, fomento productivo, capacitación, asistencia social, vialidad y seguridad; mientras que el segundo grupo se puede definir como servicios de trámites generales, unificando aquellos como el pago de multas en juzgados, permisos y certificados de obras, rentas y patentes, permisos de tránsito y licencias de conducir.

Un factor relevante para otorgar continuidad a los servicios proporcionados, se encuentra subordinado a garantizar y optimizar la disponibilidad de recursos financieros que ingresan principalmente mediante el Fondo Común Municipal (FCM) y en segundo plano los ingresos por concepto de patentes y derechos de aseo.

Otro factor de éxito relevante radica en conocer el nivel de la calidad de los servicios que proporciona el municipio, además de identificar el grado de satisfacción alcanzado por vecinos al utilizar estos servicios, de manera de desarrollar planes de mejora enfocados a corregir malas prácticas y elevar el nivel de servicios facilitados.

2.3.5 Restricciones relevantes

Los mayores desembolsos de la municipalidad de Puerto Montt para el presupuesto 2018, son explicados por el gasto en personal, que alcanza un 30,7% del presupuesto y por el gasto asociado a la adquisición de bienes de consumo y servicios no personales, necesarios para el cumplimiento de las funciones primarias y complementarias del municipio, que alcanzan un 43,4% del presupuesto, específicamente representados por los servicios de alumbrado público y de aseo.

Las mayores restricciones se observan por la falta de control sobre la gestión financiera, que permita controlar los gastos y aumentar los ingresos mediante una política concreta de recaudación; lo anterior, es indispensable para aumentar los recursos financieros necesarios para mejorar las maquinarias y vehículos necesarios para atender los requerimientos de la comunidad, abordar obras de inversión y mejorar los servicios de salud, educación, seguridad, aseo, asistencia social, entre otros. Pero además es imperante, conocer el nivel de servicios entregados por el municipio de manera de

abordar el diseño y desarrollo de un plan integral de mejora enfocado en calidad y satisfacción de los vecinos.

2.3.6 Desempeños esperados

Los vecinos esperan de los gobiernos comunales la entrega de servicios sociales de buena calidad, una atención oportuna en relación con sus trámites y una rápida respuesta a sus necesidades.

En este contexto, las municipalidades intentan indexar el mejoramiento de los servicios entregados a la comunidad, mediante el cumplimiento de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) indicados en la ley n°19.553, asignación de modernización del Ministerio de Hacienda, que se explican mediante la bonificación de la renta de los funcionarios municipales en relación con el cumplimiento de los objetivos institucionales y departamentales autoestablecidos. En la actualidad, los funcionarios que se desempeñan en organismos públicos han incorporado como parte de su renta basal los bonos trimestrales por concepto de incentivos por el cumplimiento de estas metas, disminuyendo la “dificultad” en las metas planteadas y llevando a las reparticiones públicas a alcanzar un alto porcentaje de cumplimiento sobre estos programas de mejoramiento, no impactando de forma importante sobre la calidad de los servicios proporcionados.

Pero el principal foco de la gestión debe estar relacionado por lo indicado en ley orgánica de municipalidades, respecto a las obligaciones direccionadas de manera directa y complementaria que convergen en el bienestar social para los habitantes de las comunas. La municipalidad de Puerto Montt entrega servicios básicos y sociales, que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida de los vecinos, pero en la actualidad no se cuenta con una metodología formal de gestión que permita conocer el grado de cumplimiento y la brecha existente respecto la meta que se quiere lograr.

En base a lo anterior, los siguientes son los principales indicadores de tipo, que se deberían mediar en un municipio:

1. Índice de Calidad de Vida (ICVU): desde año 2011 se publica de forma anual el Índice de Calidad de Vida (ICVU), realizado por la Cámara Chilena de la Construcción (CChC) y el Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales de la Universidad Católica, que comprende el análisis de comunas con una población igual o superior a 50.000 habitantes, lo que representa a 93 comunas de las 346 existentes, representando el 78,6% de la población chilena. Este ranking analiza 36 variables representados mediante 6 dimensiones, identificadas como Vivienda y Entorno, Conectividad y Movilidad, Salud y Medio Ambiente, Condición Laboral, Condiciones Socioculturales y Ambiente de Negocios; lo que expresa el estado de situación en la entrega de bienes y servicios públicos a la población residente y sus correspondientes impactos sociales.
2. Eficacia de la ejecución presupuestaria: controlar la correcta utilización de los recursos financieros disponibles para tomar decisiones a partir de las brechas identificadas.
3. Evaluación de servicios básicos y de servicios de trámites generales: mediante la aplicación de encuestas que permitan conocer el porcentaje de satisfacción de los vecinos respecto a los servicios proporcionados.
4. Disponibilidad de información: es de vital importancia contar con información disponible de manera oportuna para la toma de decisiones por parte de las direcciones municipales, para evaluar el desempeño y la evolución del municipio.

2.4 Composición del contexto

De manera de entender el contexto en el que se desenvuelve la municipalidad de Puerto Montt, se utilizan los elementos del análisis PESTEL, según Thompson et al (2016), compuesta de los factores políticos, económicos, sociales, ambientales, tecnológicos y legales; además de los agentes que componen el análisis de las cinco fuerzas de Porter (1980), sopesando la intensidad de la amenaza del poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la disponibilidad de sustitutos, la amenaza de nuevos competidores y finalizando con la rivalidad que define al sector en estudio.

2.4.1 Contexto global

La siguiente es la descripción de los factores que conforman el análisis PESTEL, identificados por Thompson et al (2016):

1. Factores políticos:
 - a. El actual presidente de Chile para el período 2018-2022 es el Sr. Sebastián Piñera, respaldado por la coalición de gobierno de centro derecha.
 - b. La máxima autoridad de la municipalidad de Puerto Montt para el período 2016-2020, es el Sr. Gervoy Paredes miembro del partido socialista que conforma la alianza de oposición de gobierno de centro izquierda.
2. Factores económicos:
 - a. Según el balance de ejecución presupuestaria (BEP), para el año 2016 del Sistema de Información Municipal (SINIM), la municipalidad de Puerto Montt ocupa el puesto 22 de un total de 345 municipios.
 - b. Según lo indicado en el anuario estadístico de la Aduana de Chile, para el año 2016, Chile, totalizó US\$ 59.928,1 millones (valor FOB) en exportaciones, liderado en un 50,1% por exportaciones mineras; complementado en un 49,9% de productos no mineros, logrando las mercancías del mar, salmones y truchas un tercer lugar en aporte.
3. Factores sociales:
 - a. Crecimiento exponencial en la población comunal, que se evidencia en la variación positiva de un 41% de la población registrada en el Censo del año 2002, que alcanzó los 174.038 habitantes y los 245.902 habitantes registrados en el Censo del año 2017, para la comuna de Puerto Montt.
 - b. Descontento social, causado por casos de corrupción en instituciones del Estado, como en Carabineros de Chile y el Ejército de Chile; además de casos de financiamiento irregular de la política, como SQM, PENTA, CORPESCA, Lava Jato brasileño OAS; corrupción internacional en ANFP; además de colusión en sectores industriales y de servicios como en farmacias, pollos, papel higiénico, multitiendas y universidades.

4. Factores ambientales:
 - a. Amplia riqueza de flora y fauna silvestre, representada por parques, reservas naturales, volcanes, lagos y ríos, que significan un atractivo turístico para la comuna; además de su ubicación como centro logístico para conectar con el extremo sur y la Patagonia chilena.
5. Factores tecnológicos:
 - a. Establecido por el creciente uso de internet móvil y la accesibilidad a la tecnología para la ciudadanía.
 - b. La amplia oferta en tecnologías de la información a nivel empresarial para mejorar la gestión empresarial.
6. Factores legales:
 - a. Ley n° 18.695 orgánica constitucional de municipalidades.
 - b. Ley n° 18.575 de bases generales de administración del estado.
 - c. Ley n° 18.883 estatuto administrativo de los funcionarios municipales.
 - d. Ley n° 19.803, asignación de mejoramiento de la gestión municipal.
 - e. Ley n° 20.500 sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública.
 - f. Ley n° 20.922 fortalecimiento de la gestión y profesionalización del personal municipal.

2.4.2 Competidores comunes

A pesar que las municipalidades no cuentan con competidores dentro de área de acción limitada por la comuna, se deben considerar comunas con características similares centradas en fomentar el turismo y que cuenten con un número relevante de recaladas de cruceros; considerando la tabla IV Cruceros Internacionales Temporada 2016-2017, se puede observar que Punta Arenas es la comuna con mayor número de recaladas de cruceros, mientras que la comuna de Puerto Montt logra el segundo lugar; mientras que, la comuna de Valparaíso alcanza la tercera posición.

2.4.3 Indicadores del entorno

Los principales indicadores del entorno se pueden obtener de la Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN), realizada por Ministerio de

Desarrollo Social y desarrollada desde el año 1990 con una periodicidad bianual o trianual; su principal objetivo es conocer la situación de los hogares y de la población con relación a aspectos demográficos, de educación, salud, vivienda, trabajo e ingresos. En base a lo anterior y considerando la encuesta CASEN del año 2017, se plantean indicadores relevantes a los cuales se debe dar seguimiento:

1. Porcentaje de la población en situación de pobreza: es el porcentaje de personas que forma parte de hogares cuyos ingresos totales son inferiores a la línea de pobreza establecida. Para el año 2017, la región de Los Lagos obtuvo 11,7 % de personas en situación de pobreza, lo que implica una disminución de 4,4 puntos porcentuales, respecto a la medición de la encuesta CASEN del año 2015, que alcanzó un 16,1%.
2. Tasa Neta de Asistencia para Educación Básica y Educación Media: Número total de personas que se encuentran asistiendo en el tramo de edad respectivo a cada nivel educacional dividido por la población total de dicho tramo; en el caso de la Educación Básica es de 6 a 13 años y en Educación Media es entre 14 y 17 años. Para el año 2017 la región de Los Lagos alcanzó una tasa de asistencia para la Educación Básica de 89,8; mientras que la Educación Media logró una tasa de 74,4.
3. Densidad de Población (Hab/Km²): corresponde al número promedio de habitantes de un área determinada en relación a una unidad de superficie; para el año 2017 se alcanzó 146,7 habitantes por km².

Otro indicador importante dice relación con los Delitos de Mayor Connotación Social (DMCS), realizado por el Centro de Estudios y Análisis Delictual (CEAD) dependiente de la División de Programas y Estudios de la Subsecretaría de Prevención del Delito; según la siguiente definición:

1. Tasa de Casos Policiales por Delitos de Mayor Connotación Social (DMCS): se relaciona a delitos robo con violencia o intimidación, robo por sorpresa, robos con fuerza: vehículos motorizados, accesorios u objetos de vehículos, en lugar habitado o destinado a la habitación, lugar no habitado. hurto, lesiones leves, lesiones graves, Homicidios y Violación por cada 100.000 Habitantes. Para el año

2018 la tasa de DMCS para la comuna de Puerto Montt alcanzó a 3.067,7, lo que contrarrestado con 3.319,3 del año 2017, muestra una variación negativa de -7,5%.

Finalmente, un indicador significativo considerando las características turísticas de la comuna, se relaciona al número total de pasajeros que llegan a la comuna; la información se construye mediante la encuesta mensual de alojamiento turístico (EMAT) dependiente del Instituto Nacional de Estadísticas (INE); según el siguiente detalle:

1. Número de llegadas de pasajeros: número total de pasajeros que realizan una o más pernoctaciones seguidas en el mismo establecimiento de alojamiento turístico. Para el año 2017 la llegada total de pasajeros para el destino “Puerto Montt y alrededores” que agrupa a las comunas de Calbuco, Maullín y Puerto Montt, alcanzó las 295.397 personas.

2.4.4 Contexto de la industria

En la siguiente interpretación de los elementos que componen el análisis de cinco fuerzas de Porter (1980), no se incluye la fuerza relacionada a “Nuevos competidores”, debido a su nula influencia provocada por la inexistencia de competidores en el área de acción delimitada por normativa a la comuna de Puerto Montt; a pesar de lo anterior, para la fuerza “Rivalidad entre competidores” se considera como competidores a las comunas cercanas y con características similares a modo de benchmark. Las restantes fuerzas se pueden describir de la siguiente forma:

1. Servicios sustitutos: para el caso de algunos servicios de trámites generales, como permisos de tránsito y licencias de conducir se puede acudir a otras comunas cercanas con mejores opciones de atención para simplificar el trámite.
2. Proveedores: los principales proveedores se pueden relacionar a los servicios de recolección de residuos domiciliarios en las zonas rurales y urbanas, los servicios de aseo de calles, servicios de mantención de áreas verdes, servicios de conservación de semáforos y servicios eléctrico de alumbrado público. Individualizándose principalmente a empresas como Cosemar S.A., Diseños, Servicios y Construcciones Hidrosym Ltda., Construcciones y Servicios Siglo

Verde S A, Sociedad Austral de Electricidad Sociedad Anónima (SAESA), Gestión Ambiente S A, Automática y Regulación S A.

3. Clientes: se definen como todos los vecinos de la comuna, tanto como residentes, como no residentes, de sectores rurales o urbanos, empresas, instituciones y organizaciones de todo ámbito.
4. Rivalidad entre competidores: se consideran las comunas cercas y con características similares a la comuna de Puerto Montt, tomando como principal factor de influencia el turismo y el recalado de cruceros facilitado por una zona portuaria.

2.4.5 Demandas y tensiones de sus stakeholders

Respecto a la organización, en el año 2016 se promulga la nueva ley de plantas municipales, que tiene por objeto la profesionalización de los funcionarios municipales y la adecuación de los mismos a la realidad de cada territorio. La mayor problemática se encuentra relacionada a la metodología de financiación, ya que el Fisco no puede sostener este nuevo gasto; por ello la única posibilidad se encuentra relacionada a la modificación del Fondo Común Municipal, teniendo las siguientes variables a modificar:

- Elevar el aporte del 60% por concepto de impuesto territorial para otros municipios, al 65% igualando a las municipalidades de Santiago, Providencia, Vitacura y las Condes.
- Elevar el aporte del 62,5% por concepto de permisos de circulación para todos los municipios.
- Fijar un porcentaje de aporte por concepto de patentes comerciales para los municipios que no contribuyen al fondo en este ítem, ya que actualmente la normativa solo obliga a participar a las municipalidades de Santiago con un 55% y a las Condes, Vitacura y Providencia con un 65%.

Otra tensión relevante se ve reflejada mediante el Gobierno Regional (GORE) y los fondos de financiamiento, en especial respecto al Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR) en relación con las políticas de inversión de la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE), para la subvención de grandes obras de infraestructura; ya que

las políticas de financiamiento vienen dadas por el Gobierno Central, contrario a la opción política del actual alcalde.

Respecto a los vecinos, sus problemáticas se relacionan al crecimiento de la población comunal reflejado por la demanda de nuevos proyectos habitacionales y parcelaciones que requieren de nueva infraestructura y conexión vial. Además del cumplimiento en la entrega de los servicios de aseo de calles, alumbrado público, mantención de áreas verdes y recolección de residuos domiciliarios.

2.5 Declaraciones estratégicas

A continuación, se realiza el análisis de las declaraciones estratégicas definidas como misión, visión y creencias.

2.5.1 Análisis y definición de misión

La organización no cuenta con una misión establecida que entregue una directriz clara a los funcionarios. Según Thompson et al (2016) “una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Esto solo es descriptivo. Lo ideal es que la declaración de misión de una empresa 1) identifique los productos/servicios de la empresa, 2) especifique las necesidades del comprador al que pretende satisfacer y los grupos de clientes o mercados que atiende y 3) dé a la compañía una identidad propia”.

En base a lo anterior, se realiza la siguiente declaración de misión para la municipalidad de Puerto Montt:

“MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE NUESTROS VECINOS Y VECINAS ATENDIENDO SUS NECESIDADES DE SERVICIOS BÁSICOS Y TRÁMITES MUNICIPALES, PLANIFICANDO EL ORDENAMIENTO DEL TERRITORIO, IMPULSANDO EL DESARROLLO Y POTENCIANDO NUESTRA IMAGEN TURÍSTICA TANTO DE LOS SECTORES URBANOS Y RURALES DE LA COMUNA DE PUERTO MONTT”

En la misión propuesta, se identifican los servicios que entrega la municipalidad, mediante la entrega de servicios básicos y de trámites municipales, además del ordenamiento de la comuna, la promoción del desarrollo comunal y el impulso a la imagen

turística. Señalando la mejora en la calidad de vida, como la necesidad que se pretende satisfacer de los vecinos y vecinas de la comuna de Puerto Montt; además de entregar una identidad a los funcionarios sobre lo que entrega la organización a la comunidad.

- Análisis de la Misión propuesta:

1. ¿Quiénes somos?

Se puede asociar a la municipalidad de Puerto Montt mediante la mención de la atención de servicios básicos y trámites municipales.

2. ¿Qué buscamos?

El foco se encuentra en mejorar la calidad de vida de los vecinos y vecinas de la comuna.

3. ¿Qué hacemos?

Se atienden las necesidades por servicios y trámites, se planifica el ordenamiento del territorio, se impulsa el desarrollo y se potencia la imagen turística.

4. ¿Dónde los hacemos?

La zona de acción es el área urbana y rural de la comuna de Puerto Montt.

5. ¿Por qué lo hacemos?

La explicación se sustenta en mejorar la calidad de vida de los vecinos y vecinas de la comuna.

6. ¿Para quién trabajamos?

Los propósitos indicados van en beneficio de los vecinos y vecinas de la comuna.

2.5.2 Análisis y Definición de Visión

La organización tampoco cuenta con una descripción establecida de visión; en base a la definición de Kaplan y Norton (2004) “Visión. Una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. La visión debe ser externa y orientarse hacia el mercado, así como expresar –a menudo en términos atractivos o “visionarios”-qué percepción quiere la empresa que el mundo tenga de ella.”; por ello se desarrolla la siguiente propuesta:

“AL 2024, POSICIONARNOS DENTRO DE LOS MEJORES MODELOS DE GESTIÓN COMUNAL EN CHILE, IDENTIFICADOS POR LA PREOCUPACIÓN EN MEJORAR LA

CALIDAD DE VIDA DE LOS VECINOS Y EL RESPETO POR SUS FUNCIONARIOS MUNICIPALES”

La visión propuesta establece un horizonte mayor de tiempo que el período del actual alcalde Sr. Gervoy Paredes, 2020, se pretende consolidar a la municipalidad de Puerto Montt como un referente entre los municipios a nivel nacional, direccionando hacia el futuro el posicionamiento a nivel nacional y realizando una medición de la gestión mediante los planes de acción y planes de mejoramiento de la gestión municipal.

- Análisis de la Visión propuesta:

1. ¿Hacia dónde vamos?

El objetivo perseguido apunta a posicionar a la municipalidad de Puerto Montt como un referente en gestión municipal a nivel nacional.

2. ¿Cómo llegaremos ahí?

La principal herramienta se basa en consolidar un modelo de gestión municipal que tenga continuidad por sobre los mandatos de los jefes comunales.

3. ¿Qué necesitamos para tener éxito?

Se requiere de la implementación de un modelo de gestión de la calidad municipal, de manera de mejorar el estándar de calidad de los servicios y trámites entregados.

4. ¿Cuáles son los valores que nos guían?

Los principales valores indicados dicen relación con la preocupación por mejorar la calidad de vida y el respeto por los funcionarios municipales.

5. ¿Qué es lo que consideraremos un éxito y cómo lo mediremos?

El éxito viene establecido por posicionar y mantener al municipio entre los 10 primeros en la publicación anual del Índice de Calidad de Vida (ICVU), realizado por la Cámara Chile de la Construcción (CChC) y el Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales de la Universidad Católica; que comprende el análisis de comunas con una población igual o superior a 50.000 habitantes, lo que representa a 93 comunas de las 346 existentes, representando el 78,6% de la población chilena.

El ranking es realizado desde el año 2011 y compara un conjunto de 36 variables representados mediante 6 dimensiones; expresando el estado de situación en la entrega

de bienes y servicios públicos a la población residente y sus correspondientes impactos sociales.

Las dimensiones están compuestas por: Vivienda y Entorno, Conectividad y Movilidad, Salud y Medio Ambiente, Condición Laboral, Condiciones Socioculturales y Ambiente de Negocios. La mejor posición ocupada por la municipalidad de Puerto Montt es el puesto número 16 en el año 2016.

6. ¿Cuánto tiempo nos llevará?

El horizonte de tiempo establecido es de 5 años, 2025.

2.5.3 Definición de creencias

La municipalidad de Puerto Montt en la actualidad no cuenta con valores declarados para los funcionarios, por lo anterior y considerando lo planteado por Thompson et al (2016) “los valores de una compañía (algunas veces llamados valores fundamentales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía en su comunidad. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa de que en los valores se reflejen la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal”.

De lo anterior, se deduce que las creencias deben cumplir con tres características: guiar el cumplimiento de su visión y misión, contener principios inspiradores y reflejar la conducción de las operaciones de la compañía y las personas.

Se establecen las siguientes definiciones, de manera de servir como guía en el actuar de los empleados públicos en la atención de los vecinos de la comuna:

1. Transparencia:

Hacer visible la función pública, entregando la información requerida a las unidades internas y a los clientes externos a la organización; de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes.

2. Tolerancia

Escuchar los requerimientos, opiniones y problemáticas de los vecinos con respeto y empatía hacia sus solicitudes de manera de identificarse con ellos sin importar cuan diferentes o contrarias sean; para trabajar en la solución de sus problemáticas.

3. Eficiencia:

Utilizar los escasos recursos municipales de manera óptima para entregar un servicio de calidad, en el menor tiempo posible a los vecinos y vecinas de la comuna.

4. Compromiso:

Poner en primer lugar el desarrollo de soluciones enfocadas en mejorar la calidad de vida de los vecinos de la comuna.

En función de los criterios definidos según Thompson et al (2016), se procede a analizar las tres condiciones establecidas:

- Análisis de las creencias propuestas:

1. Guiar el cumplimiento de su visión y misión

El principio de “compromiso” se conecta con la misión, en lo que dice relación a mejorar la calidad de vida de los vecinos; mientras que la definición de “transparencia” se encuentra vinculada a la atención de las necesidades por servicios básicos y tramites generales. Se puede concluir que estos principios efectivamente se alinean en torno a la misión y visión.

2. Contener principios inspiradores

Las creencias propuestas cumplen con guiar conductas inspiradoras para los funcionarios municipales.

3. Reflejar la conducción de las operaciones de la compañía y las personas.

En tanto que las normas planteadas como “transparencia” y “compromiso”, reflejan de forma directa la actuación esperada de los funcionarios; mientras la definición de “eficiencia” afecta directamente las operaciones de la organización.

Del análisis, se puede concluir que las creencias planteadas cumplen con las tres condiciones requeridas.

Como conclusión al capítulo, se puede apreciar una imagen de la situación de la municipalidad de Puerto Montt, en específico su posicionamiento como la comuna en el 11° lugar en cuanto a distribución de la población a nivel nacional, además se identifica la importancia del turismo y de las recaladas de cruceros para la comuna; se categorizan los servicios proporcionados por la municipalidad en servicios básicos y servicios de tramites generales.

Respecto a la categorización del negocio, se obtienen cifras sobre los ingresos municipales, lo que permite identificar el porcentaje de ingresos propios y el aporte en los ingresos por concepto del Fondo Común Municipal (FCM). Adicionalmente, se determinan los beneficios sociales, los recursos disponibles, las restricciones relevantes y los desempeños esperados por parte de los vecinos.

El capítulo finaliza, con un análisis a las declaraciones estratégicas, logrando establecer una propuesta de misión, visión y creencias.

En base, a la explicación del contexto sobre las municipalidades chilenas y en específico sobre el municipio de Puerto Montt; detallando a los usuarios, las cifras del entorno, los servicios proporcionados y su estructura interna. Además, de la identificación de la caracterización del negocio y la composición del contexto en el que desenvuelve el municipio.

Lo anterior, permite contar con una imagen clarificadora de la organización y establecer declaraciones estratégicas, relacionadas a misión, visión y creencias; para avanzar hacia los análisis externos e internos, de forma de obtener el posicionamiento estratégico del municipio mediante la evaluación del FODA cuantitativo.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En base a la información proporcionada por el capítulo anterior, se cuenta con un marco general que precisa los límites del entorno y la gestión interna; además se precisan las declaraciones estratégicas vinculadas a misión, visión y creencias.

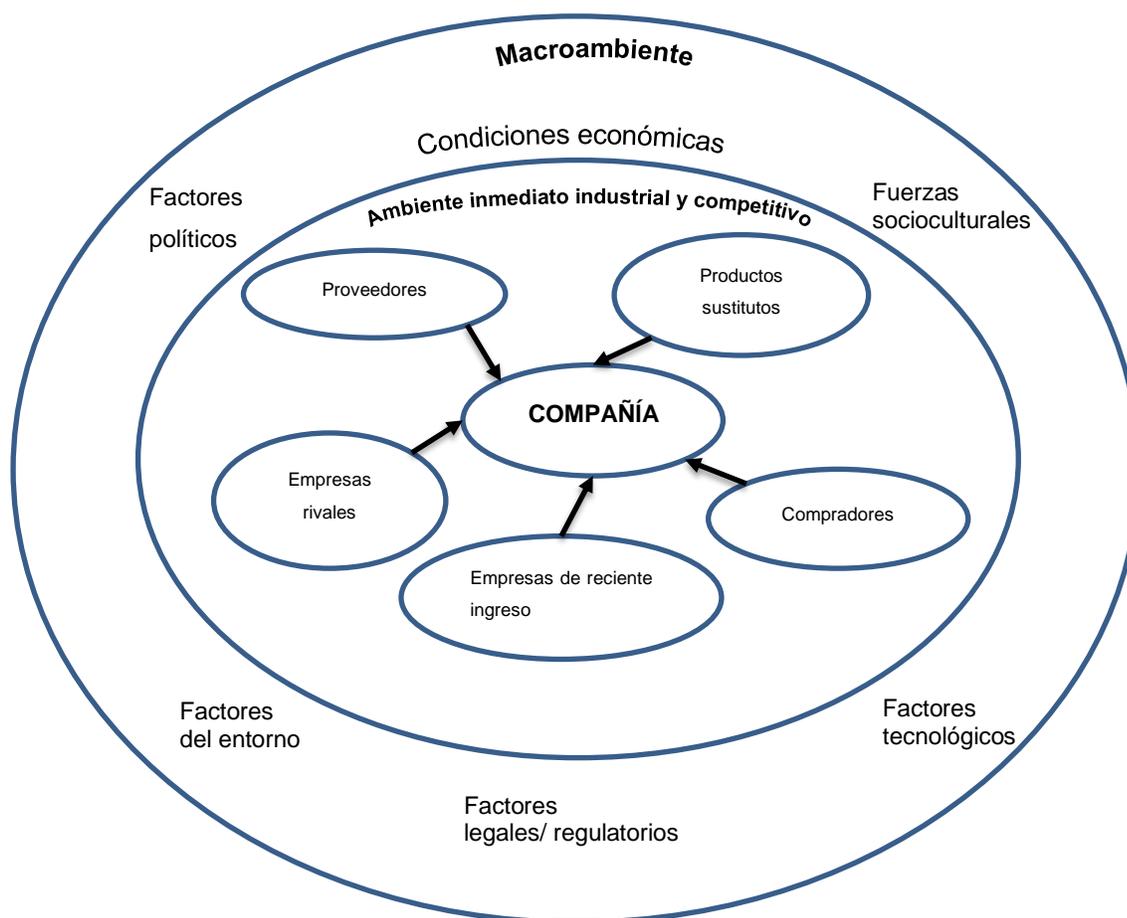
En el siguiente capítulo, se realiza un análisis externo, evaluando el macro y microentorno; mientras que los análisis de recursos y capacidades, en conjunto con la aplicación del modelo de cadena de valor, Porter (1985), consolidan la evaluación del análisis interno. Se concluye, con una ponderación realizada mediante un FODA cuantitativo, que permite identificar las principales estrategias de posicionamiento

Fundamentado en lo planteado por Kaplan y Norton (2008), “una vez que se ha clarificado y mejorado la visión, la compañía tiene un panorama claro de lo que necesita alcanzar. Ahora realiza un análisis interno y externo que incluye una evaluación amplia de sus propias capacidades y desempeño en relación con los de sus competidores, así como también su posicionamiento con respecto a las tendencias de la industria”. Se procura examinar la situación del macroambiente y del ambiente competitivo mediante los análisis PESTEL, identificados por Thompson et al (2016) y cinco fuerzas de Porter (1980), asociados a los entornos externos e interno respectivamente, de forma de evaluar el entorno en una tabla FODA de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que deben ser abordados por la estrategia.

3.1 Análisis Externo

En la figura 5, se expone lo indicado por Thompson et al (2016) “Todas las empresas operan en un amplio “macroambiente” que consta de seis componentes principales: factores políticos, condiciones económicas en el ambiente general de la empresa (locales, nacionales, regionales, mundiales), fuerzas socioculturales, factores tecnológicos, factores del entorno (referentes al medio natural) y condiciones legales/regulatorias. Cada componente tiene potencial para afectar el ambiente competitivo y de la industria, aunque es probable que algunos tengan más repercusión que otros. El análisis del impacto de estos factores se denomina análisis PESTEL”

Figura 5 Macroentorno y ambiente competitivo



Fuente: Adaptado de Thompson et al (2016).

El presente análisis de macroentorno se realiza mediante el uso de PESTEL, se excluye el aspecto ambiental del estudio:

1. Análisis Político

El plan de desarrollo de la región de Los Lagos designado por el gobierno central, para el período 2018-22 asciende a USD \$ 5.784 millones de dólares y cuenta con cuatro ejes: infraestructura y conectividad, calidad de vida, territorio seguro y economía regional competitiva.

Para la comuna de Puerto Montt se tiene un impacto específicamente mediante el eje de calidad de vida, a través de la concreción de una nueva biblioteca regional, la construcción de un parque metropolitano de 4 hectáreas y la habilitación del centro

cultural casa Pauly; lo que permite aumentar la cobertura de los servicios asociados a cultura y espacios públicos entregados a los vecinos de la comuna. Del análisis anterior se desprende la siguiente oportunidad.

O1: Mejoras de infraestructuras asociada a espacios públicos y culturales que permiten aumentar la cobertura de los servicios proporcionados por el municipio, incorporado en el plan de desarrollo regional impulsado por el presidente.

2. Análisis Económico

Según el índice de actividad económica regional (INACER), que mide la tendencia de la actividad económica agregada regional y es publicado de manera trimestral, tabla XIV, la región de Los Lagos en el año 2016 decreció un 3% principalmente explicado por el Bloom de algas que afectó la industria salmonera.

Tabla XVI Desocupados trimestre móvil mayo-julio período 2008-2009, Ciudad Puerto Montt

Período	Desocupados		
	Ciudad de Puerto Montt (%)	Provincia de Llanquihue (%)	Región de los Lagos (%)
Mayo-julio 2009 año	10,65	15,1	31,2
Mayo-julio 2008 año	4,21	5,09	10,54
% variación	153,1	197,5	196,7
En miles	6.450	10.050	20.730

Fuente: Adaptado de Informe de empleo trimestre mayo-julio 2009, INE Los Lagos.

De la observación anterior se deriva la siguiente amenaza.

A1: Excesiva dependencia del sector productivo representado por la industria acuícola, que al verse enfrentada a períodos de crisis económicas o sanitarias provoca profundas consecuencias sociales en la comuna que deben ser asimiladas por la municipalidad.

3. Análisis Social

La baja credibilidad en las instituciones ligadas a los poderes del Estado como resultado de fraudes y malversación de fondos públicos, además de las malas prácticas de financiamiento de políticos nacionales. Se traducen en un evidente descontento social,

que impacta de forma indirecta a los gobiernos comunales que se ven enfrentados al usuario final. De la observación anterior se deriva la siguiente amenaza.

A2: Desprestigio generalizado frente al actuar de los partidos políticos y a las instituciones del Estado, que erosionan de forma indirecta la imagen de la municipalidad como representante del gobierno comunal

El explosivo aumento en la población de la comuna, según tabla XV, y la alta demanda por casas y parcelaciones impacta directamente en la planificación comunal de la municipalidad, requiriendo para ello un número mayor de maquinaria, vehículos y funcionarios para responder a las necesidades de los vecinos asociada a educación, salud, aseo, tránsito, vialidad y fiscalización

Tabla XVII Porcentaje de variación de la población, comuna de Puerto Montt 2002-2017

Comuna	Población Total, año 2002	Población Total, año 2017	Variación (%)
Puerto Montt	175.938	245.902	71,4

Fuente: Adaptado de Censo 2002 y 2017

De la observación anterior se deriva la siguiente amenaza.

A3: Explosivo aumento en la población comunal, que obliga a rediseñar los instrumentos de planificación urbana y a optimizar el uso de los recursos para responder a las necesidades de los vecinos asociada a servicios básicos y servicios de trámites generales.

La positiva proyección para el período 2018-2019 de los cruceros internacionales mediante el aumento de recaladas y pasajeros, representado en la tabla XVI, se presenta como una oportunidad para desarrollar y potenciar la imagen comunal en conjunto con operadores turísticos, de forma de impulsar el sector de los servicios.

Tabla XVIII Cruceros Internacionales Temporada 2017-2018 y proyección de temporada 2018-2019

Puerto	Recaladas			Pasajeros		
	2017-18	2018-19	Variación %	2017-18	2018-19	Variación %
Arica	16	8	-50	15.616	8.037	-49
Iquique	6	8	33	3.019	5.534	83
Antofagasta	2	5	150	3.237	4.096	27
Coquimbo	22	17	-23	24.917	23.445	-6
Valparaíso	13	19	46	6.223	9.504	53
San Antonio	25	30	20	68.999	76.636	11
Talcahuano	0	1	100	0	240	240
Niebla	1	2	100	120	238	98
Puerto Montt	42	57	36	56.650	71.908	27
Castro	16	22	38	8.876	10.324	16
Chaitén	0	1	100	0	155	155
Puerto Chacabuco	16	26	63	18.921	36.370	92
Punta Arenas	54	54	0	58.592	69.988	19
Puerto Natales	9	11	22	1.433	2.201	54
Puerto Williams	15	22	-20	1.947	1.354	-30
Total	237	273	15	268.550	320.030	19

Fuente: Adaptado de datos estadísticos Corporación de Puertos del Conosur

Del análisis anterior se desprende la siguiente oportunidad.

O2: Variación positiva para el período 2018-2019 en la proyección de recaladas y pasajeros de cruceros internacionales que permite desarrollar la promoción y ejecución de programas con operadores y potenciar la imagen comunal para impulsar el sector de servicios turísticos.

4. Análisis Tecnológico

El 82,9% de los accesos a internet son móviles, según tercer informe del trimestre 2017 de la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL), la penetración de internet llega a 97,5 accesos cada 100 habitantes; por ello es relevante aprovechar su utilización para involucrar a los vecinos de la comuna mediante la utilización de aplicaciones que permitan informar de problemáticas como semáforos apagados, luminarias en mal estado, infraestructura dañada o problemas con los servicios de aseo, de manera de enfrentar y solucionar de manera oportuna las necesidades de la comunidad. Del análisis anterior se desprende la siguiente oportunidad.

O3: Utilización de aplicaciones móviles para impulsar la participación de los vecinos y mejorar la respuesta municipal ante problemáticas cotidianas.

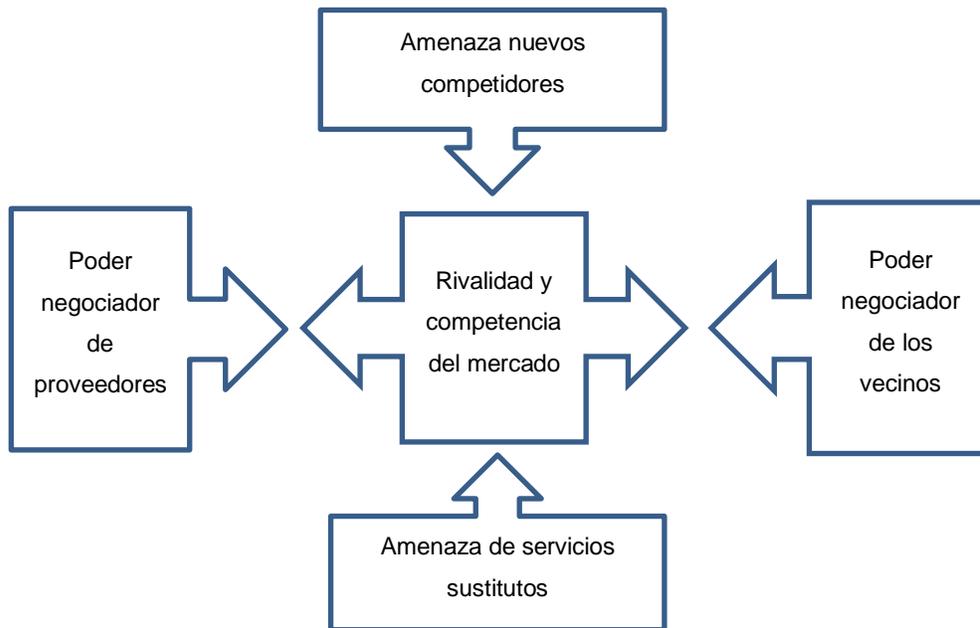
5. Análisis Legal

Respecto a la ley n° 20.922, fortalecimiento de la gestión y profesionalización del personal municipal, que se encuentra en período de diseño en los municipios y previa aprobación del concejo municipal, permite la modificación de las plantas de funcionarios cada ocho años, según las necesidades de los municipios respetando la profesionalización del 75% de los nuevos cargos, teniendo que ser técnico o profesional; aumentando el límite de gasto de personal a contrata del 20% al 40% del gasto en planta y del personal de la nueva planta sube del 35% al 42%. A pesar del aumento del aporte fiscal al fondo común municipal de 218 mil UTM a 1 millón 52 mil UTM, existe incertidumbre respecto al financiamiento de las nuevas plantas municipales que se encuentran en etapa de diseño hasta el 31 de diciembre de 2018, para entrar en vigor en enero de 2019, teniendo como máximo plazo de diseño el año 2019 ya que, a partir del año 2020, los municipios tendrán que esperar ocho años para una nueva modificación. Actualmente la municipalidad de Puerto Montt se encuentra en etapa de diseño de su planta municipal, para entrar en vigor el año 2019. De la observación anterior se deriva la siguiente amenaza.

A4: Profesionalización de la planta municipal producto de la ley n° 20.922 que provoca Incertidumbre sobre financiamiento.

El análisis de microentorno se realiza mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980), que busca examinar las presiones competitivas de un mercado o sector industrial, mediante la evaluación de la intensidad de cinco fuerzas que afectan la rentabilidad de la industria analizada. Las cinco fuerzas competitivas incluyen 1) la competencia de vendedores rivales, 2) la competencia de nuevos participantes a la industria, 3) la competencia de los productores de productos sustitutos, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) el poder de negociación de los clientes. y se esbozan mediante la figura 6.

Figura 6 Análisis microentorno: cinco fuerzas



Fuente: Adaptado de Porter (1980).

El presente análisis de microentorno se realiza mediante el uso del modelo de cinco fuerzas:

1. Amenaza nuevos competidores

Según la normativa existente asociada a la ley n° 18.695, orgánica constitucional de municipalidades, existen servicios y trámites que son privativos de la municipalidad y no pueden entrar nuevos municipios al área de influencia; por lo anterior la amenaza de nuevos competidores es nula.

2. Amenaza servicios sustitutos

Como se mencionó en el punto anterior, al no existir la posibilidad de nuevos competidores, la amenaza de servicios sustitutos es nula.

3. Poder negociador de proveedores

A pesar que todas las compras de la municipalidad se realizan según lo indicado en la ley n° 18.886, sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios, existen proveedores que entregan servicios que son críticos para la municipalidad, como el aseo y limpieza de calles o la recolección de residuos domiciliarios en zonas urbanas

y rurales, que pueden causar problemas de continuidad operacional en servicios críticos para el municipio y que por su naturaleza no pueden ser reemplazados en el corto plazo. Además de la entrada en vigencia en junio de 2021 para el sector municipal, la ley de pago a 30 días, que tiene por objetivo minimizar el plazo de pago a las micro, pequeñas y medianas empresas, que venden productos y servicios. El poder negociador de los proveedores es medio. De la observación anterior se deriva la siguiente amenaza.

A5: Alto poder negociador de los proveedores en la renovación de los contratos atenta contra la continuidad operacional de los servicios críticos.

4. Poder negociador de los vecinos

Los vecinos de la comuna se ven en la obligación de realizar algunos trámites y servicios en la municipalidad, como la licencia de conducir, permisos y certificados de construcción (dirección de obras municipales) y patentes comerciales; por ello el poder negociador de los vecinos es bajo.

5. Rivalidad y competencia del mercado

Algunos servicios y trámites no exigen la calidad de residente en la comuna y eventualmente pueden ser entregados por otros municipios que entregan una mejor calidad de atención, mayor cantidad de puntos de recaudación o mejores plataformas web, como el pago de permisos de circulación que para el año 2018 contribuyó en un 6% al presupuesto de la municipalidad de Puerto Montt; la rivalidad entre municipales es media. Del análisis anterior se desprende la siguiente oportunidad.

