



Universidad Del Bío-Bío
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Gestión Empresarial

Indicadores para un Cuadro de Mando Integral base para las Ilustres Municipalidades en Chile

Tesis para optar al grado de Magister en Dirección de Empresas

Alumno:
Miguel Villablanca Fuentes

Profesora Guía:
Carolina Leyton Pavés

Chillán, 2015

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	5
CAPÍTULO I: Introducción	6
1.1. Antecedentes Generales	7
1.2. Planteamiento del Problema	8
1.3. Justificación de la Investigación	11
1.4. Objetivos de la investigación.	13
1.4.1. Objetivo General.	13
1.4.2. Objetivos Específicos.	13
CAPÍTULO II: Marco Teórico	14
2.1 Las Municipalidades en Chile	15
2.2 La Dirección de las Municipalidades en Chile	15
2.3 La Función de los Alcaldes	15
2.4 Funciones del Concejo Municipal	16
2.5 Gestión y Estructura Organizacional de las Municipalidades en Chile.	17
2.6 Lineamientos Organizacionales	19
2.7 La Planificación Estratégica	20
2.7.1 La Visión Institucional	21
2.7.2 La Misión Institucional	22
2.7.3 Análisis Interno y Externo	23
2.7.4 Objetivos Estratégicos	24
2.7.5 Implementación de la Estrategia	25
2.7.6 Evaluación y Control del Desempeño	26
2.8 Sistema de Control de gestión	27
2.9 El Cuadro de Mando	29
2.9.1 Alcance de un Cuadro de Mando Integral	31
2.10 Tipos de Cuadro de Mando	34
2.10.1 Cuadro de Mando Integral (CMI)	35
2.10.1.1. Implementación de un Cuadro de Mando Integral	38
2.10.2 Cuadro de Mando Estratégico (CME)	44
2.10.3 Cuadro de Mando Operativo (CMO)	46

2.10.4 Cuadro de Mando Directivo (CMD)	49
2.11 Implementación del Cuadro de Mando en el Sector Público.	53
2.11.1. Planteamientos para la adaptación del Cuadro de Mando en el Sector Público.	54
2.11.2 Perspectivas a considerar en el Sector Público.	58
2.11.2.1 Perspectiva Financiera	58
2.11.2.2 Perspectiva de Proceso Interno	59
2.11.2.3 Perspectiva de Innovación, Formación y Organización.	59
2.11.2.4 Perspectiva de la Comunidad.	60
2.11.2.5 Perspectiva de Gobernabilidad	61
2.11.2.6 Perspectiva del Marco Legal	61
2.12. Aplicaciones del Cuadro de Mando en el Sector Público	63
CAPÍTULO III: Metodología	65
3.1. Tipo de estudio	66
3.2 Instrumentos para recolección de información	66
3.3 Metodología para la construcción del Cuadro de mando Integral	67
3.3.1 Herramientas a Utilizar Para La Construcción del Cuadro de Mando Integral de las Municipalidades.	71
3.3.1.1 Programa de Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal	71
CAPÍTULO IV: TRABAJO DE CAMPO Y ANALISIS DE LOS RESULTADOS	74
4.1 Recolección de datos	75
4.1.1 Cuadro de Mando Estándar de las Municipalidades en Chile	75
4.1.2 Formulación de la base para el Mapa Estratégico Estándar para las Municipalidades en Chile.	75
4.1.2.1 Misión y visión Municipalidad Chilena.	75
4.2 Tratamiento de la información	77
4.2.1 Resumen de Colaboraciones Municipales.	77
4.3 Análisis de la información	82
4.3.1 Propuesta de Mapa estratégico estándar para las municipalidades en	83

Chile.	
4.4 Indicadores de Gestión Municipal	84
4.5 Propuesta de Cuadro de Mando Integral	123
CAPÍTULO V: Conclusiones	132
5.1 Conclusiones por objetivos	133
5.2 Recomendaciones	136
5.3 Limitaciones	137
BIBLIOGRAFIA	138
ANEXOS	142

Índice de Cuadros

Cuadro N°1: Atribuciones de las Alcaldías	16
Cuadro N° 2: Atribuciones de los Concejales	17
Cuadro N°3: Matriz FODA	23
Cuadro N°4: Matriz de gestión por etapa en un CM.	33
Cuadro N°5: Tipos de Cuadro de Mando	35
Cuadro N° 6: Relación del Cuadro de mando Operativo con los sistemas.	42
Cuadro N° 7: Indicadores por perspectivas financieras	42
Cuadro N° 8: Indicadores por perspectivas Clientes	43
Cuadro N° 9: Indicadores por perspectiva proceso interno	43
Cuadro N° 10: Indicadores por perspectiva aprendizaje y crecimiento	48
Cuadro N° 11: Perspectivas Kaplan y Norton (1997) vs Perspectivas Municipales	63
Cuadro N° 12: Pasos a realizar en la construcción del CMI, adaptación modelo Norton y Kaplan 2000.	68
Cuadro N°13: Consenso por área estratégica en las municipalidades.	79
Cuadro N° 14: Perspectivas a usar en indicadores	84
Cuadro N° 15: Unidades de medición de indicadores	85
Cuadro N° 16: Modelo Rodríguez Bastias para las perspectivas en el sector publico	85
Cuadro N°17 Indicador N° 1	86

Cuadro N°18 Indicador N° 2	87
Cuadro N°19 Indicador N° 3	88
Cuadro N°20 Indicador N° 4	89
Cuadro N°21 Indicador N° 5	90
Cuadro N°22 Indicador N° 6	91
Cuadro N°23 Indicador N° 7	92
Cuadro N°24 Indicador N° 8	93
Cuadro N°25 Indicador N° 9	94
Cuadro N° 26 Indicador N° 10	95
Cuadro N° 27 Indicador N° 11	96
Cuadro N° 28 Indicador N° 12	97
Cuadro N° 29 Indicador N° 13	98
Cuadro N° 30 Indicador N° 14	99
Cuadro N° 31 Indicador N° 15	100
Cuadro N° 32 Indicador N° 16	101
Cuadro N° 33 Indicador N° 17	102
Cuadro N° 34 Indicador N° 18	103
Cuadro N° 35 Indicador N° 19	104
Cuadro N° 36 Indicador N° 20	105
Cuadro N° 37 Indicador N° 21	106
Cuadro N° 38 Indicador N° 22	107
Cuadro N° 39 Indicador N° 23	108
Cuadro N° 40 Indicador N° 24	109
Cuadro N° 41 Indicador N° 25	110
Cuadro N° 42 Indicador N° 26	111
Cuadro N°43 Indicador N° 27	112
Cuadro N° 44 Indicador N° 28	113
Cuadro N° 45 Indicador N° 29	114
Cuadro N° 46 Indicador N° 30	115
Cuadro N° 47 Indicador N° 31	116
Cuadro N° 48 Indicador N° 32	117

Cuadro N° 49 Indicador N° 33	118
Cuadro N° 50 Indicador N° 34	119
Cuadro N° 51 Indicador N° 35	120
Cuadro N° 52 Indicador N° 36	121
Cuadro N° 53 Indicador N° 37	122
Cuadro N° 54: Propuesta de Cuadro de Mando Integral Estándar para las Municipalidades chilenas.	123

Índice de Figuras

Figura N°1: Organigrama Municipios Municipalidades chilenas.	19
Figura N°2 Planificación estratégica	21
Figura N° 3 Implementación de la estrategia	26
Figura N°4 Evolución de los sistemas de indicadores de gestión	30
Figura N°5 Diseño de un Cuadro de Mando Operativo	36
Figura N°6 Cuadro de mando como centro de la dirección estratégica.	37
Figura N° 7 Diseño de un CME	38
Figura N°8 Perspectivas de un Cuadro de Mando Integral	44
Figura N° 9 las Cuatro Perspectivas de Norton y Kaplan	46
Figura N° 10 Cuadro de Mando como Sistema de Información.	47
Figura N° 11: Áreas claves para el diseño de un CMD por perspectivas	50
Figura N° 12 Diseño de un Cuadro de Mando Directivo	52
Figura N° 13: Modelo planteado Bastias y Feliu	55
Figura N° 14: Modelo planteado por Niven	56
Figura N° 15: Modelo planteado por Kaplan y Norton a instituciones públicas.	57
Figura N° 16: Modelo Rodríguez y Batista para un CMI	62
Figura N°17 Áreas Estratégicas Municipales para el Cumplimiento de la Misión.	77

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación plantea el desarrollo de una propuesta base de Cuadro de mando Integral – CMI para las municipalidades en Chile, con el propósito de contribuir a la transparencia y a mejorar la gestión municipal de las municipalidades chilenas.

Para lo cual se analizaron los actuales instrumentos de gestión utilizados por las municipalidades chilenas, se revisó la evidencia nacional e internacional de aplicaciones de CMI en el sector público para posteriormente dar paso al diseño de un mapa estratégico para lo cual se identifican las estrategias a través de una análisis de causa- efecto lo que permite finalmente construir un conjunto de indicadores de gestión que conforman la base para el diseño del CMI.

La metodología presenta un enfoque descriptivo, no experimental y transversal, para lo cual se debió recolectar y analizar la información referente a aspectos estratégicos de la municipalidad a través de un trabajo de campo en el cual se utilizó la metodología planteada por Norton y Kaplan (1999) con adaptaciones en su aplicación al sector publico planteadas por Rodriguez (2009).

Finalmente a modo de conclusión se puede destacar que el CMI, se construyó con las siguientes cuatros perspectivas innovación, formación y organización, procesos internos, marco legal, gobernabilidad finanzas y comunidad, de todas las perspectivas señaladas la que toma mayor relevancia es la de innovación, formación y organización, ya que se idéntico como una área con débil desarrollo, siendo ésta la base para el desarrollo de las otras perspectivas. El instrumento base construido busca ser un apoyo para la elaboración de los diferentes Cuadros de Mando de gestión municipal, lo que mejoraría los procesos de planificación y control de la estrategia.

CAPÍTULO I

Introducción

1. 1. Antecedentes Generales

En el actual contexto de las organizaciones ha surgido una nueva era organizacional, en una época donde se inculquen valores orientados a “no trabajar más si no que trabajar mejor”, para lograr esto, las organizaciones han comenzado a implementar herramientas que permitan modelar sus acciones y proyectarse en el futuro con mayor efectividad, éstas acciones orientas principalmente a lograr que las organizaciones se mantengan vigentes y que su valor económico aumente, sin perjuicio de su entorno y de sus colaboradores.

En la actualidad se observan diferencias entre las organizaciones y sus estrategias para llevar a cabo sus resultados, esto radica en las distintas culturas organizacionales y en la actitud con las que las personas se desarrollan en sus instituciones. Como escenario general en Chile se ha observado un aumento sostenido y diversificado de su actividad comercial, si bien el cobre sigue siendo la mayor fuente de ingresos para el país según estudios del banco central , se ha logrado industrializar áreas en las cuales no existían profesionales ni tecnologías que permitieran aumentar su valor, al igual que el mercado los consumidores o usuarios se sienten cada vez más empoderados en la actividad económica comercial exigen sus derechos y hacen sentir sus percepciones, esto ha llevado a que en general Chile este pasando de ser un país tercer mundista a estar en vías desarrollo.

Para lograr ser un país desarrollado debe primeramente regular el mercado de forma que no existan distorsiones, desde un punto de vista macro se debe realizar una radiografía interna de cómo se desarrollan las implementaciones de planes de gobierno para mejorar la calidad de vida de las personas, en este sentido se están creando manuales e invirtiendo recursos para profesionalizar cada vez más el aparato estatal y particularmente el municipal, a pesar de esto existe mucha disconformidad con el actual sistema de salud, educación, vivienda, entre otros, toda esta preocupación aumenta cuando salen escándalos a la luz públicas de hechos de corrupción y malversación de fondos que pertenecen a todos los Chilenos, para regularizar estas situaciones que daña a la comunidad en general, se deben aplicar modelos de gestión utilizados y consolidados en el mundo privado, si bien los objetivos privados y estatales pueden diferir pero en esencia todos buscan mejorar los resultados que están

teniendo los sistemas organizacionales, con la utilización de ellos el aparato estatal logra una mayor transparencia y facilita la rendición de cuentas a la ciudadanía sobre lo que se está realizando, esto también permitirá formar los cimientos para que las nuevas generaciones puedan realizar mejores gestiones que se traduzcan en un mejor desarrollo de la comunidad y las familias del país.