O4: Baja rivalidad de las municipalidades cercanas permite adicionar nuevos ingresos mediante el diseño de plan para capturar posibles trámites municipales de vecinos de comunas cercanas.

En la tabla XVII, se presenta el resumen de oportunidades y amenazas detectadas para la municipalidad mediante los análisis realizados al macro y microentorno respectivamente.

Tabla XIX Resumen de Oportunidades y Amenaza

Oportunidades	Variable asociada
O1: Mejoras de infraestructuras asociada a espacios públicos y culturales que permiten aumentar la cobertura de los servicios proporcionados por el municipio, incorporado en el plan de desarrollo regional impulsado por el presidente.	Político PESTEL
O2: Variación positiva para el período 2018-2019 en la proyección de recaladas y pasajeros de cruceros internacionales que permite desarrollar la promoción y ejecución de programas con operadores y potenciar la imagen comunal para impulsar el sector de servicios turísticos.	Social PESTEL
O3: Utilización de aplicaciones móviles para impulsar la participación de los vecinos y mejorar la respuesta municipal ante problemáticas cotidianas.	Tecnológico PESTEL
O4: Baja rivalidad de las municipalidades cercanas permite adicionar nuevos ingresos mediante el diseño de plan para capturar posibles trámites municipales de vecinos de comunas cercanas.	Rivalidad y competencia del mercado Cinco Fuerzas
Amenazas	Variable asociada
A1: Excesiva dependencia del sector productivo representado por la industria acuícola, que al verse enfrentada a períodos de crisis económicas o sanitarias provoca profundas consecuencias sociales en la comuna que deben ser asimiladas por la municipalidad.	Económico PESTEL
A2: Desprestigio generalizado frente al actuar de los partidos políticos y a las instituciones del Estado, que erosionan de forma indirecta la imagen de la municipalidad como representante del gobierno comunal.	Social PESTEL
A3: Explosivo aumento en la población comunal, que obliga a rediseñar los instrumentos de planificación urbana y a optimizar el uso de los recursos para responder a las necesidades de los vecinos asociada a servicios básicos y servicios de trámites generales.	Social PESTEL
A4: Profesionalización de la planta municipal producto de la ley n° 20.922 que provoca Incertidumbre sobre financiamiento.	Legal PESTEL
A5: Alto poder negociador de los proveedores en la renovación de los contratos atenta contra la continuidad operacional de los servicios críticos.	Poder negociador de proveedores Cinco Fuerzas

Fuente: elaboración propia.

3.2 Análisis Interno

El análisis interno se compone del desempeño de los recursos y capacidades de la organización, en conjunto con el análisis de la cadena de valor de manera de identificar aquellas actividades que se deben abordar de una mejor forma para construir una ventaja competitiva sostenida.

3.2.1 Análisis de recursos

Según Thompson et al (2016), “El análisis de recursos y capacidades es una excelente herramienta para calibrar los activos competitivos de una empresa y determinar si pueden suponer una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales.”. Los recursos se asocian

con un activo que la organización cuenta, mientras que las capacidades se relacionan al desempeño sobresaliente de una actividad interna.

Los recursos se pueden dividir en tangibles, que se agrupan en físicos, organizacionales, tecnológicos y financieros; mientras que los recursos intangibles contemplan activos humanos e intelectuales, de marca e imagen, de relaciones y culturales de la organización.

1. Recursos tangibles

a. Recursos físicos

La municipalidad de Puerto Montt cuenta con una flota compuesta de 98 vehículos, camiones y maquinarias, además de 2 edificios consistoriales y 3 delegaciones que cubren el territorio en La Mirasol, Alerce y sector rural; gran parte de las camionetas, camiones y maquinarias son renovadas mediante fondos asociados a circular n° 33 del Gobierno Regional, la última actualización corresponde al año 2016. De la observación anterior se pueden descomponer las siguientes fortalezas.

F1: Flota de maquinarias y vehículos municipales moderna y renovada para atender a las solicitudes de los vecinos.

F2: Amplia cobertura del territorio comunal, mediante las delegaciones de Alerce, La Mirasol y del área Rural.

b. Recursos organizacionales

La municipalidad solamente cuenta con plataformas de soporte tecnológico de información en el departamento de contabilidad de la dirección de administración y finanzas para el registro contable, existiendo solamente un sistema global para el despacho de correspondencia entre unidades municipales, haciendo evidente la falta de un sistema de gestión tecnológico integrado para facilitar el acceso a la información para todas las direcciones municipales. Del análisis anterior se deriva la siguiente debilidad.

D1: Ausencia de información integrada de gestión para todas las direcciones municipales.

c. Recursos tecnológicos

La municipalidad cuenta con los mínimos recursos tecnológicos, asociados a equipos computacionales e instrumentos, a pesar de contar con un plan de obsolescencia tecnológica, cada unidad municipal se debe encargar de la implementación de sus funcionarios lo que en ocasiones se contrapone a una ausencia de financiamiento para la adquisición de equipos. Del análisis anterior se deriva la siguiente debilidad.

D2: Falta de uniformidad en los criterios de adquisición y baja de equipos e instrumentos tecnológicos, que permitan ahorro por volumen.

d. Recursos financieros

Al 31 de diciembre de 2017, los activos de fondos disponibles en las cuentas corrientes, bancarias, bienes financieros y activo fijo; mientras que el pasivo presenta la deuda corriente y obligaciones con terceros, el patrimonio municipal presenta una variación positiva de 8,5% entre los años 2016 y 2017, según tabla XVIII:

Tabla XX Patrimonio institucional municipalidad de Puerto Montt, variación % 2016-2017

Patrimonio institucional	2016 M\$	2017 M\$	Incremento (%)
	57.173.783	62.042.496	8,5

Fuente: Dirección de administración y finanzas.

2. Recursos Intangibles

a. Activos humanos y capital intelectual

A diciembre 2017, la municipalidad contaba con 1018 funcionarios municipales, distribuidos en distintas calidades de contratación, según tabla XIX.

Tabla XXI Distribución de funcionarios municipales según tipo de contratación a diciembre 2017

N° funcionarios	Tipo de contratación				Total
	Planta	Contrata	Código del trabajo	Honorarios	
	237	163	254	364	1.018

Fuente: Departamento de personal, Dirección de administración y finanzas.

En la actualidad no existe una herramienta, plan o política de gestión de recursos humanos, lo que se ve reflejado en la superposición de funciones entre las unidades

municipales, la rotación de funcionarios, la falta de descripciones de cargos y la ausencia de políticas de contratación. Lo anterior se pretende cubrir mediante la ley n° 20.922 de plantas municipales, que se encuentra en etapa de diseño por parte de la municipalidad y tiene fecha de entrada en vigencia para enero del año 2019.

b. Marca, imagen y reputación

La municipalidad de Puerto Montt es uno de los municipios más grandes del sur de Chile, que cuenta con una gestión municipal con foco en las problemáticas sociales como la entrega de útiles, buses de acercamiento para escolares, en la subvención de organizaciones comunitarias, implementación de farmacia ciudadana, centro odontológico, programa de atención domiciliar ASISTE, entrega de agua potable a sectores aislados y proyectos menores de infraestructura. De la observación anterior se desprende la siguiente fortaleza.

F3: Gestión municipal con foco en problemáticas sociales.

c. Relaciones

Las relaciones más relevantes para la gestión municipal se dan con el gobierno regional y con los directores de servicios ministeriales; pero la relación faltante más importante es la que indica la ley n° 20.500, que instruye la creación de los Consejos Comunales de la Sociedad Civil (COSOC), que cuentan con la facultad de incidir en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas de gestión del municipio, se componen por juntas de vecinos, clubes deportivos, clubes de adultos mayores, centro de madres, personas jurídicas sin fines de lucro, asociaciones y comunidades indígenas, asociaciones gremiales, organizaciones sindicales y cualquier organización de interés público de la comuna; en la actualidad la municipalidad cumple solamente con realizar el llamado anual de conformación del consejo pero no se ha concretado su formación, debido a la baja participación vecinal y a la falta de información por parte de los organismos sociales. Por lo anterior se hace evidente la falta de un mecanismo formal de representación y participación de las políticas de gestión del municipio. De la indagación anterior se deriva la siguiente debilidad.

D3: Falta de un mecanismo formal de representación y participación de las políticas de gestión del municipio con los vecinos.

d. Cultura empresarial y sistema de incentivos

A pesar de contar con un esquema de incentivos impuesto por la ley n°19.553 asociada a Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), existe una falta de conexión entre las metas estipuladas por los PMG y una planificación estratégica definida por la organización. Lo anterior queda evidenciado mediante el PLADECO (Municipalidad de Puerto Montt 2017), fundamentado bajo el eje de desarrollo humano, cultura, seguridad y calidad de vida, el eje de desarrollo territorial y medio ambiente, además del eje de desarrollo turístico y diversificación económica; debido a que, no se cuenta con responsables designados para cada iniciativa, por ello no se tiene indicadores de avance y no se contempla un plan de seguimiento para adaptar o rediseñar las iniciativas propuestas.

3.2.2 Cadena de Valor

La cadena de valor es un modelo presentado por Porter (1985), Thompson et al (2016) plantea, “La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias y las actividades de soporte relacionadas, que crean valor para el cliente”.

La cadena de valor se compone de actividades principales o primarias, que aportan valor al cliente mediante la entrega de productos y servicios; se identifican además las actividades de apoyo o secundarias, que facilitan el desempeño de las actividades principales y que aportan valor a la organización. El objetivo es la identificación de las actividades que se pueden mejorar o modificar para alcanzar una ventaja competitiva sobre los competidores.

Para la municipalidad de Puerto Montt se pueden identificar los servicios y trámites entregados por el municipio en dos bloques:

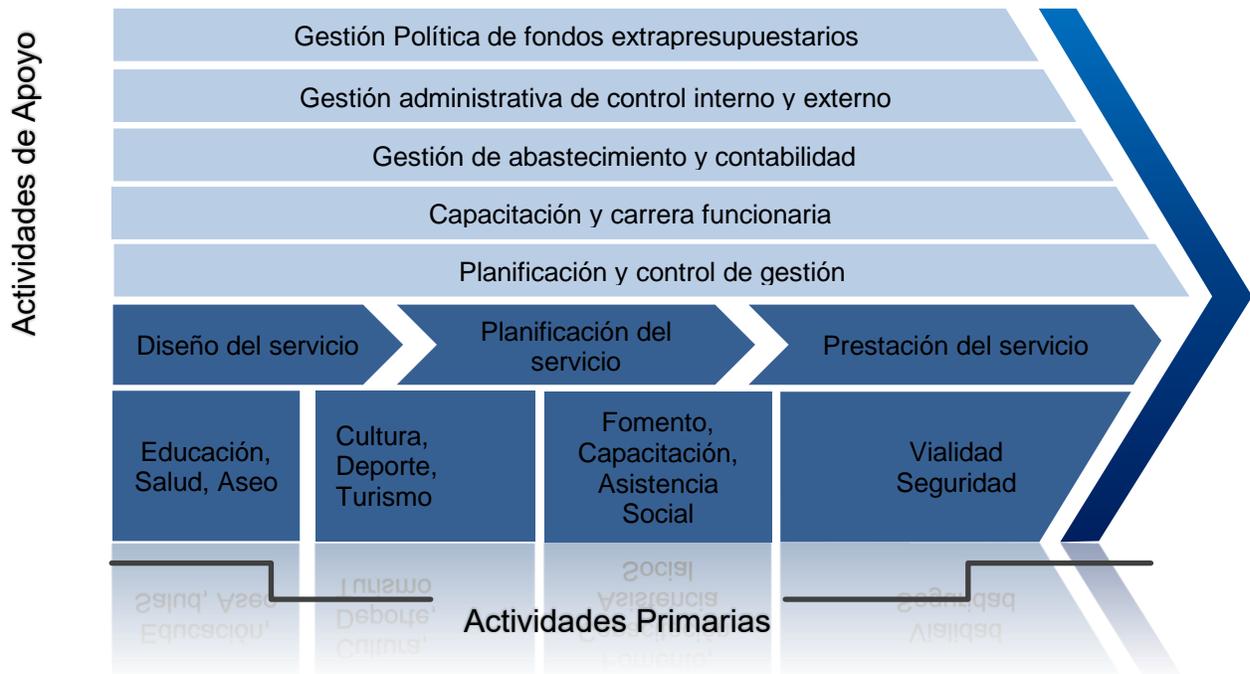
1. Servicios Básicos y Sociales

Identificados como servicios estructurales y que requieren de continuidad operacional, se identifican como:

Educación, Salud, Aseo, Cultura, Deporte, Turismo, Fomento, Capacitación, Asistencia Social, Vialidad y Seguridad.

Al contar con una gran variedad de servicios, se presenta la figura 7, orientada a las prestaciones básicas y sociales, relacionada con la continuidad de los servicios que entrega de manera habitual la municipalidad.

Figura 7 Cadena de valor servicios básicos y sociales



Fuente: elaboración propia.

A continuación, se describen los procesos de apoyo y principales para la cadena de valor de servicios básicos y sociales:

- a. Descripción de procesos de apoyo
 - i. Gestión Política de fondos extrapresupuestarios

Se relaciona a la capacidad de gestionar fondos extrapresupuestarios para la ejecución de programas, planes y proyectos que permitan aumentar la cobertura de los servicios sociales prestados.

- ii. Gestión administrativa de control interno y externo

Se encuentra ligada a los controles internos y externos que tienen los procedimientos administrativos para establecer su legalidad y cumplimiento frente a las normativas existentes.

iii. Gestión de abastecimiento y contabilidad

Respecto al proceso de gestión de abastecimiento y contabilidad, se puede evidenciar la falta de análisis en profundidad de las cuentas de ingresos y gastos, lo que provoca problemáticas asociadas a facturas incobrables, dañando la imagen municipal y provocando desconfianza en los proveedores; además de la ausencia de planificación de gastos y planes de recaudación de fondos. De la argumentación anterior se deriva la siguiente debilidad.

D4: Carencia de mayor control en los ingresos y gastos generados por las unidades municipales.

iv. Capacitación y carrera funcionaria

Se encuentra asociada a un plan de capacitaciones que permita el desarrollo de las habilidades de la planta municipal con el objetivo de mejorar la atención a los vecinos y el perfeccionamiento técnico de los funcionarios.

v. Planificación y control de gestión

La Administración Municipal responsable de comunicar y coordinar las directrices emanadas del alcalde con las unidades municipales, no ha delineado una planificación de largo plazo que pueda aunar los desempeños individuales de las unidades municipales. Del análisis anterior se puede descomponer la siguiente debilidad.

D5: Falta de lineamientos claros a las unidades municipales, a fin de encausar las gestiones individuales.

b. Descripción de procesos principales

i. Diseño del servicio

Su organización nace desde las necesidades latentes de los vecinos y en base al ámbito de acción municipal; se plantea como la primera etapa de elaboración de la estructura del servicio y contempla variables de demanda efectiva y necesidades de recursos necesarios.

ii. Planificación del servicio

Es la segunda etapa de elaboración del servicio y contempla cuantificar aspectos financieros, necesidades de personal técnico, además de requerimientos materiales y físicos para satisfacer una determinada proporción de la demanda identificada.

iii. Prestación del servicio

Se identifica como la etapa de implementación o ejecución del servicio, en la actualidad para los servicios básicos y sociales prestados por la municipalidad, no se cuenta con una herramienta de gestión que ayude a conocer el grado de satisfacción de los vecinos en relación con la gestión municipal y que permita evaluar el actuar de las unidades municipales; respecto a lo anterior, se puede indicar que no se utiliza el Índice de Calidad de Vida (ICVU), realizado por la Cámara Chile de la Construcción (CChC) y el Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales de la Universidad Católica, que comprende el análisis de 36 variables representados mediante 6 dimensiones, identificadas como Vivienda y Entorno, Conectividad y Movilidad, Salud y Medio Ambiente, Condición Laboral, Condiciones Socioculturales y Ambiente de Negocios; expresa el estado de situación en la entrega de bienes y servicios públicos a los vecinos y permite identificar el impacto de los desempeños realizados de forma anual. De la observación anterior se puede derivar la siguiente debilidad.

D6: Desconocimiento del grado de satisfacción de los vecinos de la comuna en relación con los servicios facilitados por las unidades municipales.

2. Servicios de Trámites Generales

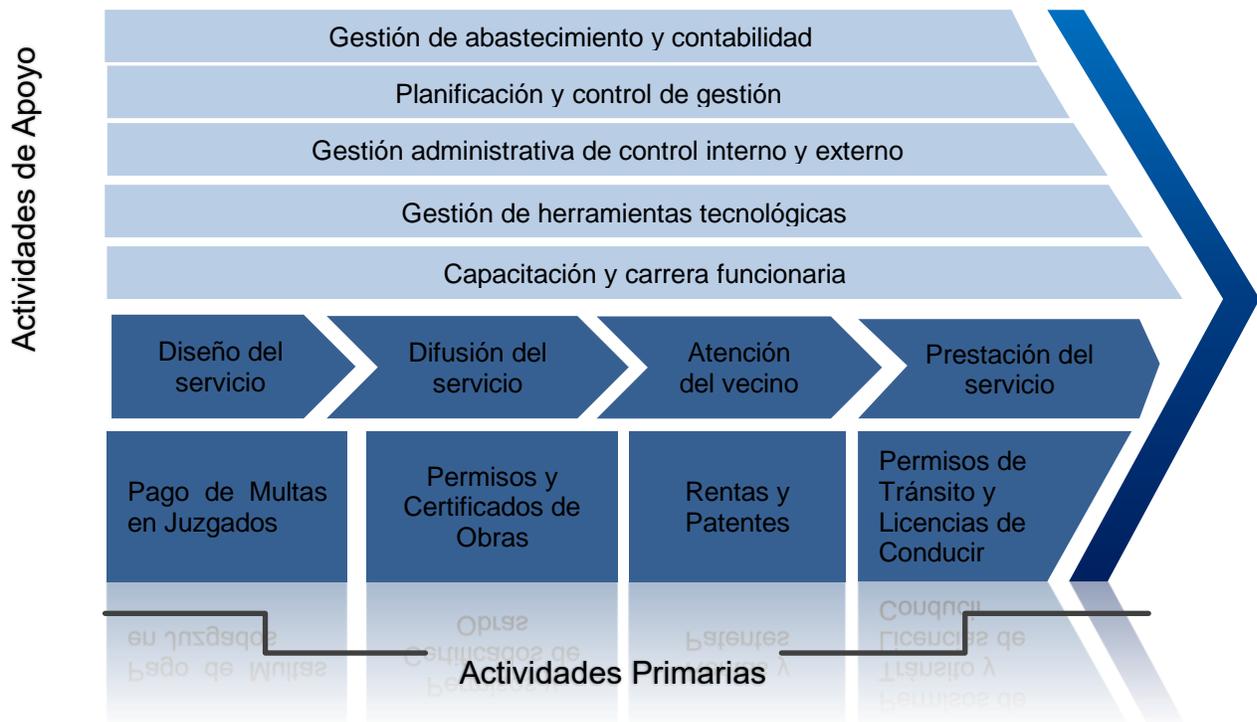
Relacionados a servicios de cobro y recaudación, asociados a una atención oportuna y de calidad, se identifican como:

Pago de Multas en Juzgados, Permisos y Certificados de Obras, Rentas y Patentes, Permisos de Tránsito y Licencias de Conducir.

Para ayudar a entender la naturaleza de los servicios y trámites, se puede representar en dos cadenas de valor.

La figura 8, se relaciona con los servicios y trámites generales, identificándose con los servicios de atención directa a los vecinos.

Figura 8 Cadena de valor servicios de trámites generales



Fuente: elaboración propia

A continuación, se describen los procesos de apoyo y principales para la cadena de valor de servicios de trámites generales:

a. Descripción de procesos de apoyo

Los procesos de Gestión de abastecimiento y contabilidad, Planificación y control de gestión, Gestión administrativa de control interno y externo, además del proceso de Capacitación y carrera funcionaria son similares a los procesos de apoyo descritos en la cadena de valor para los servicios básicos y sociales.

- i. Gestión de abastecimiento y contabilidad
- ii. Planificación y control de gestión
- iii. Gestión administrativa de control interno y externo
- iv. Gestión de herramientas tecnológicas

Contempla la gestión de plataformas y asistencia tecnológica necesarias para recopilar y facilitar información a los funcionarios y a los vecinos.

v. Capacitación y carrera funcionaria

b. Descripción de procesos principales

Los procesos de diseño y prestación son similares a los procesos principales descritos en la cadena de valor para los servicios básicos y sociales

i. Diseño del servicio

ii. Difusión del servicio

Contempla la promoción del servicio entre los vecinos de la comuna de manera de generar un vínculo de información que permita generar una atención fluida y expedita.

iii. Atención del vecino

Implica las actividades de prestación del servicio a los vecinos mediante los medios disponibles, de forma de presencial o a distancia.

iv. Prestación del servicio

En la tabla XX, se presenta el resumen de las fortalezas y debilidades internas para la municipalidad, detectadas mediante el análisis de recursos y capacidades de la organización, en conjunto con el análisis de la cadena de valor.

Tabla XXII Resumen de fortalezas y debilidades

Fortalezas	Variable Asociada
F1: Flota de maquinarias y vehículos municipales moderna y renovada para atender a las solicitudes de los vecinos.	Recursos físicos análisis de recursos y capacidades
F2: Amplia cobertura del territorio comunal, mediante las delegaciones de Alerce, La Mirasol y del área Rural.	Recursos físicos análisis de recursos y capacidades
F3: Gestión municipal con foco en problemáticas sociales.	Marca, imagen y reputación análisis de recursos y capacidades
Debilidades	Variable Asociada
D1: Ausencia de información integrada gestión para todas las direcciones municipales.	Recursos organizacionales análisis de recursos y capacidades
D2: Falta de uniformidad en los criterios de adquisición y baja de equipos e instrumentos tecnológicos, que permitan ahorro por volumen.	Recursos tecnológicos análisis de recursos y capacidades
D3: Falta de representación y participación de las políticas de gestión del municipio con los vecinos.	Relaciones análisis de recursos y capacidades
D4: Carencia de mayor control en los ingresos y gastos generados por las unidades municipales.	Proceso de apoyo de Gestión de abastecimiento y contabilidad de ambas cadenas de valor
D5: Falta de lineamientos claros a las unidades municipales, a fin de encausar las gestiones individuales.	Proceso de apoyo de planificación y control de gestión de ambas cadenas de valor
D6: Desconocimiento del grado de satisfacción de los vecinos de la comuna en relación con los servicios facilitados por las unidades municipales.	Proceso principal de prestación de servicios de ambas cadenas de valor

Fuente: elaboración propia

3.3 Análisis FODA

El siguiente análisis se realiza mediante la utilización de la metodología FODA cuantitativo que comprende el diagnóstico del cruce de cada cuadrante, además del posicionamiento estratégico que deriva la posición de la municipalidad para enfrentar sus desafíos estratégicos y su correspondiente resumen de estrategias resultantes.

3.3.1 FODA cuantitativo

Para realizar el presente estudio, se trabaja en torno a la matriz de fortalezas, tabla XXI, compuesta de oportunidades, debilidades y amenazas, derivadas de los análisis realizados precedentemente. Mediante la utilización de una escala Likert con puntuaciones de 1 a 7, a nota 1 representa la menor capacidad y 7 la mayor. Se realiza la valoración de cada cuadrante, que tiene por objetivo “enfrentar a los factores endógenos de una organización versus los factores exógenos de la misma, esto con el fin de identificar cómo podemos tomar ventaja de las oportunidades y enfrentar a nuestras amenazas”, según el enfoque indicado por Cancino (2012).

La base que sustenta el análisis es la escasez de recursos con los que cuentan las organizaciones, siendo relevante su optimización para utilizarlos en aquellos factores que impulsarán una mayor competitividad del negocio y que permiten enfrentar los desafíos existentes. Siendo necesario la identificación de las principales fortalezas que posee la organización para aprovechar las oportunidades existentes y evitar o reducir el impacto de las amenazas; además de aportar en la identificación de las principales debilidades que imposibilitan aprovechar las oportunidades existentes en el mercado y que pueden provocar la materialización de las amenazas.

Tabla XXIII Matriz FODA

		OPORTUNIDADES				AMENAZAS						
		O1: Mejoras de infraestructuras asociada a espacios públicos y culturales que permiten aumentar la cobertura de los servicios proporcionados por el municipio, incorporado en el plan de desarrollo regional impulsado por el presidente.	O2: Variación positiva para el período 2018-2019 en la proyección de recaladas y pasajeros de cruceros internacionales que permite desarrollar la promoción y ejecución de programas con operadores y potenciar la imagen comunal para impulsar el sector de servicios turísticos.	O3: Utilización de aplicaciones móviles para impulsar la participación de los vecinos y mejorar la respuesta municipal ante problemáticas cotidianas.	O4: Baja rivalidad de las municipalidades cercanas permite adicionar nuevos ingresos mediante el diseño de plan para capturar posibles trámites municipales de vecinas de comunas cercanas.	Promedio	A1: Excesiva dependencia del sector productivo representado por la industria acuícola, que al verse enfrentada a períodos de crisis económicas o sanitarias provoca profundas consecuencias sociales en la comuna que deben ser asimiladas por la municipalidad.	A2: Desprestigio generalizado frente al actuar de los partidos políticos y a las instituciones del Estado, que erosionan de forma indirecta la imagen de la municipalidad como representante del gobierno comunal.	A3: Explosivo aumento en la población comunal, que obliga a rediseñar los instrumentos de planificación urbana y a optimizar el uso de los recursos para responder a las necesidades de los vecinos asociada a servicios básicos y servicios de trámites generales.	A4: Profesionalización de la planta municipal producto de la ley n° 20.922 que provoca incertidumbre sobre financiamiento.	A5: Alto poder negociador de los proveedores en la renovación de los contratos atenta contra la continuidad operacional de los servicios críticos.	Promedio
FORTALEZAS	F1: Flota de maquinarias y vehículos municipales moderna y renovada para atender a las solicitudes de los vecinos.	2	3	6	1	3	2	4	4	1	2	2,6
	F2: Amplia cobertura del territorio comunal, mediante las delegaciones de Alerce, La Mirasol y del área Rural.	6	2	6	1	3,8	2	5	5	1	3	3,2
	F3: Gestión municipal con foco en problemáticas sociales.	4	1	6	2	3,2	3	6	6	2	4	4,2
Promedio		4	2	6	1,3		2,3	5	5	1,3	3	
DEBILIDADES	D1: Ausencia de información integrada gestión para todas las direcciones municipales.	5	3	5	3	4	1	4	5	1	4	3
	D2: Falta de uniformidad en los criterios de adquisición y baja de equipos e instrumentos tecnológicos, que permitan ahorro por volumen.	1	2	3	3	2,3	1	6	2	1	1	2,2
	D3: Falta de representación y participación de las políticas de gestión del municipio con los vecinos.	5	2	6	2	3,8	2	6	2	1	2	2,6
	D4: Carencia de mayor control en los ingresos y gastos generados por las unidades municipales.	5	2	3	5	3,8	1	7	4	1	2	3
	D5: Falta de lineamientos claros a las unidades municipales, a fin de encausar las gestiones individuales.	5	3	2	5	3,8	3	3	5	4	4	3,2
	D6: Desconocimiento del grado de satisfacción de los vecinos de la comuna en relación con los servicios facilitados por las unidades municipales.	6	3	6	3	4,5	1	6	3	1	2	2,6
	Promedio		4,5	2,5	4,2	3,5		1,5	4,8	3,5	1,5	2,5

Fuente: Elaboración propia

- De los resultados obtenidos, se puede concluir lo siguiente:

La principal fortaleza que permite abordar las oportunidades es F2 con un valor de 3,8 y se define como la amplia cobertura del territorio comunal, mediante las delegaciones de Alerce, La Mirasol y del área Rural; mientras que la oportunidad que presenta mayor potencialidad es O3 con un valor de 6 y se relaciona a la utilización de aplicaciones móviles para impulsar la participación de los vecinos y mejorar la respuesta municipal ante problemáticas cotidianas.

La principal fortaleza que ayuda a enfrentar las amenazas es F3 con un valor de 4,2 y se explica mediante el desempeño de la gestión municipal con foco en las problemáticas sociales. Complementariamente las amenazas que requieren de cuidado y seguimiento son A2 y A3 con una valoración de 5, encontrándose relacionadas al desprestigio de los partidos políticos y al desmedro de las instituciones del Estado, que afectan de forma indirecta la imagen municipal; además, al explosivo aumento en la población comunal, que obliga a rediseñar los instrumentos de planificación urbana y de respuesta a las necesidades de los vecinos asociada a servicios básicos y servicios de trámites generales.

La debilidad que no impide el aprovechamiento de las oportunidades detectadas es D2 con un valor de 2,3 y se relaciona a la falta de uniformidad en los criterios de adquisición y baja de equipos e instrumentos tecnológicos, que permitan un ahorro por volumen; mientras que la oportunidad O2 con un valor de 2,5 definida como la variación positiva para el período 2018-2019 en la proyección de recaladas y pasajeros de cruceros internacionales que permite desarrollar la promoción y ejecución de programas con operadores y potenciar la imagen comunal para impulsar el sector de servicios turísticos, no se ve frenada ante las debilidades observadas.

Nuevamente la debilidad D2 con un valor de 2,2 identificada como la falta de uniformidad en los criterios de adquisición y baja de equipos e instrumentos tecnológicos no activa ninguna de las amenazas planteadas; mientras que las amenazas con menor potencialidad de activación según las debilidades identificadas como A1 y A4 valoradas de igual manera con 1,5 y que son representadas por: la excesiva dependencia del sector

productivo representado por la industria acuícola, que en períodos de crisis económicas o sanitarias provoca profundas consecuencias sociales en la comuna que deben ser asimiladas por la municipalidad y por la profesionalización de la planta municipal bajo la ley n° 20.922 que provoca incertidumbre sobre financiamiento municipal, respectivamente.

3.3.2 Posicionamiento estratégico de la organización

Derivado de lo anterior, se realiza un cruce de cada cuadrante de la tabla XXI, matriz FODA, destacando el desafío más relevante y la estrategia para abordarlo; de manera de determinar el posicionamiento de la municipalidad para enfrentar sus desafíos estratégicos.

1. Fortalezas vs. Oportunidades (FO)

En este cuadrante un valor alto representa una mayor capacidad de la fortaleza para aprovechar las oportunidades detectadas; mientras que un mayor valor respecto a las oportunidades representa una mayor factibilidad para su desarrollo.

Se puede plantear que la fortaleza clave F2, relacionada a la amplia cobertura del territorio comunal, mediante las delegaciones de Alerce, La Mirasol y Rural, es útil para aprovechar las oportunidades; mientras que la oportunidad O3 es la más factible a desarrollar y corresponde a la utilización de aplicaciones móviles para impulsar la participación de los vecinos y mejorar la respuesta municipal ante problemáticas cotidianas.

- Para abordar estos desafíos se propone la siguiente estrategia:

La oportunidad implica aprovechar la cobertura que se tiene sobre el territorio y desarrollar aplicaciones móviles para informar y recepcionar requerimientos como por ejemplo el servicio de aseo y recolección de residuos domiciliarios y luminarias defectuosas del alumbrado público, de manera de mejorar la respuesta de las unidades municipales (EFO1).

2. Debilidades vs. Oportunidades (DO)

Para este cuadrante un mayor valor indica que la debilidad impide el aprovechamiento de las oportunidades detectadas, en cambio un valor menor representa que la debilidad

no se constituye como un factor relevante para impedir el aprovechamiento de las oportunidades detectadas. De la misma forma, para las oportunidades, un valor elevado denota la imposibilidad de aprovechar las oportunidades encontradas por las debilidades existentes y un menor valor representa dicha oportunidad que no se encuentra afectada por las debilidades.

Respecto a la debilidad D2, la falta de uniformidad en los criterios de adquisición y baja de equipos e instrumentos tecnológicos no es una debilidad que afecte tomar ventaja de las oportunidades, es la menos prioritaria; mientras que la debilidad D6, desconocimiento del grado de satisfacción de los vecinos de la comuna en relación con los servicios facilitados por las unidades municipales, es la que más frena tomar ventajas de las oportunidades.

- Para abordar estos desafíos se propone la siguiente estrategia:

Desarrollar acciones que permitan conocer mediante encuestas el grado de satisfacción usuaria frente al desempeño de los servicios y trámites municipales entregados (EDO1).

La Oportunidad O1, definida como las mejoras de infraestructuras asociada a espacios públicos y culturales que permiten aumentar la cobertura de los servicios proporcionados por el municipio, incorporado en el plan de desarrollo regional impulsado por el presidente, se ve frenada por las debilidades presentadas. De forma contraria la oportunidad O2, sobre la variación positiva para el período 2018-2019 en la proyección de recaladas y pasajeros de cruceros internacionales que permite desarrollar la promoción y ejecución de programas con operadores y potenciar la imagen comunal para impulsar el sector de servicios turísticos, no se ve afectada por las debilidades identificadas.

- Para aprovechar esta oportunidad se propone la siguiente estrategia.

Desarrollar convenios de colaboración y desarrollar programas tendientes a potenciar el turismo y promocionar la comuna aprovechando sus atractivos turísticos y su infraestructura portuaria (EDO2).

3. Debilidades vs. Amenazas (DA)

En este cuadrante un valor elevado significa que las debilidades permiten la activación de las amenazas, de manera contraria un menor valor de las debilidades se interpreta como un bajo nivel de activación de las amenazas detectadas. De igual manera un alto valor en las amenazas listadas requiere de seguimiento frente a las debilidades detectadas y un menor valor representa la baja potencialidad frente a las amenazas listadas.

Respecto a la debilidad D2, Falta de uniformidad en los criterios de adquisición y baja de equipos e instrumentos tecnológicos, se puede mencionar que no activa ninguna amenaza; mientras la debilidad D5, sobre la falta de lineamientos claros a las unidades municipales, a fin de encausar las gestiones individuales, es la que requiere de mayor seguimiento frente a las amenazas detectadas.

- Para enfrentar esta debilidad se propone la siguiente estrategia:

Desarrollar un plan de gestión municipal de largo plazo que logre articular la participación ciudadana y el compromiso de los funcionarios con los objetivos direccionados por la administración municipal (EDA1).

Mientras las amenazas con menor potencialidad de activación y por lo tanto que no requieren de mayor cuidado, son las amenazas identificadas como A1 y A4, representadas por: la excesiva dependencia del sector productivo representado por la industria acuícola y por la profesionalización de la planta municipal bajo la ley n° 20.922.

La amenaza A2, desprestigio generalizado frente al actuar de los partidos políticos y a las instituciones del Estado, es la que la requiere de mayor cuidado respecto a las debilidades identificadas.

- Para enfrentar desafío se propone la siguiente estrategia:

Por ello se requiere la concreción del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil (COSOC), un organismo formal de representación y participación en las políticas públicas propuestas por el municipio por parte de las entidades sociales (EDA2).

4. Fortalezas vs. Amenazas (FA)

En este cuadrante un alto valor señala el grado en que las fortalezas permiten hacer frente a las amenazas detectadas; de la misma manera una valoración mayor identifica a las amenazas de mayor cuidado y seguimiento.

La principal fortaleza para oponerse a las amenazas se encuentra relacionada con F3, gestión municipal enfocada en temas sociales; a pesar de que la fortaleza no es útil para aprovechar las oportunidades si lo es para hacer frente a las amenazas. Mientras que las principales amenazas que requieren de seguimiento dicen relación a A2 y A3, relacionadas a: el desprestigio generalizado frente al actuar de los partidos políticos y a las instituciones del Estado y su impacto indirecto con los gobiernos comunales, además del explosivo aumento de la población comunal que provoca nuevos requerimientos.

- Para enfrentar este desafío se propone la siguiente estrategia:

Desarrollar programas de actualización de ordenanzas municipales e instrumentos de planificación urbana en relación con responsabilidades propias del municipio (EFA1).

El resumen de las estrategias propuestas se presenta en la tabla XXII.

Tabla XXIV Resumen estrategias posicionamiento estratégico.

Estrategia	Código
Desarrollo de aplicaciones móviles para informar y recepcionar requerimientos comunales.	EFO1
Desarrollar encuestas que permitan conocer el grado de satisfacción usuaria frente al desempeño de los servicios y trámites municipales entregados.	EDO1
Desarrollar convenios de colaboración y desarrollar programas tendientes a potenciar el turismo y promocionar la comuna aprovechando sus atractivos turísticos y su infraestructura portuaria.	EDO2
Desarrollar un plan de gestión municipal de largo plazo que logre articular la participación ciudadana y el compromiso de los funcionarios con los objetivos direccionados por la administración municipal.	EDA1
Concreción del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil (COSOC), un organismo formal de representación y participación en las en las políticas públicas propuestas por el municipio por parte de las entidades sociales.	EDA2
Desarrollar programas de actualización de ordenanzas municipales e instrumentos de planificación urbana en relación con responsabilidades propias del municipio.	EFA1

Fuente: elaboración propia.

Como resultado del capítulo, se puede observar que luego del análisis externo gracias a la aplicación de PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980), se obtienen cuatro oportunidades y cinco amenazas, resumidas en la tabla XIX. De la misma forma,

después del análisis interno, mediante la evaluación de los recursos y capacidades y el modelo de cadena de valor de Porter (1985), se obtienen tres fortalezas y seis debilidades, resumidas en la tabla XX.

En base, a lo anterior, se desarrolla un análisis FODA cuantitativo, que permite identificar las principales estrategias de posicionamiento para el municipio.

En base, a los análisis externos e internos y la posterior evaluación mediante el FODA cuantitativo de la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas; que permitieron identificar las principales estrategias de posicionamiento. En el próximo apartado se desarrolla la formulación estratégica, mediante la generación de una propuesta de valor, la descripción de las estrategias para el municipio y la descripción del modelo de negocio; finalizando con la identificación de los problemas de control de gestión existentes.

CAPÍTULO 4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PROBLEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

Fundamentado, en los análisis externos e internos realizados en el capítulo anterior, se cuenta con estrategias de posicionamiento resumidas en la tabla XXII. En el siguiente apartado se aborda una metodología que contempla la inferencia de una curva de valor, la selección de atributos y la posterior generación de una propuesta de valor, que permiten describir las estrategias para la organización; finalmente se realiza un análisis, mediante el modelo de negocio CANVAS, Osterwalder y Pigneur (2011) y se identifican los problemas de control de gestión, gracias a las condiciones planteadas por Caprile (2019).

4.1 Análisis de la curva de valor y selección de atributos clave

Las municipalidades seleccionadas para este análisis corresponden a los municipios de las comunas de Puerto Montt, Punta Arenas y Valparaíso, lo anterior se sustenta en dos criterios: comunas que cuentan con puerto de recaladas para cruceros internacionales y que además cuentan con un componente turístico. Lo anterior se puede observar en la Tabla IV Cruceros Internacionales Temporada 2016-2017, que muestra a la comuna de Punta Arenas como el principal puerto de cruceros, seguido en segundo lugar por la comuna de Puerto Montt y en tercer lugar por Valparaíso. Respecto al turismo, la Tabla V Llegadas de pasajeros y pernoctaciones por región, destino turístico y total nacional, Año 2017, posiciona a las regiones de Valparaíso y Los Lagos en segundo y tercer lugar respectivamente, mientras que la región de Magallanes y Antártica se ubica en octavo lugar, en relación a la llegada de pasajeros.

Se utiliza el resultado comunal del Índice de Calidad de Vida (ICVU) como una aproximación de la imagen comunal en la provisión de bienes y servicios públicos a la población residente en las comunas seleccionadas y no se realiza una apertura a las dimensiones que componen el índice.

La curva de valor es la representación de los elementos más valorados por los vecinos, para el caso de la municipalidad de Puerto Montt la evaluación se realiza con las municipalidades de Punta Arenas y Valparaíso, en relación con las siguientes características:

1. Adecuadas condiciones para el turismo

Se ve representado mediante el número de recaladas de cruceros como de pasajeros en sus respectivos puertos, lo que se puede observar en tabla IV; indicando que la comuna de Punta Arenas se encuentra en primer lugar, Valparaíso en segundo lugar y Puerto Montt en tercer lugar.

Al analizar los destinos turísticos ligados a las comunas de Valparaíso, Punta Arenas y Puerto Montt, indicadas de la Tabla V, se puede observar que el destino definido como Valparaíso, Viña del Mar y Concón que agrupa a las comunas del mismo nombre, se encuentra en segundo lugar a nivel nacional en cuanto a llegadas y pernoctaciones de pasajeros, solo superado por el destino de Santiago Urbano compuesto de las comunas de Las Condes, Lo Barnechea, Santiago Centro, Providencia y Vitacura.

Los destinos turísticos de Puerto Montt y alrededores compuesto de las comunas de Calbuco, Maullín y Puerto Montt; además del destino de Punta Arenas y Estrecho de Magallanes, compuesto de las comunas de Laguna Verde, Punta Arenas y Rio Verde, se encuentran en 14° y 10°, lugar respectivamente, como destino turístico para el total de llegadas de pasajeros para año 2017; lo anterior implica que las comunas no son destinos atractivos o no se han desarrollado estrategias para potenciar sus atractivos, dejando ver que la región de Los Lagos se encuentra ubicado en tercer lugar nacional, potenciada principalmente por el destino turístico de Lago Llanquihue y Todos Los Santos, compuesta de las comunas de Frutillar, Llanquihue, Puerto Octay y Puerto Varas.

2. Seguridad

Esta característica se puede analizar mediante la tasa de delitos de mayor connotación social, indica el número de delitos agrupados por robo con violencia o intimidación, robo por sorpresa, robos con fuerza: vehículos motorizados, accesorios u objetos de vehículos, en lugar habitado o destinado a la habitación, lugar no habitado. Hurto, lesiones leves, lesiones graves, homicidios y violación por cada 100.000 Habitantes; según la información entregada por la Encuesta Nacional urbana de Seguridad Ciudadana (ENUSC) para el año 2017, de la subsecretaría de prevención del delito del ministerio del interior y seguridad pública; según se observa en la Tabla XXIII, la comuna de Punta Arenas alcanzó un 1.885,5 delitos, la comuna de Puerto Montt consigno un total

de 3.319,3 delitos y la comuna de Valparaíso obtuvo una tasa de 4.988,6 delitos por cada 100.000 habitantes.

Tabla XXV Tasa de Delitos de Mayor Connotación Social (DMCS) año 2017

Comuna	Tasa de Delitos de Mayor Connotación Social (DMCS) año 2017
Punta Arenas	1.885,5
Puerto Montt	3.319,3
Valparaíso	4.988,6

Fuente: Adaptado de Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana 2017, INE.

3. Transparencia y acceso a la información

Se define como la transparencia activa la obligación de las organizaciones públicas de informar de forma mensual antecedentes actualizados de su estructura, contratos, contrataciones, transferencias, beneficios, mecanismos de participación, presupuesto, auditorías, Trámites, Beneficios y subsidios, potestades, responsabilidades, funciones o tareas, los actos y documentos; la tabla XXIV, indica el grado de cumplimiento para los municipios señalados.

Tabla XXVI Cumplimiento transparencia activa 2017 (%)

Comuna	Cumplimiento de los deberes de Transparencia Activa 2017 (%)	Solicitud de Información Online 2017 (%)	Posición Ranking País
Valparaíso	97,13	100	6°
Puerto Montt	55,70	100	287°
Punta Arenas	85,93	93,22	95°

Fuente: Adaptado de Consejo para la Transparencia (CPLT).

4. Servicios con foco en calidad de vida

Esto se representa por el Índice de Calidad de Vida (ICVU), realizado por la Cámara Chilena de la Construcción (CChC) y el Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales de la Universidad Católica, compara un conjunto de 36 variables representados mediante 6 dimensiones (Vivienda y Entorno, Conectividad y Movilidad, Salud y Medio Ambiente, Condición Laboral, Condiciones Socioculturales y Ambiente de Negocios); expresando el estado de situación en la entrega de bienes y servicios públicos a la población residente y sus correspondientes impactos sociales; el ranking de situación para las comunas indicadas se presenta en la tabla XXV.

Tabla XXVII Índice de Calidad de Vida (ICVU) 2018

Ranking	Comuna	ICVU 2018
9°	Punta Arenas	56,86
30°	Puerto Montt	48,09
72°	Valparaíso	40,86

Fuente: Adaptado de Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales de la Universidad Católica.

5. Correcto uso de fondos públicos

Los vecinos son constantes fiscalizadoras a la correcta ejecución de los fondos públicos y muestran su repudio ante gastos innecesarios.

6. Atención en variadas plataformas

Los vecinos de las diferentes comunas muestran preferencias por una atención que implique la opción de poder elegir una variedad de plataformas de atención (web, telefónica, correo electrónico, mensajería de texto, entre otros).

7. Atención al vecino

Tiene directa relación con el nivel de satisfacción de los vecinos en correspondencia a la respuesta de las municipalidades para realizar trámites generales y solicitar servicios.

8. Cobertura en prestación de servicios

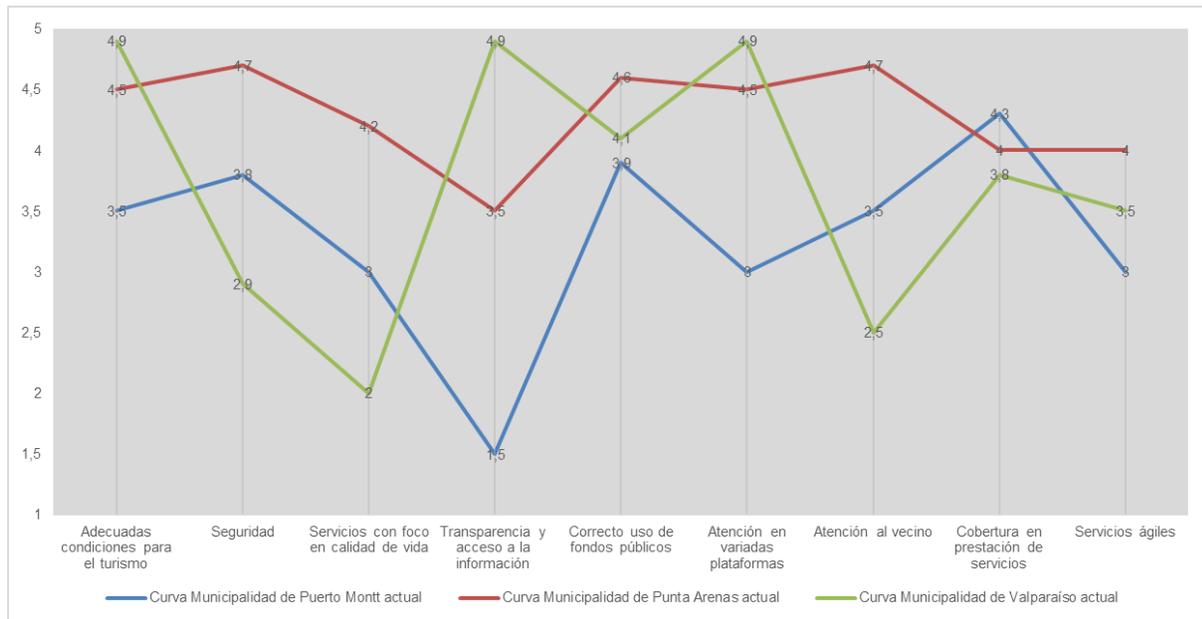
Esta característica se vincula a la disponibilidad de los servicios por parte de los municipios en relación con la entrega de servicios generales y sociales a los vecinos de las comunas.

9. Servicios ágiles

Esta característica tiene relación con el tiempo de respuesta por parte de la municipalidad frente a los requerimientos de los vecinos.

La figura 9, es la representación de las características valoradas por los vecinos de las municipalidades evaluadas, mediante una escala Likert con valoraciones de 1 a 5, donde el valor 1 representa la menor estimación y 5 la mayor apreciación por parte de los vecinos.

Figura 9 Curva de valor municipalidades referentes y Puerto Montt actual

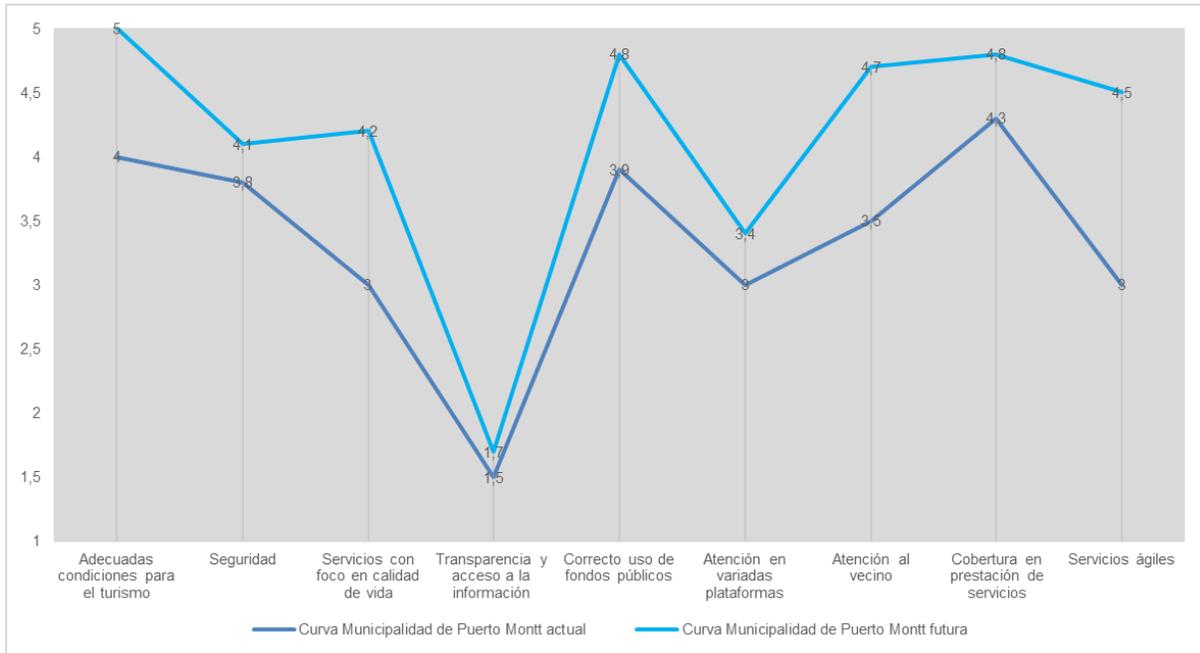


Fuente: elaboración propia

Las características de la municipalidad de Puerto Montt que tienen menor valoración y se encuentran debajo de los municipios de Punta Arenas y Valparaíso, se identifican como: las adecuadas condiciones para el turismo, transparencia y acceso a la información, correcto uso de los fondos públicos, atención en variadas plataformas y servicios ágiles; mientras que la característica asociada a la cobertura en prestaciones de servicios presenta una valoración positiva, por sobre los restantes municipios.

Con la aplicación de una estrategia adecuada se espera que la municipalidad de Puerto Montt alcance un valor mayor respecto de las características que presentan una brecha negativa, lo que presenta en la figura 10.

Figura 10 Curva de valor municipalidad de Puerto Montt futura vs actual



Fuente: elaboración propia

Se proyecta una mejora sustancial en las características identificadas como: adecuadas condiciones para el turismo, servicios con foco en la calidad de vida, correcto uso de fondos públicos, atención al vecino, cobertura en la prestación de servicios y servicios ágiles; lo anterior, con el objetivo de explotar las características naturales de la comuna y elevar el estándar de calidad de los servicios; siendo atributos relevantes y factibles de abordar.

Por otra parte, se estima una disminución en menor medida de las brechas identificadas como: seguridad, atención en variadas plataformas y transparencia y acceso a la información. Debido a la menor valoración por parte de los vecinos se descartan del análisis.

4.2 Declaración de la Propuesta de Valor

Según lo indicado por Kaplan y Norton (2008), “la propuesta de valor debería describir los aspectos de la experiencia de compra o de la relación que la organización desea ofrecer de manera única o mejor que sus competidores. Se puede expresar en términos

de la estrategia tradicional, como bajo costo o diferenciación mediante las características del producto, los servicios o las relaciones con el cliente”.

- **DECLARACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR**

Al no contar con una propuesta de valor y luego del análisis respecto a las características de mayor valoración por parte de los vecinos, se puede plantear la siguiente propuesta:

“NOS PREOCUPAMOS DE SER UNA COMUNA ATRACTIVA PARA EL TURISMO Y DE SATISFACER A NUESTROS VECINOS CON SERVICIOS Y TRÁMITES MUNICIPALES EFICACES, MEDIANTE UNA CORRECTA UTILIZACIÓN DE LOS FONDOS PÚBLICOS Y LA CONSTANTE MOTIVACIÓN DE ENTREGAR SERVICIOS CON FOCO EN MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS VECINOS”

Según lo planteado, la relación única se establece mediante la satisfacción de servicios y trámites municipales y la constante motivación por mejorar la calidad de vida de los vecinos; mientras que la distinción respecto a los restantes municipios del país se fundamenta en la correcta utilización de fondos públicos.

- **DESCRIPCIÓN DE LOS ATRIBUTOS DE LA PROPUESTA DE VALOR**

Los atributos de mayor valoración de la curva de valor son: Adecuadas condiciones para el turismo, Seguridad, Servicios con foco en calidad de vida, Correcto uso de fondos públicos, Atención al vecino, Cobertura en prestación de servicios y Servicios ágiles.

Los atributos de la propuesta de valor se presentan en la tabla XXVI, agrupando algunos de ellos de manera de realizar un cruce que permita identificar que algunos de los atributos de la curva de valor pertenecen a algunos de los atributos de la propuesta de valor.

Tabla XXVIII Atributos propuesta de valor

Atributos propuesta de valor	Atributos curva de valor
Adecuadas condiciones para el turismo	Adecuadas condiciones para el turismo
Servicios municipales eficaces	Atención al vecino, Cobertura en prestación de servicios y Servicios ágiles
Correcto uso de fondos públicos	Correcto uso de fondos públicos
Mejorar la calidad de vida de los vecinos	Servicios con foco en calidad de vida y seguridad

Fuente: elaboración propia.

1. Adecuadas condiciones para el turismo

La comuna de Puerto Montt posee un carácter de centro de servicios potenciado principalmente por la industria acuícola, lo que se refleja mediante la infraestructura caminera, un terminal portuario y un aeropuerto; pero además cuenta con parques y atracciones naturales en su entorno, lo que en conjunto la identifica como la puerta de entrada a la Patagonia. Por lo anterior es importante estimular las condiciones que desarrollen y aumenten el flujo de turistas utilizando principalmente el liderazgo en recaladas de cruceros internacionales con la que cuenta el puerto de la ciudad.

2. Correcto uso de fondos públicos

Para realizar un correcto uso de los fondos públicos es fundamental un correcto control a los gastos de las operaciones cotidianas, de manera de alertar a las unidades municipales ante desviaciones que puedan incidir en la correcta ejecución presupuestaria de la municipalidad.

3. Servicios municipales eficaces

Concretar soluciones viables y responsables en el marco de acción de las funciones municipales, articulando con los organismos ministeriales necesarios para responder de forma ágil y oportuna a las necesidades planteadas. Buscando siempre la satisfacción de los vecinos, el aseguramiento de la calidad de los servicios y trámites facilitados mediante la implementación de estándares de atención a los vecinos.

4. Mejorar la calidad de vida de los vecinos

Implica la creación de planes y programas adaptados a la realidad de la comuna, de forma de entregar servicios básicos y sociales como educación, salud, aseo, cultura,

fomento, asistencia social, vialidad y seguridad; que permitan elevar la calidad de vida de los vecinos.

4.3 Relación de Atributos de la propuesta de valor y análisis FODA

La correlación de los atributos presentados en la propuesta de valor con el análisis FODA permite identificar los atributos que ayudan a aprovechar una oportunidad, identificar las amenazas que ponen en riesgo a un atributo determinado, enumerar las fortalezas que influyen en el cumplimiento del atributo y las debilidades que dificultan el cumplimiento del atributo.

La anterior relación se representa en la tabla XXVII.

Tabla XXIX Relación atributos propuesta de valor y FODA (parte I)

Atributos	Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
Adecuadas condiciones para el turismo	O2: la promoción y ejecución de planes y programas con vinculación de los operadores turísticos permiten potenciar la imagen comunal e impulsar la concreción de este atributo.	A1: la excesiva dependencia del sector productivo representado por la industria acuícola y sus consecuencias en sociales y ambientales dificultan el cumplimiento de este atributo al afectar la imagen comunal.	F1 y F2: la amplia cobertura del territorio y una moderna flota de maquinarias permiten mantener en buenas condiciones la vialidad comunal asociada a características de mantención de caminos y señalizaciones; lo que impulsa la imagen comunal y la concreción de este atributo.	D5: la ausencia de lineamientos claros para las unidades municipales puede provocar interferir entre los desempeños esperados por la administración y las visiones individuales de las unidades, lo que impacta en el desarrollo de este atributo.

Tabla XXX Relación atributos propuesta de valor y FODA (parte II)

<p>Correcto uso de fondos públicos</p>	<p>O2: mediante la promoción de la imagen comunal se puede evidenciar el correcto desempeño financiero municipal para aportar en el desarrollo comunal.</p>	<p>A3: una mayor densidad poblacional requiere de un mayor número de atenciones por parte del municipio, socavando el presupuesto. A4: la nueva ley de plantas rompe el equilibrio presupuestario.</p>	<p>F1: contar con maquinaria y vehículos actualizados permite contar con equipos eficientes que ayudan a la disminución de gastos y a evitar brechas en el presupuesto.</p>	<p>D4: la carencia de control de gastos por parte de las unidades municipales sin duda que dificulta la concreción de este atributo. D1: la ausencia de información integrada de gestión dificulta la toma de decisiones por parte de las unidades, lo que desemboca en una falta de priorización sobre el presupuesto disponible. D2: la ausencia de uniformidad en los criterios de adquisición y baja de equipos e instrumentos tecnológicos también debilita este atributo.</p>
<p>Servicios municipales eficaces</p>	<p>O3: mediante la utilización de aplicaciones móviles se mejora la respuesta ante los requerimientos vecinales y de la misma forma se alcanza un mejor nivel de servicios.</p>	<p>A3: el aumento de la población también afecta el poder contar con servicios eficaces A4: la profesionalización de la planta municipal impacta positivamente a la concreción de este atributo. A5: el alto poder negociador de los proveedores de servicios críticos atentan contra la continuidad operacional y afectan el nivel de servicio municipal.</p>	<p>F1 y F2: contar con una amplia cobertura de la comuna y contar con una flota actualizada son fortalezas importantes para entregar servicios de mayor nivel.</p>	<p>D6: el desconocimiento del grado de satisfacción de los vecinos de la comuna en relación con los servicios entregados dificulta conocer si el nivel de servicios comprometidos se está logrando. D1: la ausencia de información integrada de gestión erosiona el nivel de respuesta y servicios que prestan las unidades.</p>

Tabla XXXI Relación atributos propuesta de valor y FODA (parte III)

Mejorar la calidad de vida de los vecinos	O1: las mejoras en la infraestructura asociada a espacios públicos y culturales, permite desarrollar la cobertura de los servicios proporcionados por la municipalidad e impactar en el mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos.	A3: el aumento de la población impacta en los instrumentos de planificación urbana y empeora la calidad de vida de los vecinos. A5: el ato poder negociador de los proveedores de servicios críticos atentan contra la continuidad operacional e impactan la calidad de vida de los vecinos.	F3: el enfoque en las problemáticas sociales como el acceso a la educación o salud es un factor que aporta positivamente el mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos. F2: la amplia cobertura del territorio es relevante para identificar y priorizar las problemáticas que afectan a los vecinos, de manera de desarrolla soluciones coherentes que permitan mejorar la calidad de vida de los vecinos.	D5: la ausencia de lineamientos claros para las unidades municipales influye entre los desempeños esperados por la administración y las visiones individuales de las unidades, lo que impactar en el desarrollo de este atributo.
---	--	---	---	---

Fuente: elaboración propia

Respecto a los atributos asociados a las Adecuadas condiciones para el turismo, a la entrega de servicios municipales eficaces y a el correcto uso de los fondos públicos, se puede observar que los tres se ven impulsado por las fortalezas F1 y F2, que se identifican con contar con una amplia cobertura de la comuna y poseer una flota actualizada de maquinarias.

Mientras que la amenaza A3 definida como el aumento de la población y su consecuencia sobre los instrumentos de planificación urbana, afectan de forma transversal el desarrollo de los atributos identificados con el correcto uso de fondos públicos, la entrega de servicios municipales eficaces y el mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos.

Entretanto las principales debilidades que impactan el desarrollo de los atributos se identifican como la ausencia de lineamientos claros para las unidades municipales y la falta de información integrada de gestión para la toma de decisiones.

4.4 Descripción de la estrategia de la organización

Los principales objetivos de la municipalidad de Puerto Montt que se relacionan a la propuesta de valor y se definen como: adecuadas condiciones para el turismo, servicios municipales eficaces y preocupación por mejorar la calidad de vida de los vecinos.

Desde la perspectiva del dueño, se plantean dos objetivos que dicen relación con dar cumplimiento a la ejecución presupuestaria y fomentar la generación de ingresos.

Complementariamente, a partir de la declaración estratégica de la visión, se puede adicionar el objetivo de posicionar a la municipalidad como uno de los mejores modelos de gestión local.

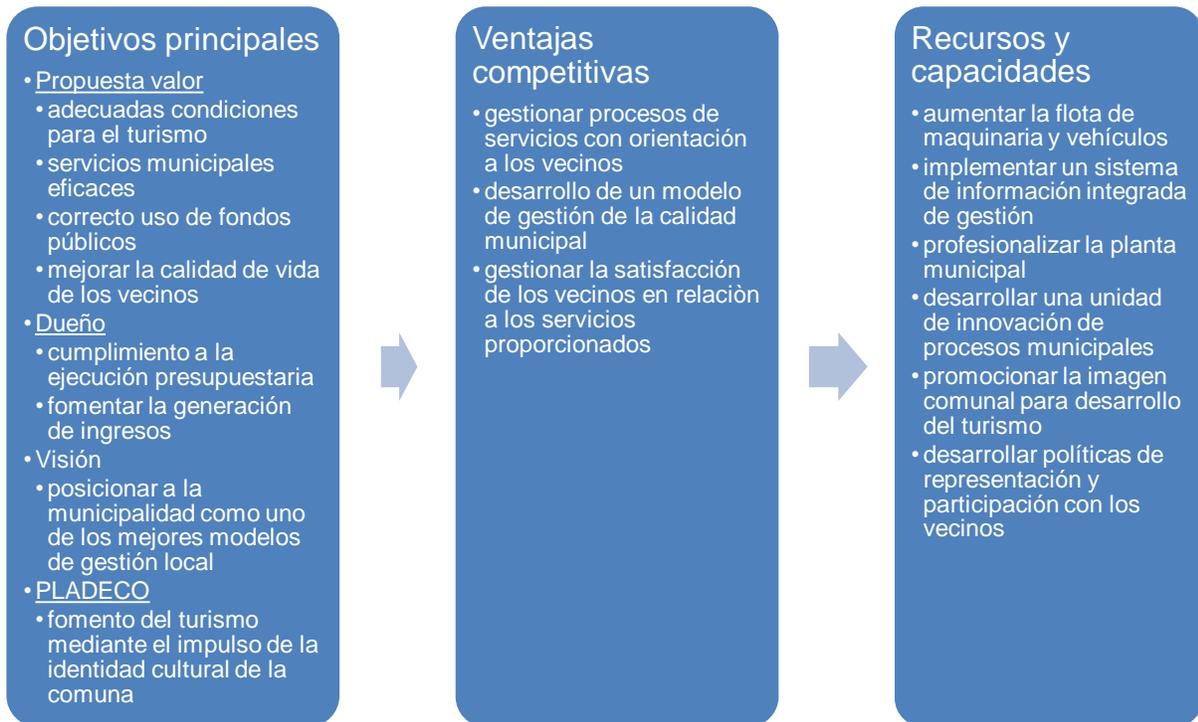
El último objetivo se desprende del PLADECOC (Municipalidad de Puerto Montt 2017), específicamente del eje identificado como “desarrollo turístico y diversificación económica” y que define el fomento del turismo mediante el impulso de la identidad cultural de la comuna para desarrollar un perfil atractivo y transformar a Puerto Montt en una marca atrayente para las rutas de turismo nacional e internacional.

En base a los objetivos principales, es necesario que la organización desarrolle los siguientes recursos y capacidades: aumentar la flota de maquinaria y vehículos, implementar un sistema de información integrada de gestión, profesionalizar la planta municipal, desarrollar una unidad de innovación de procesos municipales, promocionar la imagen comunal para el desarrollo del turismo y desarrollar políticas de representación y participación con los vecinos

En base a los recursos requeridos para alcanzar los objetivos planteados, es necesario generar ventajas competitivas tendientes a desarrollar un modelo de gestión de la calidad municipal, que permita administrar los procesos referentes a los servicios básicos y sociales suministrados por el municipio e integrar la gestión de la satisfacción de los vecinos.

En la figura 11, se presenta el resumen de la estrategia de la organización, identificando los objetivos principales, los recursos y capacidades y las ventajas competitivas.

Figura 11 Resumen estrategia de la organización.



Fuente: elaboración propia.

4.5 Modelo de negocio

Según lo planteado por Osterwalder & Pigneur (2011) “Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor”, lo que se explica mediante un modelo sencillo y simplificado que permite la identificación de los módulos que crean valor en la organización y aportan a la propuesta de valor que genera diferenciación respecto a la competencia. Para lo anterior, los autores definen un modelo con los siguientes nueve módulos, tabla XXVIII:

1. Segmentos de mercado: una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.
2. Propuesta de valor: su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.

3. Canales: las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.
4. Relaciones con clientes: las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
5. Fuentes de ingresos: las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
6. Recursos claves: los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.
7. Actividades claves: mediante una serie de actividades claves.
8. Asociaciones claves: algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
9. Estructura de costos: los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costos.

En relación con la municipalidad de Puerto Montt se puede observar lo siguiente:

- Respecto a los ingresos, se puede advertir que el municipio es un receptor neto del Fondo Común Municipal (FCM), lo que queda plasmado en la participación de un 35,7% de los ingresos del año 2018 y un desembolso de 10,09% por el mismo concepto; lo que impulsa a la municipalidad a estimular los Ingresos Propios Permanentes (IPP) y asegurar su autosustentabilidad.
- Respecto al beneficio social, se puede diferenciar la entrega de servicios básicos y sociales identificados como servicios educacionales, prestaciones de salud, aseo, programas y actividades culturales, el desarrollo deportivo, el posicionamiento turístico, el impulso al emprendimiento, la capacitación de los vecinos, la ayuda social, la conectividad y urbanización de la comuna y las emergencias ocasionadas por el clima. Pero además entrega servicios de trámites generales, que se enfocan en atender los requerimientos del pago de multas en los juzgados, las solicitudes de permisos y certificados relacionados a obras de construcción, las solicitudes y pago de rentas y patentes, las tramitaciones de permisos de tránsito y licencias de conducir.

En esta sección se presenta el modelo de negocios según los módulos definidos por Osterwalder & Pigneur (2011).

Tabla XXXII Modelo de negocio

Asociaciones clave (8)	Actividades clave (7)	Propuesta de valor (2)	Relaciones con clientes (4)	Segmentos de mercado (1)																																																																				
1. Gobierno Regional y Direcciones Regionales de Los Ministerios 2. Organizaciones comunitarias 3. Proveedores de RSD, aseo y áreas verdes	1. Prestación de Servicios Básicos y Sociales (Educación, Salud, Aseo, Cultura, Deporte, Turismo, Fomento, Capacitación, Asistencia Social, Vialidad y Seguridad) 2. Prestación Servicios de Trámites Generales (Pago de Multas en Juzgados, Permisos y Certificados de Obras, Rentas y Patentes, Permisos de Tránsito y Licencias de Conducir) 3. Adjudicación y selección de proveedores Recursos clave (6) 1. Funcionarios municipales de cara al vecino 2. Obras de inversión 3. Maquinarias y vehículos 4. Plataforma web	"NOS PREOCUPAMOS DE SER UNA COMUNA ATRACTIVA PARA EL TURISMO Y DE SATISFACER A NUESTROS VECINOS CON SERVICIOS Y TRÁMITES MUNICIPALES EFICACES, MEDIANTE UNA CORRECTA UTILIZACIÓN DE LOS FONDOS PÚBLICOS Y LA CONSTANTE MOTIVACIÓN DE ENTREGAR SERVICIOS CON FOCO EN MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS VECINOS"	Relaciones con clientes (4) 1. Vinculación: atención presencial en terreno 2. Asistencial: atención de los vecinos de forma presencial, contacto telefónico, atención web Canales (3) 1. Comunicación: RRSS, OIRS, Web Site, oficinas direcciones, of. Alcaldía, mail, carta 2. Distribución: presencial, establecimientos, centros de salud, edificios municipales 3. Recaudación: Web, punto físico	Todos los vecinos de la comuna de Puerto Montt entendiéndose como tal a: 1. residentes 2. no residentes 3. urbanos 4. rurales 5. empresas 6. instituciones 7. organizaciones 8. turistas																																																																				
Estructura de costos (9)		Fuentes de Ingreso (5) MM\$42.000 pesos																																																																						
<table border="1"> <thead> <tr> <th>SUBT</th> <th>Denominación</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>21</td> <td>Gastos en Personal</td> <td>30,7</td> </tr> <tr> <td>22</td> <td>Bienes y Servicios de Consumo</td> <td>43,4</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Servicios básicos</td> <td>9,7</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Alumbrado público</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Servicios generales</td> <td>18,8</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Aseo</td> <td>10,3</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Mantención jardines</td> <td>3,2</td> </tr> <tr> <td>24</td> <td>Transferencias Corrientes</td> <td>22,4</td> </tr> <tr> <td></td> <td>A otras entidades públicas</td> <td>16,2</td> </tr> <tr> <td></td> <td>FCM permisos circulación</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td></td> <td>FCM multas</td> <td>0,09</td> </tr> <tr> <td></td> <td>OTROS</td> <td>3,5</td> </tr> </tbody> </table>	SUBT	Denominación	%	21	Gastos en Personal	30,7	22	Bienes y Servicios de Consumo	43,4		Servicios básicos	9,7		Alumbrado público	7		Servicios generales	18,8		Aseo	10,3		Mantención jardines	3,2	24	Transferencias Corrientes	22,4		A otras entidades públicas	16,2		FCM permisos circulación	10		FCM multas	0,09		OTROS	3,5		<table border="1"> <thead> <tr> <th>SUBT</th> <th>Denominación</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>03</td> <td>TRIBUTO SOBRE EL USO DE BIENES Y LA REALIZACION DE ACTIVIDADES</td> <td>57,2</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Patentes y Tasas por Derechos</td> <td>27</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Patentes Municipales</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Derechos de Aseo</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Permisos y Licencias</td> <td>17,6</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Part. Impto. Territorial Art.37 DL 3063/79</td> <td>12,6</td> </tr> <tr> <td>08</td> <td>OTROS INGRESOS CORRIENTES</td> <td>41</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Participación del Fondo Común Municipal - Art. 38 DL N°3.063, de 1979</td> <td>35,7</td> </tr> <tr> <td></td> <td>OTROS</td> <td>1,8</td> </tr> </tbody> </table>	SUBT	Denominación	%	03	TRIBUTO SOBRE EL USO DE BIENES Y LA REALIZACION DE ACTIVIDADES	57,2		Patentes y Tasas por Derechos	27		Patentes Municipales			Derechos de Aseo			Permisos y Licencias	17,6		Part. Impto. Territorial Art.37 DL 3063/79	12,6	08	OTROS INGRESOS CORRIENTES	41		Participación del Fondo Común Municipal - Art. 38 DL N°3.063, de 1979	35,7		OTROS	1,8	
SUBT	Denominación	%																																																																						
21	Gastos en Personal	30,7																																																																						
22	Bienes y Servicios de Consumo	43,4																																																																						
	Servicios básicos	9,7																																																																						
	Alumbrado público	7																																																																						
	Servicios generales	18,8																																																																						
	Aseo	10,3																																																																						
	Mantención jardines	3,2																																																																						
24	Transferencias Corrientes	22,4																																																																						
	A otras entidades públicas	16,2																																																																						
	FCM permisos circulación	10																																																																						
	FCM multas	0,09																																																																						
	OTROS	3,5																																																																						
SUBT	Denominación	%																																																																						
03	TRIBUTO SOBRE EL USO DE BIENES Y LA REALIZACION DE ACTIVIDADES	57,2																																																																						
	Patentes y Tasas por Derechos	27																																																																						
	Patentes Municipales																																																																							
	Derechos de Aseo																																																																							
	Permisos y Licencias	17,6																																																																						
	Part. Impto. Territorial Art.37 DL 3063/79	12,6																																																																						
08	OTROS INGRESOS CORRIENTES	41																																																																						
	Participación del Fondo Común Municipal - Art. 38 DL N°3.063, de 1979	35,7																																																																						
	OTROS	1,8																																																																						

Fuente: elaboración propia

1. Segmentos de mercado (1)

Todos los vecinos de la comuna de Puerto Montt, entendiéndose como tal a residentes y no residentes, urbanos y rurales, empresas, instituciones, organizaciones y turistas; representan el segmento de llegada para la municipalidad.

2. Propuesta de valor (2)

“NOS PREOCUPAMOS DE SER UNA COMUNA ATRACTIVA PARA EL TURISMO Y DE SATISFACER A NUESTROS VECINOS CON SERVICIOS Y TRÁMITES MUNICIPALES EFICACES, MEDIANTE UNA CORRECTA UTILIZACIÓN DE LOS FONDOS PÚBLICOS Y LA CONSTANTE MOTIVACIÓN DE ENTREGAR SERVICIOS CON FOCO EN MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS VECINOS”

3. Canales (3)

Los canales de atención con los vecinos son los siguientes:

a. Comunicación

- i. RRSS: en la actualidad las redes sociales son el punto más rápido de conseguir y viralizar información.
- ii. OIRS: oficina física de información y atención de los vecinos, su finalidad es coordinar las solicitudes de información y dar seguimiento a la respuesta.
- iii. Web Site.
- iv. Oficinas direcciones: culturalmente los vecinos solicitan información en cualquier oficina, por ello es relevante entregar información completa y oportuna de manera de evitar la pérdida de tiempo a los vecinos.
- v. Oficina Alcaldía: delegado en la of de gabinete, es responsable por la derivación de solicitudes vecinales y la gestión de reunión con la máxima autoridad comunal.
- vi. Mail, carta.

b. Distribución

- i. Presencial: entrega de servicios básicos y sociales de forma presencial
- ii. Establecimientos: entrega de servicios básicos y sociales de educación.
- iii. Centros de salud: entrega de servicios básicos y sociales de prestaciones de salud.

- iv. Edificios municipales: entrega de servicios básicos y sociales en los edificios municipales.
- c. Recaudación
 - i. Web: recaudación de ingresos por concepto de servicios de trámites generales asociados a patentes y permisos mediante plataforma web.
 - ii. Punto físico: recaudación de ingresos por concepto de servicios de trámites generales asociados a Multas en Juzgados, Permisos y Certificados de Obras, Rentas y Patentes, Permisos de Tránsito y Licencias de Conducir, mediante punto de atención físico.
- 4. Relaciones con clientes (4)
 - a. Vinculación: atender las necesidades de los vecinos por servicios básicos y sociales en terreno.
 - b. Asistencial: atender las necesidades de los vecinos por servicios básicos y sociales de forma presencial, contacto telefónico y mediante plataforma web.

5. Fuentes de Ingreso (5)

El ingreso anual es de MM\$42.000 pesos. La tabla XXIX, muestra que el 57% de los ingresos se encuentran representados por el pago de patentes municipales y derechos de aseo que representan el 27%, los permisos y licencias vehiculares alcanzan un 17,6%, el impuesto territorial un 12,6%, finalmente el aporte que ingresa mediante el Fondo Común Municipal (FCM) es de un 35,7%; se puede observar que existe una gran dependencia del fondo común municipal.

Tabla XXXIII Fuentes de ingresos del municipio

SUBT	Denominación	%
	TRIBUTO SOBRE EL USO DE BIENES Y LA REALIZACION DE ACTIVIDADES	57,2
03	Patentes y Tasas por Derechos Patentes Municipales Derechos de Aseo	27
	Permisos y Licencias	17,6
	Part. Impto. Territorial Art.37 DL 3063/79	12,6
08	OTROS INGRESOS CORRIENTES Participación del Fondo Común Municipal - Art. 38 DL N°3.063, de 1979	41 35,7
	OTROS	1,8

Fuente: elaboración propia

6. Recursos clave (6)

Los siguientes recursos son claves para el desarrollo de la gestión municipal:

- a. Funcionarios municipales de cara al vecino: personal calificado en las distintas unidades municipales para atender los requerimientos de servicios básicos y trámites generales.
- b. Obras de inversión: la ejecución de obras constituye una herramienta importante que permite visualizar la gestión municipal de forma importante.
- c. Maquinarias y vehículos: el contar con una flota actualizada de vehículos y maquinaria permite responder a los requerimientos de los vecinos de forma oportuna, considerando las características geográficas de la comuna y las constantes emergencias climáticas que se tienen.
- d. Plataforma web: es relevante contar con una plataforma web de respaldo para asegurar y entregar información.

7. Actividades claves (7)

- a. Servicios Básicos y Sociales (Educación, Salud, Aseo, Cultura, Deporte, Turismo, Fomento, Capacitación, Asistencia Social, Vialidad y Seguridad).
- b. Servicios de Trámites Generales (Pago de Multas en Juzgados, Permisos y Certificados de Obras, Rentas y Patentes, Permisos de Tránsito y Licencias de Conducir).
- c. Adjudicación y selección de proveedores: es relevante el proceso administrativo de respaldo para evitar quiebres en la continuidad operacional de contratos críticos.

8. Asociaciones claves (8)

Las siguientes asociaciones son relevantes para la gestión municipal:

- a. Gobierno Regional y Direcciones Regionales de los Ministerios: sirven a conseguir lineamientos del nivel central, respecto a políticas regionales e impulsar proyectos relevantes para la comuna.

- b. Organizaciones comunitarias: permiten monitorear las expectativas por parte de los vecinos, a través de los representantes de las organizaciones comunitarias
- c. Proveedores de RSD, aseo y áreas verdes: se relaciona a los proveedores de servicios críticos para la continuidad operacional relacionados a la recolección de residuos sólidos domiciliarios (RSD), aseo y barrido de calles y mantención de áreas verdes.

9. Estructura de costos (9)

La tabla XXX, muestra que el gasto de personal representa un 30,7% de los gastos totales del municipio, otro gasto importante representa el pago de energía eléctrica por el alumbrado público con un 7%, seguido del aseo municipal asociado a la recolección de residuos domiciliarios 10,3% y la mantención de áreas verdes con un 3,2%; por otro lado, el aporte al Fondo Común Municipal (FCM) se entrega por pago de permisos de circulación; respecto a los ingresos se puede concluir que el municipio es un receptor neto.

Tabla XXXIV Estructura de costos del municipio

SUBT	Denominación	%
21	Gastos en Personal	30,7
22	Bienes y Servicios de Consumo	43,4
	Servicios básicos	9,7
	Alumbrado público	7
	Servicios generales	18,8
	Aseo	10,3
	Mantención jardines	3,2
	Transferencias Corrientes	22,4
24	A otras entidades públicas	16,2
	FCM permisos circulación	10
	FCM multas	0,09
	OTROS	3,5

Fuente: elaboración propia

4.5.1 Relación elementos modelo de negocio y atributos propuesta de valor

En la tabla XXXI se presentan las relaciones entre los elementos identificados para cada módulo del lienzo del modelo de negocio y los atributos que conforman la propuesta de valor de la municipalidad de Puerto Montt.