1.2. Planteamiento del Problema

Las Ilustres Municipalidades en Chile son el eslabón final de la administración del Estado, según la Asociación Chilena de municipalidades existen 345 a lo largo del país, la Ley Orgánica Constitucional 18.695 regula las principales funciones municipales, estas buscan el bienestar común de una población en una zona geográfica determinada, esto incluye seguridad y armonía de su entorno para así lograr un desarrollo integral de los ciudadanos. Las municipalidades son gestionadas por personas que componen los distintos organigramas municipales dependiendo de la complejidad de cada municipio, sin embargo en términos generales existen programas de gestión los cuales están señalados en la Ley Orgánica Constitucional 18.695 artículos N°6:

- **Plan Comunal de Desarrollo:** El plan tiene como objetivo central ayudar la planificación y gestión municipal, busca mejorar el desarrollo social, cultural y económico de la comuna.
- **Plan Regulador Comunal:** Este instrumento tiene como objetivo central el desarrollo urbano de la comuna.
- **Presupuesto Municipal Anual:** El presupuesto anual permite cuantificar y controlar todos los ingresos y gastos que se realizaran durante el periodo de un año en la municipalidad, este instrumento es clave ya que se deben optimizar los recursos para realizar la mayor cantidad de proyectos y actividades en post de la población.

Adicionalmente el año 2010 se creó el programa de mejoramiento progresivo de la calidad de la gestión municipal, programa impulsado por la Subsecretaria de Desarrollo Regional, este instrumento busca realizar una mejora continua en la gestión municipal, para lograr esto se focaliza en 12 ámbitos claves y transversales a todas las municipalidades, el

correcto desarrollo de estos ámbitos logran contribuir con una sólida orientación estratégica de las municipalidades, esta evaluación inicial se realiza con 78 preguntas cerradas que permiten dar una imagen inicial de la administración municipal.

Precisamente este estudio impulsado por el Ministerio del Interior a través de la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE) ha implementado dicho programa, ya que identificó falencias en la evaluación de la gestión municipal en Chile, según la SUBDERE (2012) la primera evaluación del programa reveló que el 75% de las municipalidades autoevaluadas presentan los siguientes problemas:

- Su gestión es más reactiva que proactiva.
- Dedicar pocos recursos a la planificación.
- Sus prácticas de gestión están poco instaladas en la cultura organizacional y tienen alta dependencia de las personas.
- No es posible identificar si los resultados de la municipalidad provienen directamente de las prácticas adoptadas.

Adicionalmente a lo expuesto las municipalidades carecen de transparencia en las actividades que desarrollan, los sitios web municipales solo se limitan a dar a conocer noticias y algunos datos organizacionales generales, por otra parte el sitio web de Chile transparente da a conocer información en temas de transparencia pero esta información es poco útil y está enfocada en rendiciones de gastos e indicadores de corrupción pero no logra transparentar de manera uniforme el resultado y seguimiento de la gestión, tema que también es de interés de la SUBDERE en busca de una mejor gestión. Según lo expuesto las municipalidades necesitan un instrumento que entregue de forma rápida y clara a todos sus niveles en temas de gestión.

Para resolver las problemáticas detectadas por la SUBDERE el presente trabajo busca aportar a las municipalidades en materia de seguimiento y transparencia de la gestión realizada a través de la creación un Cuadro de Mando Integral (CMI) estándar que permita ser la base para su implementación en las diversas municipalidades del país, para lograr esto, se tomará como insumo las áreas estratégicas señaladas por el Programa de

Mejoramiento Progresivo de la Calidad de Gestión y la Ley Orgánica Constitucional, en base a estos se diseñaran los objetivos y perspectivas para lograr la aplicación del CMI en el sector público.

Considerando lo expuesto el CMI buscaría satisfacer la necesidad identificada por la SUBDERE, además este programa si bien permitió identificar problemas de monitoreo, no se diseñaron mejoras ya que su periodo de acción es amplio y no son sistemáticos en su retroalimentación este proceso se realizó en un periodo de 3 años entre sus evaluaciones.

A modo de ejemplo la Ilustre Municipalidad de Providencia detectó que la implementación del CMI contribuiría al desarrollo efectivo de la gestión municipal y lo está aplicando, en el escenario administrativo público mundial se puede apreciar que una de las herramientas con mejor resultado son los CMI, ya sea a nivel de directivos, procesos, sistemas etc. En Estados Unidos la Procurement Executives' Association – PEA (1999), asociación agrupa a los principales estamentos de gobierno Federal recomiendan la utilización de CM en las agencias públicas debido a sus exitosos resultados, por otra parte en España la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), también aconseja utilizar Cuadros de mando en las instituciones públicas españolas debido a su fácil implementación y los eficientes resultados.

Según sus autores Norton, Kaplan (2000) el CMI tiene como eje central la estrategia y la misión en un conjunto de medidas que conllevan acciones que permiten un esqueleto sistemático de gestión y medición estratégica, ambos autores crean el CMI con el objeto de obtener información Útil para mejorar el control y transparencia en la gestión empresarial, a través de distintas perspectivas en las cuales se vincularan causas y efectos entre las acciones realizadas por las empresas para posteriormente crear indicadores de gestión que permitan controlar y retroalimentar a los líderes en su control de gestión. Este instrumento tiene su origen en el sector privado y su aplicación al sector público debe sufrir modificaciones, Lopez (2004) plantea que el CMI está siendo utilizado por diferentes estados federales y estamentos gubernamentales con muy buen potencial de éxito teniendo en consideración nuevas perspectivas que tienen que ver con el rol social que predomina en

la gestión pública, esto hace cambiar el sentido inicial que dio Norton y Kaplan (1991) donde las perspectivas tenían un componente fuerte de control económico financiero. En este estudio para lograr el objetivo planteado se diseñará una herramienta según el modelo planteado por Norton y Kaplan (2000) ajustando las perspectivas para su aplicación en el sector público tomando las consideraciones planteadas por López (2004) y Bastias y Feliu (2003)

1.3. Justificación de la Investigación

En el actual escenario empresarial se hace imprescindible la utilización de herramientas de gestión esto debido a la complejidad de las organizaciones y a la cantidad de recursos que deben administrar, antiguamente los sistemas de gestión estaban orientados a realizar seguimiento y control solo a las variables financieras y que generan rentabilidad y sustentabilidad de la empresas, hoy en día las empresas deben orientar sus esfuerzos en administrar y controlar de forma eficiente todos los recursos que conforman la organización. En la realidad actual de las municipalidades chilenas la SUBDERE identificó una serie de problemas los cuales son propios de organizaciones que no poseen un sistema organizacional o que utilizan instrumentos de gestión obsoletos enfocados solo en aspectos financieros, en este sentido el planteamiento de utilizar un CMI base para las municipalidades chilenas radica primeramente es que la problemática identificada afecta a gran parte de ellas y que con la utilización del instrumento por parte de las municipalidades se podrá transmitir de mejor forma la estrategia a todo el personal y unidades pertenecientes a las municipalidades y por consiguiente se realizara un mejor trabajo en post de la comunidad. El CMI es multidisciplinario ya que permite obtener información de todas las áreas de interés de la gestión municipal a diferencia de los sistemas de gestión antiguos, además esta herramienta ya ha sido aplicada por otras municipalidades y ayuntamientos a nivel nacional e internacional con buenos resultados, cabe señalar que para su correcta elaboración se aconseja utilizar algunas adaptaciones propias al sector público, parte de esto lo desarrollan los autores López (2004), Niven (2003), Bastias y Feliu (2003) donde realizan adaptaciones a las perspectivas a desarrollar para lograr un mapa estratégico completo y la posterior confección de indicadores de gestión que

permitan construir el CMI que contribuya a mejorar la transparencia y gestión de las municipalidades en Chile.

Por las razones expuestas resulta útil aplicar dicha herramienta en las municipalidades chilenas, puesto que los propios alcaldes y gobierno a través de la SUBDERE han identificado serios problemas en la calidad de la gestión, lo que genera una carencia y necesidad de un instrumento que pueda desempeñar un rol efectivo para el control de la gestión en la organización.

Una de las principales ventajas y aportes que generará el Cuadro de Mando Integral es que permitirá alinear la visión, misión, objetivos y estrategia institucional con el quehacer de toda la gestión municipal, contribuyendo a la organización a mejorar sus procesos y a avanzar hacia el cumplimiento de sus objetivos

1.4. Objetivos de la investigación.

El estudio busca lograr un aporte en la actual gestión municipal chilena en este sentido se describirán a continuación los objetivos de la investigación.

1.4.1. Objetivo General.

Elaborar una propuesta de Indicadores bases de un Cuadro de Mando Integral para contribuir a la transparencia y a mejorar la gestión de las municipalidades en Chile.

1.4.2. Objetivos Específicos.

Para lograr el objetivo general, es necesario dar cumplimiento a los siguientes 4 objetivos específicos:

1. Analizar las normativas vigentes y lineamientos estratégicos de las municipalidades en Chile.
2. Analizar los sistemas de información de gestión presentes en la administración pública, y en forma especial los instrumentos de planificación control de gestión municipal.
3. Determinar las perspectivas de gestión para la elaboración del Mapa Estratégico a utilizar para la evaluación integral de la gestión de las unidades en estudio.
4. Seleccionar de acuerdo a cada perspectiva los indicadores de gestión, junto con ajustar y diseñar los nuevos indicadores que permita equilibrar los diferentes intereses de quienes participan directa o indirectamente en la gestión de los establecimientos en estudio.

CAPÍTULO II

Marco Teórico

2.1 Las Municipalidades en Chile

El concepto de municipalidad está claramente definido en la Ley Orgánica Constitucional 18.695 y señala que las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas. (Ley Orgánica Constitucional 18.695, Título I, párrafo 1).

De esto se puede desprender la importancia que tienen las municipalidades dentro de la comunidad, esto radica en su finalidad claramente establecida la cual es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su desarrollo multidisciplinario.

2.2 La Dirección de las Municipalidades en Chile

La estructura municipal posee cargos establecidos, en materia de gestión directiva se procede a describir los principales.

2.3 La Función de los Alcalde

De acuerdo a lo establecido por Ley Orgánica Constitucional el Alcalde es reconocido como la máxima autoridad del municipio, él es encargado de administrar y vigilar el correcto funcionamiento de esta, su cargo tiene una duración de 4 años y es escogido de forma democrática en un proceso electoral. El Alcalde puede ser reelecto y los requisitos para optar a este puesto son: ser ciudadano con derecho a sufragio, saber leer y escribir, tener residencia en la región a la que pertenezca la respectiva comuna, al menos durante los últimos dos años anteriores a la elección, tener su situación militar al día. Dentro de las principales funciones podemos describir las siguientes

Cuadro N°1: Atribuciones de las Alcaldías

1. Representar judicial y extrajudicialmente a la municipalidad
2. Velar por la probidad administrativa dentro del municipio y aplicar medidas disciplinarias al personal de su dependencia, en conformidad con las normas estatutarias que lo rijan
3. Administrar los recursos financieros de la municipalidad, de acuerdo con las normas sobre administración financiera del Estado
4. Administrar los bienes municipales y nacionales de uso público de la comuna
5. Delegar el ejercicio de parte de sus atribuciones exclusivas en funcionarios de su dependencia o en delegados que designe. Incluso, delegar la facultad para firmar en algunas materias específicas, utilizando la fórmula "por orden del Alcalde"
6. Coordinar la acción de servicios públicos en el territorio que corresponda a la comuna
7. Convocar y presidir el Concejo Municipal, y el consejo económico y social comunal

Fuente: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile 2015

Según lo expuesto se puede apreciar las importantes facultades que recaen sobre la alcaldía de un municipio, dado lo expuesto se hace necesario que el Alcalde cuente con un grupo de profesionales que ayuden a discutir las acciones a realizar por esta.