Tabla XXXV Relación modelo de negocio y atributos de la propuesta de valor (parte I)

	Adecuadas condiciones para el turismo	Correcto uso de fondos públicos	Servicios municipales eficaces	Mejorar la calidad de vida de los vecinos								
Segmentos de mercado (1) Todos los vecinos de la comuna de Puerto Montt entendiéndose como tal a: residentes y no residentes, urbanos y Urales, empresas, instituciones, organizaciones y turistas	El segmento de clientes es uniforme y sin distinción o discriminación.											
Canales (3) <ul style="list-style-type: none"> Comunicación: RRSS, OIRS, Web Site, oficinas direcciones, of. Alcaldía, mail, carta Distribución: presencial, establecimientos, centros de salud, edificios municipales Recaudación: Web, punto físico 	Permiten informar a todos los segmentos mencionados sobre la relevancia de fomentar y desarrollar el turismo para el municipio	Entregan a los vecinos la percepción de transparencia y el cuidado que tiene la organización sobre los recursos municipales	Permiten comunicar que el foco de la organización se encuentra en entregar servicios de excelencia	Permiten comunicar las acciones, planes y proyectos que se llevan a cabo en favor de mejorar la calidad de vida de los vecinos								
Relaciones con clientes (4) <ul style="list-style-type: none"> Vinculación: atención presencial en terreno Asistencial: atención de los vecinos de forma presencial, contacto telefónico, atención web 	Esta relación se entrega en terreno y se encuentra dirigida al segmento de turistas, ya que busca mejorar las condiciones	La política de eficiencia en ingresos y gastos ayuda a contar con mayores réditos para avocarse a la entrega de mejores servicios y trámites	La principal relación recae sobre este atributo, ya que es de forma presencial que se establece la mayor relación con los vecinos	El requerimiento de servicios sociales y trámites entregan directrices sobre las principales problemáticas de los usuarios por medio de vinculación o asistencial								
Fuentes de Ingreso (5) <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>Patentes Municipales Derechos de Aseo</td> <td style="text-align: center;">27</td> </tr> <tr> <td>Permisos y Licencias</td> <td style="text-align: center;">17,6</td> </tr> <tr> <td>Part. Impto. Territorial Art.37 DL 3063/79</td> <td style="text-align: center;">12,6</td> </tr> <tr> <td>Participación del Fondo Común Municipal</td> <td style="text-align: center;">35,7</td> </tr> </table>	Patentes Municipales Derechos de Aseo	27	Permisos y Licencias	17,6	Part. Impto. Territorial Art.37 DL 3063/79	12,6	Participación del Fondo Común Municipal	35,7	El mejoramiento de las condiciones para el turismo genera un impacto indirecto de largo plazo en las fuentes de ingreso	El control eficiente de ingresos y gastos provocan mayores saldos en las cuentas.	La eficacia en los servicios y trámites permite optimizar el tiempo y recursos que se invierten en la solución de problemas y no dilatar las soluciones que puedan provocar mayores daños a la comunidad.	El mejoramiento en la calidad de vida de los vecinos impacta de manera positiva a la organización permitiendo la dirección de recursos a ítems de menor relevancia
Patentes Municipales Derechos de Aseo	27											
Permisos y Licencias	17,6											
Part. Impto. Territorial Art.37 DL 3063/79	12,6											
Participación del Fondo Común Municipal	35,7											

**Tabla XXXVI Relación modelo de negocio y atributos de la propuesta de valor
(parte II)**

<p>Recursos clave (6)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funcionarios municipales de cara al vecino • Obras de inversión • Maquinarias y vehículos • Plataforma web 	<p>Las obras de inversión permiten mejorar la imagen de la comuna para incentivar el turismo</p>	<p>El personal calificado permite mayor productividad laboral y por asociación un ahorro en gastos</p>	<p>Las maquinarias y vehículos son relevantes para responder de manera eficaz</p>	<p>Funcionarios municipales preocupados por una rápida atención de cara al vecino permiten solucionar problemáticas de manera directa y efectiva</p>
<p>Actividades clave (7)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servicios Básicos y Sociales (Educación, Salud, Aseo, Cultura, Deporte, Turismo, Fomento, Capacitación, Asistencia Social, Vialidad y Seguridad). • Servicios de Trámites Generales (Pago de Multas en Juzgados, Permisos y Certificados de Obras, Rentas y Patentes, Permisos de Tránsito y Licencias de Conducir.) • Adjudicación y selección de proveedores 	<p>El desarrollo de los servicios básicos y sociales es fundamental para impulsar este atributo.</p>	<p>La optimización de los servicios y trámites permite una rebaja en los gastos asociados</p>	<p>Los servicios sociales y trámites municipales sustentan este atributo</p>	<p>En la medida que se entreguen mejores servicios se va a impulsar el mejoramiento en la calidad de vida de los vecinos; pero considerando además el correcto cuidado en la selección de proveedores para servicios críticos para la continuidad operacional del municipio.</p>
<p>Asociaciones clave (8)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gobierno Regional y Direcciones Regionales de Los Ministerios • Organizaciones comunitarias • Proveedores de RSD, aseo y áreas verdes 	<p>Las relaciones con las instituciones de gobierno y las organizaciones comunitarias son necesarias para desarrollar las condiciones adecuadas para fomentar el turismo</p>	<p>La principal asociación se relaciona con optimización de recursos en las compras y contratos con proveedores</p>	<p>Las relaciones con los vecinos, mediante el cosoc, permiten obtener un actor importante en el diseño de políticas y planes municipales; permitiendo diseñar servicios y trámites integrales, por ello es relevante la concreción de una unidad de representación vecinal.</p>	<p>Se relaciona con las conexiones con el gobierno regional de manera de obtener mayores recursos que permitan invertir en planes y obras de infraestructura.</p>

Tabla XXXVII Relación modelo de negocio y atributos de la propuesta de valor (parte III)

Estructura de costos (9)		Los desembolsos se relacionan a impulsar planes de promoción y desarrollo de la imagen comunal, además de las obras de inversión requeridas para potenciar el turismo.	Los costos claves se asocian al pago de personal municipal, a la recolección de residuos, al aseo público y la mantención de áreas verdes; que deben ser controlados de manera de cumplir con el atributo	Se relaciona al gasto en personal y al de la inversión en metodologías para cumplir con servicios de mejor calidad	Enfocado en la inversión de obras y servicios que permitan obtener un diagnóstico y diseño de planes de acción para desarrollar este atributo
Alumbrado público	7				
Aseo	10,3				
Mantención jardines	3,2				
FCM permisos circulación	10				

Fuente: elaboración propia.

4.5.2 Análisis de captura de valor del modelo de negocio

La captura de valor del modelo de negocio municipal se desarrolla mediante el planteamiento de un desafío relacionado a la intervención de los módulos de fuentes de ingreso y a la estructura de costos; de forma de observar el impacto en el modelo detallado.

1. Estructura de costos

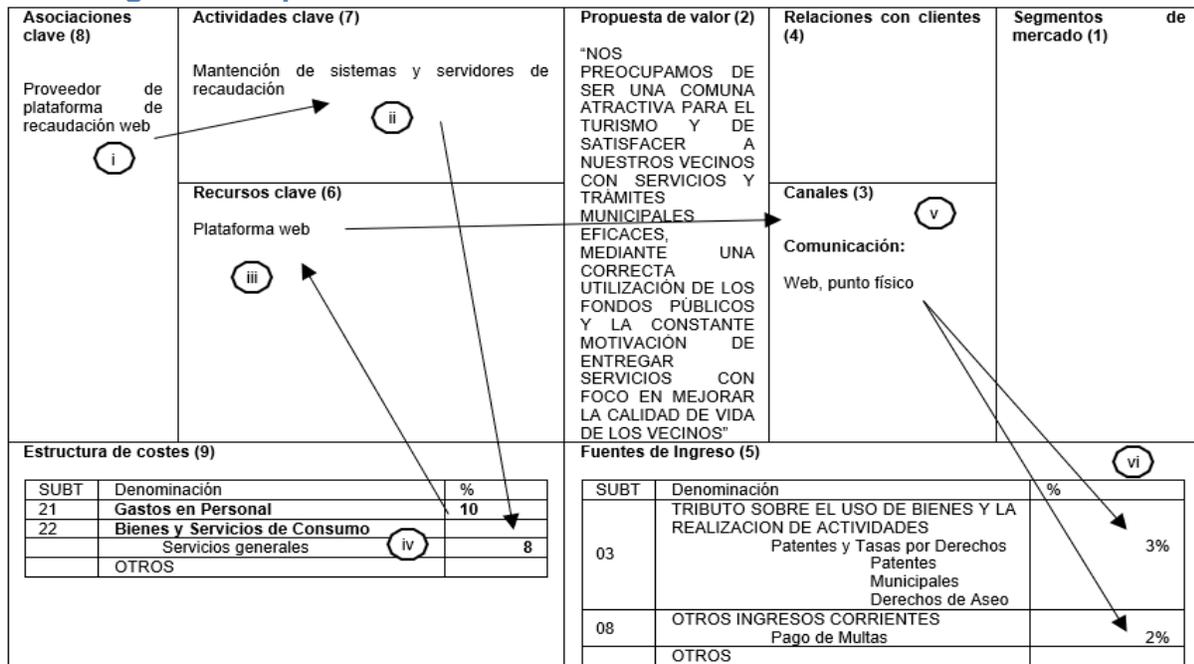
a. Explicación de desafío

Con el objetivo de generar un impacto en la estructura de costos, se intervienen las cuentas vinculadas a servicios generales y gastos en personal; mediante el desarrollo de una plataforma integrada que genera un desembolso en nuevos proveedores de sistemas y servidores web, de forma de facilitar la recaudación y captura de un mayor volumen de trámites municipales, relacionados a los pagos de multas en juzgados y el pago de tasas por concepto de patentes y derechos de aseo.

b. Captura de valor

La captura de valor mediante la intervención de la estructura de costos se representa mediante la figura 12 y tiene su foco en las cuentas asociadas a gastos en personal y servicios generales.

Figura 12 captura de valor estructura de costos



Fuente: elaboración propia.

c. Explicación

- i. Asociaciones clave (8): la necesidad de un proveedor clave para abordar la plataforma de recaudación web, de forma de desarrollar una plataforma que permita el pago por concepto de multas, patentes y derechos de aseo.
- ii. Actividad clave (7): lo que origina la actividad de mantenimiento de sistemas y servidores, de forma de contar con un sistema confiable y amigable para los vecinos.
- iii. Estructura de coste (9): el desembolso para desarrollar dicha plataforma, afecta la cuenta de gastos denominada, servicios generales, lo que provoca un gasto adicional de 8 %, pero se produce un ahorro en la cuenta de gastos de personal en 10%, por la disminución de horas extraordinarias pagadas para extender los horarios de las cajas físicas.
- iv. Recursos clave (6): se posiciona la plataforma web como un recurso indispensable para los ingresos del municipio.
- v. Canales (3): no se afecta el canal establecido, pero se entrega una mayor cobertura que la tradicional forma de cancelar de manera presencial.

- vi. Fuentes de ingresos (5): mediante la ampliación de la cobertura del canal de comunicación, se genera un aumento positivo en las cuentas de recaudación de pago de patentes, derechos de aseo y pago de multas.

d. Conclusión

A pesar que la plataforma genera un desembolso adicional de un 8%, en la cuenta de servicios generales. Durante varias ocasiones en el transcurso del año, se extienden los horarios de atención de las cajas de recaudación física, debido al pago de patentes comerciales, patentes de vehículos livianos, vehículos pesado y locomoción colectiva; lo que se traduce en un desembolso complementario en horas extraordinarias y turnos adicionales; impactando la cuenta de gastos de personal en un 10%.

Mediante el posicionamiento de una plataforma de recaudación, se produce un ahorro en las horas extraordinarias canceladas a los funcionarios (10%), para extender los horarios de recaudación y se genera un aumento en las cuentas de ingresos, por concepto de pago de patentes, derechos de aseo y pago de multas.

1. Fuentes de ingresos

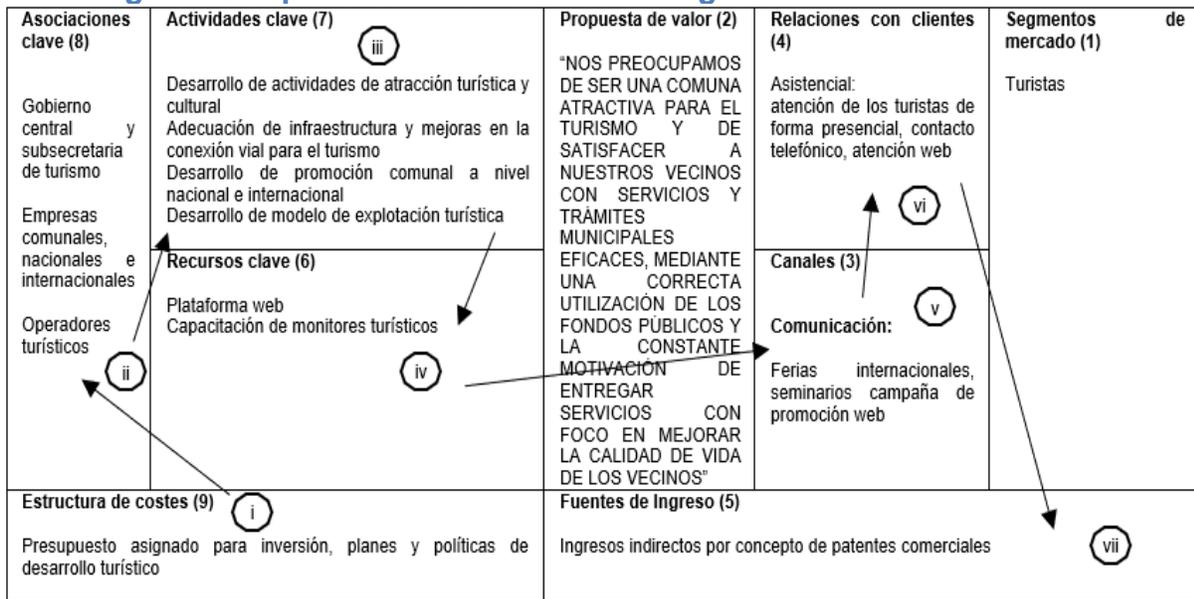
a. Explicación del desafío

Otro mecanismo que aporta valor es la intervención de las fuentes de ingresos, ello se traduce en la inversión inicial en infraestructura, el desarrollo de planes y actividades de atracciones turísticas y la promoción de la imagen comunal; lo que se traduce en una apuesta de largo plazo.

b. Captura de valor

La captura de valor mediante la intervención de la fuente de ingresos se representa mediante la figura 13.

Figura 13 captura de valor fuentes de ingresos



Fuente: elaboración propia.

c. Explicación

- i. Estructura de costos (9): se aumenta el presupuesto asignado para inversión, planes y políticas de desarrollo turístico.
- ii. Asociaciones claves (8): se desarrollan, asociaciones con el Gobierno central, la subsecretaría de turismo, empresas comunales, nacionales e internacionales y operadores turísticos.
- iii. Actividades claves (7): se desarrollan actividades de atracción turística y cultural, obras de adecuación de la infraestructura y mejoras en la conexión vial para el turismo, además de actividades de promoción comunal a nivel nacional e internacional y el desarrollo de un modelo de explotación turística.
- iv. Recursos clave (6): se posiciona una plataforma web, complementado con la capacitación de monitores turísticos.
- v. Canales (3): asistir y desarrollar ferias internacionales, seminarios y campañas de promoción web.
- vi. Relaciones con clientes (4): atención de los turistas de forma presencial, contacto telefónico y atención web.

- vii. Fuentes de ingresos (5): en el largo plazo se produce un aumento de los ingresos por concepto de pago de patentes comerciales, como reflejo del crecimiento en el volumen de turistas.

d. Conclusión

Los turistas, son parte de los segmentos considerados de forma inicial, no implican un mayor cambio en el modelo. La propuesta para modificar las fuentes de ingresos, considera una visión de largo plazo que impacte de manera considerable en el presupuesto municipal mediante la mayor recaudación de patentes comerciales, derivado del mayor dinamismo económico que produce el turismo a todo nivel; lo anterior, requiere de una inversión inicial, en infraestructura, planes y políticas con foco en el desarrollo turístico, además de un cambio cultural que requiere diseñar una ciudad con dedicación turística. Se considera que la propuesta cuenta con factibilidad de ejecución y en el largo plazo los ingresos son mayores a la inversión inicial.

Con toda la información analizada respecto a la estrategia del municipio, se pueden abordar los problemas de control de gestión, identificando focos de estrategia y de la organización.

4.6 Problemas del control de gestión

Las problemáticas de la organización que justifican un sistema de control de gestión, se sustentan en el modelo de diagnóstico de Merchant y Van der Stede (2007) que identifican como causas para la necesidad de un control de gestión la falta de dirección, los problemas de motivación y limitaciones personales.

Para categorizar los siguientes temas se utilizan las condiciones planteadas por Caprile (2019); que permite identificar focos relevantes para analizar los problemas del municipio.

4.6.1 Focos relevantes de la estrategia para el SCG

Los focos que componen la estrategia municipal y que son relevantes para el sistema de control de gestión se identifican como:

1. Adecuadas condiciones para el turismo

El desarrollo de este foco estratégico se ve mermado por la falta de infraestructura turística, la ausencia de planes de promoción y la carencia de fondos, en relación con el comportamiento se puede plantear lo siguiente:

a. Cultura organizacional

Cultura inadecuada para los desafíos actuales: debido a que el objetivo de convertir a la comuna en un polo de desarrollo turístico implica una transformación de la cultura organizacional, es relevante abordar esta necesidad mediante el sistema de control de gestión.

2. Servicios municipales eficaces y mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos

Implica el aseguramiento de la calidad de los servicios y trámites municipales facilitados mediante la implementación y el cumplimiento de estándares de atención a los vecinos, de manera de alcanzar un óptimo nivel de satisfacción vecinal y el resultante mejoramiento de la calidad de vida; lo anterior busca posicionar al municipio como uno de los mejores modelos de gestión local.

a. Alineamiento horizontal

- i. Coordinación: para llevar a cabo los objetivos planteados se requiere solucionar las problemáticas de trabajo colaborativo eliminando el individualismo existente y colocando en primer lugar a los vecinos.
- ii. diseño de procesos internos: se necesita rediseñar los procesos de manera de aprovechar las sinergias organizacionales.

b. Diseño organizacional

- i. Centralización: se debe descentralizar la toma de decisiones de menor y mediana relevancia para entregar soluciones eficaces a los vecinos.

c. Cultura organizacional

- i. Falta de velocidad de transformación organizacional: para abordar la implementación y cumplimiento de estándares de atención se requiere la transformación de la cultura municipal y corregir la inercia de la cultura existente; lo anterior es requerido para alcanzar el éxito ante una nueva forma de tratar al vecino.

d. Competencias

Para desarrollar esta transformación organizacional se requiere mejorar la selección de funcionarios, la asignación de funciones, la evaluación del desempeño realizado y enfocar las capacitaciones en base al foco planteado.

3. Correcto uso de los fondos públicos

Para el cumplimiento de este foco es fundamental un correcto control a los gastos de las operaciones cotidianas, de manera de alertar a las unidades municipales ante desviaciones que puedan incidir en la correcta ejecución presupuestaria de la municipalidad

a. Diseño organizacional

- i. Presupuestos y Centros de responsabilidad: es necesario mejorar el trabajo de proyección, asignación y desviación de los presupuestos establecidos para evitar la falta de fondos por situaciones de extrema urgencia; además es vital designar centros de responsabilidad para mejorar la ejecución presupuestaria.

4.6.2 Focos relevantes de la organización para el SCG

Respecto a los problemas más relevantes para la organización para desarrollar el sistema de control de gestión se pueden mencionar:

1. Alineamiento vertical

Se cuenta con un estilo de liderazgo centralizado que carece de focos estratégicos definidos y comunicados a la organización, lo que se manifiesta por la evaluación de los desempeños de las unidades en base a información periodística y no sobre objetivos concretos y comunicados con anterioridad; la falta de comunicación hacia las unidades municipales impide tomar decisiones de manera oportuna y encapsula el actuar municipal.

2. Alineamiento horizontal

Se manifiesta mediante la falta de trabajo colaborativo entre las unidades municipales que se enfocan solamente en las funciones establecidas en los reglamentos internos que carecen de actualización; lo que se manifiesta, por la falta de comunicación entre el

departamento de licitaciones y las restantes unidades, para levantar procesos de licitación a tiempo, además de la falta de coordinación entre la secretaría de comunal de planificación y la unidad de operaciones, para levantar y ejecutar obras menores y servicios.

Además, existe un exceso de formalidad en los procesos administrativos que deben ser visados por las unidades respectivas desperdiciando la oportunidad de utilizar sistemas documentales informáticos que permitan acelerar los procesos y la consecuente mejora en los servicios, lo que queda en evidenciado, por la falta de utilización de firma digital por parte de las autoridades de administración municipal, secretaría municipal y alcaldía, que normalmente retrasan la visación de documentación.

3. Diseño organizacional

Se sustenta a una excesiva centralización de la organización que por normativa obliga al visado de todo documento por parte del alcalde.

La asignación de las metas se fundamenta en el cumplimiento de objetivos asociados a los Planes de Mejoramiento de la Gestión Municipal (PMGM), que se encuentran desconectados de los objetivos del PLADECO (Municipalidad de Puerto Montt 2017); lo que resulta en divergencia de objetivos respecto a los requerimientos y se traduce en metas con un bajo nivel de impacto en la calidad de vida de los vecinos.

4. Diseño y/o implementación del Sistema de Control de Gestión

Se encuentra representado por falta de una herramienta formal que entregue información oportuna y permita la toma de decisiones por parte de las unidades municipales, provocando brechas importantes.

El actual SCG se sustenta en el presupuesto municipal, el esquema de incentivos y las metas de los funcionarios; respecto a la gestión presupuestaria se puede observar una escasa participación de las unidades municipales en su elaboración debido a la falta de responsabilidad en la ejecución presupuestaria y a la inexistente consideración en los objetivos planificados, lo que limita su proyección anual a la corrección inflacionaria.

En relación al esquema de incentivos y a las metas, se puede mencionar que se encuentra establecido por normativa y su estímulo total contempla una asignación monetaria adicional a la renta de los funcionarios del 30,6%; la realidad implica que la baja dificultad de las metas autoimpuestas por los funcionarios no impacta en el mejoramiento de la gestión municipal y se reconocen como un aporte normal a la renta de los funcionarios.

5. Cultura organizacional

Existe una cultura inadecuada para los desafíos planteados lo que se observa por el rechazo inicial a la nueva ley de plantas que busca la profesionalización de los funcionarios.

6. Competencias

Existe insuficiencia de competencias técnicas, relacionadas a cargos de confianza que generan descoordinación, ansiedad y frustración sobre los equipos; además, a nivel organizacional existe ausencia de articulación con un Consejo Comunal de la Sociedad Civil (COSOC), para incidir en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas de gestión municipal.

En la siguiente tabla XXXII, se presenta un resumen de los problemas de relevancia de la estrategia y la organización para el SCG.

Tabla XXXVIII Resumen problemas relevantes de la estrategia y la organización para el SCG (parte I)

N°	Categoría	Problema
0.1	Adecuadas condiciones para el turismo	Cultura inadecuada para transformar a la comuna en un polo de desarrollo turístico.
0.2	Servicios municipales eficaces y mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos	Ausencia de coordinación entre unidades a nivel horizontal, para eliminar el individualismo y colocar el foco en los vecinos.
0.2.1	Servicios municipales eficaces y mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos	Exceso de centralización en las decisiones de menor relevancia, para entregar soluciones oportunas a los vecinos.
0.2.2	Servicios municipales eficaces y mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos	Falta de adaptación en la cultura organizacional, para abordar nuevos estándares en la atención de los vecinos.
0.2.3	Servicios municipales eficaces y mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos	Deficiencias en las competencias de los funcionarios, presente en la selección, descripción de funciones, evaluación de desempeño y capacitaciones.

0.3	Correcto uso de fondos públicos	Mejorar las acciones de proyección, asignación y desviación de los presupuestos establecidos.
0.3.1	Correcto uso de fondos públicos	Designar centros de responsabilidad para mejorar la ejecución presupuestaria.
1.0	Alineamiento Vertical	Liderazgo centralizado carente de focos estratégicos definidos.
1.1	Alineamiento Vertical	Falta de comunicación hacia las unidades impide tomar decisiones oportunas.
2.0	Alineamiento Horizontal	Falta de trabajo colaborativo entre las unidades.
2.1	Alineamiento Horizontal	Exceso de formalidad en los procesos administrativos y rechazo a nuevos sistemas de información.
3.0	Diseño Organizacional	Excesiva centralización de la organización para el visado de documentación, exigido por normativa.

Tabla XXXIX Resumen problemas relevantes de la estrategia y la organización para el SCG (parte II)

3.1	Diseño Organizacional	Divergencia de objetivos respecto a los requerimientos vecinales y las metas planteadas, lo que se traduce en metas con un bajo nivel de impacto en la calidad de vida de los vecinos.
4.0	Diseño y/o Implementación del SCG	Falta de herramienta formal que entregue información oportuna para la toma de decisiones.
4.1	Diseño y/o Implementación del SCG	Gestión presupuestaria ineficiente y poco participativa e involucrada con las unidades.
4.2	Diseño y/o Implementación del SCG	Esquema de incentivos y metas con mínimo impacto sobre la gestión municipal.
5.0	Cultura Organizacional	Cultura municipal reticente a cambios que permitan mejorar la gestión.
6.0	Competencias	Insuficiencia de competencias técnicas asociada a cargos de confianza.
6.1	Competencias	Ausencia de un Consejo Comunal de la Sociedad Civil (COSOC), para incidir en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas de gestión municipal.

Fuente: elaboración propia.

Para hacerse cargo de los problemas expuestos, el sistema de control de gestión propuesto se compone de los siguientes mecanismos: Mapa Estratégico (MP), Cuadro de Mando Integral (CMI), tableros funcionales (despliegue de la estrategia), esquema de incentivos, y modelo de análisis de desempeño (MAD).

En la tabla XXXIII, se presenta la matriz de cruce problemas del SCG y mecanismos de análisis.

Tabla XL Matriz de cruce problemas del SCG y mecanismos (parte I)

N°	Problema	MP	CMI	Despliegue estrategia	Esquema de incentivos	MAD
0.1	Cultura inadecuada para transformar a la comuna en un polo de desarrollo turístico.	✓	✓	✓	✓	
0.2	Ausencia de coordinación entre unidades a nivel horizontal, para eliminar el		✓	✓	✓	✓

	individualismo y colocar el foco en los vecinos.					
0.2.1	Exceso de centralización en las decisiones de menor relevancia, para entregar soluciones oportunas a los vecinos.			✓		
0.2.2	Falta de adaptación en la cultura organizacional, para abordar nuevos estándares en la atención de los vecinos.	✓	✓	✓	✓	
0.2.3	Deficiencias en las competencias de los funcionarios, presente en la selección, descripción de funciones, evaluación de desempeño y capacitaciones.	✓	✓	✓		

Tabla XLI Matriz de cruce problemas del SCG y mecanismos (parte II)

0.3	Mejorar las acciones de proyección, asignación y desviación de los presupuestos establecidos.	✓	✓	✓		
0.3.1	Designar centros de responsabilidad para mejorar la ejecución presupuestaria.	✓	✓	✓		
1.0	Liderazgo centralizado carente de focos estratégicos definidos.	✓	✓	✓	✓	✓
1.1	Falta de comunicación hacia las unidades impide tomar decisiones oportunas.		✓	✓		
2.0	Falta de trabajo colaborativo entre las unidades.	✓	✓	✓	✓	✓
2.1	Exceso de formalidad en los procesos administrativos y rechazo a nuevos sistemas de información.		✓	✓		
3.0	Excesiva centralización de la organización para el visado de documentación, exigido por normativa.			✓		
3.1	Divergencia de objetivos respecto a los requerimientos vecinales y las metas planteadas, lo que se traduce en metas con un bajo nivel de impacto en la calidad de vida de los vecinos.	✓	✓	✓	✓	
4.0	Falta de herramienta formal que entregue información oportuna para la toma de decisiones.		✓	✓		✓
4.1	Gestión presupuestaria ineficiente y poco participativa e involucrada con las unidades.	✓	✓	✓		
4.2	Esquema de incentivos y metas con mínimo impacto sobre la gestión municipal.				✓	
5.0	Cultura municipal reticente a cambios que permitan mejorar la gestión.	✓	✓	✓	✓	
6.0	Insuficiencia de competencias técnicas asociada a cargos de confianza.	✓	✓	✓		
6.1	Ausencia de un Consejo Comunal de la Sociedad Civil (COSOC), para incidir en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas de gestión municipal.	✓	✓			

Fuente: elaboración propia.

Finalmente, se cuenta con una propuesta de valor para la organización que integra los atributos definidos como: adecuadas condiciones para el turismo, servicios municipales eficaces, correcto uso de fondos públicos y mejorar la calidad de vida de los vecinos. Se propone una estrategia para la organización con foco en: gestionar procesos de servicios con orientación a los vecinos, desarrollo de un modelo de gestión de la calidad municipal y gestionar la satisfacción de los vecinos en relación a los servicios proporcionados. Conjuntamente, se realiza una evaluación al modelo de negocio, en base a los módulos de Osterwalder y Pigneur (2011) y se formulan intervenciones en la estructura de costos y fuentes de ingresos para aportar una mayor captura de valor al modelo de negocio. Para concluir el capítulo, se exponen 20 problemas para el sistema de control de gestión, con foco en la estrategia y la organización.

En base, a la inferencia de la curva de valor y la posterior generación de la propuesta de valor, que permiten describir las estrategias para la organización; además, del análisis, mediante el modelo de negocio CANVAS y la identificación de los problemas de control de gestión; en el próximo apartado, se puede plantear un mapa estratégico para el municipio, descomponiendo temas estratégicos y la posterior justificación de la propuesta.

CAPÍTULO 5. MAPA ESTRATÉGICO

En base, a la propuesta de valor precisada para la organización y la estrategia exigida para satisfacer los atributos definidos; considerando la evaluación del modelo de negocio y los problemas del sistema de control de gestión asociados a la estrategia y la organización. En el siguiente apartado, se plantea un mapa con temas estratégico y se concluye justificando el mapa expuesto, considerando los problemas enunciados en el capítulo anterior.

El mapa estratégico permite alinear los objetivos estratégicos mediante relaciones de causa-efecto entre las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, vecinos de Puerto Montt y finanzas municipales; permitiendo visualizar la transformación de los recursos mediante los procesos internos, para crear valor para los vecinos sin descuidar las finanzas municipales.

Kaplan y Norton (2008), se refieren al mapa estratégico como “el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard (BSC)”. Además, los mapas estratégicos proporcionan una estructura para comunicar la estrategia con fluidez dentro y fuera de la organización y para desarrollar indicadores, metas e iniciativas que fomenten el buen desempeño y la responsabilidad.

5.1 Temas estratégicos

De la misma forma, Kaplan y Norton (2008) definen los temas estratégicos como “los temas estratégicos proporcionan una estructura para comunicar la estrategia con fluidez dentro y fuera de la organización y para desarrollar indicadores, metas e iniciativas que fomenten el buen desempeño y la responsabilidad”.

- Los temas estratégicos definidos para la municipalidad de Puerto Montt son los siguientes:
 1. Adecuadas condiciones para el turismo

La comuna de Puerto Montt posee un carácter de centro de servicios; pero además cuenta con atracciones naturales; por lo anterior es importante estimular las condiciones

que desarrollen y aumenten el flujo de turistas utilizando principalmente el liderazgo en recaladas de cruceros internacionales con la que cuenta el puerto de la ciudad.

2. Mejorar la calidad de vida de los vecinos

Busca mejorar la calidad de vida de los vecinos mediante el aseguramiento de objetivos relevantes como seguridad, conectividad de la comuna, la continuidad de los servicios básicos y la promoción de actividades culturales y sociales; además soporta la promoción turística de la comuna aprovechando sus características naturales y la ubicación de la comuna como punto logístico.

3. Servicios Municipales eficaces

Busca la cohesión de objetivos centrados en la satisfacción de los servicios municipales entregados, reforzando la implementación de estándares de calidad de servicio para los servicios sociales y los trámites municipales realizados por los vecinos.

4. Correcto uso de fondos públicos

Busca la obtención de presupuestos equilibrados con foco en el control de gastos y la búsqueda de fondos extrapresupuestarios, implementando planes y políticas de eficiencia en todo el municipio, desagregando y responsabilizando del control presupuestario a cada unidad municipal.

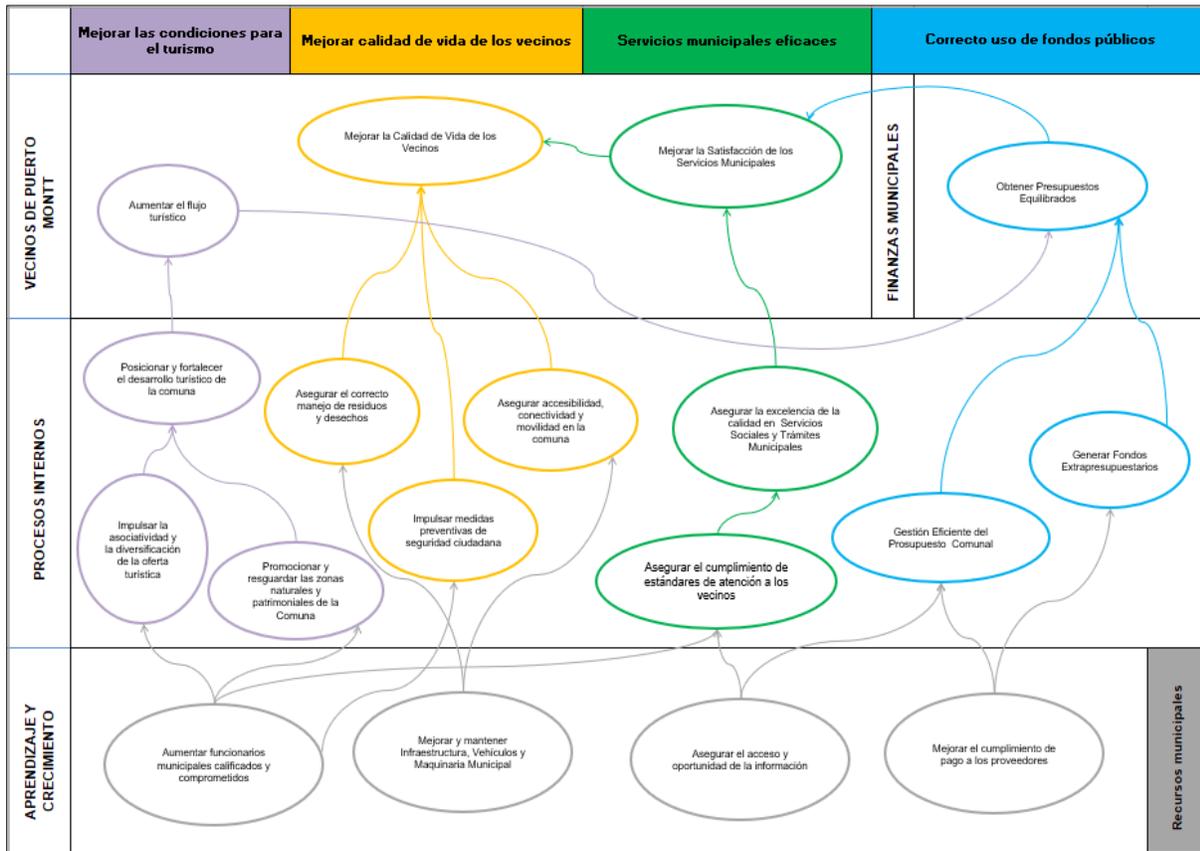
5. Recursos municipales

Se compone de elementos intangibles como las capacitaciones necesarias para los funcionarios, la adecuada mantención de la maquinaria y vehículos municipales y un apropiado sistema para asegurar el acceso a la información.

5.2 Mapa estratégico propuesto

El mapa estratégico propuesto para la municipalidad de Puerto Montt se representa mediante la figura 14, que contiene los objetivos estratégicos, agrupados en colores, según cada tema.

Figura 14 Mapa estratégico municipalidad de Puerto Montt



Fuente: elaboración propia.

Las relaciones de mayor relevancia se establecen con la implementación y el cumplimiento de estándares de atención a los vecinos (PI6), de manera de alcanzar un óptimo nivel de satisfacción vecinal (VPM3) y el resultante mejoramiento en la calidad de vida de los vecinos (VPM2).

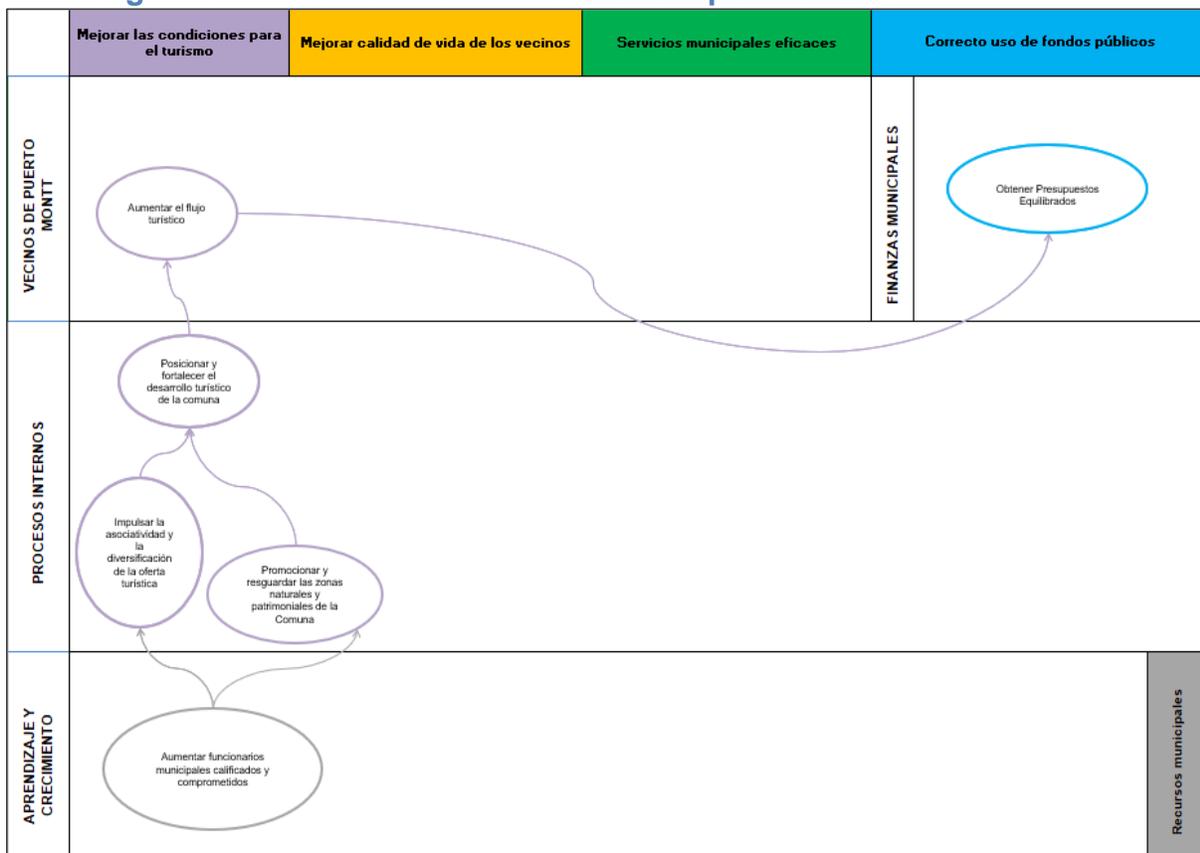
Además, se observa el desafío de aprovechar las condiciones propias de la comuna, asociada a la prestación de servicios, la necesidad de desarrollar puntos de atracción turístico y las condiciones logísticas para abordar otros destinos turísticos; por ello se propone incentivar el flujo turístico (VPM1) para impactar en el largo plazo en los ingresos mediante un aumento de pago de las patentes comerciales (FM1).

Finalmente, un correcto pago a los proveedores (AC4) de contratos críticos para el municipio permite gestionar de forma eficiente el presupuesto (PI9), al evitar el

desembolso de fondos adicionales para solucionar problemas de continuidad operacional en servicios claves para los vecinos.

El tema de Adecuadas condiciones para el turismo, planteado en la figura 15, muestra como el aumento de funcionarios comprometidos con la gestión municipal permite impulsar actividades sociales y culturales, que en conjunto con la promoción de nuevas zonas naturales y patrimoniales, permiten el desarrollo del turismo y el consecuente aumento en el flujo de visitantes que permiten un obtener ingresos adicionales por concepto de pago de patentes comerciales.

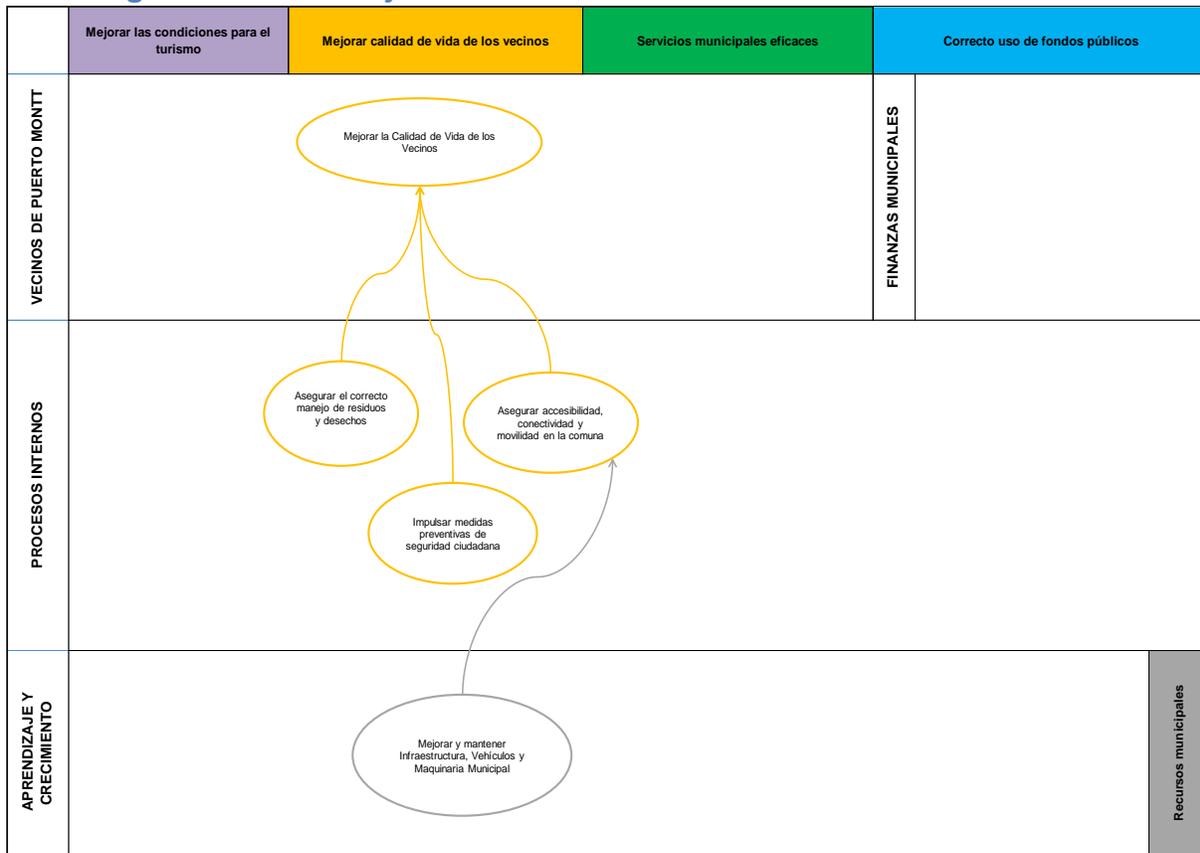
Figura 15 Tema adecuadas condiciones para el turismo



Fuente: elaboración propia.