2.4 Funciones del Concejo Municipal

La Administración Municipal la efectúan en conjunto el Alcalde y un Consejo Municipal, este último está conformado por un grupo de concejales los cuales son elegidos democráticamente por votación universal y su función en la administración municipal es de carácter normativo, regulativo y fiscalizador. Los concejales son los responsables de hacer efectiva la participación comunal, el número de concejales depende del número de electores inscritos en la respectiva comuna, el mínimo es 6 con comunas en la que existan menos de 70.000 electores y un máximo de 10 concejales donde sean más de 150.000 electores. Las principales atribuciones que la ley confiere se describen a continuación:

Cuadro N° 2: Atribuciones de los Concejales

1. Fiscalizar el cumplimiento de los planes y programas de inversión municipales y la ejecución del presupuesto municipal
2. Fiscalizar las actuaciones del Alcalde y formularle las observaciones que le merezcan, las que deberán ser respondidas por escrito dentro del plazo máximo de 20 días
3. Aprobar la participación municipal en asociaciones, corporaciones o fundaciones
4. Recomendar al Alcalde prioridades en la formulación y ejecución de proyectos específicos y medidas concretas de desarrollo comunal
5. Solicitar informe a las empresas, corporaciones o fundaciones municipales, y a las entidades que reciban aportes o subvenciones de la municipalidad
6. Elegir a los integrantes del directorio que le corresponda designar a la municipalidad en cada corporación o fundación en que tenga participación, cualquiera sea el carácter.
7. Supervisar el cumplimiento del plan comunal de desarrollo

Fuente: Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (año???)

De lo anterior se desprende el importante rol fiscalizador y asesor que cumple el concejo municipal en la administración y directriz municipal, es fundamental que el Alcalde tenga una buena relación y comunicación del concejo ya que el resultado de una eficiente gestión municipal es resultado de este binomio.

2.5 Gestión y Estructura Organizacional de las Municipalidades en Chile.

Las municipalidades en Chile en materia de gestión operan con programas de gestión los cuales están señalados en la Ley Orgánica Constitucional 18.695 artículos N°6:

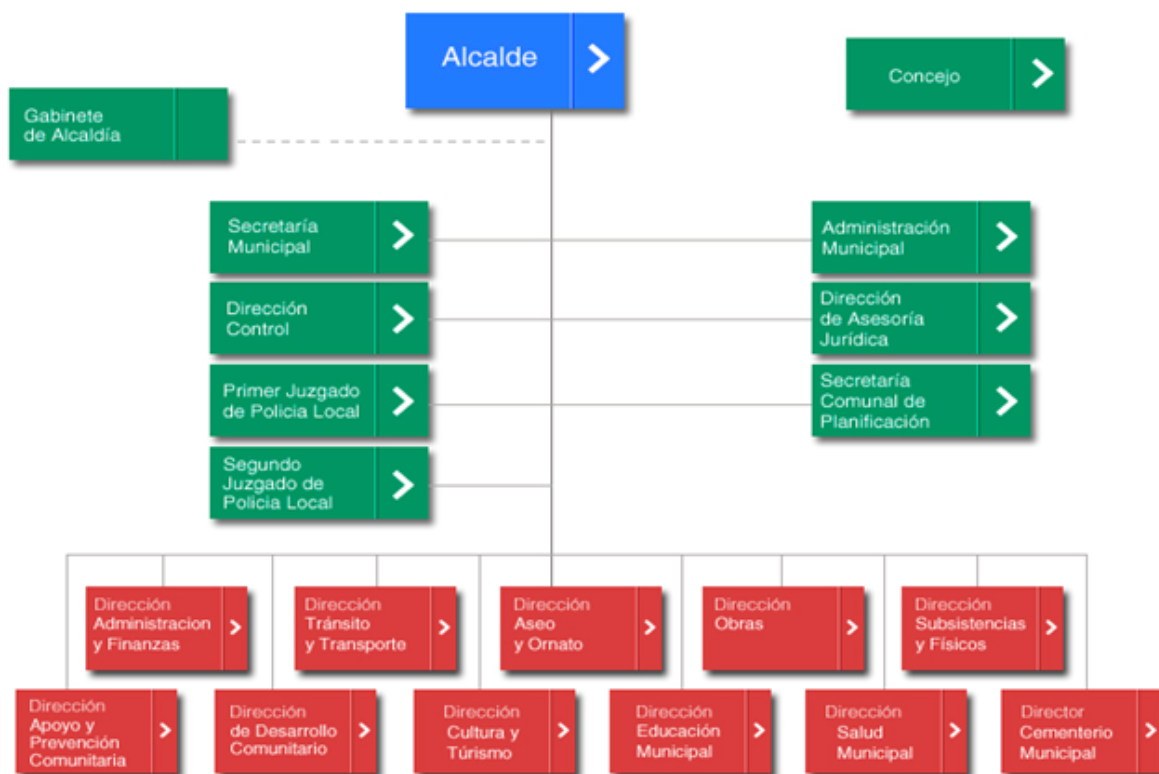
- **Plan Comunal de Desarrollo:** fomenta el desarrollo multidisciplinario de la comunidad, desarrollo de programas, etc.
- **Plan regulador Comunal:** Contribuye al desarrollo de urbano de la comuna, obras de restauración y mejoras estructurales.
- **Presupuesto Municipal Anual:** distribución y asignación de ingresos municipales para el desarrollo de toda gestión municipal.

Además de estos planes tienen programas de apoyo los cuales son fuertemente desarrollados en materia de proyecto y bienestar directo de la comunidad, los más utilizados son Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) y Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO):

PLADECO: es un manual desarrollado por la SUBDERE, que busca ayudar a la municipalidad a planificar el desarrollo local. Principalmente está orientado al Alcalde y su grupo técnico.

DIDECO: este plan busca como objetivo el mejoramiento de la calidad de vida de la población y centra sus esfuerzos en los sectores más vulnerables de la población. Ambos programas son muy utilizados por las municipalidades en Chile y tienen un impacto directo en el bienestar de la población. Los municipios además de contar con estos programas y planes de acción cuentan con departamentos los cuales están encargados de áreas específicas dentro de la comunidad, para comprender mejor esto en la figura N°1 se presenta un estereotipo de organigrama común dentro de los municipios Chilenos.

FiguraN°1: Organigrama Municipios



Fuente; Ilustre Municipalidad de Chillán.

En la figura N°1 se puede apreciar un organigrama común dentro de las municipalidades, en la parte más alta se encuentra Alcalde y sus consejeros y gabinete, en un mando medio se encuentra la administración municipal y en la parte final las distintas direcciones encargadas de áreas específicas dentro de las municipalidades, estas direcciones tienen a cargo temas específicos a desarrollar dentro de la municipalidad y en la comunidad.

2.6 Lineamientos Organizacionales

En el actual ambiente organizacional competitivo en el cual se desenvuelven las organizaciones, se hace fundamental contar con alineamientos que ayuden a lograr los objetivos propuestos por la organización, bajo esta premisa toda organización debe definir las acciones a realizar para lograr este objetivo, este grupo de acciones para lograr un fin se denomina “ estrategia”, la administración de empresas a lo largo de su formación en la

historia ha definido distintos procesos y planes de acción con los cuales se puede alcanzar una esquematización ordenada de las estrategias para lograr sus objetivos, dentro de las herramientas con mayor aceptación y utilización en el mundo globalizado nace el concepto de planificación estratégica.

2.7 La Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una herramienta que permite apoyar a la toma de decisiones de una empresa que se proyecta en un entorno cambiante y competitivo, esta herramienta permitirá de finir la alineación estratégica de la organización y como llegar a cumplir sus objetivos en el corto y largo plazo.

Según Armijo (2011) la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos.

Muchnick (1999) plantea que lo central al momento de realizar la planificación estratégica es detectar las áreas claves de éxito o fracaso dentro de la organización, el análisis clave es como enfrentar el futuro. Respecto a este último planteamiento Ackoff (1970) define la planificación como:

La planificación estratégica es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados deseados, situados en el futuro, que no es probable que ocurran si no hacemos algo al respecto. (P. 32)

De las definiciones anteriores se puede destacar como grande aspectos que la planificación estratégica debe preocuparse de los alineamientos, estrategias, cambios y pensar en el futuro, para lograr todo esto debe existir un sistema articulado, Mintzberg (1994) plantea que la planificación estratégica es un proceso basado en racionalidad y que debe presidir cada una de las etapas que pueda dividirse del proceso. Existen diversas formas de abordar

el proceso de planificación estratégica pero utilizaremos el modelo planteado por David 2003 el cual muestra la figura N°2

Figura N°2 Planificación estratégica



Fuente: David 2003.

2.7.1 La Visión Institucional

El concepto de visión se considera como punto de inicio de cualquier proceso administrativo ya que refleja el horizonte que busca la empresa, responde a la pregunta ¿Qué queremos ser? La visión es una definición escrita de cómo se quiere que la empresa sea en el futuro, debe ser un concepto amplio y ambicioso ya que en ella descansaran todos los alineamientos estratégicos de la organización. Parte de esto lo describe Martínez, Milla (2005) donde señalan que la esencia de la visión es como se quiere lograr a ser en el futuro, por otra parte Fleitman (2000) define la visión como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y estímulo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad, esta última definición es concisa e involucra los conceptos de competitividad y estímulo para las decisiones estratégicas, este punto es significativo ya que antes de tomar una decisión relevante en la organización los directivos se deben preguntar ¿esta decisión es coherente con la visión? de no ser coherente con la

visión la estrategia pierde su validez y sentido. Algunas de las principales características de la visión son:

- Integradora, debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización.
- Amplia, debe ser ambiciosa en función de su visualización del futuro
- Realizable, si bien se enmarca en un concepto ambicioso y muy difícil de alcanzar, se debe entender como un proceso serio, no definir algo que suene descabellado.
- Activa, debe incluir y promover la acción.
- Alentadora, debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.
- Consistente, debe ser coherente con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.
- Difundida, debe ser conocida y comprendida por todos los stakeholders
- Flexible, debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio.
- Lenguaje Sencillo, debe redactarse en un lenguaje sencillo, clara y entendible por todos.
- Responsabilidad, debe ser formulado por los líderes, proyectando los sueños, esperanzas e incorporando valores e intereses comunes de todos los miembros de la organización.

2.7.2 La Misión Institucional

La misión la describiremos como el sentido de ser de toda organización, responde a la pregunta ¿para qué existir? La misión es más directa que la visión es aterrizada y define lo que va a hacer, en que entorno lo hará y para quien destinara sus bienes y servicios. Kloter, Armstrong (2004) señalan que la misión es fundamental en la planificación estratégica ya que con ella se definirán objetivos detallados con los cuales se conducirá la organización, por otra parte Ferrel, Hirt (2004) señalan que la misión de una empresa es su propósito general. En base a todo lo expuesto las principales características o elementos que debe considerar de la misión son:

- Nuestro concepto como empresa.

- Nuestra naturaleza.
- Nuestra razón de existir.
- Nuestros clientes potenciales.
- Nuestros principios y valores.

2.7.3 Análisis Interno y Externo

Al momento de aplicar un plan estratégico en una organización se debe realizar un análisis del ambiente interno y externo en el cual se desenvuelve, esto es fundamental al momento de definir estrategias ya que estas deben estar preparadas para afrontar cambios que pueda sufrir la organización, bajo este marco se utiliza la herramienta conocida como FODA, en la cual se describen Fortalezas, Oportunidades, debilidades y amenazas que puede afrontar la organización, en el cuadro N°4 se muestra la configuración de la matriz FODA. Borello (1994) indica que el FODA tiene como aplicación fundamental determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas, oportunidades) u obstaculizar (debilidades, amenazas) el logro de los objetivos establecidos por la empresa.

Cuadro N°3: Matriz FODA

Factor	Ambiente	Se identifica
Fortalezas	Interno	Factores positivos internos de la organización
Oportunidades	Externo	Factores externos positivos que benefician a la organización
Debilidades	Interno	Factores internos que perjudican a la organización
Amenazas	Externo	Factores externos que perjudican a la organización

Fuente Elaboración propia

En el Cuadro N° 4 se puede apreciar cómo se dividen los ambientes internos y externos y cómo influyen positiva o negativamente a la organización, dentro de los principales factores internos (fortalezas y debilidades) se pueden identificar los siguientes ejemplos:

Fortalezas: infraestructura optima, buen clima organizacional, software con certificaciones de calidad para mejora de procesos, etc.

Debilidades: problemas con sindicatos, tecnología atrasada en los procesos productivos etc.

Dentro de los factores externos (oportunidades y amenazas) podemos identificar los siguientes ejemplos:

Oportunidades: tratados de libre comercio que benefician a la empresa, variaciones positivas del tipo de cambio para la empresa, eliminación de impuestos, etc.

Amenazas: procesos de nacionalización de empresas del rubro, guerras, desastres climáticos.

2.7.4 Objetivos Estratégicos

Se entiende por objetivo una meta por cumplir, es el deseo de cumplir un conjunto de acciones sobre un tema específico, existen distintos niveles de objetivos, podemos encontrar objetivos generales, específicos los cuales se diferencian por el grado de especificación que tengan.

Los objetivos estratégicos son fundamentales en la planificación estratégica, hacen referencia a los resultados cuyo logro es imprescindible para lograr la misión de la organización, los objetivos estratégicos dentro de la planificación financiera cumplen una serie de características, en el sitio Euro Merchant se mencionan algunas:

- Ser coherentes y estar alineados con los valores, la misión y la visión de la organización.
- Hacer referencia al futuro de la empresa, tanto en el corto como el largo plazo
- Guardar relación con aspectos, críticos en términos de resultados, beneficios, tendencias y efectos globales perdurables.
- Expresar con claridad qué es lo que la empresa ha decidido conseguir en el futuro, en lo relativo a la organización, diferenciación competitiva, modelo de negocio, perfil de clientes al que se dirige, mercados destinatarios, innovación, excelencia y gobierno corporativo.

- Tener impacto potencial relevante para la creación de valor y para el crecimiento de la organización en el medio y en el largo plazo.
- Ser útiles como feedback y referencia para evaluar si la organización está alcanzando sus metas, directamente relacionadas con la misión de la compañía.
- Ser realistas y alcanzables. No ser abstractos o ambiguos.
- Ser concretos, observables e incluir algún criterio válido y cuantificable.
- Que puedan ser comprendidos y transmitidos a todos los integrantes de la organización.
- Que se puedan transformar en elaboraciones concretas de planes de acción, orientados a alcanzar las metas

2.7.5 Implementación de la Estrategia

La implementación de la estrategia es una de las tareas más complejas dentro de una organización, esto se debe principalmente a la dificultad de lograr una buena comprensión de la visión y misión de la empresa lo que se traduce en objetivos estratégicos de los cuales nacerán las estrategias con las cuales se pretende dar cumplimiento a estos objetivos, en este proceso debe participar toda la organización y estar alineados en un mismo sentido para su logro efectivo, se requiere mucho compromiso y motivación la cual se debe ser fomentada por los líderes, en muchas organizaciones para que las estrategias sean aplicadas de forma exitosa implica un cambio de cultura organizacional lo que a veces crea resistencias y ahí entra la habilidad de los líderes, busquen las mejores prácticas para implementarla y así lograr que sea aplicada por todos. En el mismo sentido Gobet (2000) señala que a la estrategia no le basta un buen rumbo; necesita también un equipaje preparado y motivado para la maniobra, para la empresa, el frente exterior y el frente interior constituyen un solo y mismo segmento estratégico. La batalla no puede ganarse más que en los dos frentes a la vez; o de lo contrario se pierde en ambos (P. 62), así mismo Gobet trata de explicar lo fundamental que es la motivación e identificación de la estrategia por parte de los colaboradores de la organización, Goldsmith, Cloke (2001) también se refieren al factor humano, señala que los individuos son egoístas, poco tolerantes a los cambios, según explica Goldsmith y Cloke todos estos factores son producidos por 3 aspectos negativos de las empresas, la burocracia, autocracia y jerarquía.

Señalan que estos 3 factores negativos no permiten que la gente actuara inteligentemente, sean proactivos y trabajen bajo un ambiente cooperativo, en la figura N° 3 se muestra como debería efectuarse el proceso de implementación de la estrategia integrando a los colaboradores de la organización

Figura N° 3 Implementación de la estrategia



Fuente: Goldmith, Clike (2001)

2.7.6 Evaluación y Control del Desempeño

Según David (2003) la evaluación y control es el último proceso de la planificación estratégica su aplicación correcta es muy importante ya que permitirá mantener y verificar que se cumpla todo lo definido por la alta dirección, Newman (1968) agrega que este proceso nutre de información a la organización ya que cuando detecta desviaciones o procesos que no son los adecuados retroalimenta para su corrección, este proceso es clave para medir avances ya que se debe ir evaluando los resultados para tener patrones de comparación futura y así realizar proyecciones de mejora para todas las áreas. Hoy en día se habla de control de gestión, es un concepto amplio que involucra el último eslabón dentro de la planificación estratégica.

2.8 Sistema de Control de gestión

El control de gestión son un conjunto de acciones que a través de un proceso sistémico logra se verifica que todo lo definido por la organización se realice de forma correcta, si existen desviaciones nutrirá a la organización de información para corregirlas, la definición de proceso radica en que existen etapas para su correcta aplicación, Koontz, Weihroh (1994) definen las 3 etapas básicas del control de gestión;

- Establecimiento de estándares y puntos críticos.
- Medición del desempeño.
- Corrección de las desviaciones

En estas 3 etapas clásicas del control de gestión se enmarca el proceso, algunos autores consideran que este proceso es limitado y que solo permite la corrección una vez sucedida el hecho, sin embargo en la actualidad los sistemas de control de gestión proporcionan la información necesaria para poder anticiparse a posibles problemas en la correcta ejecución de sus tareas, en este sentido Menguzzato, Renau (1986) señalan que para lograr un adecuado sistema de control de gestión debe cumplir con las siguientes características:

- Ser entendibles.
- Seguir la forma de organización.
- Rápidos.
- Flexibles.
- Económicos.

Todo sistema de control de gestión eficiente debería tener estas características básicas, no se debe olvidar que la organización se desenvuelve en un ambiente dinámico, debe tener la información de forma rápida clara y el binomio beneficio costo debe ser positivo, es decir no tiene sentido tener un sistema de control de gestión costoso que involucre un mayor daño que beneficios para la organización. Los sistemas de control de gestión han ido evolucionando, hoy en día ya no se habla solamente de las 3 etapas clásicas ya que se entiende como un concepto amplio donde se debe impulsar a la gente a que cumpla los objetivos, Perez (2002) define que los nuevos sistemas de control de gestión son La

transición del Control de Gestión involucrado con las actividades de verificación, Presupuestos, análisis de desviaciones, entre otras, todas con carácter retrospectivo, hacia el diagnóstico y evaluación sistemática del desempeño para que de forma proactiva se adopten las acciones correctivas y de mejora que conduzcan a la organización al cumplimiento exitoso de sus objetivos estratégicos con la eficiencia y eficacia requeridas. Referente a este proceso de modernización del control y evaluación se han creado nuevas herramientas de gestión con éxito mundial, una de las herramientas más utilizadas son los Cuadro de mando.

El actual sistema de control de los organismos municipales y públicos está compuesto de 3 partes que se describen a continuación:

- Sistema contable: se lleva registro de todas las actividades de caja municipal y registros administrativos auditados La ley Orgánica del Sistema Nacional de Control. Como por ejemplo cuentas corrientes auditadas que se obtienen por licitaciones con bancos de la plaza.
- Presupuestario: Este sistema de control se preocupa principalmente de los dineros destinados a cada unidad, permite manejar proyecciones y estimaciones de recursos financieros necesitados durante un periodo.
- Indicadores de control: los indicadores permiten monitorear puntos críticos de interés de las instituciones, se hace necesario contar con un tablero de mando que permita generar una visión global de la institución lo que permita un legado más simples y expedito a la nuevas administraciones municipales entrantes, otro incentivo para utilizar esta herramienta que como CMI no se utiliza, si existen indicadores son pocos y de tipo operativo y que no prestan ayuda a nivel estratégico.

Cabe señalar que estos 3 sistemas comunes de control en el aparato público siempre cuentan con una orientación y fiscalización del área de fiscalía, que genera las retroalimentaciones necesarias para llevar a cabo todos estos procesos dentro de un marco legal.

2.9 El Cuadro de Mando

El cuadro de mando (CM) es una herramienta utilizada para medir el comportamiento de diversas variables, son muchas sus aplicaciones y en la administración de las últimas dos décadas han sido orientadas a mejorar la alineación estratégica y realizar seguimientos a las labores desempeñadas por todos los órganos de la empresa con el objetivo de crear valor. Bajo este contexto busca satisfacer las necesidades de sus usuarios lo cual genero la especificación de este, en base a lo siguiente la literatura actual habla de cuadro de mandos Integrales, de procesos, directivos, funcionales etc.

Otras definiciones:

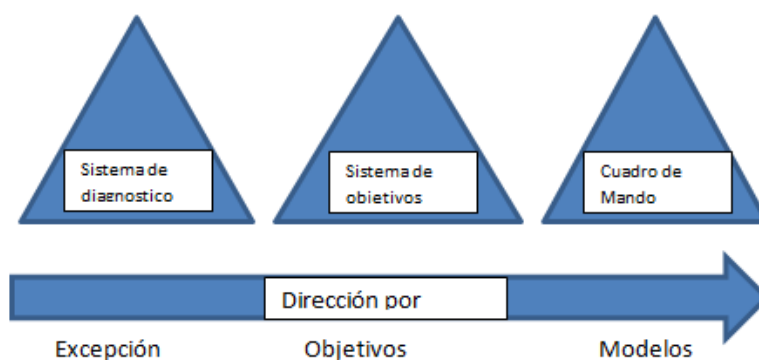
- El cuadro de mando deriva del concepto denominado Tableau de Bord en Francia, que traducido de manera literal vendría a significar algo así como tablero de mandos o cuadro de instrumentos, Viñeglas (1999)
- Amat (1992) define al Cuadro de mando como una herramienta de ayuda a la gestión, no es un objetivo en sí mismo sino un efecto que debe estar orientado hacia la acción.
- Ballve (2000) define el cuadro de mando como un conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico y constante permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector.

La primera vez que se habló de un cuadro de mando fue en 1992 escritor por el profesor Robert Kaplan y David Norton, presentaron su artículo en sociedad el cual hacía referencia al Balanced Scorecard (BSC) también mencionado como Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta herramienta será definida más adelante en detalle, su utilidad principal era corregir organizaciones relativamente estables cuando estas presentaban unos primeros síntomas de imperfecciones, este sistema es mucho más que un diagnóstico o alineación de objetivos ya que este debe incluir todos los factores claves en el éxito (FCE) del modelo de negocio de la empresa y por ende sus relaciones de causa- efecto. Todas estas variables son traducidas a indicadores lo cual permite obtener de forma menos engorrosa la actual posición de la empresa.

Los cuadros de mando tal y como lo describió Norton y Kaplan (1999) buscan hacer un símil con un tablero de avión, en ese tablero encuentra toda la información necesaria para poder despegar y llegar de buena manera a destino, para ello es necesario tener la información de la forma menos engorrosa posible, es ahí donde se llega al concepto indicadores de gestión. Por definición un indicador de gestión es el “Valor que permite conocer el comportamiento de una empresa ante un determinado factor crítico de éxito para controlar su estado y su evolución” (extraído de Techtastico 08/12/2014).

Los indicadores de gestión sufrieron una abrupta evolución, la cual se refleja en la figura N°4

Figura N°4 Evolución de los sistemas de indicadores de gestión



Fuente: Kaplan y Norton, Cuadro de mando integral 1998.

En la figura N°4 se puede observar como los sistemas de medición de gestión han ido avanzando sobre una dirección informal, pasando de ser utilizados como una herramienta de diagnóstico que tiene como pilar la dirección por excepción a una de alineación con soporte para la dirección por objetivos y finalmente transformándose en un CM que implica una implementación estratégica que da soporte para una dirección por modelo de negocio.

Sin embargo este último modelo donde se utilizan los indicadores de gestión posee una serie de problemas que identificaron Khadem, et al. (1996) los cuales deben ser

considerados antes de una implementación y así evitar un fracaso en la implementación de un CM, estos problemas pueden ser los siguientes:

- El exceso de información: Muchos sistemas creados manejaban una gran cantidad de datos sin un mecanismo de filtro que permitiera obtener una información macro con una sola vista del indicador, este parámetro es clave al momento de crear un CM ya que de no generar filtros se podría medir variables que no sean partícipes en los FCE.
- La Visión Funcional: en algunos casos se crean estructuras funcionales lo que generan falsas apropiaciones sectoriales de información, en otras palabras impedían la agrupación por proceso de negocio que permitiera una visión más global, los nuevos modelos buscan tendencias por divisiones de negocios, esto permite que se obtenga una visión por procesos e integral de la empresa.
- Creación de falsas expectativas: Los indicadores dentro del cuadro de mando tienen un concepto mayor que él solo controlar, ya que detrás existe una alineación estratégica hacia los objetivos, sin embargo no se puede pretender dirigir la empresas solo con indicadores.
- La Falta de medios informáticos: en la década de los 60 y 70 no existían los medios computacionales lo suficientemente adecuados para manipular información directiva que permitiera generar indicadores rápidos y mantener bases actualizadas, hoy en día existe un sin número de software que permite llevar a cabo estos procesos.