La figura 16 muestra el desarrollo del tema Mejorar la calidad de vida de los vecinos, visualizando que, al impulsar medidas para el correcto manejo de residuos, la promoción de medidas preventivas en seguridad ciudadana y al asegurar la conectividad y movilidad comunal permite mejorar la calidad de vida de los vecinos.

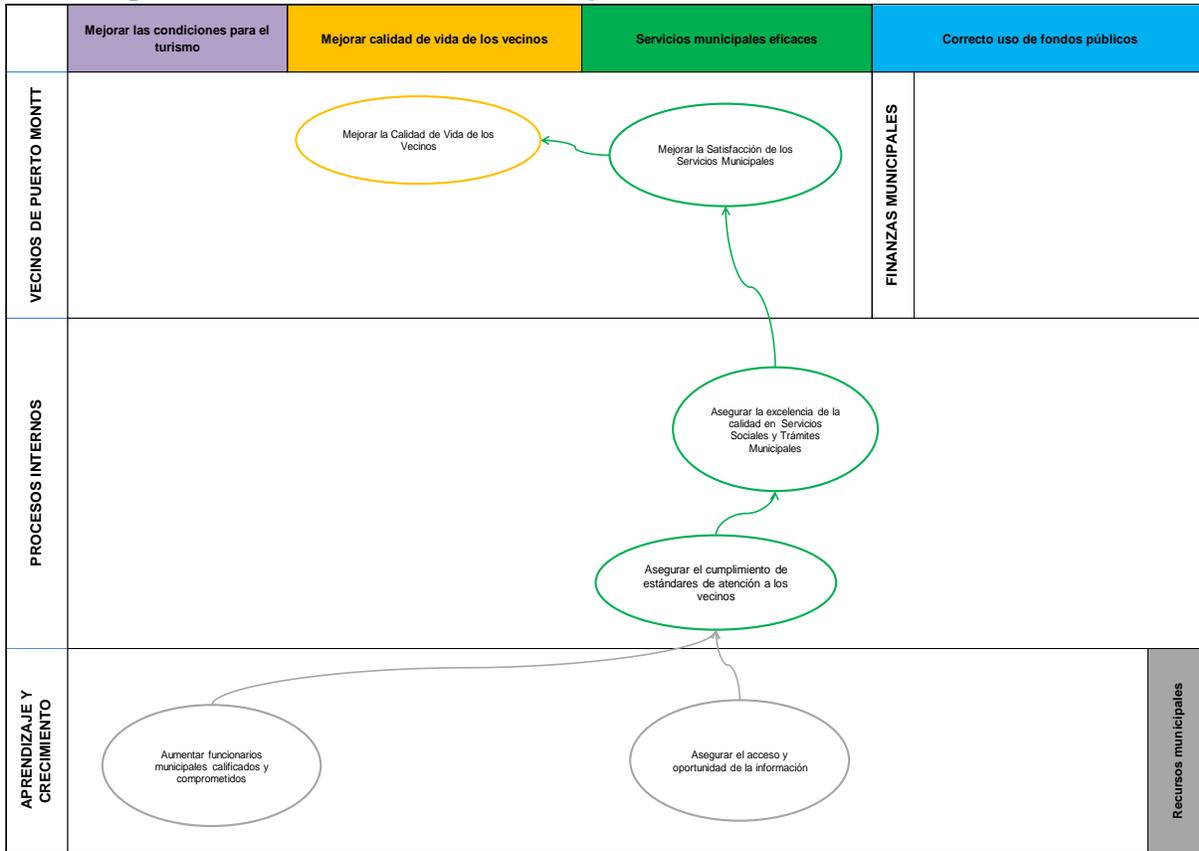
Figura 16 Tema mejorar la calidad de vida de los vecinos



Fuente: elaboración propia.

La figura 17, muestra el tema de Servicios municipales eficaces, observando que al asegurar el cumplimiento de los estándares de atención a los vecinos impulsa el aseguramiento de la calidad en la entrega de servicios sociales y trámites generales; permitiendo mejorar la satisfacción de los servicios municipales proporcionados.

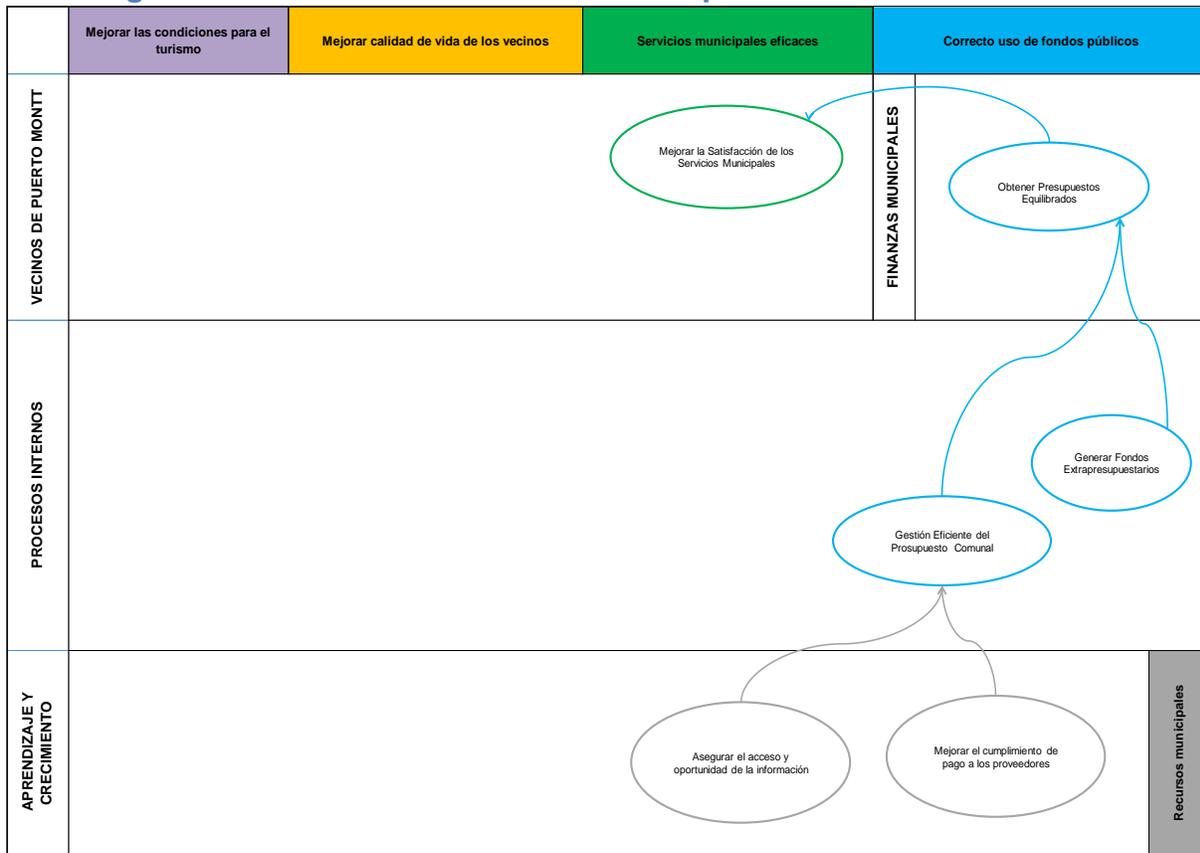
Figura 17 Tema servicios municipales eficaces



Fuente: elaboración propia

La figura 18, muestra el tema del Correcto uso de fondos públicos, lo que implica que gracias a una gestión eficiente del presupuesto comunal y al generar fondos extrapresupuestarios se pueden obtener presupuestos equilibrados, lo que permite contar con fondos para impactar sobre la satisfacción de los servicios municipales.

Figura 18 Tema correcto uso de fondos públicos

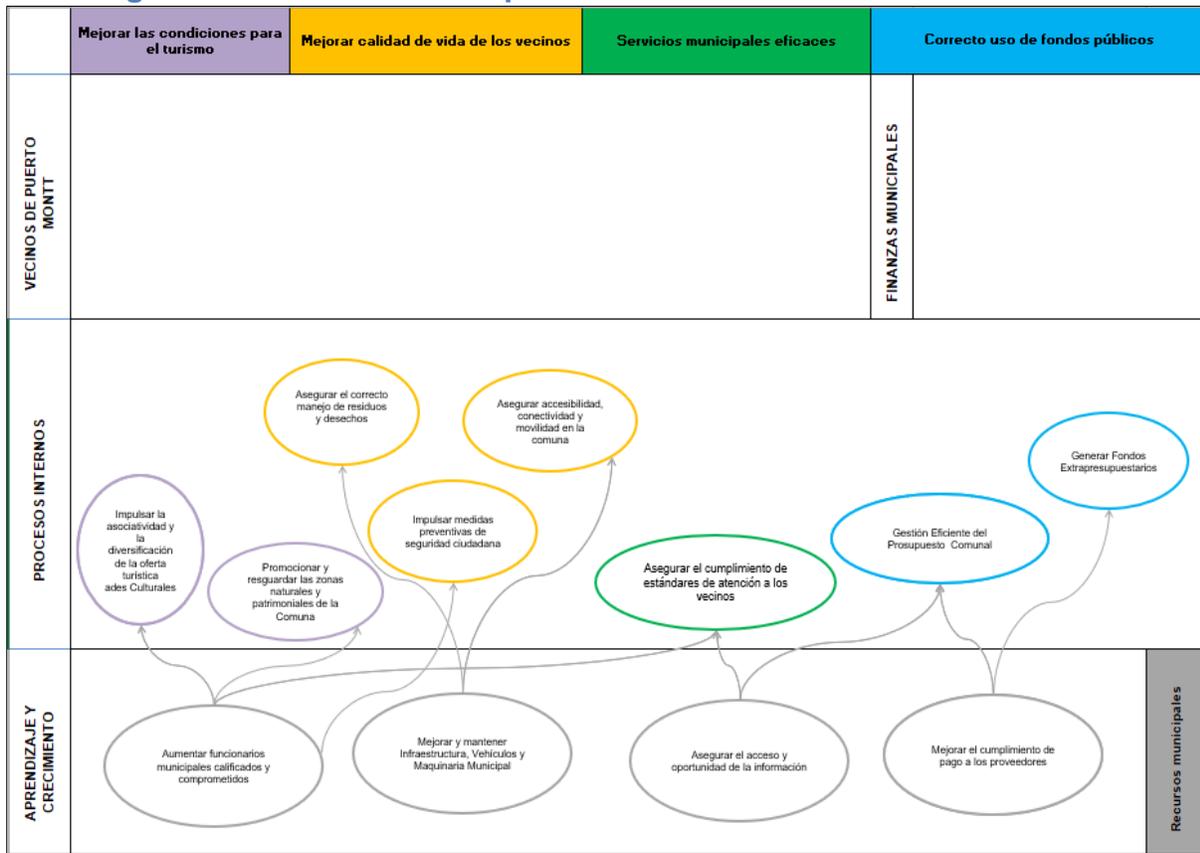


Fuente: elaboración propia

La figura 19, muestra el tema asociado a los Recursos municipales, observando que al contar con funcionarios calificados y comprometidos permite asegurar el cumplimiento de los estándares de atención a los vecinos e impulsar la participación social y las actividades culturales; el mantener maquinaria y vehículos en buen estado permite asegurar la conectividad y movilidad urbana. El asegurar el acceso y oportunidad de la información permite gestionar de manera eficiente el presupuesto y dar cumplimiento a los estándares de atención a los vecinos.

Finalmente mejorar el cumplimiento de pago a los proveedores, permite minimizar gastos y gestionar de forma eficiente el presupuesto.

Figura 19 Recursos municipales



Fuente: elaboración propia

En la tabla XXXIV, se presenta el diccionario de objetivos propuestos a partir del mapa estratégico presentado en la figura 14.

Tabla XLII Diccionario de objetivos (parte I)

Objetivo	Perspectiva	Nombre del objetivo	Descripción	Objetivos causales	Objetivos de efecto
AC1	Aprendizaje y crecimiento	Aumentar funcionarios municipales calificados y comprometidos	Reforzar la cantidad de funcionarios técnicos profesionales		PI1 PI6
AC2	Aprendizaje y crecimiento	Mejorar y mantener Infraestructura, Vehículos y Maquinaria Municipal	Mejoramiento y reparaciones a infraestructura y flota de vehículos		PI5
AC3	Aprendizaje y crecimiento	Asegurar el acceso y oportunidad de la información	Disponer de sistemas de información para asegurar la toma de decisiones		PI6 PI9

Tabla XLIII Diccionario de objetivos (parte II)

AC4	Aprendizaje y crecimiento	Mejorar el cumplimiento de pago a los proveedores	Aumentar el pago a los proveedores de productos y servicios		PI9
PI1	Procesos internos	Impulsar la asociatividad y la diversificación de la oferta turística	promocionar la asociatividad e impulsar la diversificación entre empresas y organizaciones turísticas	AC1	PI8
PI2	Procesos internos	Asegurar el correcto manejo de residuos y desechos	Controlar los indicadores de recolección y servicio comprometido en las concesiones		VPM2
PI3	Procesos internos	Promocionar y resguardar las zonas naturales y patrimoniales de la Comuna	Aumentar la promoción y visita de zonas patrimoniales		PI8
PI4	Procesos internos	Impulsar medidas preventivas de seguridad ciudadana	Controlar los indicadores disuasivos delictuales aportados por la central de cámaras municipales		VPM2
PI5	Procesos internos	Asegurar accesibilidad, conectividad y movilidad en la comuna	Seguimiento a actividades de mejoramiento de caminos y vialidad urbana	AC2	VPM2
PI6	Procesos internos	Asegurar el cumplimiento de estándares de atención a los vecinos	Controlar la implantación de los estándares	AC1 AC3	PI7
PI7	Procesos internos	Asegurar la excelencia de la calidad en servicios sociales y trámites municipales	Controlar la calidad de los servicios sociales entregados	PI6 AC1 AC3	VPM3
PI8	Procesos internos	Posicionar y fortalecer el desarrollo turístico de la comuna	Controlar el desempeño de iniciativas asociadas al turismo	PI1 PI3 AC1	VPM1
PI9	Procesos internos	Gestión Eficiente del Presupuesto Comunal	Control de ingresos y gastos	AC3 AC4	FM1
PI10	Procesos internos	Generar Fondos Extrapresupuestarios	Aumentar la postulación a fondos externos		FM1
FM1	Finanzas municipales	Obtener Presupuestos Equilibrados	Seguimiento y control periódico a los resultados del presupuesto desagregado por unidad municipal	PI9 PI10 AC3 AC4	VPM3
VPM1	Vecinos de Puerto Montt	Aumentar el flujo turístico	Aumentar la cantidad de turistas	PI1 PI3 AC1	FM1

Tabla XLIV Diccionario de objetivos (parte III)

VPM2	Vecinos de Puerto Montt	Mejorar la Calidad de Vida de los Vecinos	Controlar todos los factores asociados a la calidad de vida	PI2 PI4 PI5 AC2 VPM3	
VPM3	Vecinos de Puerto Montt	Mejorar la Satisfacción de los Servicios Municipales	Control periódico de la satisfacción de los vecinos que reciben servicios sociales y tramitan solicitudes	PI7 PI6 AC1 AC3 FM1	VPM2

Fuente: elaboración propia.

5.3 Justificación de la propuesta de mapa estratégico

Mediante la tabla XXXV, la propuesta de mapa estratégico para la municipalidad de Puerto Montt da respuesta a los problemas de control de gestión presentados previamente en la tabla XXXII.

Tabla XLV Problemas relevantes justificados por la propuesta de mapa estratégico (parte I)

N°	Categoría	Problema	Justificación propuesta de mapa estratégico
0.1	Adecuadas condiciones para el turismo	Cultura inadecuada para transformar a la comuna en un polo de desarrollo turístico.	Se establecen un tema y objetivos estratégicos claros para desarrollar el turismo.
0.2.2	Servicios municipales eficaces y mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos	Falta de adaptación en la cultura organizacional, para abordar nuevos estándares en la atención de los vecinos.	Se establece un tema orientado a los servicios municipales eficaces y un objetivo que aborda, el asegurar la excelencia de la calidad en servicios sociales y trámites municipales.
0.2.3	Servicios municipales eficaces y mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos	Deficiencias en las competencias de los funcionarios, presente en la selección, descripción de funciones, evaluación de desempeño y capacitaciones.	El tema estratégico, recursos municipales, define el objetivo de aumentar funcionarios municipales calificados y comprometidos.
0.3	Correcto uso de fondos públicos	Mejorar las acciones de proyección, asignación y desviación de los presupuestos establecidos.	Se plantea el tema relacionado al correcto uso de fondos públicos, mediante los objetivos definidos como: obtener presupuestos equilibrados, generar fondos extrapresupuestarios y gestión eficiente del presupuesto comunal.
0.3.1	Correcto uso de fondos públicos	Designar centros de responsabilidad para mejorar la ejecución presupuestaria.	Se responde mediante el objetivo definido como gestión eficiente del presupuesto comunal.
1.0	Alineamiento Vertical	Liderazgo centralizado carente de focos estratégicos definidos.	Se definen focos estratégicos claros mediante temas y objetivos definidos.
2.0	Alineamiento Horizontal	Falta de trabajo colaborativo entre las unidades.	Los objetivos propuestos exigen participación y desempeño de manera conjunta entre las unidades municipales.

Tabla XLVI Problemas relevantes justificados por la propuesta de mapa estratégico (parte II)

3.1	Diseño Organizacional	Divergencia de objetivos respecto a los requerimientos vecinales y las metas planteadas, lo que se traduce en metas con un bajo nivel de impacto en la calidad de vida de los vecinos.	No existe divergencia de objetivos ya que los temas y metas estratégicas planteadas apuntan a mejorar la calidad de vida de los vecinos.
4.1	Diseño del SCG	Gestión presupuestaria ineficiente y poco participativa e involucrada con las unidades.	Existen objetivos claramente definidos hacia la gestión eficiente del presupuesto, a la generación de fondos extrapresupuestarios y a la obtención de presupuestos equilibrados.
5.0	Cultura Organizacional	Cultura municipal reticente a cambios que permitan mejorar la gestión.	El mapa define temas y objetivos clarificadores, que permiten conocer los focos del sistema propuesto.
6.0	Competencias	Insuficiencia de competencias técnicas asociada a cargos de confianza.	Se define el objetivo de aumentar los funcionarios municipales calificados y comprometidos, de manera de contrarrestar las brechas técnicas presentes en los cargos de confianza.
6.1	Competencias	Ausencia de un Consejo Comunal de la Sociedad Civil (COSOC), para incidir en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas de gestión municipal.	Se plantea el objetivo de impulsar la participación social y las actividades culturales, de forma de minimizar el bajo interés de las organizaciones sociales.

Fuente: elaboración propia.

Según la tabla XXXV, el mapa estratégico permite abordar principalmente los problemas relacionados al liderazgo carente de focos estratégicos y la falta de trabajo colaborativo entre las unidades, estableciendo temas y objetivos estratégicas claros.

De manera específica, se afronta la problemática de una cultura inadecuada para transformar a la comuna en un polo de desarrollo turístico, mediante la conexión de causa-efecto entre los objetivos definidos como, desarrollo turístico y cultural de los vecinos con el objetivo, aumentar el flujo turístico. La dificultad establecida para abordar nuevos estándares de atención, se asume mediante el objetivo que busca asegurar la excelencia de la calidad en servicios sociales y trámites municipales; mientras que la relación causal entre los objetivos establecidos como, gestión eficiente del presupuesto y la obtención de presupuestos equilibrados, permite encarar el problema de una gestión presupuestaria ineficiente y poco participativa con las unidades municipales.

Siguiendo los planteamientos de Kaplan y Norton (2008), se consigue formular un mapa estratégico compuesto por 18 objetivos, separados en 5 temas estratégicos, definidos como: adecuadas condiciones para el turismo, mejorar la calidad de vida de los vecinos, servicios Municipales eficaces, correcto uso de fondos públicos y recursos municipales; además se presenta un diccionario de objetivos, para facilitar su categorización.

Finalmente, se logra identificar las justificaciones que responden a las problemáticas para el sistema de control de gestión planteadas en la tabla XXXII.

En base, a la propuesta de mapa estratégico y la respectiva justificación del mismo; en el capítulo siguiente, se establece una propuesta de cuadro de mando integral, que incorpora las principales iniciativas estratégicas requeridas.

CAPÍTULO 6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En el apartado previo, se propuso un mapa estratégico con objetivos definidos, agrupados en 5 temas estratégicos; en base a lo anterior, en el siguiente apartado se desarrolla el cuadro de mando integral para la municipalidad de Puerto Montt, que contiene los indicadores específicos para cada objetivo con sus respectivas metas e iniciativas estratégicas. En conjunto, se describen las principales iniciativas estratégicas, que impulsan el desempeño de los objetivos estratégicos planteados; se concluye, con las problemáticas que impactan el sistema de control de gestión y que son abordadas por el cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral, descompone las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, finanzas municipales y vecinos en diversos objetivos y su relevancia, se sustenta en la capacidad medir el nivel de cumplimiento de la organización, de manera de transformar la estrategia en objetivos e indicadores medibles, detectando las brechas y articulando el comportamiento; además, permite evidenciar el impacto en la organización, en relación a las decisiones que buscan el alineamiento estratégico.

Según Kaplan y Norton (2008), “los mapas estratégicos y el BSC resultan mecanismos ideales para ayudar a la sede corporativa a alinear múltiples unidades organizacionales en pos de la creación de valor superior. El equipo ejecutivo de la sede, en su mapa estratégico corporativo y BSC, expresa la teoría de la empresa: cómo genera la compañía valor adicional haciendo que las unidades de negocios funcionen dentro de su estructura jerárquica. Una vez definido, el mapa estratégico corporativo puede desdoblarse a las divisiones, unidades de negocios y de soporte y departamentos para coordinar las actividades de creación de valor en todas estas unidades organizacionales.”

La tabla XXXVI, presenta el cuadro de mando integral propuesto para la municipalidad de Puerto Montt.

Tabla XLVII CMI municipalidad de Puerto Montt

P.	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta Anual	Frecuencia Revisión	Iniciativa estratégica
VECINOS DE PUERTO MONTT	Mejorar la Calidad de Vida de los Vecinos	Posición en el Ranking del Índice de Calidad de Vida Urbana (ICVU) - Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales UC	posición en el ranking ICVU periodo	≥ (+)2 posiciones	anual	plan de recepción de requerimientos vecinales
	Aumentar el flujo turístico	% de ocupación en alojamiento comercial	(# alojamientos ocupados /# alojamientos disponibles) x 100	≥ 70%	mensual	Desarrollar planes promoción turística
		flujo turistas extranjeros	# de turistas extranjeros que desembarcan de los cruceros	≥ 70.000	mensual	
	Mejorar la Satisfacción de los Servicios Municipales	Encuesta de satisfacción de los vecinos respecto a los servicios y tramites recibidos	Puntaje de valoración Encuesta de satisfacción de los vecinos respecto a los servicios y tramites recibidos (1 a 10 puntos)	≥ 7	mensual	encuestas para conocer el grado de satisfacción usuaria
% reclamos por servicio		(# reclamos por servicios y trámites/# total de atenciones por servicios y trámites entregados) x 100	≤ 5%	mensual		
P.	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta Anual	Frecuencia Revisión	Iniciativa estratégica
FINANZAS MUNICIPALES	Obtener Presupuestos Equilibrados	eficiencia presupuestaria	(\$gastos totales efectivos/\$ingresos totales efectivos)	≤ 0,97	mensual	No Aplica
		Ingresos municipales	(ingresos por tramites periodo t-ingresos periodo t-1/ingresos t-1) x100	≥ 3%	mensual	No Aplica
P.	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta Anual	Frecuencia Revisión	Iniciativa estratégica
PROCESOS INTERNOS	Impulsar la asociatividad y la diversificación de la oferta turística	% plan de articulación actores turísticos públicos y privados	(# organizaciones turísticas que postulan a fondos concursables / # organizaciones turísticas catastradas) x 100	≥ 65%	trimestral	Desarrollo de asociaciones para la gestión y desarrollo de nuevos servicios turísticos
			(# organizaciones turísticas asociadas /# organizaciones turísticas catastradas) x 100	≥ 80%		
		% plan implementación del sello calidad turística Q y S	(#sellos calidad turística Q y S obtenidos /# sellos calidad turística Q y S proyectados) x 100	≥ 70%	trimestral	
	Asegurar el correcto manejo de residuos y desechos	cumplimiento instalación Puntos de Reciclaje	(# de Puntos de Reciclaje instalados / # de Puntos de Reciclaje planificados) x 100	≥ 80%	mensual	Campaña de compostaje municipal
		generación total de residuos por vecino	# kg de residuos generados por vecino	≤ 350	anual	
	Promocionar y resguardar las zonas naturales y patrimoniales de la Comuna	plan de promoción imagen de Puerto Montt a nivel nacional	(# actividades de promoción de la comuna /# actividades de promoción planificados) x 100	≥ 90%	semestral	campaña de difusión de imagen Puerto Montt
% implementación plan de resguardo de zonas patrimoniales		(# zonas declaradas patrimoniales/ # zonas con condiciones patrimoniales) x 100	≥ 90%	mensual		
Impulsar medidas preventivas de seguridad ciudadana	% cumplimiento plan de seguridad vecinal	(# de cámaras de vigilancia instaladas/ # de vigilancia disponibles) x100	≥ 90%	semestral	campaña de difusión de plan de seguridad	
		(# de alarmas comunitarias instaladas/ # de alarmas comunitarias planificadas) x100	≥ 80%	mensual		

PROCESOS INTERNOS	Asegurar accesibilidad, conectividad y movilidad en la comuna	% intervención caminos rurales	(# km de caminos vecinales intervenidos/# km caminos programados) x 100	≥ 75 %	mensual	estudio integral de conexión vial
		Puntaje obtenido en la dimensión conectividad y movilidad del Índice de Calidad de Vida Urbana (ICVU) - Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales UC	puntaje obtenido en el periodo	≥ 80	anual	
	Asegurar el cumplimiento de estándares de atención a los vecinos	% plan de auditoria de implementación de estándares	(# hallazgos solucionados / # hallazgos detectados) x 100	≥ 95%	mensual	Concreción de organismo formal de representación y participación en las políticas públicas
	Asegurar la excelencia de la calidad en servicios sociales y trámites municipales	Plan de excelencia calidad	(# servicios y trámites digitalizados/# servicios y tramites existentes) x100	≥ 30%	mensual	plan de capacitación en servicios al usuario
			(# servicios y trámites no resueltos / # total de servicios y trámites realizados) x100	≤ 20 %	mensual	
			tiempo promedio de respuesta de servicios y trámites realizados	≤ 10	mensual	
	Posicionar y fortalecer el desarrollo turístico de la comuna	% plan de fortalecimiento turístico	# convenios instituciones de educación superior o centros de estudios para el desarrollo turístico y postulación a fondos públicos	≥ 5	anual	Desarrollar convenios de colaboración para potenciar el turismo
		% plan de marketing turístico	(# proyectos turísticos ejecutados / # proyectos turísticos planificados) x 100	≥ 80%	semestral	
			(# eventos de atracción turística ejecutados / # eventos de atracción turística planificados) x 100	≥ 85%	semestral	
	Gestión Eficiente del Presupuesto Comunal	% Eficiencia trámites municipales	(\$costos tramites / \$trámites) X 100	≥ 97%	mensual	consultoría de análisis presupuestario
% Eficiencia gastos		(\$gastos efectivos/ \$gastos presupuestado) X 100	≤ 98%	mensual		
Generar Fondos Extrapresupuestarios	ingresos fondos extrapresupuestarios	# \$ fondos extrapresupuestarios	≥ MM\$ 500	mensual	plan de capacitación de tramites	
P.	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta Anual	Frecuencia Revisión	Iniciativa estratégica
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar funcionarios municipales calificados y comprometidos	# funcionarios con especialización de diplomados	# funcionarios capacitados en 40 hrs	≥ 50	semestral	estudio de perfiles y descriptores de cargos
		índice de desempeño funcionario	N° de Funcionarios Certificados	10	semestral	
		# capacitaciones plan estratégico municipal	(# funcionarios capacitados/ #funcionarios totales) x 100	≥ 80%	semestral	
	Mejorar y mantener Infraestructura, Vehículos y Maquinaria Municipal	mantención de flota municipal	(# de vehículos y maquinaria atendidos/ # de vehículo y maquinaria total) x 100	≥ 80%	mensual	plan baja de vehículos
		% horas detención de vehículos y maquinarias	(# horas de maquinaria y vehículos detenidos/# horas vehiculos y maquinaria disponible) x 100	70%	mensual	
	Asegurar el acceso y oportunidad de la información	información oportuna	#reclamos internos por información tardía	≤ 50	mensual	estudio de implementación de ERP
		% cumplimiento transparencia activa	(# informes entregados al Consejo de la Transparencia /# requerimientos transparencia pasiva) x 100	≥ 90%	mensual	
		información incompleta	#reclamos internos por información incompleta	≤ 50	mensual	
	Mejorar el cumplimiento de pago a los proveedores	% solución reclamos pago proveedores	(# reclamos solucionados proveedores/ # reclamos total proveedores) x 100	≥ 90%	mensual	Plan de política de pago
		# convenios con proveedores	# convenios con proveedores concretados	≥ 50	semestral	

Fuente: elaboración propia.

6.1 Principales iniciativas estratégicas incorporadas en el CMI

En el siguiente punto, se describen las principales iniciativas estratégicas, incorporadas en el cuadro de mando integral y su propósito es estimular acciones que permitan alcanzar los objetivos estratégicos planteados en el mapa.

Según, Kaplan y Norton (2008), indican que “las iniciativas estratégicas son las acciones a corto plazo que colocan a una organización en el camino hacia el logro de su visión. La empresa examina y selecciona iniciativas estratégicas mediante la evaluación de su impacto en el logro del desempeño deseado para los objetivos estratégicos e indicadores. Cada tema estratégico requiere carteras completas de iniciativas estratégicas si se procura alcanzar las metas ambiciosas de desempeño”.

La tabla XXXVII, presenta el cuadro de iniciativas estratégicas propuesto para la municipalidad de Puerto Montt

Tabla XLVIII Iniciativas estratégicas (parte I)

P.	Objetivo Estratégico	Iniciativa estratégica	Descripción	Estrategia posicionamiento estratégico tabla XXII
VECINOS DE PUERTO MONTT	Mejorar la Calidad de Vida de los Vecinos	plan de recepción de requerimientos vecinales	Desarrollo de aplicaciones móviles para informar y recepcionar requerimientos comunales.	EFO1
	Aumentar el flujo turístico	Posicionar la imagen turística de la comuna a nivel nacional e internacional	Promocionar la comuna aprovechando sus atractivos turísticos y su infraestructura portuaria.	EDO2
	Mejorar la Satisfacción de los Servicios Municipales	encuestas para conocer el grado de satisfacción usuaria	Desarrollar encuestas que permitan conocer el grado de satisfacción usuaria frente al desempeño de los servicios y trámites municipales entregados	EDO1

Tabla XLIX Iniciativas estratégicas (parte II)

P.	Objetivo Estratégico	Iniciativa estratégica	Descripción	Estrategia posicionamiento estratégico tabla XXII
PROCESOS INTERNOS	Impulsar la asociatividad y la diversificación de la oferta turística	Desarrollo de asociaciones para la gestión y desarrollo de nuevos servicios turísticos	Fomentar la agrupación de las empresas turísticas e impulsar la certificación de calidad entre empresas del sector	EDO2
	Asegurar el correcto manejo de residuos y desechos	Campaña de compostaje municipal	Entregar herramientas y conocimiento de compostaje a los vecinos	
	Promocionar y resguardar las zonas naturales y patrimoniales de la Comuna	campaña de difusión de imagen Puerto Montt	Difundir la imagen de Puerto Montt en actividades a nivel nacional	
	Impulsar medidas preventivas de seguridad ciudadana	campaña de difusión de plan de seguridad	Dar a conocer el plan de seguridad municipal y su composición	
	Asegurar accesibilidad, conectividad y movilidad en la comuna	Estudio integral de conexión vial	Entender la situación actual y la factibilidad de posibilidades para abordar el objetivo	
	Asegurar el cumplimiento de estándares de atención a los vecinos	Concreción de organismo formal de representación y participación en las políticas públicas	Concreción del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil (COSOC), un organismo formal de representación y participación en las políticas públicas propuestas por el municipio por parte de las entidades sociales.	EDA2
	Asegurar la excelencia de la calidad en servicios sociales y trámites municipales	plan de capacitación en servicios al usuario	Capacitar a los funcionarios en atención integral de atención a los usuarios	
	Posicionar y fortalecer el desarrollo turístico de la comuna	Desarrollar convenios de colaboración para potenciar el turismo	Desarrollar convenios de colaboración y desarrollar programas tendientes a potenciar el turismo	EDO2
Gestión Eficiente Presupuesto Comunal	consultoría de análisis presupuestario	Obtener otra mirada de análisis, de manera de evaluar los actuales procedimientos de diseño y control presupuestarios		
Generar Fondos Extrapresupuestarios	plan de captación de trámites	Plan de capacitación de trámites municipales para obtener mayores recursos		

P.	Objetivo Estratégico	Iniciativa estratégica	Descripción	Estrategia posicionamiento estratégico tabla XXII
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar funcionarios municipales calificados y comprometidos	estudio de perfiles y descriptores de cargos	Entregar lineamientos claros a los funcionarios municipales sobre sus cargos y responsabilidades	
	Mejorar y mantener Infraestructura, Vehículos y Maquinaria Municipal	plan baja de vehículos	Plan de baja de activos con procedimientos claros que permitan identificar vehículos obsoletos que provocan gastos adicionales	
	Asegurar el acceso y oportunidad de la información	estudio de implementación de ERP	Analizar los beneficios de la implementación de un sistema que permita entregar información a todas las unidades municipales	
	Mejorar el cumplimiento de pago a los proveedores	Plan de política de pago	Establecer políticas claras de pago y retención de proveedores	

Fuente: elaboración propia

En consideración, a la escasez de recursos se proponen las siguientes iniciativas estratégicas, como factibles de ejecutar:

1. Encuesta para conocer el grado de satisfacción usuaria: aplicar encuestas para conocer y gestionar, el grado de satisfacción de los vecinos ante el desempeño de los servicios y trámites municipales proporcionados.
2. Concreción de organismo formal de representación y participación en las políticas públicas: constitución del COSOC, para otorgar representatividad a las políticas adoptadas por el municipio.
3. Campaña de difusión de imagen Puerto Montt: difundir la imagen de la comuna a nivel nacional, resaltando los atractivos naturales y patrimoniales.
4. Estudio de perfiles y descriptores de cargos: desarrollar perfiles, estableciendo responsabilidades claras.
5. Estudio de implementación de ERP: evaluar la aplicación de un sistema, que permita proporcionar información oportuna a todas las unidades municipales.

6.2 Justificación de la propuesta de CMI

Mediante la tabla XXXVIII, el Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto para la municipalidad de Puerto Montt da respuesta a los problemas de control de gestión presentados previamente en la tabla XXXII.

Tabla L Problemas relevantes justificados por el CMI (parte I)

N°	Categoría	Problema	Justificación CMI
0.1	Adecuadas condiciones para el turismo	Cultura inadecuada para transformar a la comuna en un polo de desarrollo turístico.	Se plantean indicadores para dar seguimiento al flujo turistas extranjeros y al % de ocupación en alojamiento comercial. Además, de la iniciativa estratégica asociadas a posicionar la imagen turística de la comuna a nivel nacional e internacional
0.2	Servicios municipales eficaces y mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos	Ausencia de coordinación entre unidades a nivel horizontal, para eliminar el individualismo y colocar el foco en los vecinos.	El indicador sobre la posición en el Ranking del Índice de Calidad de Vida Urbana (ICVU), publicada de forma anual, estimulan el trabajo colaborativo de las unidades municipales en los vecinos.
0.2.2	Servicios municipales eficaces y mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos	Falta de adaptación en la cultura organizacional, para abordar nuevos estándares en la atención de los vecinos.	Se impulsa, mediante el indicador asociado al % del plan de auditoria de implementación de estándares; además, del indicador de encuestas sobre el nivel de servicios de trámites.
0.2.3	Servicios municipales eficaces y mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos	Deficiencias en las competencias de los funcionarios, presente en la selección, descripción de funciones, evaluación de desempeño y capacitaciones.	Se basa, en el indicador que controla el número de funcionarios con especialización de diplomados y el número de capacitaciones asociadas al plan estratégico municipal.

Tabla LI Problemas relevantes justificados por el CMI (parte II)

0.3	Correcto uso de fondos públicos	Mejorar las acciones de proyección, asignación y desviación de los presupuestos establecidos.	Se sostiene por el indicador de eficiencia presupuestaria; además, del indicador que mide los ingresos municipales.
0.3.1	Correcto uso de fondos públicos	Designar centros de responsabilidad para mejorar la ejecución presupuestaria.	Se sustenta, en la iniciativa estratégica vinculada a la consultoría de análisis presupuestario.
1.0	Alineamiento Vertical	Liderazgo centralizado carente de focos estratégicos definidos.	Se establecen objetivos definidos asociados a metas claras y plazos acotados para su revisión.
1.1	Alineamiento Vertical	Falta de comunicación hacia las unidades impide tomar decisiones oportunas.	Se plantea la iniciativa estratégica definida como un estudio para la implementación de ERP, de forma de proporcionar información oportuna a todas las unidades municipales.
2.0	Alineamiento Horizontal	Falta de trabajo colaborativo entre las unidades.	Se plantean indicadores asociados a la variación del puntaje de las dimensiones de conectividad y movilidad y salud y medio ambiente, obtenido en el Índice de Calidad de Vida Urbana (ICVU), obligan a las unidades a trabajar colaborativamente.
2.1	Alineamiento Horizontal	Exceso de formalidad en los procesos administrativos y rechazo a nuevos sistemas de información.	Se sustenta por los indicadores asociados al número de reclamos por concepto de información tardía y número de reclamos por información incompleta.
3.1	Diseño Organizacional	Divergencia de objetivos respecto a los requerimientos vecinales y las metas planteadas, lo que se traduce en metas con un bajo nivel de impacto en la calidad de vida de los vecinos.	Se plantea la iniciativa estratégica, definida por la constitución del COSOC, de forma de otorgar representatividad y coherencia en la ejecución de las políticas adoptadas por el municipio.
4.0	Diseño y/o Implementación del SCG	Falta de herramienta formal que entregue información oportuna para la toma de decisiones.	Se propone la iniciativa estratégica definida como un estudio para la implementación de ERP.
4.1	Diseño y/o Implementación del SCG	Gestión presupuestaria ineficiente y poco participativa e involucrada con las unidades.	Se plantean objetivos definidos a mantener presupuestos equilibrados, mantenimiento un control eficiente y fomentando la generación de recursos extrapresupuestarios.
5.0	Cultura Organizacional	Cultura municipal reticente a cambios que permitan mejorar la gestión.	Se establecen objetivos tendientes a asegurar el cumplimiento de estándares de atención a los vecinos y a consolidar la excelencia de la calidad de los servicios sociales y trámites municipales; lo que implica un cambio cultural importante con foco en la preocupación por los vecinos.

Tabla LII Problemas relevantes justificados por el CMI (parte III)

6.0	Competencias	Insuficiencia de competencias técnicas asociada a cargos de confianza.	Se plantea, el indicador asociado a potenciar el número de funcionarios con especialización de diplomados
6.1	Competencias	Ausencia de un Consejo Comunal de la Sociedad Civil (COSOC), para incidir en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas de gestión municipal.	Se sustenta mediante la iniciativa estratégica, definida por la constitución del COSOC

Fuente: elaboración propia.

Según la tabla XXXVIII, el cuadro de mando integral permite abordar principalmente los problemas relacionados a la ausencia de coordinación entre unidades para colocar el foco en los vecinos, mediante el seguimiento del indicador sobre la posición en el ranking del índice de calidad de vida urbana. La problemática de la adaptación de la cultura para adoptar nuevos estándares en la atención de los vecinos, se ve contrarrestada con el indicador de cumplimiento del plan de auditoría en la implementación de estándares y por indicador de encuestas sobre el nivel de servicios de trámites. Las deficiencias en las competencias de los funcionarios, se aborda mediante el indicador que controla el número de funcionarios con especialización de diplomados y el número de capacitaciones asociadas al plan estratégico municipal.

Adicionalmente, las iniciativas estratégicas, presentes en el cuadro de mando, aportan a los problemas identificados como la falta de comunicación hacia las unidades y la necesidad de una herramienta formal que entregue información oportuna para la toma de decisiones, mediante un estudio para la implementación de ERP. La problemática identificada por la ausencia de un COSOC y la consecuente divergencia de objetivos que se traduce en metas con un bajo impacto en la calidad de vida de los vecinos, es establecida como proyecto en las iniciativas estratégicas, de forma, de otorgar representatividad a la ejecución de las políticas municipales.

Como deducción del apartado, se cuenta con un cuadro de mando integral para la municipalidad de Puerto Montt, que contiene 31 indicadores, 3 de ellos con dependencia al Índice de Calidad de Vida Urbana (ICVU), publicado de forma anual por el Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales de la Universidad Católica; de manera que se impulsa a la coordinación integral de las unidades para subir de posición en el ranking. Además, se plantean indicadores de eficiencia presupuestaria y de variación en los ingresos, de forma de otorgar mayor control al área financiera.

Finalmente, se presentan indicadores que buscan medir la aplicación de nuevos estándares de atención, conocer el nivel de servicios proporcionado por el municipio y conocer el porcentaje de eficiencia en los trámites municipales, lo anterior, para potenciar la atención al vecino.

Se presentan 17 iniciativas estratégicas, que a causa de la escasez de recursos se reducen en 5 iniciativas, identificadas como: encuesta para conocer el grado de satisfacción usaria, constitución del COSOC, campaña de difusión de imagen Puerto Montt, estudio de perfiles y descriptores de cargos y estudio de implementación de ERP.

El capítulo finaliza, con las 16 problemáticas que impactan el sistema de control de gestión y que son abordadas por el cuadro de mando integral.

En base, al cuadro de mando integral propuesto para la municipalidad de Puerto Montt y las iniciativas estratégicas planteadas; en el próximo capítulo, se realiza un despliegue estratégico, mediante la exposición de tableros funcionales en dos unidades municipales.

CAPÍTULO 7. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

El cuadro de mando integral, desarrollado en el apartado anterior, proporciona indicadores fundamentales de éxito, que se enlazan con una serie de relaciones causa-efecto, que provienen desde el mapa estratégico y permiten reconocer la estrategia planificada. Además, se determinaron iniciativas estratégicas y los problemas de control de gestión afrontados por el cuadro de mando.

El siguiente capítulo, se explican las funciones que desarrollan las distintas unidades municipales, se seleccionan las unidades para realizar el despliegue estratégico y se explican los desafíos de alineamiento que exponen estas unidades. Finalmente, se presentan los tableros funcionales y se explican las problemáticas de control de gestión tratadas por los tableros funcionales.

Según Niven (2003), el proceso de aplicación en cascada contempla dos aspectos fundamentales, en primer lugar, se señala que “es absolutamente imperativo que todas las personas de la empresa comprendan el significado estratégico de estos indicadores antes de comenzar a crear sus propios cuadros de mando integral. Esto es especialmente así para aquellas personas que tienen la responsabilidad de liderar el desarrollo de cuadros de mando a niveles inferiores de la empresa. Si estos individuos no poseen un conocimiento sólido de los objetivos e indicadores de alto nivel, les será muy difícil conformar cuadros de mando que realmente estén en la misma línea que las metas de alto nivel de la empresa”.

En segundo lugar, se plantea que “cuando desarrolle cuadros de mando integral para este nivel (o para cualquier otro nivel subsiguiente) de la empresa, no espere que cada grupo influya sobre todos los objetivos e indicadores que aparecen en el cuadro de mando de alto nivel. Las empresas obtienen valor combinando las habilidades dispares de todos los empleados dentro cada función y, por lo tanto, cada grupo se concentrará en los objetivos e indicadores sobre los que pueda ejercer influencia. Dicho esto, uno de los mayores beneficios del proceso de aplicación en cascada es observar cómo florece la creatividad en toda la empresa a medida que los grupos comienzan a vislumbrar que pueden contribuir a alcanzar una meta organizativa que se consideraba fuera de su ámbito de influencia”.

Según Kaplan y Norton (2008), “el desarrollo de mapas estratégicos construidos alrededor de temas estratégicos proporciona una gran estructura para desdoblar la estrategia a nivel corporativo e integrar las operaciones de diversas unidades de negocios”.

7.1 Explicación de las funciones del municipio

La figura 3, que presenta el organigrama organizacional del municipio, exponiendo la dependencia de cada dirección municipal de forma directa con el alcalde.

Las funciones de las Direcciones se encuentran dictadas en la ley n° 18.695, orgánica de municipalidades y en el reglamento interno, planteando lo siguiente:

1. La Secretaría Municipal
 - a. Dirigir las actividades de secretaría administrativa del alcalde y del concejo
 - b. Desempeñarse como ministro de fe en todas las actuaciones municipales
2. La Secretaría Comunal de Planificación
 - a. Servir de secretaría técnica permanente del alcalde y del concejo en la reparación y coordinación de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comuna;
 - b. Asesorar al alcalde en la elaboración de los programas de plan comunal de desarrollo y de presupuesto municipal
 - c. Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos y del presupuesto municipal e informar sobre estas materias al alcalde y al concejo
 - d. Efectuar análisis y evaluaciones permanentes de la situación de desarrollo de la comuna, con énfasis en los aspectos sociales y territoriales
 - e. Fomentar vinculaciones de carácter técnico con los servicios públicos y con el sector privado de la comuna
 - f. Recopilar y mantener la información comunal y regional atinente a sus funciones
3. Desarrollo Comunitario
 - a. Asesorar al alcalde y, también, al concejo en la promoción del desarrollo comunitario
 - b. Prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias

- c. Proponer, y ejecutar cuando corresponda, medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con asistencia social; salud pública; protección del medio ambiente; educación y cultura; capacitación; deporte y recreación; promoción del empleo y turismo.

4. Obras municipales

- a. Elaborar el proyecto de plan regulador comunal y proponer sus modificaciones
- b. Velar por el cumplimiento de las disposiciones del plan regulador comunal y de las ordenanzas correspondientes, para cuyo efecto gozará de las siguientes atribuciones específicas:
- c. Dar aprobación a las subdivisiones de predios urbanos y urbano-rurales
- d. Dar aprobación a los proyectos de obras de urbanización y de construcción, en general, que se efectúen en las áreas urbanas y urbano-rurales. Ellas incluyen tanto las obras nuevas como las ampliaciones, transformaciones y otras que determinen las leyes y reglamentos;
- e. Otorgar los permisos de edificación de las obras señaladas en el número anterior
- f. Fiscalizar la ejecución de dichas obras hasta el momento de su recepción
- g. Recibirse de las obras ya citadas y autorizar su uso
- h. Realizar tareas de inspección sobre las obras en uso, a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas que las rijan
- i. Aplicar normas legales y técnicas para prevenir el deterioro ambiental
- j. Confeccionar y mantener actualizado el catastro de las obras de urbanización y edificación realizadas en la comuna
- k. Proponer y ejecutar medidas relacionadas con la vialidad urbana y rural; la construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias y la prevención de riesgos y prestación de auxilio en situaciones de emergencia
- l. En general, aplicar las normas legales sobre construcción y urbanización en la comuna

5. Aseo y ornato

- a. El aseo de las vías públicas, parques, plazas, jardines y, en general, de los bienes nacionales de uso público existentes en la comuna
- b. El servicio de extracción de basura

- c. La construcción, conservación y administración de las áreas verdes de la comuna.
6. Tránsito y transporte públicos
- a. Otorgar y renovar licencias para conducir vehículos
 - b. Determinar el sentido de circulación de vehículos, en coordinación con los organismos de la Administración del Estado competentes
 - c. Señalizar adecuadamente las vías públicas
 - d. En general, aplicar las normas generales sobre tránsito y transporte públicos en la comuna
7. Administración y finanzas
- a. Asesorar al alcalde en la administración del personal de la municipalidad,
 - b. Asesorar al alcalde en la administración financiera de los bienes municipales, para lo cual le corresponderá específicamente:
 - i. Estudiar, calcular, proponer y regular la percepción de cualquier tipo de ingresos municipales
 - ii. Colaborar con la Secretaría Comunal de Planificación y Coordinación en la elaboración del presupuesto municipal
 - iii. Visar los decretos de pago
 - iv. Llevar la contabilidad municipal en conformidad con las normas de la contabilidad nacional y con las instrucciones que la Contraloría General de la República imparta al respecto
 - v. Controlar la gestión financiera de las empresas municipales
 - vi. Efectuar los pagos municipales, manejar la cuenta bancaria respectiva y rendir cuentas a la Contraloría General de la República
 - vii. Recaudar y percibir los ingresos municipales y fiscales que correspondan

8. Asesoría jurídica

Iniciar y defender los juicios en que la municipalidad sea parte o tenga interés. Además, informará en derecho todos los asuntos legales que las unidades municipales le planteen, las orientará periódicamente respecto de las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes y formará y mantendrá al día los títulos de los bienes raíces municipales. Además, cuando lo ordene el alcalde, deberá efectuar las investigaciones y sumarios administrativos.

9. Control

- a. Realizar la auditoría operativa interna de la municipalidad con el objeto de fiscalizar la legalidad de su actuación
- b. Controlar la ejecución financiera y presupuestaria municipal
- c. Representar al alcalde los actos municipales, cuando los estime ilegales, para cuyo objeto tendrá acceso a toda la documentación pertinente

10. Operaciones

- a. Mantiene el buen estado de conservación el patrimonio municipal consistente en inmuebles y equipos, además de la infraestructura caminera; situados en bienes nacionales de uso público. Dar respuesta inmediata y efectiva a los requerimientos efectuados por la comunidad, por problemas atinentes a las vías públicas que afectan su cotidiano vivir.
- b. Prevenir y actuar en situaciones de emergencia.
- c. Procurar el buen mantenimiento de calles y caminos de la comuna, así como también de la maquinaria y vehículos municipales.
- d. Supervisar el buen estado de funcionamiento del alumbrado público de la comuna.

11. Servicios Traspasados

Los servicios traspasados se encuentran conformados por los Departamentos de Salud y de Educación respectivamente.

El despliegue estratégico, mediante tableros funcionales se realiza en la unidad de Desarrollo Comunitario (DIDECO) y en la unidad de Administración y Finanzas (DAF), su selección se sustenta en la relación de las unidades municipales con los temas estratégicos planteados en el mapa estratégico.

La DIDECO se vincula con mejorar el desarrollo comunal, mediante la concreción de objetivos relevantes como seguridad, conectividad comunal, la continuidad de los servicios básicos, el fomento de actividades culturales y sociales y la promoción turística de la comuna.

La DAF se vincula con el control eficiente de ingresos y gastos, mediante la búsqueda de presupuestos equilibrados con foco en el control de gastos y la búsqueda de fondos extrapresupuestarios, responsabilizando del control presupuestario a cada unidad municipal.

7.2 Desafíos de alineamiento y selección de las funciones

Respecto a las problemáticas de comportamiento organizacional que originan el problema de control de control de gestión y que se deben solucionar para alcanzar los objetivos estratégicos, se tiene:

1. Alineamiento vertical, asociado a la falta de dirección

Enfocado en el liderazgo al no estar claro la dirección a la que se orienta la organización y una ausencia de seguimiento a las tareas delegadas; respecto a la comunicación organizacional, no se cuenta con comunicación fluida y oportuna que permita la toma de decisiones, lo que se complementa con la falta de una estrategia municipal. La falta de dirección queda de manifiesto en la DIDECO, al no contar con la concreción del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil (COSOC), un organismo formal de representación y participación en las en las políticas públicas propuestas por el municipio y que es fundamental para sustento a acciones llevadas a cabo por el municipio.

2. Alineamiento horizontal, asociado a la falta de dirección, problemas de motivación y limitaciones personales

Enfocado en la coordinación de actividades que se sustentan en un exceso de formalidad en las acciones llevadas adelante por los funcionarios públicos y en una falta de trabajo colaborativo.

La Dirección de Desarrollo Comunal, impulsa por un parte los objetivos asociados a seguridad, conectividad comunal, la continuidad de los servicios básicos, el fomento de actividades culturales y sociales, pero no ha logrado articular una estrategia de alto impacto para desarrollo de una imagen turística de la comuna.

La Dirección de Administración y Finanzas no ha logrado impulsar una estrategia integradora para la promoción de captura y retención de mayores ingresos lo que resulta en falta de presupuestos equilibrados para las unidades municipales.

7.3 Tableros funcionales de control

De acuerdo a lo planteado por Niven (2003) en el punto 7, en la tabla XXXIX se plantea un matriz de contribución para exponer la influencia y contribución de las unidades seleccionadas a los objetivos estratégicos.

Tabla LIII Matriz de contribución de las unidades municipales

P.	Objetivo Estratégico	DIDECO	DAF
VECINOS DE PUERTO MONTT	Mejorar la Calidad de Vida de los Vecinos	✓	
	Aumentar el flujo turístico	✓	
	Mejorar la Satisfacción de los Servicios Municipales	✓	
FINANZAS MUNICIPALES	Obtener Presupuestos Equilibrados		✓
PROCESOS INTERNOS	Impulsar la asociatividad y la diversificación de la oferta turística	✓	
	Asegurar el correcto manejo de residuos y desechos		
	Promocionar y resguardar las zonas naturales y patrimoniales de la Comuna		
	Impulsar medidas preventivas de seguridad ciudadana	✓	
	Asegurar accesibilidad, conectividad y movilidad en la comuna		
	Asegurar el cumplimiento de estándares de atención a los vecinos	✓	
	Asegurar la excelencia de la calidad en servicios sociales y trámites municipales	✓	
	Posicionar y fortalecer el desarrollo turístico de la comuna	✓	
	Gestión Eficiente del Presupuesto Comunal		✓
Generar Fondos Extrapresupuestarios		✓	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Aumentar funcionarios municipales calificados y comprometidos	✓	✓
	Mejorar y mantener Infraestructura, Vehículos y Maquinaria Municipal		
	Asegurar el acceso y oportunidad de la información	✓	✓
	Mejorar el cumplimiento de pago a los proveedores		✓

Fuente: elaboración propia

En base a los objetivos estratégicos planteados en la matriz de contribución, se definen los objetivos funcionales para cada unidad municipal. La tabla XL, presenta el tablero funcional de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO).

Tabla LIV Tablero funcional DIDECO (parte I)

P.	Objetivo Dirección	Indicador	Fórmula	Meta Anual	Frecuencia Revisión	Iniciativa estratégica
VECINOS DE PUERTO MONTT	Seguimiento índice ICVU	Posición en el Ranking del Índice de Calidad de Vida Urbana (ICVU) - Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales UC	posición en el ranking ICVU periodo	≥ (+)2 posiciones	anual	plan de recepción de requerimientos vecinales
	Promover el flujo de turistas	Gasto diario por turista extranjero	\$ gasto diario por turista extranjero	≥ MM\$500	trimestral	Desarrollar planes promoción turística
		Número de turistas que pernoctan al mes	# turistas que pernoctan al mes	≥ 7%	trimestral	
	aumentar intervención en zonas vulnerables	Intervención zonas de mayor vulnerabilidad social	# intervenciones a Comunidades	≥ 50	mensual	encuestas para conocer el grado de satisfacción usuaria
	fomento proyectos para mejorar la gestión municipal	# proyectos para mejorar gestión municipal	# proyectos ejecutados	≥ 10	mensual	
encuesta satisfacción servicios sociales	resultados encuesta satisfacción servicios sociales	Puntaje de valoración (1 a 10 puntos) de encuesta de satisfacción por servicios sociales	≤ 5%	mensual		
P.	Objetivo Dirección	Indicador	Fórmula	Meta Anual	Frecuencia Revisión	Iniciativa estratégica
PROCESOS INTERNOS	Impulsar la asociatividad y la diversificación de la oferta turística	% plan de articulación actores turísticos públicos y privados	(# organizaciones turísticas que postulan a fondos concursables / # organizaciones turísticas catastradas) x 100	≥ 65%	trimestral	Desarrollo de asociaciones para la gestión y desarrollo de nuevos servicios turísticos
		% plan implementación del sello calidad turística Q y S	(#sellos calidad turística Q y S obtenidos / # sellos calidad turística Q y S proyectados) x 100	≥ 70%	trimestral	
	Fortalecer los planes de seguridad	# recuperación m2 espacio público para uso comunal	#M2 recuperados para uso de la comunidad	3.000 m2	semestral	campana de difusión de plan de seguridad
	Aumentar cobertura cámaras de vigilancia	% cámaras instaladas	(# cámaras instaladas / # cámaras planificadas) *100	≥ 70%	mensual	
	Mejorar Calidad y Cobertura de los Servicios de atención directa a vecinos y contribuyentes	% plan de auditoria de implementación de estándares	(# hallazgos solucionados / # hallazgos detectados) x 100	≥ 95%	mensual	Concreción de organismo formal de representación y participación en las políticas públicas
	Comunicar plan de calidad	# charlas a la comunidad	# charlas ejecutadas a la comunidad	≥ 40	mensual	Diagnóstico de nivel de servicio
	Fortalecer el desarrollo turístico de la comuna	% plan de fortalecimiento turístico	# convenios instituciones de educación superior o centros de estudios para el desarrollo turístico y postulación a fondos públicos	≥ 5	anual	Desarrollar convenios de colaboración para potenciar el turismo
% plan de marketing turístico		(# eventos de atracción turística ejecutados / # eventos de atracción turística planificados) x 100	≥ 85%	semestral		

Tabla LV Tablero funcional DIDECO (parte I)

P.	Objetivo Dirección	Indicador	Fórmula	Meta Anual	Frecuencia Revisión	Iniciativa estratégica
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Generar capacitaciones en materia de Calidad Comunitaria	# capacitaciones en materia de Calidad Comunitaria	# Funcionarios Certificados	≥ 100	mensual	estudio de perfiles y descriptores de cargos
	Promover educación continua en comunidades sustentables	# capacitación educación continua en comunidades sustentables	#cursos de comunidades sustentables aprobados por funcionarios	≥40	semestral	
	Contar con equipo de Funcionarios municipales calificados	# capacitación Funcionarios idiomas	# funcionarios certificados en idiomas	≥ 50	semestral	
	Contar con Funcionarios comprometidos con el bienestar de los vecinos	# Funcionarios comprometidos con el bienestar de los vecinos	# funcionarios capacitados con plan de "Excelencia de Servicio Público"	≥ 100	mensual	estudio de implementación de ERP
	Cumplimiento a solicitudes de transparencia	% cumplimiento transparencia activa	(# informes entregados al Consejo de la Transparencia/ # informes solicitados por Consejo de la Transparencia) *100	≥ 98%	mensual	
	Información entregada	# información entregada oportuna	#reclamos internos por información tardía	≤ 10	mensual	

Fuente: elaboración propia

La tabla XLI, presenta el tablero funcional de la Dirección de Administración y Finanzas (DAF).

Tabla LVI Tablero funcional DAF

P.	Objetivo Dirección	Indicador	Fórmula	Meta Anual	Frecuencia Revisión	Iniciativa estratégica
FINANZAS MUNICIPALES	Control Presupuestario por dirección municipal	eficiencia presupuestaria	$(\$gastos\ totales\ efectivos / \$ingresos\ totales\ efectivos)$	≤ 0,97	mensual	No Aplica
P.	Objetivo Dirección	Indicador	Fórmula	Meta Anual	Frecuencia Revisión	Iniciativa estratégica
PROCESOS INTERNOS	Eficiencia Ingresos por Dirección	% Eficiencia ingresos	$(\$ingresos\ efectivos / \$ingresos\ presupuestado) \times 100$	≥ 97%	mensual	consultoría de análisis presupuestario
	Eficiencia Gastos por Dirección	% Eficiencia gastos	$(\$gastos\ efectivos / \$gastos\ presupuestado) \times 100$	≥ 98%	mensual	
	solicitudes de reasignaciones presupuestarias	# modificaciones presupuestarias por dirección	$(\# \text{ modificaciones presupuestarias por dirección} / \$ingresos\ presupuestado)$	≤ 200	mensual	
	incumplimiento del presupuesto asignado	% de incumplimiento del presupuesto para cada dirección municipal	$(\# \text{ de direcciones que incumplen} / \# \text{ direcciones municipales}) \times 100$	≤ 30%	mensual	
	gestión de Patentes y Permisos municipales	% patentes y permisos municipales gestionadas	$(\# \text{ patentes y permisos período t-} \# \text{ patentes y permisos período t-1}) / (\# \text{ patentes y permisos período t-1}) \times 100$	≥ 5%	mensual	plan de captación de trámites
	gestión cobranza rentas y patentes	% cobranza rentas y patentes	$(\$ \text{ gestionado cobranza rentas y patentes período t-} \$ \text{ gestionado cobranza rentas y patentes período t-1}) / \$ \text{ gestionado cobranza rentas y patentes período t-1}) \times 100$	≥ 7%	mensual	
P.	Objetivo Dirección	Indicador	Fórmula	Meta Anual	Frecuencia Revisión	Iniciativa estratégica
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	funcionarios capacitados con diplomados	# funcionarios con especialización de diplomados	# funcionarios capacitados	≥ 2	semestral	estudio de perfiles y descriptores de cargos
	Jornadas captación plan estratégico	# capacitaciones plan estratégico municipal	$(\# \text{ funcionarios capacitados} / \# \text{ funcionarios totales})$	≥ 90%	semestral	
	Información financiera y contable entregada	# información financiera y contable entregada oportuna	#reclamos internos por información tardía	≤ 10	mensual	estudio de implementación de ERP
	Cumplimiento a solicitudes de transparencia	% cumplimiento transparencia activa	$(\# \text{ informes entregados al Consejo de la Transparencia} / \# \text{ informes solicitados por Consejo de la Transparencia}) \times 100$	≥ 98%	mensual	
	Digitalizar autorizaciones	% plan firma digital municipal	$(\# \text{ unidades municipales implementadas} / \# \text{ unidades municipales totales}) \times 100$	≥ 98%	mensual	
	cumplimiento de pago a proveedores por dirección	% devengo proveedores por dirección	$(\$ \text{ facturas devengadas a proveedores por dirección} / \$ \text{ total facturas recepcionados por dirección}) \times 100$	≥ 90%	mensual	Plan de política de pago

Fuente: elaboración propia

7.4 Justificación de la propuesta de tableros funcionales

Mediante la tabla XLII, los tableros funcionales propuestos para las unidades de DAF y DIDECO, dan respuesta a los problemas de control de gestión presentados previamente en la tabla XXXII.

Tabla LVII Problemas relevantes justificados por los tableros funcionales (parte I)

N°	Categoría	Problema	Despliegue estrategia
0.1	Adecuadas condiciones para el turismo	Cultura inadecuada para transformar a la comuna en un polo de desarrollo turístico.	Los indicadores que dan seguimiento del gasto diario por turista extranjero y de la pernoctación de turistas, en el tablero de DIDECO, responden a este problema.
0.2	Servicios municipales eficaces y mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos	Ausencia de coordinación entre unidades a nivel horizontal, para eliminar el individualismo y colocar el foco en los vecinos.	El objetivo de seguimiento del índice ICVU, del tablero de DIDECO, aporta a la coordinación entre unidades
0.2.1	Servicios municipales eficaces y mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos	Exceso de centralización en las decisiones de menor relevancia, para entregar soluciones oportunas a los vecinos.	Los objetivos de fomentar proyectos para mejorar la gestión municipal y de mejorar la calidad y cobertura de los servicios, propuesto en el tablero DIDECO; complementado por implementación de firma digital para autorizar documentación, en el tablero de DAF, proporcionan dinamismo a las decisiones de menor relevancia.
0.2.2	Servicios municipales eficaces y mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos	Falta de adaptación en la cultura organizacional, para abordar nuevos estándares en la atención de los vecinos.	Se da respuesta con los objetivos enfocados en las encuestas de satisfacción de los servicios sociales y el cumplimiento en mejoras de servicios proporcionados, propuesto en el tablero DIDECO.
0.2.3	Servicios municipales eficaces y mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos	Deficiencias en las competencias de los funcionarios, presente en la selección, descripción de funciones, evaluación de desempeño y capacitaciones.	El tablero DIDECO, contempla capacitaciones en idiomas, en el contexto de potenciar el turismo; mientras que el tablero DAF, promueve especialización en diplomados y en el plan estratégico.
0.3	Correcto uso de fondos públicos	Mejorar las acciones de proyección, asignación y desviación de los presupuestos establecidos.	El tablero DAF, establece objetivos de eficiencia en ingresos, eficiencia en gastos y de incumplimiento presupuestarios.
0.3.1	Correcto uso de fondos públicos	Designar centros de responsabilidad para mejorar la ejecución presupuestaria.	El tablero DAF, establece como objetivo el control presupuestario por cada dirección municipal.

Tabla LVIII Problemas relevantes justificados por los tableros funcionales (parte II)

1.0	Alineamiento Vertical	Liderazgo centralizado carente de focos estratégicos definidos.	El tablero DIDECO, vincula los objetivos de ICVU y asociados al turismo; mientras que el tablero DAF, vincula los objetivos de control presupuestarios, la eficiencia en ingresos y gastos. Ambos tableros proporcionan conexión con los focos estratégicos.
1.1	Alineamiento Vertical	Falta de comunicación hacia las unidades impide tomar decisiones oportunas.	Ambos tableros, proporcionan información oportuna para la toma de decisiones.
2.0	Alineamiento Horizontal	Falta de trabajo colaborativo entre las unidades.	Ambos tableros presentan objetivos que articulan la comunicación y trabajo entre las restantes unidades.
2.1	Alineamiento Horizontal	Exceso de formalidad en los procesos administrativos y rechazo a nuevos sistemas de información.	Los objetivos de fomentar proyectos para mejorar la gestión municipal, propuesto en el tablero DIDECO; complementado por implementación de firma digital para autorizar documentación, en el tablero de DAF, mejoran los procesos administrativos establecidos.
3.0	Diseño Organizacional	Excesiva centralización de la organización para el visado de documentación, exigido por normativa.	El indicador de implementar firma digital para autorizar documentación, en el tablero de DAF, entrega mayor dinamismo a la gestión.
3.1	Diseño Organizacional	Divergencia de objetivos respecto a los requerimientos vecinales y las metas planteadas, lo que se traduce en metas con un bajo nivel de impacto en la calidad de vida de los vecinos.	El tablero funcional de DIDECO responde a este problema al promover la participación social y de entidades comunitarias, además de impulsar la participación de organizaciones en el diseño de proyectos. Complementariamente se establece dar seguimiento al ICVU y a tomar medidas tendientes a mejorar en el ranking.
4.0	Diseño y/o Implementación del SCG	Falta de herramienta formal que entregue información oportuna para la toma de decisiones.	El tablero de DIDECO plantea los objetivos relacionados a mejorar la calidad y cobertura de los servicios de atención directa a los vecinos y a comunicar el plan de calidad propuesto.
4.1	Diseño y/o Implementación del SCG	Gestión presupuestaria ineficiente y poco participativa e involucrada con las unidades.	El aporte de la DAF a esta categoría mediante su tablero funcional, para conseguir objetivos que permitan controlar la eficiencia en ingresos y gastos; además de impulsar la recaudación mediante la gestión de patentes y permisos municipales, en conjunto con la gestión de cobranzas de las mismas.
5.0	Cultura Organizacional	Cultura municipal reticente a cambios que permitan mejorar la gestión.	El tablero DIDECO, propone fomentar proyectos para mejorar la gestión municipal y además, se generan capacitaciones en materia de calidad municipal.
6.0	Competencias	Insuficiencia de competencias técnicas asociada a cargos de confianza.	Ambos tableros, proponen objetivos de capacitación para los funcionarios.

Fuente: elaboración propia

Según la tabla XLII, los tableros funcionales permiten abordar principalmente los problemas relacionados al exceso de centralización en las decisiones de menor relevancia, lo que se contrarresta con los objetivos de fomentar proyectos para mejorar la gestión municipal, la calidad de vida y la cobertura de los servicios, propuesto en el tablero DIDECO; adicionalmente, el problema identificado como, por la excesiva centralización de la organización para el visado de documentación, exigido por normativa, se aborda por la implementación de la firma digital para autorizar documentación, en el tablero de DAF, proporcionan dinamismo a los procedimientos administrativos. El tablero de DIDECO, contribuye a contrarrestar el liderazgo carente de focos estratégicos y a la falta de objetivos conectados con la calidad de vida de los vecinos, mediante el seguimiento al ICVU; mientras que el tablero DAF, se encarga de la ineficiencia en la gestión presupuestaria, mediante indicadores que controlan la eficiencia en ingresos y gastos, además de impulsar la recaudación de patentes y permisos municipales.

Para concluir el apartado, se expusieron las funciones de 11 unidades municipales, en base a ley n° 18.695, orgánica de municipalidades y en el reglamento interno de la municipalidad de Puerto Montt. Sustentado en el proceso de despliegue de Niven (2003), se seleccionaron las unidades de DIDECO y DAF, explicando los desafíos de alineamiento vertical y horizontal abordados por las unidades; además, se plantea un matriz de contribución de las unidades escogidas a los objetivos estratégicos y se desarrollan los tableros funcionales para ambas áreas. Finalmente, se presentan las 17 problemáticas de control de gestión que son explicadas por los tableros planteados.

En base, al despliegue estratégico mediante tableros funcionales en las unidades de DIDECO y DAF, en el próximo capítulo, se desarrolla una propuesta de esquema de incentivos para las áreas seleccionadas, explicando la situación actual y las problemáticas encontradas.

CAPÍTULO 8. ESQUEMA DE INCENTIVOS

En base, al despliegue estratégico desarrollado en el apartado anterior, se cuenta con tableros funcionales para las unidades de DIDECO y DAF, lo que permite, plantear esquemas de incentivos, según Caprile (2019); explicando la situación actual de los incentivos en el municipio, realizando una propuesta de esquema de incentivos y planteando los problemas de control de gestión que son sustentados por el esquema de incentivos.

8.1 Situación actual del municipio respecto de los esquemas de incentivos

El sistema de compensaciones municipal tiene su sustento en la ley 20.723, establece la asignación de mejoramiento de la gestión municipal del Ministerio del Interior y la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, que constituye los estímulos extrínsecos asociados a los Programas de Mejoramiento de Gestión Municipal (PMG) y su esquema se puede resumir en la tabla XLIII, de la siguiente forma:

Tabla LIX Esquema de incentivos municipales

	Incentivo	% estímulo remuneración	Tipo	Cumplimiento
FIJO	Componente base	15	Sin cumplimiento de metas	En relación al grado y la formación profesional, independiente del resultado
VARIABLE	Metas institucionales	7,6	Metas de todo el municipio	≥ 90%
		3,8	Metas de todo el municipio	75%-89%
	Metas colectivas	8	Metas por direcciones	≥ 90%
		4	Metas por direcciones	75%-89%
	total	30,6		90%

Fuente: ley 20.723, establece la asignación de mejoramiento de la gestión municipal del Ministerio del Interior y la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.

La composición del esquema de incentivos actual tiene carácter de colectivo para para los funcionarios municipales, contratados en calidad de planta y contrata, es la siguiente:

1. Componente base

Esto es un aporte, independiente del resultado, del 15% de las remuneraciones para todo evento.

2. Incentivo por gestión institucional

Este corresponde al incentivo que beneficia a todos los funcionarios de la municipalidad.

3. Incentivo de desempeño colectivo

Esto corresponde al incentivo fijado para cada departamento.

Las prioridades de las metas se agrupan de acuerdo con la relevancia; en alta, medias y bajas, 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.

La meta institucional fijada con un 60% de prioridad para toda la organización para el año 2019 es la siguiente:

Para entender el sistema de compensaciones en la tabla XLIV, se presenta un ejemplo, de un funcionario del escalafón profesional.

Tabla LX Ejemplo compensación escalafón profesional

Compensaciones	100%	\$2.300.000
Esquema de incentivos (Variables-pagados según % de cumplimiento) \geq 90%	15,6%	358.800
Beneficios (Fijo-pagados a todo evento y asignaciones)	80,4%	1.849.200
Sueldo fijo	4%	450.000

Fuente: elaboración propia.

Considerando la compensación en un mes de pago de incentivos y que el funcionario se encuentra con un cumplimiento de las metas sobre el 90%, se puede observar que

el incentivo pagado a todo evento o fijo, que corresponde a un 15% se ve agregado a las asignaciones, lo que representa un 80,4% de la compensación total.

A continuación, se presentan las figuras 20, 21 y 22, se presentan los incentivos variables institucionales y colectivos para las Direcciones de Finanzas y DIDECO, se manera de analizar la estructura de los incentivos.

Figura 20 Incentivo institucional

Meta Colectiva	Indicador	Acción	Presupuesto	Productos	Inicio - término	Responsable	Medios de verificación
A Diciembre de 2019 Todas las Direcciones del Municipio, realizan "Actualización de la Estructura y Descripción de Cargos de sus Unidades"	(N° de D° actualizan estructura / N° de D° programadas que actualizan estructura)*100	Realizar reuniones con equipos de todas las Direcciones a fin de efectuar la revisión de la estructura y descripción de cargos existentes en el Municipio	\$500.000 Servicio de Producción y desarrollo de eventos 22.08.011	DEFINIR N° DE DIRECCIONES Propuesta de actualización de la estructura y descripción de Cargos de la Municipalidad, se encuentra disponible para su aprobación por el Sr. Alcalde.	Marzo a Diciembre 2019	Todas Las Direcciones. Coordina DAF	-Cronograma de Actividades -Actas de reuniones de equipos de trabajo con firma de asistentes y fotografías -Formulario confeccionado y completado con información actualizada
		Revisar Manual de Descripción de Cargos existente. Revisar Reglamento de estructura y funciones El personal de cada Dirección deberá revisar dicho material, procediendo a confirmar, eliminar o agregar funciones y/o tareas, para adecuar la descripción del cargo y nueva estructura a la realidad presente. Preparar Formularios que se utilizarán para la Descripción de Cargos. Preparar propuesta de estructura y descripción de cargos de cada		(100%)			de descripción de cargos de cada Dirección. Of. Conductor con el que envía la propuesta actualización de la estructura y descripción de Cargos al Sr. Alcalde.
		Dirección conforme a la propuesta efectuada por las unidades y enviar a Administrador Municipal Propuesta actualización de la estructura y descripción de Cargos de todas las Direcciones del Municipio es despachada al Sr. Alcalde para su conocimiento					

Fuente: PMG 2019, Anexo N°1

Para las unidades seleccionadas DIDECO y DAF para el año 2019, las metas establecidas son las siguientes:

Figura 21 Incentivo Colectivo DIDECO

Meta Colectiva	Indicador	Acción	Presupuesto	Productos	Inicio - término	Responsable	Medios de verificación	Prioridad (%)
A Diciembre de 2019 Actualizar catastro del 100% de las organizaciones territoriales, org. Juveniles y asociaciones indígenas de la comuna de Puerto Montt.	Catastro de las organizaciones territoriales, org. Juveniles y asociaciones indígenas de la comuna de Puerto Montt Actualizado SI: 100% NO: 0%	Levantamiento y/o actualización de información de organizaciones comunitarias territoriales. Levantamiento y/o actualización de información de organizaciones Funcionales juveniles	No consulta de presupuesto RRHH Oficina del consumidor	Catastro de organizaciones territoriales, org. Juveniles y asociaciones indígenas de la comuna de Puerto Montt Actualizado (100%)	Enero-Dic. 2019	DIDECO Departamento de Organizaciones Comunitarias	Listado de organizaciones de secretaria municipal Catastro Actualizado en archivo Excel.	50%
		Levantamiento y/o actualización de información de comunidades y asociaciones indígenas. Disolver organizaciones funcionales inactivas.						

Meta Colectiva	Indicador	Acción	Presupuesto	Productos	Inicio - término	Responsable	Medios de verificación	Prioridad (%)
A Diciembre de 2019 Realizar 12 jornadas de acción territorial, en el marco de la 1ª Campaña Preventiva de Robo Domiciliario.	(N° de jornadas desarrolladas / N° de jornadas programadas)*100	Investigación georeferencial de lugares especialmente afectados. Reuniones de	Según ficha de formulación presupuestaria Programa de Seguridad Pública	1ª Campaña Preventiva de Robo Domiciliario, en la que se desarrollan 12 jornadas de acción territorial en conjunto con J.J.VV. y Comités de Seguridad. (100%)	Enero-Dic. 2019	DIDECO SSEPGER	Correos electrónicos y oficios Cronograma jornadas Fotografías Afiche difusión de actividad Informe trimestral de gestión y avances.	50%
		Coordinación con J.J.VV. y Comités de Seguridad. Diseño de afiches para difusión de las actividades Ejecución de las jornadas						

Fuente: PMG 2019, Anexo N°1

Figura 22 Incentivo Colectivo DAF

Meta Colectiva	Indicador	Acción	Presupuesto	Productos	Inicio - término	Responsable	Medios de verificación	Prioridad (%)
A Diciembre de 2019: 30 % de los pagos a proveedores del municipio se realizan mediante Transferencia Electrónica	(N° de pagos realizados mediante transferencia electrónica / N° total de pagos efectuados a proveedores en el año)*100	Reuniones de coordinación Definición de requerimientos Revisión de los proveedores con modalidad de pago cheque Confección de Ficha "Forma de Pago"	No consulta presupuesto RRHH DAF	Modernización del procedimiento de pago a proveedores donde el 30 % del total de pagos efectuados se realiza mediante Transferencia Electrónica	Enero-Diciembre 2019	DAF	Informe trimestral de gestión y avance N° de Proveedores inscritos con transferencia electrónica Nomina de pago.	50%
				(100%)				

Meta Colectiva	Indicador	Acción	Presupuesto	Productos	Inicio - término	Responsable	Medios de verificación	Prioridad (%)
A Diciembre de 2019: Formular Manual de Procedimientos "Fiscalización y Cobranza de Sociedades de Inversión"	Manual de Procedimientos "Fiscalización y Cobranza de Sociedades de Inversión" Si: 100% No: 0%	Reuniones de coordinación. Definición de protocolos de registro y seguimiento. Elaboración de Manual Acto administrativo aprobatorio.	No consulta presupuesto RRHH DAF	Se encuentra disponible para su implementación Manual de Procedimientos "Fiscalización y Cobranza de Sociedades de Inversión"	Enero-Diciembre 2019	DAF Sub Dirección de Rentas	Actas de reuniones de trabajo. Registro de asistencia Manual de procedimiento confeccionado	50%
				(100%)				

Fuente: PMG 2019, Anexo N°1

A continuación, se plantean las principales críticas al sistema de incentivos utilizado:

1. Las metas planteadas son colectivas y el incentivo es pagado a todo el personal que se encuentran en modalidad de planta y contrata, dejando excluido al personal contratado a honorarios y código municipal; lo que provoca, que muchas veces un grupo de funcionarios se hace responsable del cumplimiento de la meta, creando free riders en las Direcciones.
2. Las metas no contemplan un desempeño sobresaliente y son autoimpuestas por las mismas direcciones y luego analizadas por una comisión; las metas planteadas se encuentran asociadas a indicadores de actividad.
3. A pesar que en teoría se paga en relación a una escala de cumplimiento, en la práctica todos los desempeños se encuentran sobre un 90%, pagándose la máxima compensación; Existe proporcionalidad entre los porcentajes de cumplimiento, se observan conductas *free riders*, autoescalamiento y *sandbagging*.
4. Existen incentivos institucionales, que son de responsabilidad de todo el municipio, además, de incentivos colectivos, que son de responsabilidad de

cada dirección municipal; no se observa un cambio en el esquema existente, para los inventivos institucionales y colectivos.

5. Se pagan bonos por uno o máximo 2 indicadores, sin existir agrupación de indicadores ni escalas.
6. Las conductas observadas se relacionan a la normalización del pago de los bonos, existiendo una nula influencia sobre la conducta de los funcionarios.

8.2 Propuesta de esquemas de incentivos

Considerando que el actual sistema de incentivos se encuentra normado por la ley 20.723, lo que imposibilita su modificación por parte de la gestión municipal; se realiza un replanteamiento del esquema de incentivos, dejándose establecido que no existe la libertad para su alteración.

El esquema existente solo contempla incentivos extrínsecos dejando afuera del modelo los incentivos intrínsecos, lo que implica el direccionamiento hacia el resultado en el corto plazo, pero con una pérdida gradual del efecto debido a la alta probabilidad de la obtención del incentivo monetario; no existen incentivos intrínsecos utilizados en el largo plazo, que son de utilidad para mejorar del clima laboral, aumentar la fidelidad y para desarrollar el sentido de pertenencia hacia la organización.