2.9.1 Alcance de un Cuadro de Mando Integral

El CM es mucho más que un software con información o cualquier herramienta informática que sirva para dar a conocer información, esto se explica porque tiene incorporado un importante conocimiento de dirección para diseñar una arquitectura de información, sin embargo es conveniente definir el alcance de un CM que como toda herramienta está pensado con un fin determinado. El conocer su alcance permitirá agregar o quitar variables que entorpezcan el claro funcionamiento del CM, según Ballve (2000) se puede identificar su alcance con los siguientes puntos:

- Refleja sólo información cuantificable: como herramienta formal el CM tiene un alcance limitado para poder recoger toda la información informal y cualitativa, de esta forma su utilización permitirá cuantificar información que antes se consideraba no cuantificable, esto se logra a través de escalas de valor, encuestas, dicotomías alfanuméricas etc.
- Evalúa situaciones no responsables: si bien el CM permite saber cómo está la empresa en un departamento o proceso específico su función no es identificar a los responsables del error o desviación, el CM solo cumple su rol de informante, no de castigador o sancionador.
- No focaliza totalmente la acción directiva: por si sola esta herramienta no busca focalizar la acción directiva, para lograr ello se deben generar indicadores que reflejen objetivos prioritarios que impulsen estratégicamente a la empresa.
- No reemplaza el juicio directivo: a pesar de que el CM entregue información cuantitativa fidedigna no es la absoluta verdad, el director del CM o el gerente que tenga acceso a la información siempre debe aplicar el criterio para ver si la información corresponde, el personal que monitorea los indicadores es parte de la empresa y debe tener claro lo que debe ocurrir o tener sospechas de las desviaciones.
- No identifica relaciones de causalidad entre objetivos y acciones: el CM entrega bloques de información, las relaciones entre los indicadores y acciones las desarrollan los directivos de la organización, al tener un buen CM con sus perspectivas y relaciones causa efectos realizadas de forma efectiva deberían identificar las relaciones fácilmente.
- No pretende reflejar la estrategia: el CM como herramienta puede ser útil para comprender la empresa en el marco de su perfil estratégico, sin embargo no opera como una herramienta para implementar una estrategia global dentro de la empresa, para realizar eso se deberían identificar indicadores específicos y complementarse con otras herramientas de gestión.

En esta materia Simons, Robert (1994) describen 4 directrices que deben estar presentes al momento de implementar un Cuadro de mando, estas son las siguientes:

- Se debe incluir toda la información que cambia constantemente y que los managers hayan identificado como claves dentro de las acciones estratégicas de la compañía
- Brindar toda la información suficientemente significativa que demande una frecuente y regular atención por parte de los managers dentro de los departamentos de la organización.
- El CM debe ser acompañado de una agenda de reuniones periódicas en la cuales se debata sobre los resultados y planes de acción.
- El CM debe ser diseñado de tal forma que facilite su comprensión entre los distintos niveles organizacionales de la empresa, de esta forma todos pueden participar de las reuniones correctivas.

Respecto a la información y utilización práctica de los indicadores de gestión Neely, Andy (2000) crean una matriz que identifica razones y etapas en las cuales se mide la gestión dentro de un CM, esta se representa en el Cuadro N° 5

Cuadro N° 4 Matriz de gestión por etapa en un CM.

Objetivos-Razones	Diagnosticar una situación	Comunicar una situación	Confirmar Prioridades	Alinear y movilizar
las mediciones sirven para:	x			
Establecer una posición	x			
Controlar el progreso	x			
Implementar algo	x	x		
Comunicar resultados		x		
Efectuar benchmarking	x	x	x	
Estimular interés		x		x
Comunicar prioridades			x	x
Motivar a las presionar a incrementar rendimiento				x

recompensar				x
Proveer de medios para el control directivo	x			
Proveer de medio para el control de costos	x		x	
Conocer lo que se está haciendo bien	x		x	
Conocer lo que no se está haciendo bien	x		x	
Por qué los indicadores permiten conocer en que se debe enfocar el negocio			x	x
Conocer donde se debe invertir			x	x

Fuente: Neely, Andy (2000)

Según la matriz de Neely, Andy (2000) muchos de los indicadores se centran en el periodo de diagnóstico, sin embargo existen muchas otras razones de interés para la empresa en las cuales se deben realizar labores de comunicar, alineación y confirmar prioridades, tal y como señalo Norton, Kaplan (2000) los CM se deben utilizar en organizaciones relativamente estables y muestra de ello se aprecia en la matriz donde muy pocas de las razones o acciones están enfocadas a alinear y movilizar recursos o acciones.

2.10 Tipos de Cuadro de Mando

Según Ballve (2000) se puede identificar distintos tipos de cuadro de mando, cada uno tiene orientaciones distintas y es utilizado a distintos niveles de la organización, en términos generales los cuadros de mando más utilizados son:

Cuadro N° 6 Tipos de Cuadro de Mando

Tipos de Cuadros	Nivel de Usuario del Cuadro	Característica principal
Cuadro de mando Operativo	Mando Medio	Permite medir la funcionalidad operacional de un departamento.
Cuadro de Mando Estratégico	Mando Alto	Busca alineamientos estratégicos a nivel organizacional
Cuadro de Mando Integral	Mando Alto// Mando Medio	Mix de todos, busca controlar y generar indicadores internos y externos.
Cuadro de Mando Directivo	Mando Alto	Indicadores internos de corto plazo, mide resultados

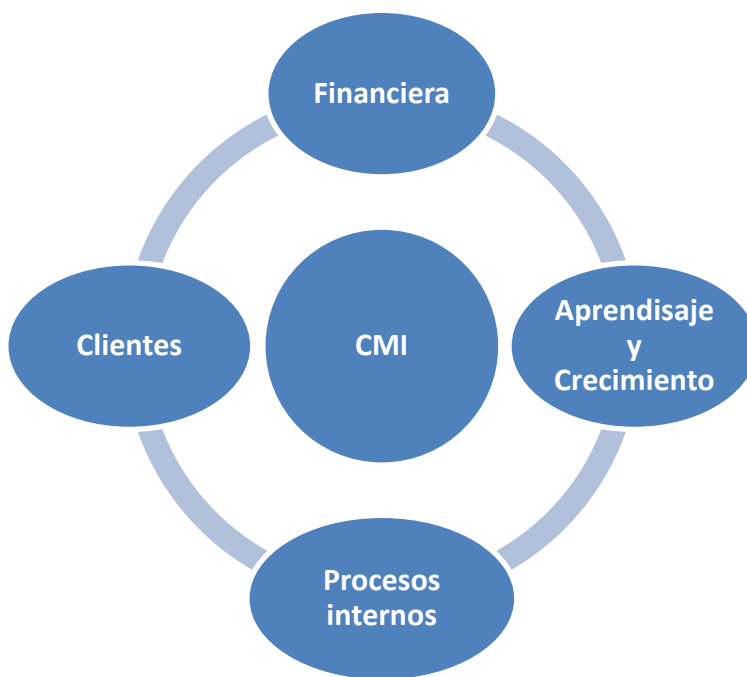
Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de Ballve 2002.

2.10.1: Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de mando integral (CMI) también conocido como Balanced Score Card es el primer aproximamiento a la nueva era de los sistemas de control de gestión, esta fue instaurada por los profesores Kaplan y Norton en 1996, para definir el CMI utilizaremos la definición de Kaplan y Norton en el libro Cuadro de mando Integral gestión 2000:

"El CMI complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro derivados de la visión y estrategia de la organización" según esta definición el CMI centra su medición sobre indicadores los cuales ya no son solo financieros sino que también considera factores no financieros que son claves para la empresa, todo esto se basa en la conversión de la visión y estrategia de la empresa en cuatro perspectivas definidas por Norton y Kaplan (1999) que son : financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

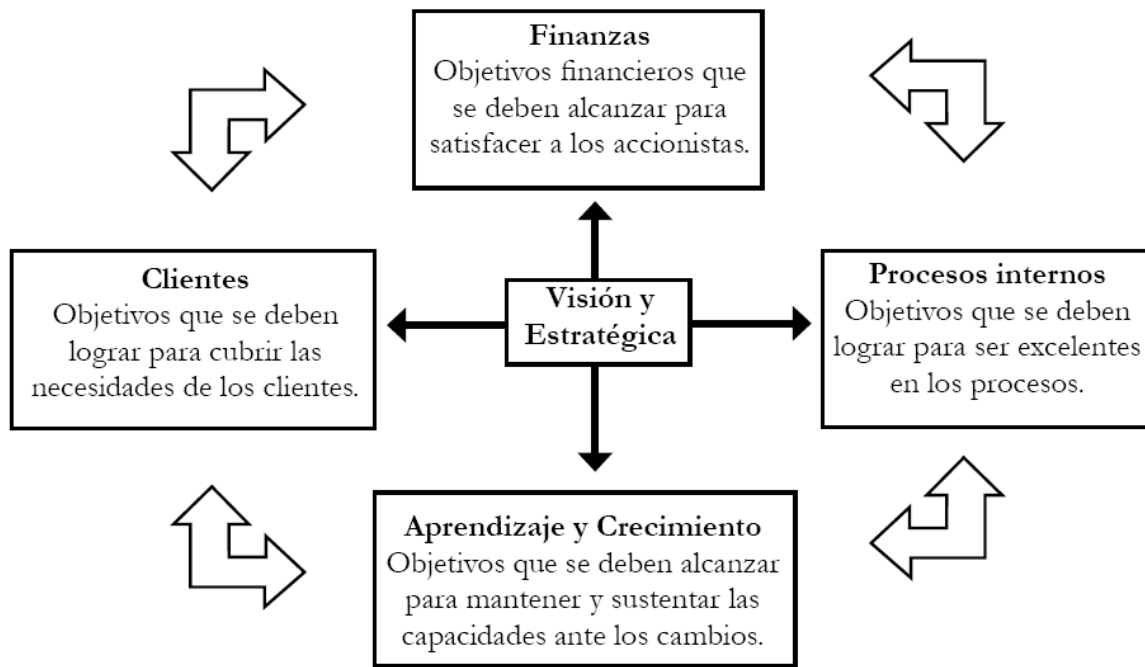
Figura N°8 Perspectivas de un Cuadro de Mando Integral



Fuente: Norton y Kaplan 2000.

La figura N°8 ilustra la relación que tienen las perspectivas con la creación del CMI todas estas centran sus ideas en base a la visión y misión que tienen la organización, cada perspectiva involucra objetivos específicos los cuales buscan desarrollar y explicar las causalidades y efecto de procesos organizacionales, en la figura N°9 se observan las 4 perspectivas según Norton y Kaplan (1997).

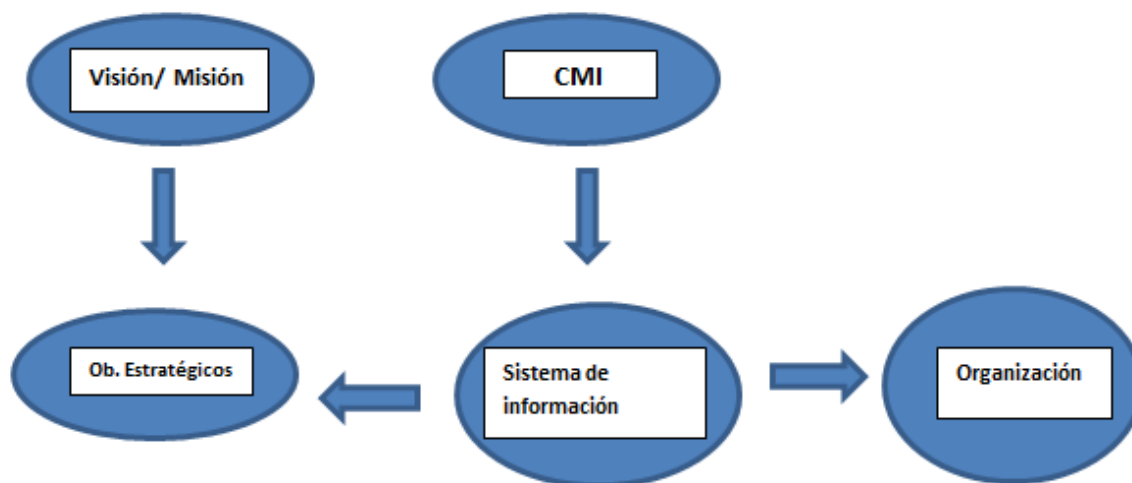
Figura N° 9 las Cuatro Perspectivas de Norton y Kaplan



Fuente: Norton y Kaplan 1997.

Las cuatro perspectivas pueden evidenciar una relación causa- efecto entre distintas acciones que se realicen dentro de la organización y de esto se desprenderán los resultados que dicha organización obtenga, en este sentido es fundamental que la articulación de la misión y estrategias se den bajo un manto de transparencia a todo nivel organizacional y así transparentar las relaciones causa efecto lo que se transformaran en mediciones que permitan controlar y obtener los resultados deseados por empresa en el corto y largo plazo.

Figura N° 10 Cuadro de Mando como Sistema de Información.



Fuente: Norton y Kaplan 1997

La estructura general que es definida en la figura N°9 muestra la estructura general y relación de un CMI sin embargo lo que realmente busca la implementación del CMI es que actúe como un sistema de información y gestión capaz de comunicar la estrategia en términos claros y de fácil comprensión a todo nivel organizacional Figura N°10 , Fernández (2001) plantea que cuando los objetivos estratégicos son poco entendibles, también son poco comunicables, y los resultados a obtener pueden desviarse de los objetivos inicialmente planteados.

2.10.1.1. Implementación de un Cuadro de Mando Integral

Al momento de implementar un CMI integral debe existir voluntad de los directivos para llevar a cabo este proceso de forma continua y que involucre la participación de todos los funcionarios, esto demanda tiempo y recursos sobre todo en su etapa inicial, si bien una vez realizado será automatizado en búsqueda de eficacia y eficiencia seguirá demandando tiempo en su retroalimentación y control de desviaciones, es importante que este instrumento se utilice como medición de desempeño ya que va mucho más allá, en este sentido diversos autores presentan modelos para su implementación, en esta materia no existe una aplicación única o fórmula por lo que se revisaran los más utilizados por

Kaplan y Norton (2002), quienes establecen las siguientes 4 etapas para la construcción de un CMI:

Primera Etapa: Definir la arquitectura de la medición

Tarea 1: Seleccionar la unidad de la organización adecuada

Tarea 2: La identificación de las vinculaciones entre la corporación y las UEN

Segunda Etapa: Construir el consenso alrededor de los objetivos

Tarea 3: Realizar la primera ronda de entrevistas

Tarea 4: Sesión de Síntesis

Tarea 5: Taller Ejecutivo primera ronda

Tercera Etapa: Seleccionar y diseñar indicadores

Tarea 6: Reuniones de subgrupos

Tarea 7: Taller Ejecutivo segunda ronda

Cuarta Etapa: Elaboración Plan de Implementación

Tarea 8: El desarrollo del plan de implementación

Tarea 9: Taller Ejecutivo tercera ronda

Tarea 10: Finalizar el plan de intervención

Esta implementación es una de las primeras y más utilizadas por los investigadores y empresarios, se caracteriza por ser elaborada con participación de todos los involucrados, centra los esfuerzos en los alineamientos estratégicos y trabaja en base a las perspectivas, relación causa efecto y elaboración de un mapa estratégico del cual se desprende finalmente los indicadores de gestión que conforman el CMI.

Diseño según Jordi y Viñas

Para la implementación planeada por Jordi Viñas (2002) se realizan 3 grandes Etapas:

Primera Etapa: Formulación de la estrategia

En la primera etapa se realiza un diagnóstico general de la empresa para posteriormente realizar diagnóstico de las perspectivas.

Segunda Etapa: Construcción del CMI

En esta etapa ya se comienza a articular el CMI comienza con la construcción de perspectivas y objetivos estratégicos, posteriormente se realizan los indicadores de gestión y después se define el mapa estratégico, contrario a lo expuesto por otros autores donde primero se realiza el mapa estratégico y luego indicadores, finalmente se realiza la concreción de las metas.

Tercera Etapa: Implementación del CMI

Principalmente en esta etapa se definen los responsables del CMI y la asignación de responsabilidades, se identifican proyectos de mejora y se realizan las evaluaciones retroalimentarias.

Este sistema de implementación es más general, presenta el recurso humano principalmente en la primera etapa, en las siguientes no participa mayormente toda la plana si no que más bien la parte directiva.

Diseño según Valda

Según Juan Valda (2011) existen 10 pasos en los cuales se puede elaborar un CMI, son los siguientes:

- Determinar los objetivos generales y específicos, así como las causas que generan la realización del CMI.
- Redactar, historia de la empresa, el Nacimiento y Evolución de la Empresa.
- Realizar el diagnóstico de factores internos y externos, construir la matriz FODA y definir la Estrategia.
- Establecer la misión, los valores compartidos y la visión.
- Fijar las Perspectivas.
- Diseñar el Mapa Estratégico.
- Establecer los Criterios e indicadores de medidas.
- Aprobación por la máxima dirección.
- Implementación.

Mapa Estratégico

Los autores Kaplan et all. (2000) mencionan la implementación de un mapa estratégico antes de la implementación del CMI, el mapa estratégico es una representación gráfica de la estrategia de la organización y permite identificar la relación causa- efecto de las estrategias implementadas. Algunas de los principales beneficios de su elaboración son los siguientes:

- Permite tener la información de manera simple y uniforme
- Permite identificar el eslabón entre la estrategia y su ejecución
- Se complementa a las perspectivas del CMI
- Se relaciona con la misión a través de las perspectivas diseñadas para el CMI

Indicadores por perspectivas

Las 4 perspectivas diseñadas por Norton y Kaplan (1997) buscan reflejar comportamientos de las causas y efectos identificados en el mapa estratégico, en base a esto todos los indicadores que se creen deben estar bajo los objetivos definidos por cada perspectiva. Algunos de los puntos a considerar en las perspectivas son las siguientes:

Perspectiva Financiera

Esta perspectiva busca obtener resultados sobre los rendimientos financieros de la empresa, es de vital importancia ya que permitirá medir el pulso financiero, el cuadro N° 8 identifica algunos indicadores comunes para esta perspectiva

Cuadro N° 7 Indicadores por perspectivas financieras

Beneficio neto	Beneficio por empleado	Beneficio por acción
Dividendo por acción	PER	Rentabilidad del activo
Cash Flow	ROE	Cotización de la acción
Dividendos	ROI	Ingresos/productos nuevos
Calificación crediticia	Índice de solvencia	Índice de liquidez
Facturación	Deuda a corto	Deuda total
Capital circulante	Inventario	Rotación de inventario

Fuente: Indicadores de gestión y Cuadro de mando integral Alfonso Fernandez.

Perspectiva Clientes

Esta perspectiva principalmente busca responder a las necesidades de los clientes, la pregunta es ¿qué necesidad tiene el cliente?, ¿estamos satisfaciendo las necesidades? El cuadro N° 9 señala algunos indicadores utilizados para esta perspectiva.

Cuadro N° 8 Indicadores por perspectivas Clientes

N° de clientes	Cuota de mercado	Precio con la competencia
Fidelización de clientes	Satisfacción de clientes	N° de quejas y reclamaciones
Clientes perdidos	Coste garantías	Coste asistencia técnica
Auditorías de producto	Pedidos/ofertas	Nuevos clientes
Ventas por cliente	Beneficio por cliente	Visitas por cliente
Contratos fijos	N° de delegaciones	N° distribuidores
Productos nuevos/año	Ranking en el mercado	Clientes por rapel

Fuente: Indicadores de gestión y Cuadro de mando integral Alfonso Fernandez.

Perspectiva Proceso Interno

Los indicadores de la perspectiva proceso interno están orientados a medir que procesos internos sean realizados de la mejor forma posible para satisfacer a los clientes, en el cuadro N°10 muestra algunos de los indicadores comunes.

Cuadro N° 9 Indicadores por perspectiva proceso interno

Producción neta	Porcentaje de rechazos	Coste por producto
Índices de mantenimiento	Edad media de máquinas	Valor de stocks intermedios
N° patentes/año	N° suministradores	Rechazos a proveedores
Sistema certificado	Productos certificados	Cumplimiento auditorías
Evaluación desperdicios	Coste de transporte	Colaboraciones Universidad
Tiempos muertos	Índice cambios útiles	Lote económico fabricación
Índice de frecuencia	Índice de gravedad	Auditorías medioambientales

Fuente: Indicadores de gestión y Cuadro de mando integral Alfonso Fernández.

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Los indicadores que se miden en esta perspectiva están orientados a las variables críticas internas de la organización que se pueden mejorar para aumentar valor, en el cuadro N° 11 se ven algunos indicadores comunes asociados a esta perspectiva.

Cuadro N° 10 Indicadores por perspectiva aprendizaje y crecimiento

Coste de la formación	Índices calidad formación	Absentismo
N° círculos calidad	N° sugerencias/empleado	Valoración de las mejoras
Mandos por empleado	Índices de polivalencia	Índices de comunicación
Tasa de abandonos	Edad del personal	Satisfacción de empleados
Premios de vinculación	Coste de las ayudas	Actividades extra-empresa
Índice de huelgas	Expedientes laborales	Actas de la Inspección
Empleados accionistas	Índice de incentivos	Horas extraordinarias

Fuente: Indicadores de gestión y Cuadro de mando integral Alfonso Fernandez.

Al igual como se señaló en la primera parte del capítulo se debe tener cuidado y seleccionar los indicadores estrictamente necesarios, no ocupar demasiados y que sean lo más simple posible para que tengan una buena comprensión, contar con esto es clave al momento de implementar el CMI.

2.10.2 Cuadro de Mando Estratégico (CME)

El Cuadro de mando estratégico (CME) tiene como finalidad lograr un modelo que en largo plazo pueda usar y adaptar el análisis e implementación de los cambios estratégicos que se vayan produciendo dentro de una compañía, para lograr esto es clave que se genere un nexo entre el presupuesto y los planes estratégicos operativos, en la figura N° 6 se presenta gráficamente.

Figura N°6 Cuadro de mando como centro de la dirección estratégica.



Fuente: Ballve (2000)

Este esquema de la figura N° 6 refleja la sinergia que debe existir dentro de los planes que incluye Plan estratégico (Misión, Estrategia, agenda), Plan operativo (comunicación, educación, fijación de metas, recompensas), presupuesto (alineando, integrando, asignando recursos) y retroalimentación y aprendizaje (actualizando, aprendiendo causa- efecto).

El CME para poder lograr un buen diagnóstico recogerá componente internos y externos a la organización a diferencia de otros CM como el operativo y directivo que solo consideran elementos internos, el CME se preocupara de recopilar información clave en los siguientes ámbitos:

- Tendencias de la industria y alianzas estratégicas
- Control del estado en macro y microeconomía
- Riesgo crediticio de la industria, desde el punto de vista de la banca
- Informes sectoriales
- Factores tecnológicos, políticos, sociales

Claramente alguno de estos factores serán en gran medida del entorno y no se pueden controlar, es por eso la importancia de estar prevenido y captar a tiempo las tendencias lo que si puede lograr planes de acción para cambios bruscos del entorno.

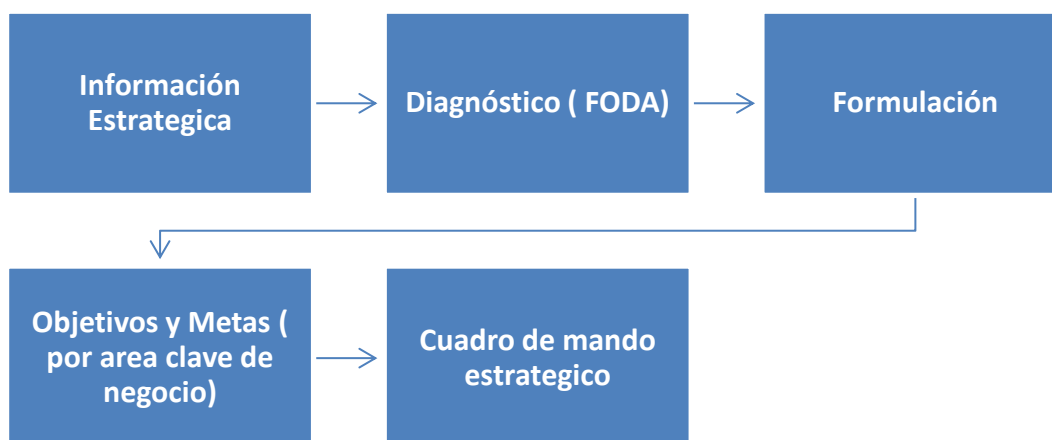
Si bien ya están se identificó lo que es un CME y alguno de los factores que toma en consideración al momento de apoyar a la alta dirección ¿cuándo es necesario un CME? Toda empresa necesita uno, es una necesidad vital sobre todo para quienes miran desde afuera la empresa (Presidente, directorio, accionistas, clasificadoras de riesgo etc) Drucker (2000) señala algunas situaciones en las cuales una empresa podría ser útil un CME

- Facilidad para concretar estrategias en indicadores
- Entornos Turbulentos
- Cuando hay incertidumbre estratégica
- Implementar procesos de calidad total
- Necesidad de desarrollar pensamiento estratégico

Cuando persisten algunos de estos escenarios se hace aún más necesario contar con un CME, estas situaciones son más recurrentes de lo común y a veces no logran ser percibidas a tiempo, si estas situaciones no son monitoreadas pueden transformarse en un serio problema para el correcto funcionamiento de las estrategias a todo nivel organizacional.