La selección de variables que compone la estructura del esquema propuesto, es integrada por un subconjunto de objetivos e indicadores que se desprenden de los tableros funcionales de DIDECO y DAF, desarrollados en el capítulo anterior.

La selección de objetivos, para el esquema de incentivos DIDECO, se sustenta en la relevancia estratégica de mejorar la calidad vida, transformar a la comuna en un polo de desarrollo turístico, mejorar la participación social y mejorar los estándares de atención a los vecinos. Para el esquema de incentivos DAF, la selección de objetivos se sustenta es gestionar de forma eficiente los gastos, perseguir el incumplimiento de los presupuestos asignados y la necesidad de generar presupuestos extrapresupuestarios mediante la captación de permisos y patentes, además de la cobranza de patentes. Por lo anterior, los objetivos seleccionados apuntan a los focos descritos.

Según Caprile (2019), las reglas de los esquemas, deben considerar un sistema mixto, compuesto por grupos de indicadores asociados a diferentes montos de incentivos, pagados en escalas, para minimizar las prácticas de *free riders*, autescalamiento y *sandbagging*.

El *sandbagging* se explica como la elección de elegir la meta que requiere del menor esfuerzo, quedando en el desempeño de meta inferior y desechar alcanzar la meta siguiente; mientras que el autoescalamiento, se identifica con la práctica de acomodarse a una escala en particular, a la que puedan acceder con niveles de esfuerzo moderado.

Además, en metas colectivas se pueden presentar comportamientos del tipo *free riders*, que se caracteriza por realizar un mínimo esfuerzo individual, apoyándose en el desempeño grupal.

Por lo anterior, en la tabla XLV se plantea el esquema de incentivos para DIDECO.

Tabla LXI Esquema propuesto DIDECO

Objetivo Dirección	Indicador	Período	Incentivo	Desempeño	Meta 1	Compensación 1	Meta 2	Compensación 2
Seguimiento índice ICVU	Posición en el Ranking del Índice de Calidad de Vida Urbana (ICVU) - Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales UC	anual	Monetario	Gestionar actividades y proyectos de impulso a la seguridad, conectividad comunal, la continuidad de los servicios básicos, el fomento de actividades culturales y sociales y la promoción turística de la comuna	(+2 posición)	20 % remuneración	(+1 posición)	10 % remuneración
Promover el flujo de turistas	% de turistas que pernoctan al mes	anual	Monetario	Desarrollar acciones para aumentar el flujo de turistas	7%		3%	
Mejorar la calidad y cobertura de los servicios de atención directa a vecinos y contribuyentes	Cumplimiento implementación de mejoras en servicios	anual	Monetario	Implementar estándares de atención a los vecinos	90%		60%	
Aumentar la participación de organizaciones en diseño de proyectos	% participación de organizaciones en diseño proyectos	anual	Monetario	Aumentar Participación de organizaciones en diseño de proyectos	80%		50%	
Generar capacitaciones en materia de calidad comunitaria	# capacitaciones en materia de calidad comunitaria	anual	No monetario	Información entregada	100	Acceso a diplomado de especialización en área a elección	<100	No accede a diplomado

Fuente: elaboración propia

Por lo anterior, en la tabla XLVI se plantea el esquema de incentivos para DAF.

Tabla LXII Esquema propuesto DAF

Objetivo Dirección	Indicador	Período	Incentivo	Desempeño	Meta 1	Compensación 1	Meta 2	Compensación 2
Incumplimiento del presupuesto asignado	% de incumplimiento del presupuesto para cada dirección municipal	anual	Monetario	incumplimiento del presupuesto asignado	3%	20% remuneración	6%	10% remuneración
Eficiencia gastos por dirección	% Eficiencia gastos	anual	Monetario	Eficiencia Gastos por Dirección	98%		93	
Gestión de patentes y permisos municipales	% patentes y permisos municipales gestionadas	anual	Monetario	gestión de Patentes y Permisos municipales	(+) 5%		(+) 2%	
Gestión de cobranza rentas y patentes	% cobranza rentas y patentes	anual	Monetario	gestión cobranza rentas y patentes	(+) 7%		(+) 3%	
Digitalizar autorizaciones	% plan firma digital municipal	anual	No monetario	Asegurar la oportunidad de la información	98%	Anotación de mérito	90%	No aplica anotación de mérito

Fuente: elaboración propia

Los esquemas propuestos combinan incentivos extrínsecos e intrínsecos de manera de incentivar una mejora en el clima laboral y en identificación de los funcionarios con la organización, ya que en la actualidad el incentivo monetario tiene un carácter de obligación y no de recompensa por el desempeño en el logro de una meta específica.

8.3 Justificación del esquema de incentivos

La justificación del esquema de incentivos propuestos, se compone de lo siguiente:

1. Mejoras respecto a la situación actual
 - a. El esquema planteado, contempla el pago de incentivos a todo el personal, sin excluir por el tipo de contrato.
 - b. El esquema propuesto, articula los objetivos asociados a los tableros funcionales, de forma de evitar indicadores de actividad.
 - c. El esquema planteado, es un sistema mixto, compuesto por grupos de indicadores, que vincula diferentes montos de incentivos, pagados en escalas; evitando los comportamientos identificados como *free riders*, autoescalamiento, y *sandbagging*.
 - d. Existe variación en el modelo propuesto, dependiendo el grado de impacto de los objetivos y la responsabilidad asociada a cada unidad municipal.
 - e. El esquema, propone agrupación de indicadores y escalas, para el pago de las compensaciones.
 - f. El esquema, presenta un verdadero desafío para los funcionarios municipales, evitando la normalización para el pago de los incentivos y articula la conducta de los funcionarios al logro de la estrategia.
2. Comportamientos positivos generados y como se evitan otros comportamientos negativos

El esquema propuesto elimina los siguientes problemas identificados:

- a. Se soluciona la actuación de funcionarios como *free riders*, al establecer metas que buscan desempeños sobresalientes y colectivos.
- b. Se elimina la proporcionalidad identificada en los porcentajes de cumplimiento, mediante compensaciones, que articulan bonos según diferentes porcentajes de cumplimiento.

- c. Se establece la utilización de un sistema mixto, compuesto por grupos de indicadores asociados a diferentes montos de incentivos, pagados a escalas que intentan desincentivar las prácticas del autoescalamiento y sand bags. Al existir una amplia brecha entre las compensaciones, los funcionarios optan por el mayor incentivo y no desechan la meta; además, se elimina el acodamiento a una meta en particular.

3. Con respecto a los problemas de control de gestión

Mediante la tabla XLVII, los esquemas de incentivos propuestos para la DAF y DIDECO dan respuesta a los problemas de control de gestión presentados previamente en la tabla XXXII.

Tabla LXIII Problemas relevantes justificados por el esquema de incentivos (parte I)

N°	Categoría	Problema	Justificación esquema de incentivos
0.1	Adecuadas condiciones para el turismo	Cultura inadecuada para transformar a la comuna en un polo de desarrollo turístico.	El esquema de incentivos de DIDECO, apunta a promover el flujo de turistas, induciendo un cambio en la conducta de los funcionarios.
0.2	Servicios municipales eficaces y mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos	Ausencia de coordinación entre unidades a nivel horizontal, para eliminar el individualismo y colocar el foco en los vecinos.	El objetivo asociado al seguimiento del índice ICVU, en el esquema de DIDECO, plantea la necesidad de coordinación entre las unidades para mejorar la posición en el ranking anual.
0.2.2	Servicios municipales eficaces y mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos	Falta de adaptación en la cultura organizacional, para abordar nuevos estándares en la atención de los vecinos.	Los objetivos definidos para, mejorar la calidad y cobertura de los servicios de atención directa a vecinos y generar capacitaciones en materia de calidad comunitaria, presentes en el esquema DIDECO, inducen al cambio de cultura funcionaria.
1.0	Alineamiento Vertical	Liderazgo centralizado carente de focos estratégicos definidos.	Se establecen objetivos estratégicos claros y se relacionan a metas extrínsecas e intrínsecas con sus respectivos articuladores del comportamiento.
2.0	Alineamiento Horizontal	Falta de trabajo colaborativo entre las unidades.	El esquema DAF presenta objetivos asociados a, eficiencia gastos por dirección e incumplimiento en el presupuesto asignado; además el esquema DIDECO, establece el seguimiento del índice ICVU, que requieren del trabajo unificado de todas las unidades municipales.
3.1	Diseño Organizacional	Divergencia de objetivos respecto a los requerimientos vecinales y las metas planteadas, lo que se traduce en metas con un bajo nivel de impacto en la calidad de vida de los vecinos.	Las metas establecidas en la propuesta de esquema de incentivos, contempla generar un alto impacto sobre la calidad de vida de los vecinos, ya que eliminan las metas asociadas a actividades de fácil cumplimiento.

Tabla LXIV Problemas relevantes justificados por el esquema de incentivos (parte II)

4.2	Diseño y/o Implementación del SCG	Esquema de incentivos y metas con mínimo impacto sobre la gestión municipal.	El sistema de incentivos propuesto contempla metas de alto impacto, mediante el pago de bonos extrínsecos e intrínsecos mediante articuladores del comportamiento.
5.0	Cultura Organizacional	Cultura municipal reticente a cambios que permitan mejorar la gestión.	Los objetivos definidos como, digitalizar autorizaciones y la gestión de patentes y permisos, impulsan un cambio cultural en la organización para mejorar la gestión.

Fuente: elaboración propia

Según la tabla XLVII, los esquemas de incentivos propuestos permiten abordar principalmente los problemas relacionados al esquema de incentivos existente, al establecer un sistema mixto compuesto por grupos de indicadores; el problema del liderazgo carente de focos estratégicos, se confronta con los incentivos extrínsecos e intrínsecos, de manera de articular el comportamiento. El problema de la ausencia de trabajo colaborativo, se abordan por ambos esquemas, DAF, presenta objetivos asociados a eficiencia de gastos por dirección e incumplimiento en el presupuesto asignado; mientras que el esquema DIDECO, establece el seguimiento del índice ICVU, que requiere del trabajo unificado de todas las unidades municipales.

Finalmente, se puede establecer que luego del análisis de la situación actual del esquema de incentivos, basado en la ley 20.723, se cancela un incentivo de un 30,6%, que contempla un componente base, metas institucionales y metas colectivas. Se detallan las deficiencias que presenta el actual esquema, que se centran en indicadores de actividad, que no presentan un real desafío a los funcionarios y que provocan conductas de *free riders*, autoescalamiento y sandbagging.

Según Caprile (2019); se establece una propuesta de esquema de incentivos para el municipio, basado en un sistema mixto, compuesto por grupos de indicadores asociados a diferentes montos de incentivos, pagados en escalas, que minimizan las prácticas encontradas y que permiten articular el comportamiento de los funcionarios a objetivos desafiantes. Se concluye con los problemas de control de gestión que son sustentados por el esquema de incentivos.

En base, a las propuestas de mapa estratégico, cuadro de mando integral, tableros funcionales y esquemas de incentivos; en el próximo capítulo, se desarrolla un modelo

de análisis de desempeño para un indicador en específico, que permite explicar el desempeño en las unidades seleccionadas para el despliegue estratégico.

CAPÍTULO 9. ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO

En base al mapa estratégico, el cuadro de mando integral y los tableros funcionales, desarrollados en los capítulos 5, 6 y 7, respectivamente. Se plantea la construcción de un modelo de análisis que permita la evaluación del desempeño de las metas estratégicas y funcionales; lo anterior, para otorgar el pago de los incentivos, mediante el esquema de incentivos propuesto en el apartado anterior.

Fundamentado, en la etapa definida como control y aprendizaje, del modelo simplificado de Kaplan y Norton (2008), “las reuniones de revisión de la estrategia y las operaciones ayudan a mantener a las organizaciones en un rumbo estratégico que conduce a un desempeño revolucionario. Cumplen diferentes funciones, ocurren con diferentes frecuencias, suelen tener diferentes asistentes y diferentes agendas. Las reuniones de revisión de las operaciones son generalmente departamentales, funcionales o están basadas en los procesos y a ellas asisten expertos en los puntos que se discutirán. Estas reuniones son frecuentes, se corresponden con la escala de tiempo del trabajo realizado por la unidad o el proceso, cuentan con la información de los tableros de control operacionales que resumen el desempeño reciente. Los objetivos de la reunión son solucionar los problemas que surgieron recientemente y aprender de los datos operacionales que se acumularon.

Las reuniones de revisión de la estrategia se celebran mensual o trimestralmente para evaluar su desempeño reciente y orientar su implementación futura. Son multifuncionales, involucran a los miembros del comité ejecutivo senior, a los dueños de temas estratégicos y a los gerentes con conocimiento técnico sobre el negocio o la función, a lo cual puede ampliar la discusión de la reunión. Los asistentes realizan una descripción general de alto nivel sobre la implementación de la estrategia y sus riesgos, así como un análisis pormenorizado de uno o dos temas estratégicos o de una sola perspectiva del mapa estratégico”.

9.1 Modelo de análisis del desempeño

El modelo de análisis de desempeño, se sustenta en Caprile (2019), presentando estructuras que permiten analizar, explicar y/o predecir el desempeño de un *key performance indicators* (KPI), indicador clave de desempeño; el cual se conforma de 7 patrones y son definidos de la siguiente forma:

1. Patrón 1 análisis intra indicadores: el KPI es explicado por las variables que lo componen.
2. Patrón 2 análisis del entorno: variables del entorno afectan el desempeño del KPI.
3. Patrón 3 análisis KPIs causa-efecto: un objetivo o su KPI de efecto es explicado por el resultado de otro objetivo o KPI de causa.
4. Patrón 4 análisis tableros relacionados: el desempeño de KPIs de otros tableros subordinados, impactan en el desempeño del KPI analizado.
5. Patrón 5 análisis de procesos: el proceso o la ejecución de sus actividades, es la causa del desempeño del KPI analizado.
6. Patrón 6 análisis de proyectos: el avance de los planes de acción incide en KPI analizado.
7. Patrón 7 análisis de riesgos: el logro de un KPI, es impactado debido a la incidencia de un riesgo.

La figura 23, presenta el modelo de análisis de desempeño.

Figura 23 Modelo Análisis de Desempeño (MAD)

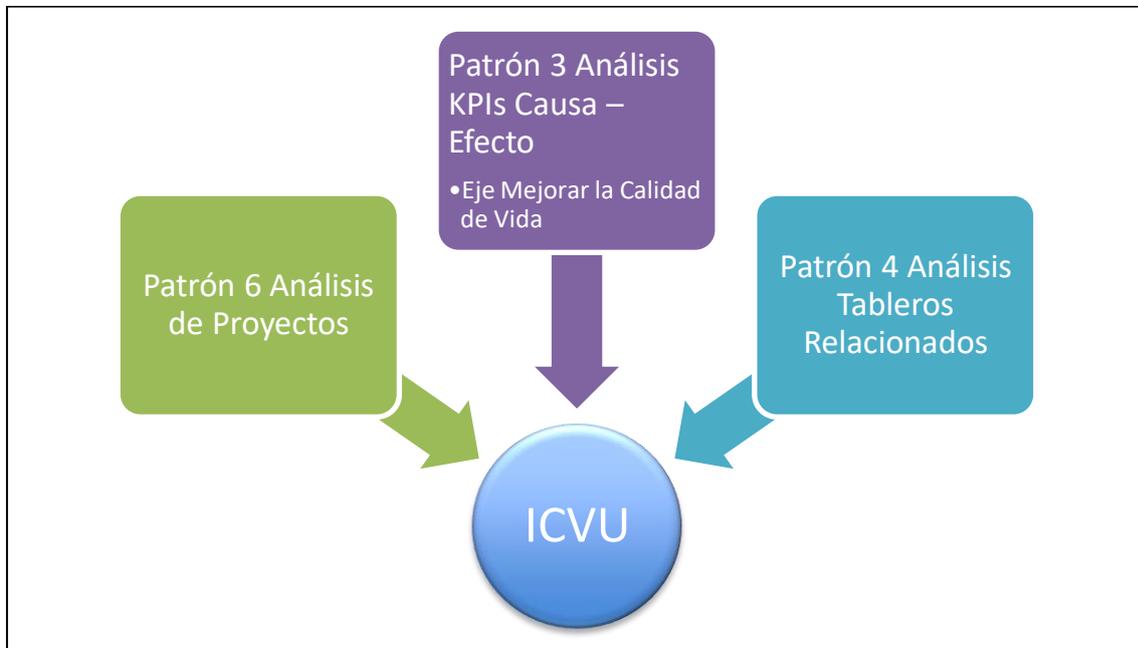


Fuente: Caprile (2019).

El indicador seleccionado es el Índice de Calidad de Vida (ICVU), debido a su relevancia estratégica, a cargo de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO),

los patrones analizados son Proyectos, Causa-Efecto y Tableros Relacionados. La figura 24, presenta el modelo de análisis de desempeño, para el indicador ICVU.

Figura 24 Modelo análisis de desempeño ICVU



Fuente: Adaptado del modelo de análisis de desempeño, Caprile (2019).

9.2 Reporte de desempeño

A continuación, se analizan los patrones de proyectos, causa-efecto y de tableros relacionados.

1. Patrón de proyectos

Los proyectos asociados a iniciativas estratégicas y que impactan en el KPI definido como Índice de Calidad de Vida (ICVU), se resumen en la tabla XLVIII, se definen indicadores para cada iniciativa, un presupuesto estimado y un plazo definido para el conjunto de acciones; la cartera de proyectos requiere de M\$1.370.000 pesos.

Tabla LXV Iniciativas estratégicas ICVU

P.	Objetivo estratégico	Iniciativa estratégica	Descripción	Indicadores de iniciativas	Presupuesto M\$
VECINOS DE PUERTO MONTT	Mejorar la calidad de Vida de los vecinos	plan de recepción de requerimientos vecinales	Desarrollo de aplicaciones móviles para informar y recepcionar requerimientos comunales.	% avance plan de desarrollo de aplicaciones # cumplimiento hitos plan	80.000
	Mejorar la satisfacción de los servicios municipales	encuestas para conocer el grado de satisfacción usuaria	Desarrollar encuestas que permitan conocer el grado de satisfacción usuaria frente al desempeño de los servicios y trámites municipales entregados	# encuestas aplicadas % satisfacción vecinos	120.000
PROCESOS INTERNOS	Asegurar el correcto manejo de residuos y desechos	Campaña de compostaje municipal	Entregar herramientas y conocimiento de compostaje a los vecinos	# capacitaciones en compostaje	50.000
	Impulsar medidas preventivas de seguridad ciudadana	campaña de difusión de plan de seguridad	Dar a conocer el plan de seguridad municipal y su composición	% avance plan # cumplimiento hitos plan	70.000
	Asegurar accesibilidad, conectividad y movilidad en la comuna	Estudio integral de conexión vial	Entender la situación actual y la factibilidad de posibilidades para abordar el objetivo.	% avance estudio	900.000
	Asegurar la implementación de estándares de atención a los vecinos	campaña de difusión de estándares	Comunicar el foco de atención municipal a la comunidad	# reuniones de difusión del plan	90.000
	Asegurar la excelencia de la calidad en servicios sociales y trámites municipales	plan de capacitación en servicios al usuario	Capacitar a los funcionarios en atención integral de atención a los usuarios	# capacitaciones a los funcionarios # # cumplimiento hitos plan	60.000

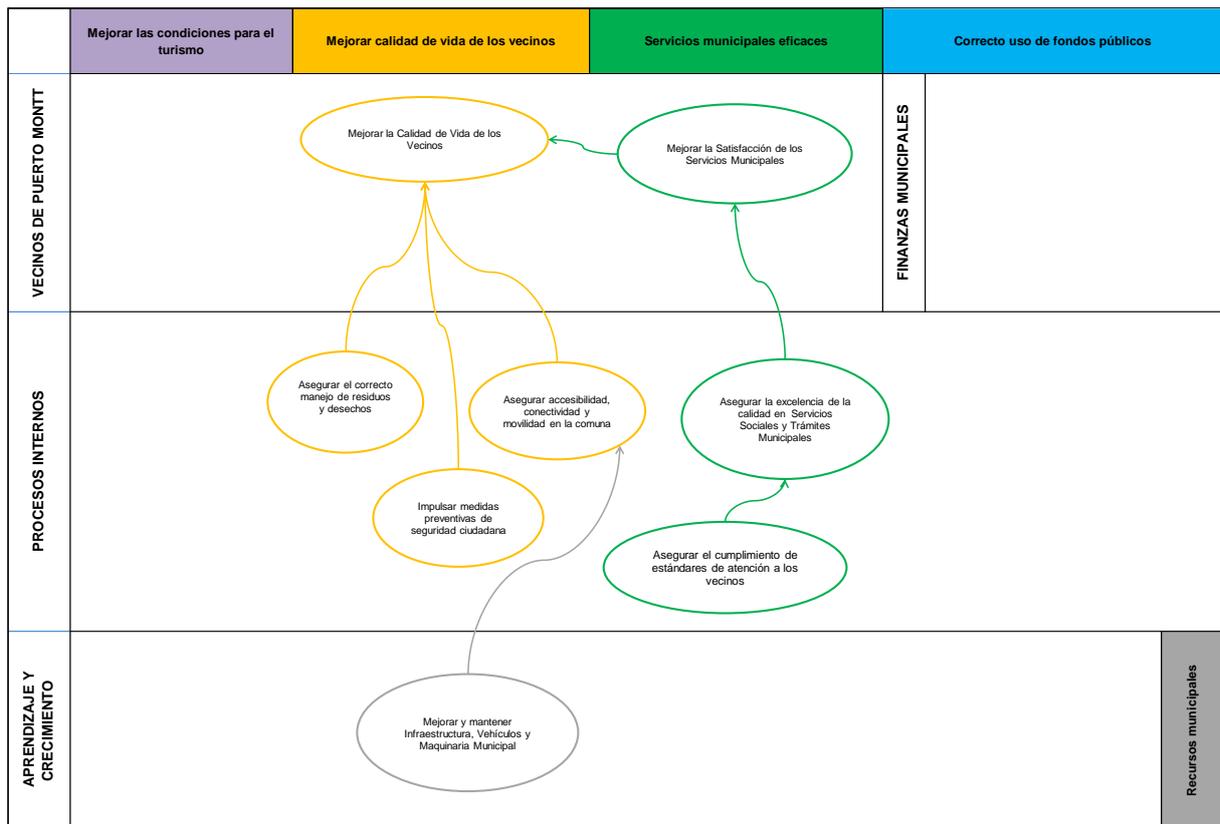
Fuente: elaboración propia

Se contempla un plazo de ejecución de 2020-2021.

2. Patrón causa-efecto

El tema estratégico analizado, se define como mejorar la calidad de vida de los vecinos y su objetivo estratégico, es afectado de forma causal por el objetivo determinado como, mejorar la satisfacción de los servicios municipales; lo anterior, es representado en la figura 25.

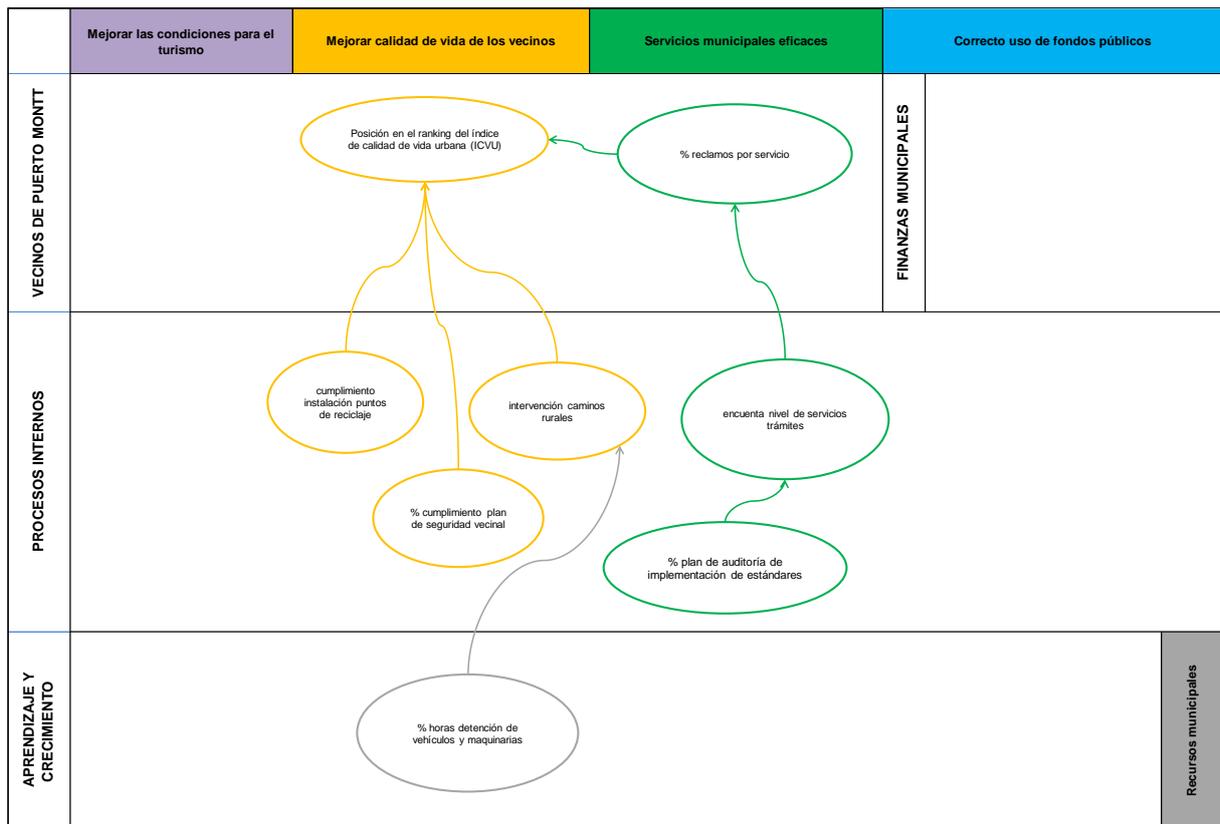
Figura 25 Patrón causa-efecto ICVU



Fuente: elaboración propia

La figura 26 presenta los indicadores, de la relación causa efecto asociada a los objetivos estratégicos definidos.

Figura 26 Patrón causa-efecto ICVU indicadores



Fuente: elaboración propia

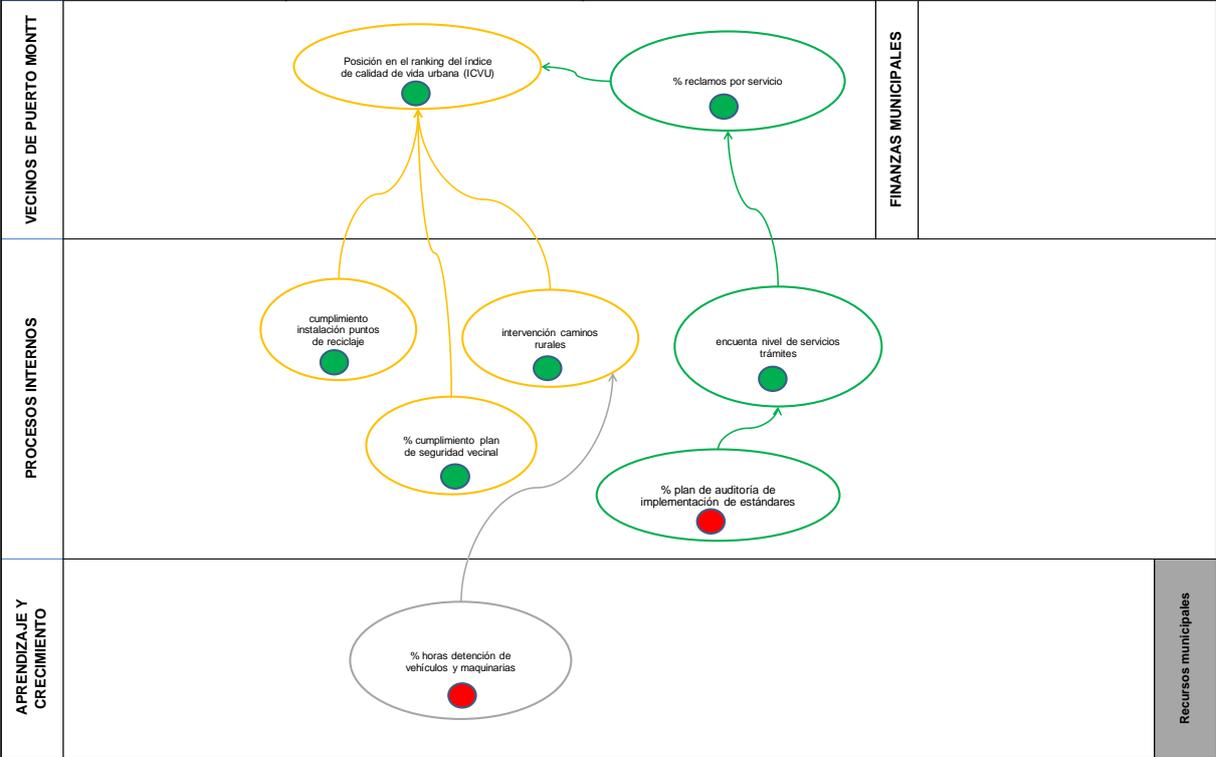
La figura 27, presenta la trazabilidad del modelo, para explicar las causas del desempeño del KPI; se puede observar, que el índice de calidad de vida es afectado por el porcentaje de reclamos asociados a los servicios proporcionados por el municipio; de la misma forma, los reclamos por servicios, se ven impactados por las encuestas del nivel de servicios de tramites. La relación causal, se puede explicar de manera correlacional, ya que al empeorar las encuestas por el nivel de servicios de tramites, se produce un aumento en los reclamos, lo que termina afectando negativamente al KPI.

Mientras que se observa un efecto positivo del KPI, ante el aumento de la intervención de los caminos rurales, que permiten otorgar conexión a los vecinos, ante el avance, en el cumplimiento del plan de seguridad vecinal y ante el cumplimiento de instalación de puntos de reciclaje.

Los indicadores definidos como porcentaje de cumplimiento en el plan de auditoria relacionado a la implementación de estándares y el porcentaje de horas de detención

de maquinarias y vehículos; afectan de forma negativa a los indicadores causales y en consecuencia al KPI.

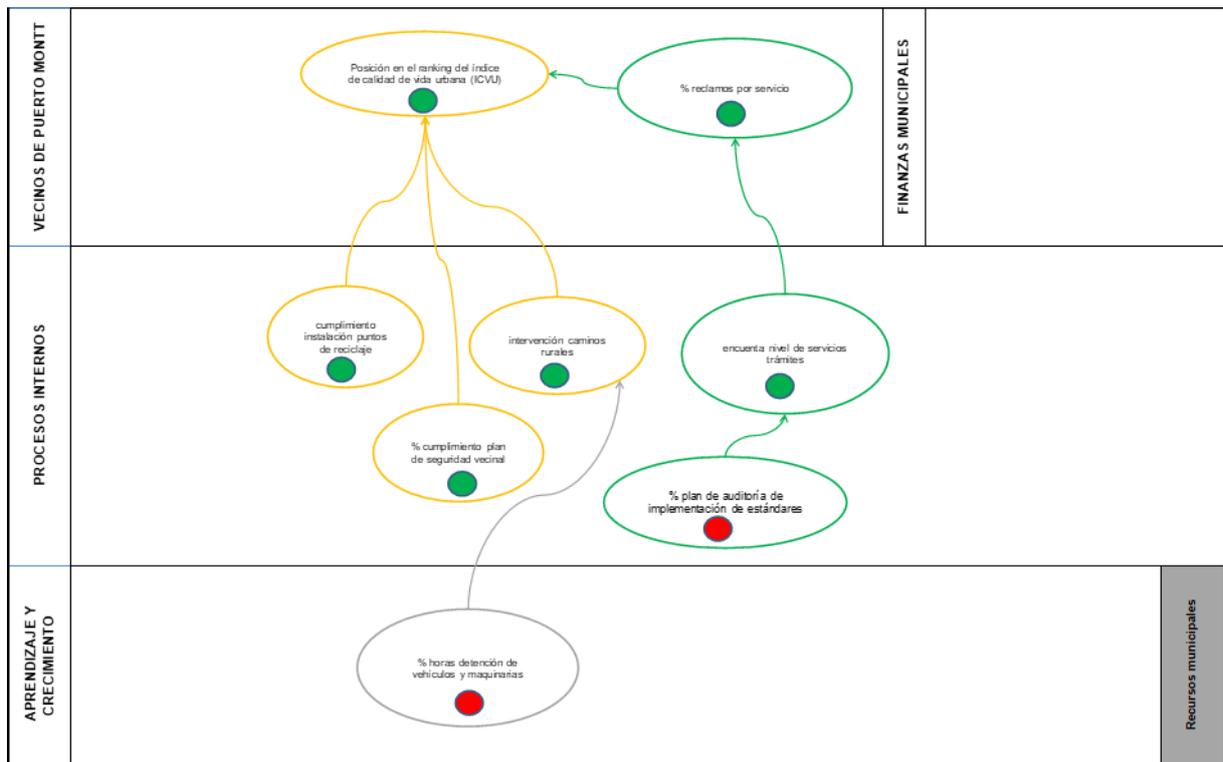
Figura 27 Patrón causa-efecto ICVU trazabilidad



Fuente: elaboración propia

La figura 28, presenta la predicción del patrón, indicando la necesidad de gestionar la mantención de los vehículos y maquinaria, para evitar el exceso de horas de detención y el imperativo de cumplir con el plan de auditoría en la implementación de estándares de calidad, para evitar afectar las encuestas por el nivel de servicio proporcionado y los resultantes reclamos.

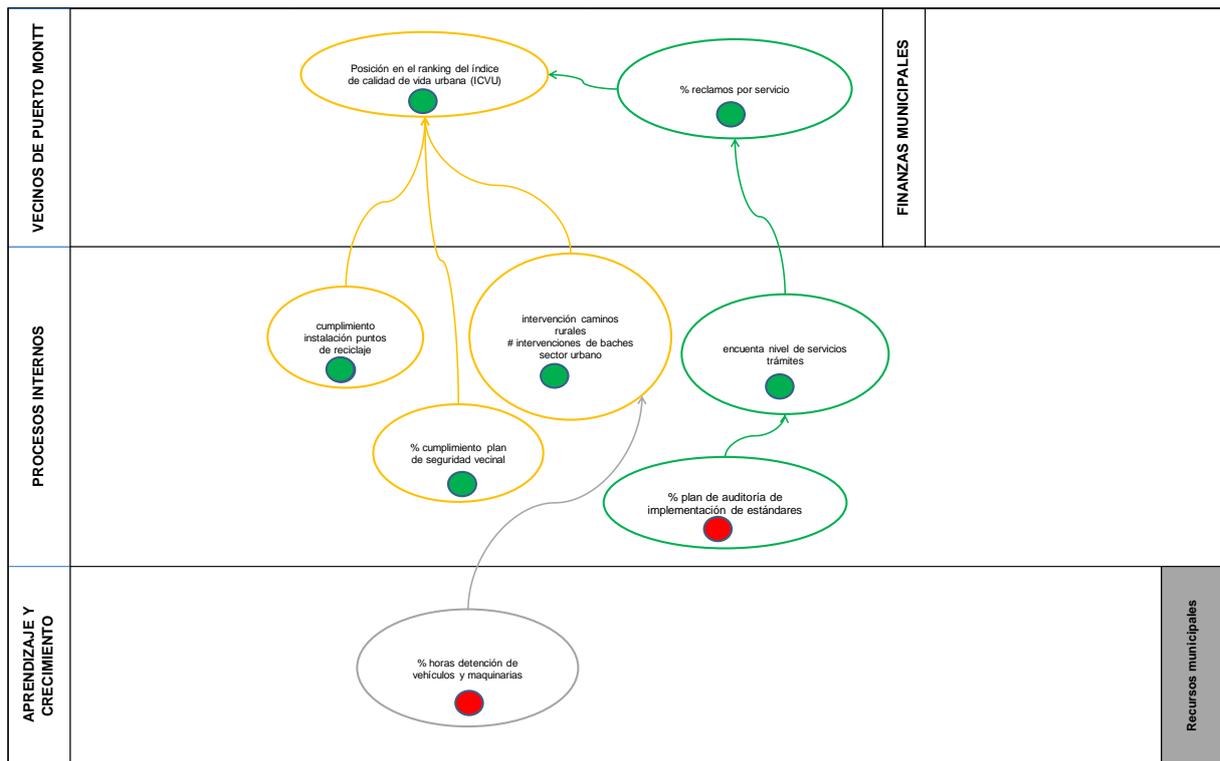
Figura 28 Patrón causa-efecto ICVU predicción



Fuente: elaboración propia

La figura 29, muestra el ajuste requerido por el modelo y se enfoca en la necesidad de medir el desempeño de los trabajos ejecutados en el área urbana, mediante el indicador de número de intervenciones de baches; lo anterior, para asegurar impactar tanto en el área urbana como rural y aportar a la accesibilidad y desplazamiento de los vecinos.

Figura 29 Patrón causa-efecto ICVU ajuste



Fuente: elaboración propia

3. Patrón tableros relacionados

La tabla XLIX, muestra el patrón de tableros relacionados, conectando los indicadores del cuadro de mando integral con el tablero de DIDECO, de manera que se pueden observar las siguientes relaciones:

- a. Relación jerárquica: entre el CMI y el tablero de DIDECO, en relación al indicador que permite conocer la posición en el ranking del ICVU, ya que la DIDECO, es el responsable del seguimiento y coordinación entre las unidades municipales, para ejecutar las acciones necesarias para mejorar la posición en el ranking; por ello, cualquier variación positiva influye en el indicador principal.
- b. Relación causal: los indicadores definidos como, intervención en zonas de mayor vulneración social, número de proyectos para mejorar la gestión municipal y los resultados de las encuestas de satisfacción de los servicios sociales, impactan sobre el objetivo estratégico que busca mejorar la satisfacción de los servicios municipales, lo que influye de manera causal al objetivo estratégico definido como mejorar la

satisfacción de los servicios municipales; lo que influye sobre el objetivo de mejorar la calidad de vida de los vecinos.

La tabla L, muestra el patrón de tableros relacionados, conectando los indicadores del cuadro de mando integral con el tablero de DAF, de manera que se pueden observar las siguientes relaciones

- a. Relación causal: el indicador definido como, eficiencia presupuestaría, del tablero DAF, se encuentra relacionado al objetivo estratégico, correcto uso de fondos públicos; lo que impacta sobre el objetivo de mejorar la satisfacción de los servicios municipales y provoca un efecto causal sobre el objetivo de mejorar la calidad de vida de los vecinos. Por ello, la eficiencia presupuestaría positiva, permite una mejor asignación y utilización de los recursos, lo que impacta positivamente sobre los reclamos y las encuestas de satisfacción de servicios y tramites; impactando de forma efectiva sobre el ICVU.
- b. Relación jerarquica: el indicador, ingresos municipales, en el CM del municipio, se ve afectado de forma negativa, por el desempeño de los indicadores identificados como, porcentaje de patentes y permisos gestionados y porcentaje de cobranza de rentas y patentes; por lo anterior, existe una relación jerarquica entre los tableros mencionados.