Esta información debe ser recogida en un diagnóstico que pasa a ser el segundo paso dentro de la construcción del CME, en la figura N°7 se presenta el diseño del CME.

Figura N° 7 Diseño de un CME



Fuente: Ballve (2000)

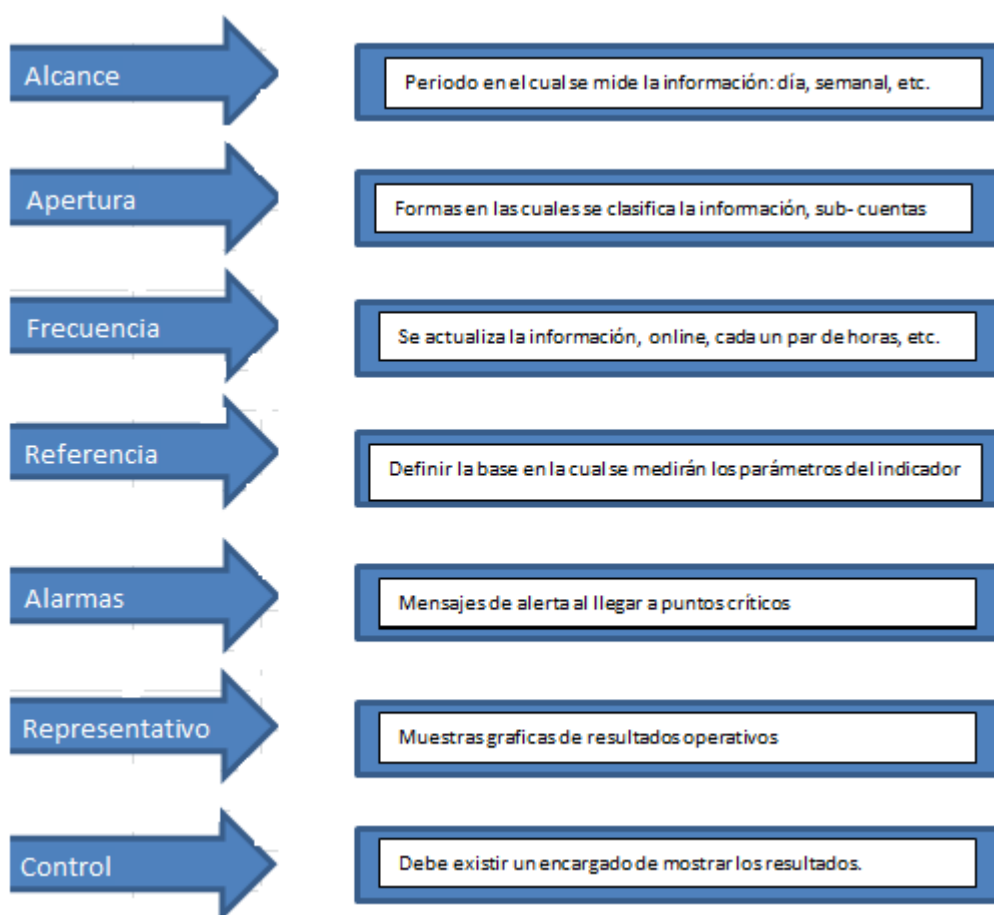
En una primera etapa se recoge la información interna y externa de la empresa, posteriormente esta se clasifica y se construye un FODA, en la formulación se realiza la matriz de Mc Kinsey donde se realiza un análisis de la cadena de valor de la empresa y finalmente se revisan los objetivos y metas por área clave de negocio, producto de todas las fases se generan los indicadores del CME, este cuadro evitara tener planes de acción muy detallados porque la concisión es clave en la implementación estratégica y sus control, de no resultar así sería muy complejo bajar la información a la líneas de trabajo.

2.10.3 Cuadro de Mando Operativo (CMO)

Es aquel que permite hacer unos seguimientos diarios a un sector o proceso de la empresa. Este tipo de cuadro de mando funciona en los distintos departamentos de la empresa y busca entregar información a tiempo para tomar medidas correctivas en el área de proceso.

Es clave identificar el momento exacto en el cual se utiliza un cuadro de mando operativo, los procesos en el cual mayormente es utilizado son delegaciones de centralización de decisiones, momentos de incertidumbre estratégica, sin embargo siempre existe un componente el cual se repite y es clave, y es la necesidad de compartir información entre las diferentes niveles y áreas organizacionales. Toda esta información es necesaria en el corto plazo ya que es información necesaria para la operatividad de cualquier empresa a diario. Otro proceso clave para el cual es utilizado el cuadro de mando operativo es en área de desarrollo y transmisión del Know-how, y este sea formado por medio de ratios, antiguamente toda esta información era centralizada y era compartida por grupos de staff lo cual hacia que el proceso de transmisión de la información fuera más lento y poco efectivo.

Figura N°5 Diseño de un Cuadro de Mando Operativo

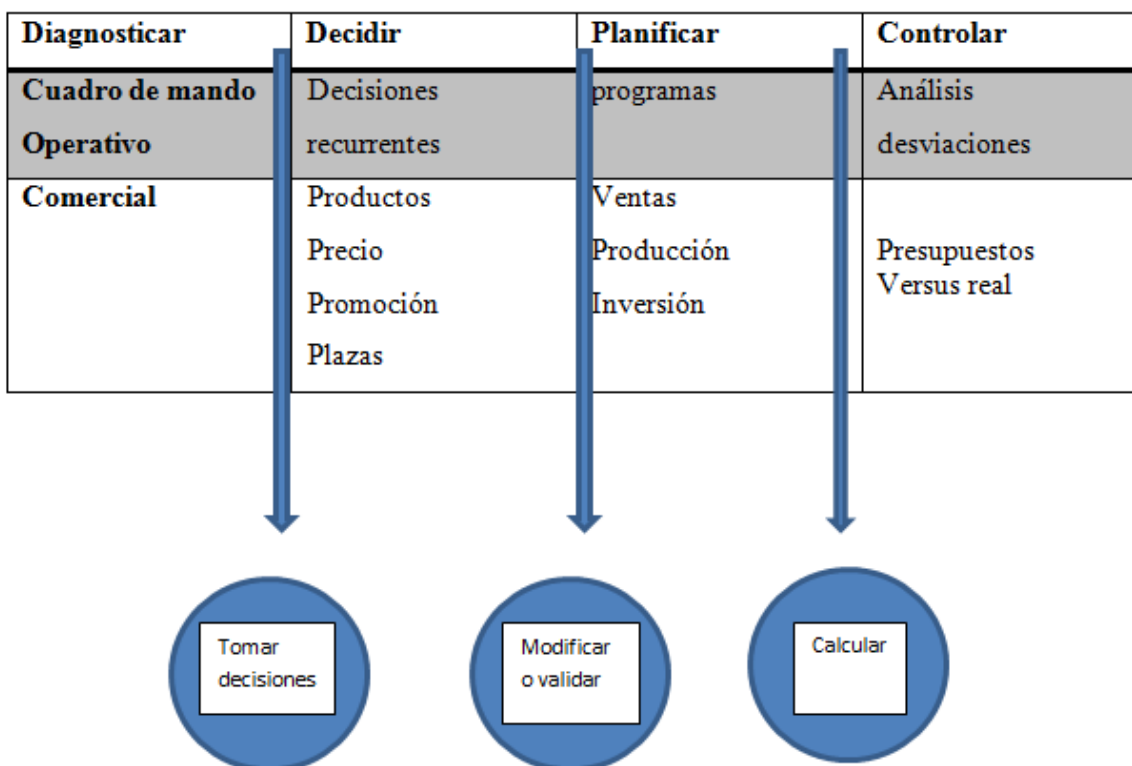


Fuente: Elaboración propia con datos de: Cuadro de Mando organizando información para crea Valor, Ballve (2000).

El diseño del CMO debe obedecer a un riguroso diseño el cual se muestra sistemáticamente en la figura N° 5, cabe destacar que este tipo de herramientas utilizan principalmente información oportuna y en el corto plazo ya que permiten detectar y solucionar contingencias en el día a día de los procesos operativos de una empresa, un claro ejemplo de su utilización actual son los bancos, en ellos se puede apreciar una fuerte utilización de CMO que permiten llevar a cabo en forma eficiente las tareas y transacciones con la información oportuna de la bolsa, mercados financieros y corregir desviaciones o problemas en las plataformas internas.

Finalmente observaremos como se relaciona el Cuadro de mando operativo con los otros sistemas empresariales.

Cuadro N° 7 Relación del Cuadro de mando Operativo con los sistemas.



Fuente: Cuadro de Mando organizando información para crea Valor, Ballve (2000) .

El CMO permite tomar decisiones, validar y calcular información a lo largo de los distintos sistemas de la empresa, en su primera etapa es fundamental en un buen diagnóstico con centro en el negocio y las variables críticas a medir, posteriormente ayuda a tomar decisiones estrategias en las 4P, en la planificación permitirá modificar modelos los cuales deben seguir un comportamientos normales, es decir estará preocupado de reportar desviaciones las cuales serán canalizadas por un jefe de control o controller para que este informe a los responsables de área y se tomen las medidas necesarias para corregir el problema y que la empresa siga su curso en conformidad a lo dispuesto por sus controladores.

2.10.4 Cuadro de Mando Directivo (CMD)

Según Ballve (2000) el CMD es un instrumento que abarca toda la empresa segmentándola por áreas claves para así controlar la evolución de cada área a través de indicadores específicos. El gran beneficio del CMD es que permite diagnosticar de forma simple y sencilla la situación global de la empresa hacia adentro, todo esto contenido en indicadores con cifras, coeficientes y todo tipo de indicadores en el corto y largo plazo. Uno de los principales beneficios del CMD es que permite que la empresa no sea tan dependiente del gerente de Unidad de negocio o gerente general y esto se logra a través de un sistema que muestre rápidamente toda la información de la empresa, en este caso con la partida de un alto directivo solo se perdería el Know-how, pero el reemplazante podrá tomar decisiones y empoderarse del cargo mucho más rápido.

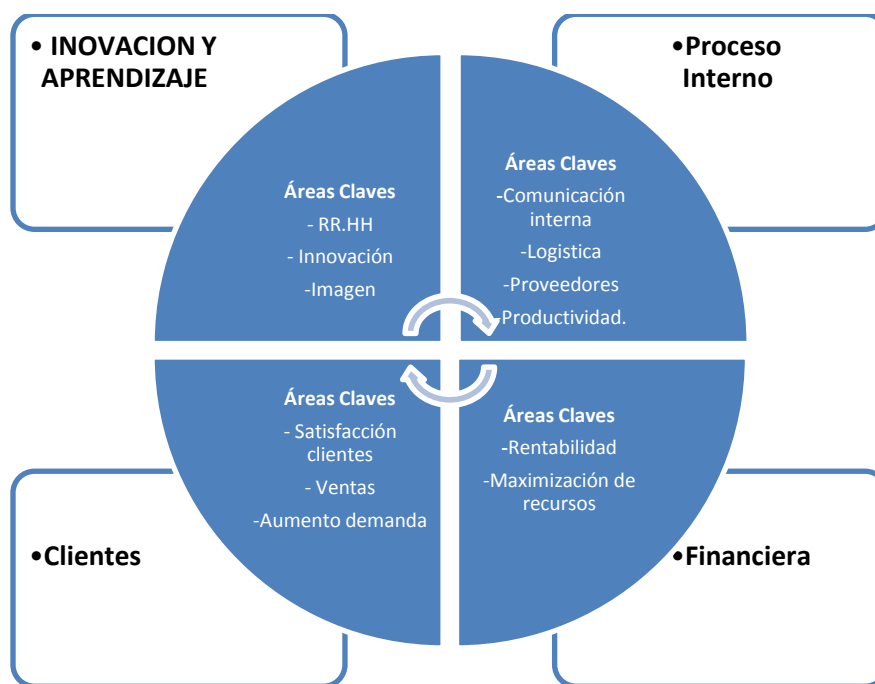
Ballve (2000) define algunas situaciones en las cuales un CMD es relevante:

- Cuando no hay uniformidad en la información gerencial
- Existe sobrecarga de información
- Ampliar la visión del negocio en el largo plazo
- Necesidad de alinear la información con los objetivos estratégicos
- Que el beneficio sea superior a los costos
- Cuando se desea evaluar una empresa

Diseño de un Cuadro de Mando Directivo

Al igual que todos los Cuadro de mando, el centro siempre es la estrategia de cada organización, el CMD es solo un medio para medirla, bajo este concepto en una primera etapa debe ser analizada la misión de la empresa y sus objetivos específicos, posteriormente Ballve (2000) plantea definir áreas claves, esta definición de áreas claves tienen relaciones dentro de las 4 perspectivas definidas por Kaplan y Norton (1999) tal como se plantea en la figura N° 11.