Tabla LXVI Tableros relacionados CM-DIDECO

CM municipalidad de Puerto Montt							
P.	Tema Estratégico	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta Anual	Frecuencia Revisión	Iniciativa estratégica
VECINOS DE PUERTO MONTT	Mejorar la calidad de vida de los vecinos	Mejorar la Calidad de Vida de los Vecinos	Posición en el Ranking del Índice de Calidad de Vida Urbana (ICVU) - Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales UC	(Posición en el ranking ICVU periodo t-posición en el ranking ICVU periodo t-1)	≥ (+)2 posiciones	● anual	plan de recepción de requerimientos vecinales
		Mejorar la Satisfacción de los Servicios Municipales	Encuesta de satisfacción de los vecinos respecto a los servicios y tramites recibidos	Puntaje de valoración Encuesta de satisfacción de los vecinos respecto a los servicios y tramites recibidos (1 a 10 puntos)	≥ 7	● mensual	encuestas para conocer el grado de satisfacción usuaria
		% reclamos por servicio	(# reclamos por servicios y tramites/# total de atenciones por servicios y tramites entregados) x 100	≤ 5%	● mensual		
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la calidad de vida de los vecinos	Asegurar el correcto manejo de residuos y desechos	cumplimiento instalación Puntos de Reciclaje	(# de Puntos de Reciclaje instalados / # de Puntos de Reciclaje planificados) x 100	≥ 80%	● mensual	Campaña de compostaje municipal
			generación total de residuos por vecino	# kg de residuos generados por vecino	≤ 350	● anual	
		Impulsar medidas preventivas de seguridad ciudadana	% cumplimiento plan de seguridad vecinal	(# de cámaras de vigilancia instaladas/ # de vigilancia disponibles) x100	≥ 90%	● semestral	campaña de difusión de plan de seguridad
				(# de alarmas comunitarias instaladas/ # de alarmas comunitarias planificadas) x100	≥ 80%	● mensual	
	Asegurar accesibilidad, conectividad y movilidad en la comuna	intervención caminos rurales	#de km de caminos vecinales intervenidos	≥ 70 km	● mensual	Estudio integral de conexión vial	
Tablero DIDECO							
P.	Tema Estratégico	Objetivo Dirección	Indicador	Fórmula	Meta Anual	Frecuencia Revisión	Iniciativa estratégica
VECINOS DE PUERTO MONTT	Mejorar la calidad de vida de los vecinos	Seguimiento índice ICVU	Posición en el Ranking del Índice de Calidad de Vida Urbana (ICVU) - Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales UC	(Posición en el ranking periodo t-posición en el ranking periodo t-1)	≥ (+)2 posiciones	● anual	plan de recepción de requerimientos vecinales
	Mejorar la satisfacción de los servicios municipales	aumentar intervención en zonas vulnerables	Intervención zonas de mayor vulnerabilidad social	# intervenciones a Comunidades	≥ 50	● mensual	encuestas para conocer el grado de satisfacción usuaria
		fomento proyectos para mejorar la gestión municipal	# proyectos para mejorar gestión municipal	# proyectos ejecutados	≥ 10	● mensual	
encuesta satisfacción servicios sociales	resultados encuesta satisfacción servicios sociales	Puntaje de valoración (1 a 10 puntos) de encuesta de satisfacción por servicios sociales	≤ 5%	● mensual			
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la calidad de vida de los vecinos	Fortalecer los planes de seguridad	# recuperación m2 espacio público para uso comunal	#M2 recuperados para uso de la comunidad	3.000 m2	● semestral	campaña de difusión de plan de seguridad
		Aumentar cobertura cámaras de vigilancia	% cámaras instaladas	(# cámaras instaladas / # cámaras planificadas) *100	≥ 70%	● mensual	

Fuente: elaboración propia

Tabla LXVII Tableros relacionados CM-DAF

BSC municipalidad de Puerto Montt							
P.	Tema Estratégico	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta Anual	Frecuencia Revisión	Iniciativa estratégica
VECINOS DE PUERTO MONTT	Mejorar la calidad de vida de los vecinos	Mejorar la Calidad de Vida de los Vecinos	Posición en el Ranking del Índice de Calidad de Vida Urbana (ICVU) - Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales UC	(Posición en el ranking ICVU periodo t-posición en el ranking ICVU periodo t-1)	≥ (+)2 posiciones	anual	plan de recepción de requerimientos vecinales
	Mejorar las condiciones para el turismo	Aumentar el flujo turístico	% de ocupación en alojamiento comercial	(# alojamientos ocupados /# alojamientos disponibles) x 100	≥ 70%	mensual	Desarrollar planes promoción turística
			flujo turistas extranjeros	# de turistas extranjeros que desembarcan de los cruceros	≥ 70.000	mensual	
Servicios municipales eficaces	Mejorar la Satisfacción de los Servicios Municipales	Encuesta de satisfacción de los vecinos respecto a los servicios y tramites recibidos	Puntaje de valoración Encuesta de satisfacción de los vecinos respecto a los servicios y tramites recibidos (1 a 10 puntos)	≥ 7	mensual	encuestas para conocer el grado de satisfacción usuaria	
		% reclamos por servicio	(# reclamos por servicios y tramites/# total de atenciones por servicios y tramites entregados) x 100	≤ 5%	mensual		
FINANZAS MUNICIPALES	Correcto uso de fondos públicos	Obtener Presupuestos Equilibrados	eficiencia presupuestaria	(\$gastos totales efectivos/\$ingresos totales efectivos)	≤ 0,9	mensual	No Aplica
			Ingresos municipales	(ingresos por tramites periodo t-ingresos periodo t-1/ingresos t-1) x100	≥ 3%	mensual	No Aplica
Tablero DAF							
P.	Tema Estratégico	Objetivo Dirección	Indicador	Fórmula	Meta Anual	Frecuencia Revisión	Iniciativa estratégica
FINANZAS MUNICIPALES	Correcto uso de fondos públicos	Control Presupuestario por dirección municipal	eficiencia presupuestaria	(\$gastos totales efectivos/\$ingresos totales efectivos)	≤ 0,97	mensual	No Aplica
PROCESOS INTERNOS	Correcto uso de fondos públicos	Eficiencia Ingresos por Dirección	% Eficiencia ingresos	(\$ingresos efectivos/ \$ingresos presupuestado) X 100	≥ 97%	mensual	consultoría de análisis presupuestario
		Eficiencia Gastos por Dirección	% Eficiencia gastos	(\$gastos efectivos/ \$gastos presupuestado) X 100	≤ 98%	mensual	
		solicitudes de reasignaciones presupuestarias	# modificaciones presupuestarias por dirección	(# modificaciones presupuestarias por dirección/ \$ingresos presupuestado)	≤ 200	mensual	
	incumplimiento del presupuesto asignado	% de incumplimiento del presupuesto para cada dirección municipal	(# de direcciones que incumplen / # direcciones municipales) X 100	≤ 30%	mensual		
Correcto uso de fondos públicos	gestión de Patentes y Permisos municipales	% patentes y permisos municipales gestionadas	(# patentes y permisos periodo t- # patentes y permisos periodo t-1) / (# patentes y permisos periodo t-1) x100	≥ 5%	mensual	plan de capacitación de tramites	
	gestión cobranza rentas y patentes	% cobranza rentas y patentes	(\$ gestionado cobranza rentas y patentes periodo t- \$gestionado cobranza rentas y patentes periodo t-1/\$gestionado cobranza rentas y patentes periodo t-1)x100	≥ 7%	mensual		

Fuente: elaboración propia

9.3 Proceso de análisis y revisión del desempeño

El proceso de análisis y revisión del desempeño, se representa mediante la figura 30 y explica como las unidades de DIDECO y DAF se responsabilizan por el desempeño de KPI; contempla cinco etapas, identificadas como: fuentes de información, cruce de información, reporte, reuniones y planes de acción.

Figura 30 Proceso de análisis y revisión del desempeño KPI



Fuente: elaboración propia

Las etapas del proceso, se explican a continuación:

1. Fuentes de información:

La información que alimenta el KPI, se encuentra establecida de manera externa, por la publicación anual del instituto de estudios urbanos y territoriales de la universidad católica. De forma interna, el sistema contable permite conocer la eficiencia en los ingresos y los gastos, además, del aporte de las inversiones en acciones concretas a mejorar la calidad de vida. Otra fuente de información interna, se representa mediante las encuestas sobre la satisfacción de servicios sociales y trámites generales; también, es relevante el porcentaje de reclamos recibidos. Las unidades son responsables por procesar, consolidar y validar la información.

2. Cruce (MAD):

El cruce de información, es realizado mediante el modelo de desempeño para indicador ICVU y las unidades de DIDECO y DAF; se ocupan los patrones de proyectos, causa-efecto y tableros relacionados.

3. Reporte:

El reporte del modelo de desempeño para el indicador ICVU, es presentado en el punto 9.2 y muestra las relaciones existentes para el indicador, mediante el patrón de proyectos asociados a 7 iniciativas estratégicas, entre las que se destacan un plan de recepción de requerimientos vecinales mediante aplicaciones, las encuestas para

conocer el grado de satisfacción de los vecinos y las campañas de difusión del plan de seguridad y de estándares.

El patrón causa-efecto, indica la influencia de los indicadores definidos como: porcentaje de reclamos por servicios proporcionados, encuestas sobre el nivel de servicios de tramites, el número de intervenciones de caminos rurales, el porcentaje de cumplimiento del plan de seguridad vecinal y el cumplimiento en la instalación de puntos de reciclajes. Además, se indica la necesidad de ajustar el modelo, mediante el indicador de número de intervenciones de baches en el sector urbano, para mostrar el desempeño de ambos sectores.

El patrón de tableros relacionados, indica la influencia jerárquica y causal de ambos tableros sobre el indicador.

4. Reuniones:

Las reuniones de deben realizar de forma mensual y tienen el objetivo de revisar los resultados obtenidos por los indicadores y su aporte al KPI.

5. Planes de acción:

Son las acciones requeridas para auditar y corregir las brechas que presentan el desempeño de los indicadores; es fundamental la participación de todos los directores de las unidades municipales.

9.4 Justificación del esquema de desempeño

Mediante la tabla LI, los tableros funcionales propuesto para las unidades de DAF y DIDECO, dan respuesta a los problemas de control de gestión presentados previamente en la tabla XXXII.

Tabla LXVIII Problemas relevantes justificados por el MAD

N°	Categoría	Problema	MAD
0.2	Servicios municipales eficaces y mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos	Ausencia de coordinación entre unidades a nivel horizontal, para eliminar el individualismo y colocar el foco en los vecinos.	El modelo de desempeño impulsa a la coordinación de las unidades municipales para mejorar el desempeño del KPI
1.0	Alineamiento Vertical	Liderazgo centralizado carente de focos estratégicos definidos.	El MAD proporciona focos claros asociados al KPI de seguimiento.
2.0	Alineamiento Horizontal	Falta de trabajo colaborativo entre las unidades.	El MAD, aporta a la transformación de la cultura organizacional, mediante la inducción de procesos de revisión y control
3.1	Diseño Organizacional	Divergencia de objetivos respecto a los requerimientos vecinales y las metas planteadas, lo que se traduce en metas con un bajo nivel de impacto en la calidad de vida de los vecinos.	El MAD entrega objetivos específicos de forma alinear las acciones que permitan el óptimo desempeño del KPI
4.0	Diseño y/o Implementación del SCG	Falta de herramienta formal que entregue información oportuna para la toma de decisiones.	El MAD proporciona información relevante y oportuna sobre un KPI específico.

Fuente: elaboración propia

Según la tabla LI, el modelo de análisis de desempeño propuesto permite abordar principalmente los problemas a la falta de focos estratégicos, al establecer ejes claros asociados al KPI de seguimiento; además se enfrenta la ausencia de trabajo colaborativo, al impulsar la transformación cultural mediante la introducción de procesos de revisión y control del KPI.

El MAD, elimina la divergencia de objetivos al proporcionar objetivos y acciones específicas para mejorar el desempeño del KPI y contribuye como herramienta, para proporcionar información oportuna y relevante respecto al KPI.

CAPÍTULO 10. CONCLUSIONES

En base, al proyecto de grado desarrollado, se procede a explicar, lo siguiente:

1. Se da cuenta del cumplimiento.
2. Se demuestra el aporte del sistema de control de gestión.
3. Se realizan algunas recomendaciones para llevar a cabo a la implementación.

10.1 Cumplimiento de los objetivos del proyecto

Este proyecto de grado contempló la revisión de la organización pública, municipalidad de Puerto Montt, consiguiendo el objetivo global, asociado a proponer un sistema de control de gestión que permita a la organización contar con objetivos explícitos para alinear los desempeños particulares de los funcionarios hacia la concreción de una propuesta de valor que permita incrementar la calidad de los servicios entregados a los vecinos de la comuna.

El problema de dirección es explicado mediante la ausencia de directrices para los funcionarios y jefaturas respecto a objetivos claros, sustentado en una falta de planificación de largo plazo y en una carencia de información oportuna para respaldar la toma de decisiones por parte de las unidades municipales; para ello se realizaron los siguientes análisis y propuestas:

- análisis de las declaraciones estratégicas, de manera de proponer una misión, visión y valores; para comunicar los propósitos presentes y futuros de la organización, además de sus valores; tanto a los funcionarios como a los vecinos de la comuna.
- análisis estratégico, luego del análisis externo gracias a la aplicación de PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980), se obtienen cuatro oportunidades y cinco amenazas, resumidas en la tabla XVII. De la misma forma, después del análisis interno, mediante la evaluación de los recursos y capacidades y el modelo de cadena de valor de Porter (1985), se obtienen tres fortalezas y seis debilidades, resumidas en la tabla XX; lo anterior, permitió desarrollar un análisis FODA cuantitativo, lográndose la identificación de las principales estrategias de posicionamiento para el municipio
- formulación estratégica, se infirió una curva de valor, seleccionando atributos y se generó una propuesta de valor, que permitió describir las estrategias para la

organización; finalmente se realizó un análisis, mediante el modelo de negocio CANVAS, Osterwalder y Pigneur (2011) y se identificaron los problemas de control de gestión, gracias a las condiciones planteadas por Caprile (2019).

- Proponer un modelo de negocio, que permitió identificar los factores críticos del modelo municipal y proponer opciones para rentabilizar el modelo.
- planificación estratégica, proponiendo un mapa estratégico asociado a objetivos estratégicos y a un cuadro de mando integral para la organización y los respectivos tableros de control para las direcciones de DIDECO y DAF que explican los temas estratégicos y los problemas identificados.

El mapa estratégico permite alinear los objetivos estratégicos mediante relaciones de causa-efecto.

El cuadro de mando integral, contiene los indicadores específicos para cada objetivo con sus respectivas metas e iniciativas estratégicas, que impulsan el desempeño.

El despliegue estratégico en DIDECO y DAF, se sustenta en los desafíos de alineamiento que exponen estas unidades.

El problema de motivación, asociado a la falta de conexión entre los objetivos personales de los funcionarios municipales y las metas organizacionales; se observa porque los funcionarios municipales cuentan con incentivos orientados al cumplimiento de metas insertas en los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), pero que en la actualidad son considerados un derecho adquirido como componente de la renta fija, estableciendo metas poco objetivas relacionadas a medios de verificación poco desafiantes que no logran medir el desempeño real; para responder a lo anterior, se realiza la siguiente propuesta:

- proponer un esquema de incentivos asociado a los objetivos estratégicos; para organizar los desempeños individuales de los funcionarios municipales hacia la concreción de la propuesta de valor de la organización respecto a las unidades de DIDECO y DAF.
- Se plantea la construcción de un modelo de análisis que permite la evaluación del desempeño de las metas estratégicas y funcionales; lo anterior, para otorgar el pago de los incentivos, mediante el esquema de incentivos propuesto para las unidades de DIDECO y DAF.

10.2 Justificación del aporte del proyecto

En el actual escenario, de los gobiernos comunales, se limitan a contar con un PLADECO, un plan regulador comunal, un presupuesto anual, una política de recursos humanos y un plan comunal de seguridad pública; siendo urgente una transformación en favor de sistemas integrales de gestión que permitan la toma de decisiones en forma oportuna.

Los mecanismos desarrollados, como el mapa estratégico, el cuadro de mando integral, los tableros funcionales, el esquema de incentivos y el modelo de desempeño, en el sistema de control de gestión propuesto; apuntan a mejorar la gestión municipal, mediante la alineación de los focos de interés permitiendo alcanzar los objetivos planteados y articular la estrategia.

El diseño planteado, aborda los problemas relacionadas a la falta de alineamiento vertical y horizontal, representado por la centralización del liderazgo, que recae en la figura del alcalde; la carencia de comunicación de los focos estratégicos a las unidades municipales y la carencia de trabajo colaborativo.

10.3 Recomendaciones para la implementación del proyecto

Para la implementación de este proyecto, se requiere:

1. Es primordial, contar con el apoyo y visión del alcalde, para la aplicación del diseño propuesto, de forma de plasmar su propuesta política en el sistema de control de gestión; además de la creación de una unidad de control de gestión, responsable de la implementación y administración del sistema.
2. Desarrollar un plan estratégico integrando los principales focos estratégicos y la limitación de recursos financieros, de forma de comunicar los principales lineamientos a todas las unidades municipales.
3. Se requiere una estrategia innovadora, privilegiando elevar el estándar de calidad en los servicios de tramites generales y sociales, proporcionados por el municipio; además, de un plan de recaudación de mayores ingresos, mediante campañas de captación de patentes y permisos, que permitan una mayor autonomía.

4. Si bien, existe una restricción para modificar el esquema de incentivos existentes, se requiere de una mejor articulación entre los Programas de Mejoramiento de la Gestión Municipal (PMG) y los objetivos planteados a nivel organizacional.
5. Es relevante, una intervención a nivel de la cultura organizacional, capacitando sobre la necesidad de colocar en el centro de la gestión a los vecinos de la comuna e incentivar una cultura con orientación a la innovación.
6. Se requiere de la integración de sistema de información, que permitan a las unidades municipales, contar con información completa y oportuna, para la toma de decisiones.

CAPÍTULO 11. BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

11.1 Textos

- Kaplan, R. & Norton, D. The Execution Premium. Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr Ventajas Competitivas. Barcelona: Ediciones Deusto, 2008.
- Porter, M. Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. New York: Free Press, 1980.
- Vial, C. Ciudades intermedias y Municipalidades: La Carencia de un Gobierno. Ciudades Intermedias en Chile. Territorios Olvidados. (75-103). Santiago: EURE, 2016.
- Thompson, M. Peteraf, J. Gamble, y A. Strickland. Administración estratégica. Teoría y casos. México: Mc Graw Hill, 2016.
- Kaplan, R. & Norton, D. Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Gestión 2000, 2004.
- Porter, M. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un superior desempeño. New York: Free Press, 1985.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. Generación de modelos de negocio. Barcelona: Deusto, 2011.
- Merchant, K., Van der Stede, W.A. Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. EEUU: Financial Times, Prentice Hall, 2007.
- Niven, P. El cuadro de Mando Integral paso a paso. Barcelona: Gestión 2000, 2003.

11.2 Leyes y Reglamentos

- Ley s/n, Comuna Autónoma, Ministerio del Interior, Chile. Promulgada el 12/12/1891.
- Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional De Municipalidades, Ministerio del Interior; Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Chile. Promulgada el 09/05/2006, Última versión 01/01/2018.
- Ley 19.803, Establece Asignación de Mejoramiento de la Gestión Municipal, Ministerio del Interior; Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Chile. Promulgada el 12/04/2002, Última versión 01/01/2016.

- Ley 20.723, Modifica Ley N° 19.803, que Establece una Asignación de Mejoramiento de la Gestión Municipal, para Homologarla con la dispuesta en Ley N° 19.553, que concede una Asignación de Modernización a la Administración Pública, Chile. Promulgada el 17/01/2014, Última versión 30/01/2014.
- Ley 19.803, Establece la asignación de mejoramiento de la gestión municipal del Ministerio del Interior y la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.

11.3 Otras

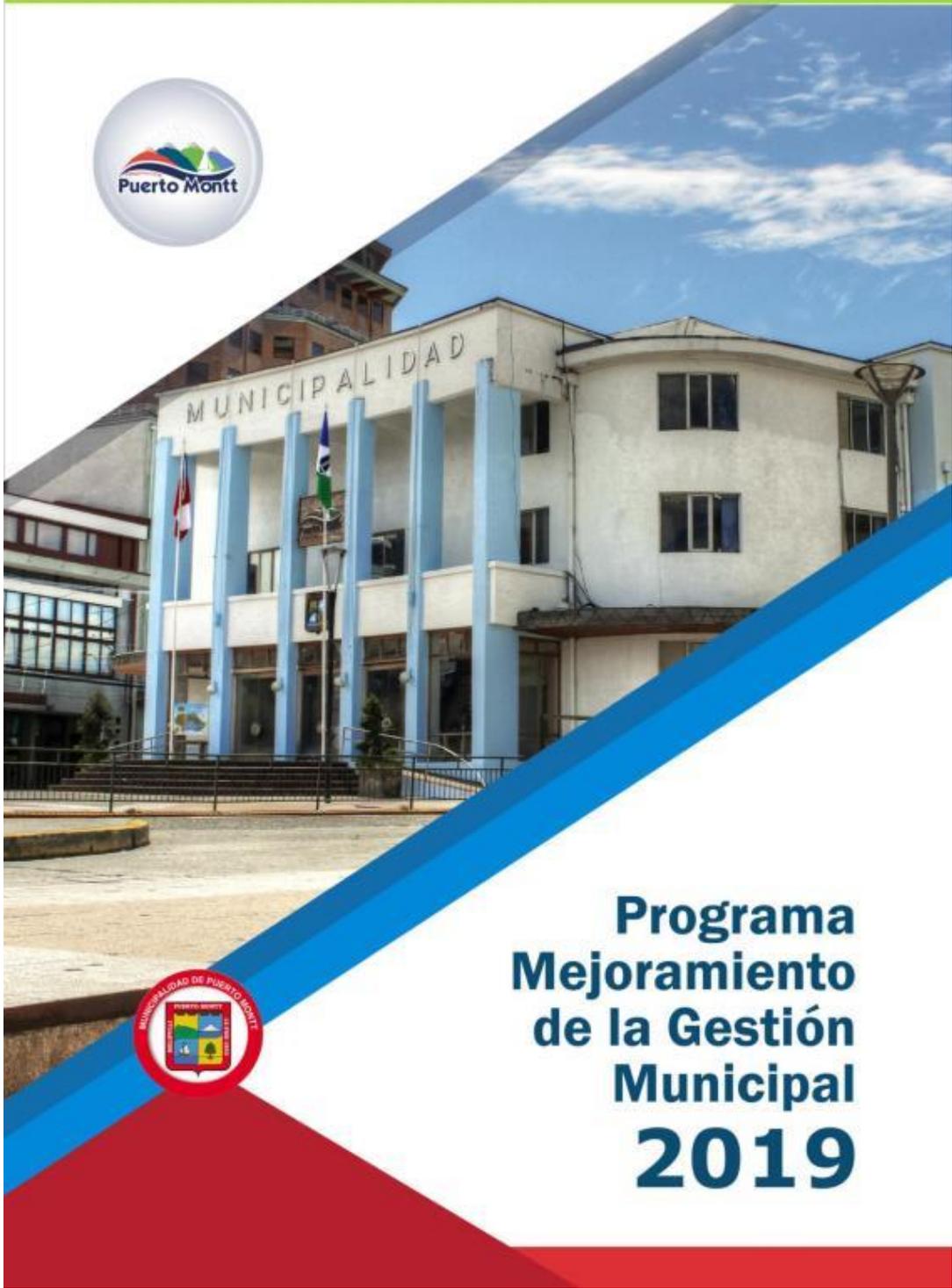
- Cancino, C. “Documento docente Matriz de Análisis FODA Cuantitativo”. Santiago de Chile: Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información FEN Universidad de Chile, Abril 2012.
- Caprile A. “Apuntes de Clases”. Santiago de Chile: Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información FEN Universidad de Chile, Agosto 2018.
- Leyton, C. y Gil, J. (2017). Cuadro De Mando Integral Aplicado a La Gestión Pública En Municipios. RAN-Revista Academia & Negocios, Vol. 3 (2), pp. 55-66, <http://ran.udec.cl/ojs/index.php/ran/article/download/50/89> (consulta 15 de octubre 2018).
- Censo 2017, Primer informe, <http://www.censo2017.cl/descargue-aqui-resultados-de-comunas/> (consulta 31 de enero 2018).
- Municipalidad de Puerto Montt, Plan regulador 2008, http://transparencia.puertomonttchile.cl/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=5757&Itemid= (consulta 31 de enero 2018).
- Municipalidad de Puerto Montt, Plan de Desarrollo Comunal 2017, http://transparencia.puertomonttchile.cl/transparencia_activa/PLADECO_2017_2026.pdf (consulta 31 de enero 2018).
- Servicio nacional de aduanas, anuario estadístico 2016, https://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20170605/asocfile/20170605172920/eestadisticas2016_05_06_2017.pdf, (consulta 31 de enero 2018).

- Banco Central, Cuentas Nacionales PIB regional 2016, http://www.bcentral.cl/documents/20143/32019/CCNNPIB_Regional2016.pdf/90a16087-69d8-fcc6-cfe1-5f2ce741f40e, (consulta 31 de enero 2018).
- Corporación de Puertos del Conosur, memoria 2017, <https://puertosdelconosur.cl/docs/memoria2017.pdf>, (consulta 31 de marzo 2018).
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Encuesta mensual de alojamiento turístico año 2017, <http://www.ine.cl/estadisticas/economicas/turismo>, (consulta 31 de marzo 2018).
- Mercado Público, búsqueda avanzada de licitaciones <https://www.mercadopublico.cl/Home/BusquedaLicitacion>, (consulta 01 de agosto 2018).
- Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM), Balance de Ejecución Presupuestaria (BEP) 2016, http://www.sinim.gov.cl/CentroDescargas/EvolTend_elec.php, (consulta 01 de agosto 2018).
- INE Los Lagos, Informe de empleo trimestre móvil mayo-julio 2009, http://www.ineloslagos.cl/archivos/files/pdf/Empleo/2009/6/Empleo_MJJ_2009.pdf, (consulta 01 de agosto 2018).
- Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL), Sector Telecomunicaciones Tercer Trimestre 2017, https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/01/PPT_Series_SEPTIEMBRE_2017_V1.pdf, (consulta 01 de agosto 2018).
- Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana 2017, Subsecretaria de Prevención del Delito, <http://www.ine.cl/docs/default-source/sociales/seguridad-ciudadana/2017/metodolog%C3%ADa/enusc-2018.pdf?sfvrsn=5>, (consulta 15 de octubre 2018).
- Cumplimiento transparencia activa 2017, Consejo para la transparencia, <http://itm.cplt.cl/>, (consulta 15 de octubre 2018).
- Índice de Calidad de Vida (ICVU) 2018, Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales de la Universidad Católica, http://estudiosurbanos.uc.cl/images/investigaciones/Arturo_Orellana/ICVU_20

[18/20180508_ICVU_2018 - Version Definitiva.pdf](#), (consulta 15 de octubre 2018).

- Corporación de Puertos del Conosur, datos estadísticos 2018-2019, <https://puertosdelconosur.cl/estadisticas/>, (consulta 22 de abril 2019).
- Tasa de Delitos de Delitos de Mayor Connotación Social (DMCS) 2018, Centro de Estudios y Análisis Delictual (CEAD) de la División de Programas y Estudios de la Subsecretaría de Prevención del Delito, <http://cead.spd.gov.cl/estadisticas-delictuales/> (consulta 22 de abril 2019).
- Porcentaje de la población en situación de Pobreza comuna Puerto Montt, Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) 2017, Ministerio de Desarrollo Social, http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/Resultados_pobreza_Casen_2017.pdf (consulta 22 de abril 2019).
- Tasa Neta de Asistencia para Educación Básica y Educación Media comuna Puerto Montt, Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) 2017, Ministerio de Desarrollo Social, http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/casen-multidimensional/casen/docs/Resultados_educacion_casen_2017.pdf (consulta 22 de abril 2019).
- Llegada de pasajeros, Informe Anual de Encuesta Mensual de Alojamiento Turístico (EMAT), Instituto Nacional de Estadísticas (INE) https://www.ine.cl/docs/default-source/publicaciones/2018/informe-anual-emat-2017.pdf?sfvrsn=77e356d2_5, (consulta 22 de abril 2019).

ANEXOS



**Programa
Mejoramiento
de la Gestión
Municipal
2019**

PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTION AÑO 2019

FUNDAMENTO LEGAL

Las leyes N° 19.803 y 20.723 constituyen el fundamento legal del presente programa.

A través de dichas leyes se ha establecido en las municipalidades una asignación de mejoramiento de la gestión municipal, a otorgarse a los funcionarios regidos por el Estatuto Administrativo Municipal, ley N° 18.883. La reciente ley N° 20.723 publicada el 30.1.2014 modifica la ley 19.803 para homologarla con la dispuesta en la ley N°19.553 de asignación de modernización a la administración pública.

Esta asignación es pagada a los funcionarios de planta y a contrata, en servicio a la fecha de pago, en los meses de mayo, julio octubre y diciembre de cada año.

Con la ley 20.723 se incorpora un componente base a todo evento y un aumento de bonificación en las remuneraciones asociados a las metas institucionales y colectivas en forma gradual del año 2014 al 2016.

La normativa contempla, que el cumplimiento de los objetivos de gestión comprometidos en un programa de mejoramiento anual, dará derecho a los funcionarios del municipio, en el año siguiente, a un incremento en sus remuneraciones, pagada en cuatro cuotas. Además de un componente base, ya señalado.

El porcentaje de incremento de las remuneraciones, se describe a continuación:

Para el año 2019

COMPONENTE BASE

A todo evento	Monto bonificación
	15%

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Grado de cumplimiento	Monto bonificación
Igual o superior al 90%	7.6%
Inferior al 90% pero igual o superior al 75%	3.8%
Inferior al 75%	0 %

METAS COLECTIVAS

Grado de cumplimiento	Monto bonificación
Igual o superior a 90%	8 %
Inferior a 90% pero igual o superior a 75%	4 %
Inferior a 75%	0 %

ELABORACION Y ELEMENTOS METODOLOGICOS

En el presente **Programa de Mejoramiento de la Gestión**, se integran 3 Ámbitos del Desarrollo comunal mas una Dimensión Transversal de **"Fortalecimiento Institucional"**, ejes estratégicos establecidos en Diciembre de 2016, con la aprobación del **Plan de Desarrollo Comunal**, esto no sólo respecto a lineamientos generales de eficiencia y eficacia, sino además ante la necesidad de integrar distintas miradas que permitan transformar a Puerto Montt en una comuna sustentable, segura e inclusiva, orientada al desarrollo de las personas y a la mejora de su calidad de vida.

En tal sentido, el presente **PMG** involucra la atención y fortalecimiento del recurso humano y mejoramiento de los procesos internos, a fin de transformar a la Municipalidad de Puerto Montt en el actor más relevante en el desarrollo comunal, a través de una institución más flexible y capaz de asumir los dinamismos propios de su territorio.

Este Programa de Mejoramiento de la Gestión 2019 compromete 3 metas institucionales y metas colectivas por Unidad Municipal que no sólo se traducirán en un mejoramiento de la gestión municipal, sino además deja en evidencia el compromiso de cada uno de los funcionarios que conforman esta institución por su cumplimiento y mayor eficiencia interna.

Cada Dirección Municipal, en el marco de estos 4 ejes estratégicos, definió sus propuestas de trabajo 2019, las que fueron analizadas y validadas por el Comité Técnico de Mejoramiento de la Gestión, con la representación de ambas Asociaciones de Funcionarios, y de la autoridad comunal.

COMPONENTES DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA GESTION

Objetivo General y Específicos:

Establecen qué es lo que se pretende lograr. Extraídos íntegramente del PLADECO vigente.

Líneas de Acción:

Las líneas de acción definen en forma algo más específica el tipo de trabajo que podría realizarse para implementar una estrategia. Extraídas íntegramente del PLADECO vigente.

Meta:

Las metas serán el resultado o producto de lo que se espera lograr en un período de tiempo determinado.

Se definirán metas institucionales de de alta, mediana y menor prioridad, lo que tendrá una ponderación de 60%, 30% y 10%, respectivamente.

Indicador:

Un indicador es un valor cuantitativo o cualitativo de las variables que muestran el comportamiento de la Municipalidad. Podrá ser un dato absoluto, un dato relativo o una proporción de la meta.

Acción:

Es un conjunto de tareas que deben realizarse coordinadamente, para lograr los objetivos. Indican qué es lo que se va a hacer, quienes lo van a realizar, cuando, cuantas veces, y dónde.

Productos:

Logro o conjunto de logros concretos y observables de la meta esperada. Para el caso de más de 1 producto asociado a la meta planteada, se asignan diferentes porcentajes de ponderación de acuerdo a su relevancia.

Centro de Responsabilidad:

Corresponde a cada unidad municipal en quienes está delegada la ejecución de determinadas funciones.

METAS INSTITUCIONALES





PMG INSTITUCIONAL ALTA PRIORIDAD (60%)
DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS
AÑO 2019

EJE ESTRATEGICO : Fortalecimiento Institucional (DT)

OBJETIVO GENERAL: Fortalecer la Gestión Municipal, mediante la modernización e innovación de procesos a fin de elevar la calidad de los servicios entregados a la comunidad. (DT.1)

OBJETIVO ESPECÍFICO: Mejorar la prestación de servicios a la ciudadanía, a través del establecimiento de estándares de calidad para la superación de brechas en la gestión municipal. (DT.1.4)

LINEA DE ACCION: Elaborar, evaluar, rediseñar y controlar procedimientos municipales, su pertinencia y eficacia, tanto los asociados a los procesos de apoyo como a la prestación de servicios. (DT.1.4.2)

Meta Colectiva	Indicador	Acción	Presupuesto	Productos	Inicio - término	Responsable	Medios de verificación
<p>A Diciembre de 2019</p> <p>Todas las Direcciones del Municipio, realizan "Actualización de la Estructura y Descripción de Cargos de sus Unidades"</p>	<p>(N° de D° actualizan estructura / N° de D° programadas que actualizan estructura)*100</p>	<p>Realizar reuniones con equipos de todas las Direcciones a fin de efectuar la revisión de la estructura y descripción de cargos existentes en el Municipio</p>	<p>\$500.000</p> <p>Servicio de Producción y desarrollo de eventos 22.08.011</p>	<p>DEFINIR N° DE DIRECCIONES</p> <p>Propuesta de actualización de la estructura y descripción de Cargos de la Municipalidad, se encuentra disponible para su aprobación por el Sr. Alcalde.</p>	<p>Marzo a Diciembre 2019</p>	<p>Todas Las Direcciones.</p> <p>Coordina DAF</p>	<p>-Cronograma de Actividades</p> <p>-Actas de reuniones de equipos de trabajo con firma de asistentes y fotografías</p> <p>-Formulario confeccionado y completado con información actualizada</p>

		<p>Revisar Manual de Descripción de Cargos existente.</p> <p>Revisar Reglamento de estructura y funciones</p> <p>El personal de cada Dirección deberá revisar dicho material, procediendo a confirmar, eliminar o agregar funciones y/o tareas, para adecuar la descripción del cargo y nueva estructura a la realidad presente.</p> <p>Preparar Formularios que se utilizarán para la Descripción de Cargos.</p> <p>Preparar propuesta de estructura y descripción de cargos de cada</p>	(100%)		<p>de descripción de cargos de cada Dirección.</p> <p>Of. Conductor con el que envía la propuesta actualización de la estructura y descripción de Cargos al Sr. Alcalde.</p>
--	--	---	--------	--	--



		<p>Dirección conforme a la propuesta efectuada por las unidades y enviar a Administrador Municipal</p> <p>Propuesta actualización de la estructura y descripción de Cargos de todas las Direcciones del Municipio es despachada al Sr. Alcalde para su conocimiento</p>				
--	--	---	--	--	--	--





PMG COLECTIVO
DIDECO
AÑO 2019

EJE ESTRATEGICO: Desarrollo Humano, cultura, seguridad y calidad de vida (1)

OBJETIVO GENERAL: Propiciar una comuna orientada al desarrollo de las personas y a la mejora de su calidad de vida, tanto a nivel individual, familiar y comunitario, bajo los principios de inclusión, equidad y participación ciudadana.(1.1)

OBJETIVO ESPECÍFICO: Promover la participación ciudadana, la integración social y comunitaria que propicie la construcción de una comunidad cohesionada y con identidad local. (1.1.3)

LINEA DE ACCION: Promover, apoyar y consolidar la formación y reactivación de organizaciones comunitarias funcionales y territoriales para su participación en el desarrollo de la comuna. (1.1.3.1)

Meta Colectiva	Indicador	Acción	Presupuesto	Productos	Inicio - término	Responsable	Medios de verificación	Prioridad (%)
A Diciembre de 2019 Actualizar catastro del 100% de las organizaciones territoriales, org. Juveniles y asociaciones indígenas de la comuna de Puerto Montt.	Catastro de las organizaciones territoriales, org. Juveniles y asociaciones indígenas de la comuna de Puerto Montt Actualizado SI:100% NO: 0%	Levantamiento y/o actualización de información de organizaciones comunitarias territoriales. Levantamiento y/o actualización de información de organizaciones Funcionales Juveniles	No consulta presupuesto RRHH Oficina del consumidor	Catastro de organizaciones territoriales, org. Juveniles y asociaciones indígenas de la comuna de Puerto Montt Actualizado (100%)	Enero-Dic. 2019	DIDECO Departamento de Organizaciones Comunitarias	Listado de organizaciones de secretaria municipal Catastro Actualizado en archivo Excel.	50%



		Levantamiento y/o actualización de información de comunidades y asociaciones indígenas.						
		Disolver organizaciones funcionales inactivas.						

EJE ESTRATEGICO: Desarrollo Humano, Cultura, Seguridad y Calidad de Vida (1)

OBJETIVO GENERAL: Propiciar una comuna orientada al desarrollo de las personas y a la mejora de su calidad de vida, tanto a nivel individual, familiar y comunitario, bajo los principios de inclusión, equidad y participación ciudadana. (1.1)

OBJETIVO ESPECÍFICO: Generar oportunidades para que la comunidad local acceda a espacios y servicios que contribuyan a la satisfacción de sus necesidades sociales, culturales, recreativas y de seguridad. (1.1.2)

LÍNEA DE ACCIÓN: Desarrollar y fomentar medidas colaborativas, preventivas y reactivas en materia de seguridad ciudadana y protección civil, sin perjuicio de las funciones del Ministerio del Interior y Seguridad Pública y las Fuerzas de Orden y Seguridad. (1.1.2.5)

Meta Colectiva	Indicador	Acción	Presupuesto	Productos	Inicio - término	Responsable	Medios de verificación	Prioridad (%)
A Diciembre de 2019 Realizar 12 jornadas de acción territorial, en el marco de la	(N° de jornadas desarrolladas / N° de jornadas programadas)*100	Investigación georeferencial de lugares especialmente afectados. Reuniones de	Según ficha de formulación presupuestaria Programa de Seguridad Pública	1ª Campaña Preventiva de Robo Domiciliario, en la que se desarrollan 12 jornadas de acción territorial	Enero-Dic. 2019	DIDECO SSEPGER	Correos electrónicos y oficios Cronograma jornadas Fotografías	50%



<p>1ª Campaña Preventiva de Robo Domiciliario.</p>		<p>Coordinación con JJ.VV. y Comités de Seguridad.</p> <p>Diseño de afiches para difusión de las actividades</p> <p>Ejecución de las jornadas</p>		<p>en conjunto con JJ.VV. y Comités de Seguridad.</p> <p>(100%)</p>			<p>Afiche difusión de actividad</p> <p>Informe trimestral de gestión y avances.</p>	
--	--	---	--	---	--	--	---	--



PMG COLECTIVO
Dirección de Administración y Finanzas
AÑO 2019

EJE ESTRATEGICO: Fortalecimiento Institucional (DT)

OBJETIVO GENERAL: Fortalecer la Gestión Municipal, mediante la modernización e innovación de procesos a fin de elevar la calidad de los servicios entregados a la comunidad. (DT.1)

OBJETIVO ESPECÍFICO: Mejorar la prestación de servicios a la ciudadanía, a través del establecimiento de estándares de calidad para la superación de brechas en la gestión municipal. (DT.1.4)

LINEA DE ACCION: Fortalecer uso de tecnologías de la información y de la comunicación (tics) que permitan una gestión ágil, mejorando la información y los servicios ofrecidos a los usuarios. (DT.1.4.3)

Meta Colectiva	Indicador	Acción	Presupuesto	Productos	Inicio - término	Responsable	Medios de verificación	Prioridad (%)
A Diciembre de 2019: 30 % de los pagos a proveedores del municipio se realizan mediante Transferencia Electrónica	(N° de pagos realizados mediante transferencia electrónica / N° total de pagos efectuados a proveedores en el año)*100	Reuniones de coordinación Definición de requerimientos Revisión de los proveedores con modalidad de pago cheque Confeción de Ficha "Forma de Pago"	No consulta presupuesto RRHH DAF	Modernización del procedimiento de pago a proveedores donde el 30 % del total de pagos efectuados se realiza mediante Transferencia Electrónica	Enero- Diciembre 2019	DAF	Informe trimestral de gestión y avance N° de Proveedores inscritos con transferencia electrónica Nomina de pago.	50%

				(100%)				
--	--	--	--	--------	--	--	--	--

EJE ESTRATEGICO : Fortalecimiento Institucional (DT)								
OBJETIVO GENERAL: Fortalecer la Gestión Municipal, mediante la modernización e innovación de procesos a fin de elevar la calidad de los servicios entregados a la comunidad. (DT.1)								
OBJETIVO ESPECÍFICO: Mejorar la prestación de servicios a la ciudadanía, a través del establecimiento de estándares de calidad para la superación de brechas en la gestión municipal. (DT.1.4)								
LINEA DE ACCION: Elaborar, evaluar, rediseñar y controlar procedimientos municipales, su pertinencia y eficacia, tanto los asociados a los procesos de apoyo como a la prestación de servicios. (DT.1.4.2)								
Meta Colectiva	Indicador	Acción	Presupuesto	Productos	Inicio - término	Responsable	Medios de verificación	Prioridad (%)
A Diciembre de 2019: Formular Manual de Procedimientos "Fiscalización y Cobranza de Sociedades de Inversión" y "Fiscalización y Cobranza de Sociedades de Inversión"	Manual de Procedimientos "Fiscalización y Cobranza de Sociedades de Inversión" Sí: 100% No: 0%	Reuniones de coordinación. Definición de protocolos de registro y seguimiento. Elaboración de Manual Acto administrativo aprobatorio.	No consulta presupuesto RRHH DAF	Se encuentra disponible para su implementación Manual de Procedimientos "Fiscalización y Cobranza de Sociedades de Inversión" (100%)	Enero-Diciembre 2019	DAF Sub Dirección de Rentas	Actas de reuniones de trabajo. Registro de asistencia Manual de procedimiento confeccionado	50%