Figura N° 11: Áreas claves para el diseño de un CMD por perspectivas



Fuente: Ballve 2000.

Al momento de definir las áreas claves se deben considerar las siguientes características:

- Que sean procesos no temas puntuales
- Todas las áreas van relacionadas no se puede dejar una de lado

- Las áreas son condicionadas por el sector en que que trabajaba la industria y su estrategia.
- Se deben definir con sus respectivos nombres

Posteriormente de tener las áreas claves dentro de cada perspectiva se debe crear un mapa estratégico¹ en el cual se evidenciaran las relaciones causa-efecto para posteriormente diseñar el tablero de mando compuesto por los indicadores.

Diseño de indicadores de CMD

Los indicadores seleccionados por área clave deben representar la situación de cada área, Según Jordan (1997), todo control de gestión pasa por distintas fases en su aplicación, en dependencia de las características de cada organización y los objetivos propuestos por éstas. En el caso del CMD aplicaremos esta definición pero para cada área, algunas consideraciones mencionadas por Ballve (2000) al momento de establecer los indicadores clave por área son los siguientes:

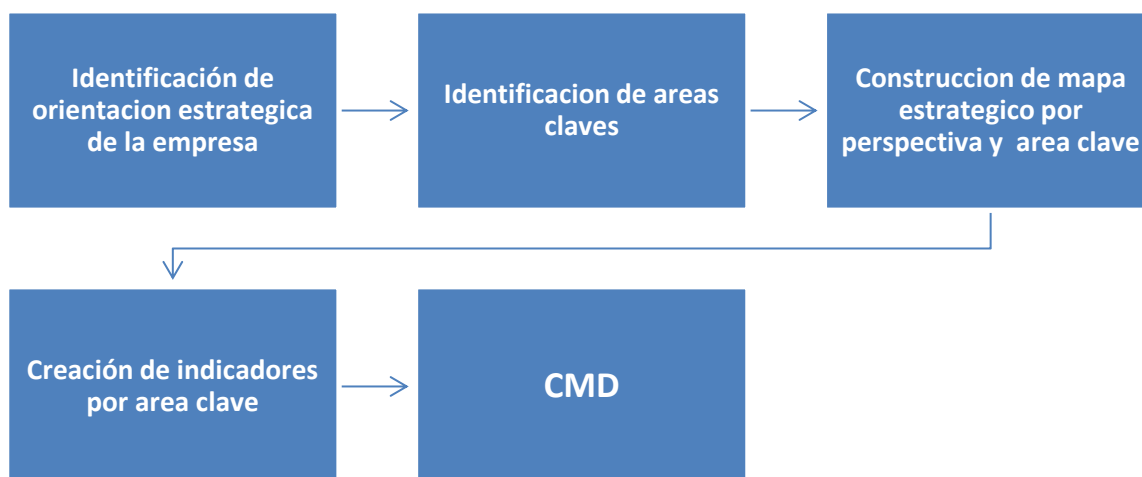
- Un índice se puede expresar de varias formas, ya que tiene distintas significancias y un indicador solo puede no entregar la información necesaria, ejemplo: un indicador de ventas puede expresar: índice de ventas, porcentaje de ventas en unidades monetarias, ventas por toneladas etc.
- Indicadores que permitan ser indicadores de causa y efecto según lo planteado por Norton y Kaplan (1997).
- Utilizar un indicador desde distintas perspectivas entrega información nueva.
- La mayoría de los indicadores debe surgir de la experiencia
- Los indicadores del CMD deben ser incorporados en el proceso gerencial desde arriba hacia abajo, de no ser utilizado por la alta dirección pierde su finalidad.

En conclusión, proceso de diseño de un CMD debe estar siempre focalizado en la estrategia y la determinación de los objetivos estratégicos (Johnson y Sholes 1999) en base

¹ Norton y Kaplan (1999) el mapa estratégico es una representación gráfica de la estrategia de la organización y permite identificar la relación causa- efecto de las estrategias implementadas.

a esto se podrá determinar la orientación estratégica de la empresa y determinar sus estrategias, en una segunda etapa se identifican las áreas claves de la empresa según lo definido por Ballve (2000) , una vez detectadas estas áreas claves se realizara un mapa estratégico(Norton y Kaplan 1997) para encontrar relaciones causa y efecto entre las distintas acciones por áreas para finalmente diseñar un grupo de indicadores por área como se refleja en la figura N°12

Figura N° 12 Diseño de un Cuadro de Mando Directivo



Fuente: Elaboración propia.

En conclusión el CMD, nutre de información global a la alta dirección de la empresa con información interna, permite que los cambios en altos directivos no impartan tan negativamente a la organización ya que el nuevo directivo podrá tener rápidamente una visión general de la empresa y solo deberá adquirir el Know- how que permita llevar a la empresa a los resultados esperados en el corto y largo plazo.

2.11 Implementación del Cuadro de Mando en el Sector Público.

La Implementación y el éxito de los cuadro de mando de Norton, Kaplan (1997) han llevado a poner la mirada de distintos actores del mundo privado y público en él, si bien los cuadro de mando comenzaron a aplicarse en el sector privado hoy existe un gran interés en ver su aplicación en el sector público, prueba de esto es que la asociación PEA² (1999) recomendó la utilización masiva de los CMI en las agencias públicas, situación similar ocurrió en España con AECA³ desarrolla programas para implementar cuadros de mando en instituciones municipales, universidades y agencias públicas sin fines de lucro, Bresser (1997) señala que en los últimos años se ha vivido un escenario de crisis fiscal lo que ha llevado a no poder realizar un conjunto de medidas en el ámbito de políticas públicas, en base a esto Mora, Vivas (2001) plantean que ahora se debe hablar de New public Management, concepto que involucra eficiencia y eficacia por parte de las entidades del sector público, bajo estas premisas Lopez (2004) señala es que se están utilizando los CM como herramientas útiles para generar instancias de aprendizaje y control de las tareas más complejas en el sector público. Por otra parte Radin (2002) plantea que se debe considerar que las instituciones públicas son muy distintas y diversas, existen algunas con altas turbulencias de entorno y con misiones y objetivos claramente definidos, mientras que otras organizaciones no poseen ninguna estructura organizacional, bajo este escenario es muy difícil implementar un CM ya que previo a este debe estar claramente identificada la orientación estratégica del órgano público, bajo este último punto se puede rescatar que aunque un organismo público no tenga definida su estructura organizacional interna y desea construirla debe primeramente mirar lo que define su estado propiamente tal como patrones o normas básicas a seguir, Musgrave (1994) plantea que existen funciones clásicas definidas por el estado y se divide en 3 categorías:

- Asignativa: prestación de servicios públicos y estímulo a la producción y consumo de bienes y servicios privados por el mayor número de ciudadanos.
- Distributiva: disminución de las desigualdades económicas entre clases sociales y regiones geográficas.

² Procurement Executives Association (EEUU), asociación norteamericana que congrega a los principales directivos del gobierno federal.

³ Asociación Española de contabilidad y administración de empresas.

- Estabilizadora: mantenimiento de niveles adecuados de inflación, empleo, cambio y crecimiento económico.

Todo esto bajo los objetivos y concepto normativo que tengan las constituciones de los estados, todo esto converge en un bien común, que hace referencia a la mejor utilización de recursos y asignación equitativa a todas las personas que convergen dentro de un sector geográfico.

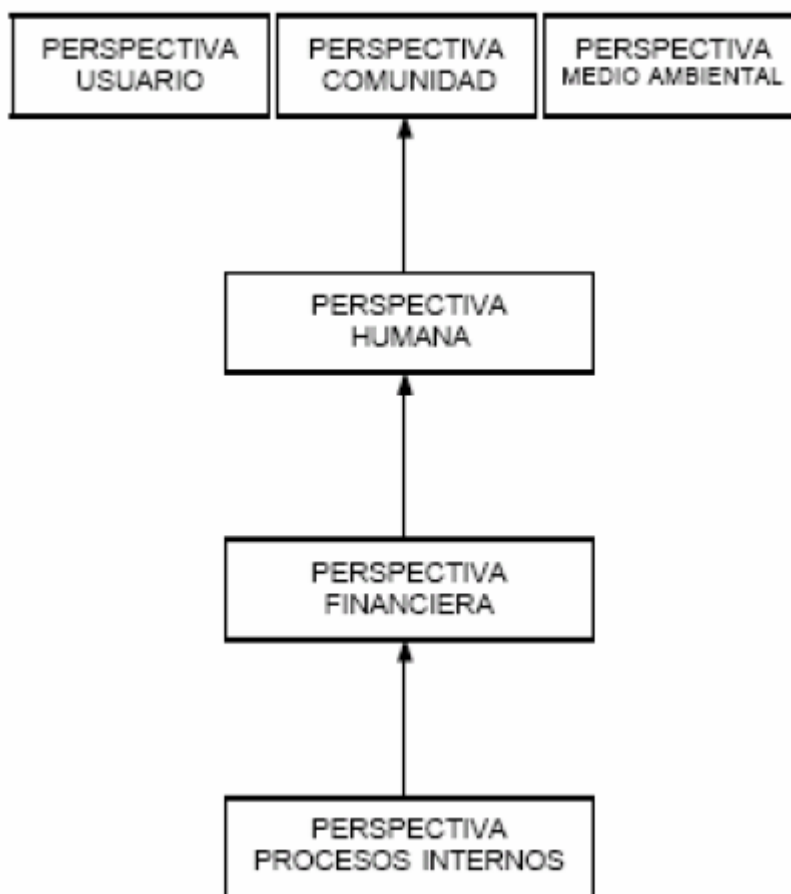
2.11.1. Planteamientos para la adaptación del Cuadro de Mando en el Sector Público.

Bastias, Feliu (2003) plantean la utilización de cuadro de mando en el sector público, pero señalan que estos deben sufrir una adaptación ya que los cuadros de mando nacen de prácticas propias del sector privado no el público. Mora, Vivas (2001) plantean que los CM en el sector público deben considerar los conceptos de innovación y adaptación ya que son muy recurrentes en su día a día. Según lo planteado por Rodríguez, Batista (2009) la utilización de una herramienta empresarial como los CM podrían responder a lo siguiente: conciliar los objetivos de perfeccionamiento (perspectiva de Innovación y crecimiento), racionalización y distribución de los servicios públicos (perspectiva Procesos internos), con objeto de optimizar la utilización de los recursos con costes mínimos y, consecuentemente, con menores déficits fiscales (perspectiva Financiera), dentro de un enfoque orientado a los resultados, es decir, procurando la maximización de la satisfacción equitativa de los ciudadanos (perspectiva de los Clientes). En el marco conceptual del CMI por ejemplo Norton, Kaplan (1997) plantean las 4 perspectivas que son pilares en la formulación del CM, algunos autores plantean que se deben incorporar conceptos nuevos manteniendo las 4 perspectivas como base, otros plantean derechamente la modificación o inclusión de nuevas perspectivas al Cuadro de mando en el sector público.

Modelos de adaptación de Cuadro de Mando en el Sector Público.

El primer modelo de adaptación⁴ a analizar es el planteado por Bastidas, Feliu (2003) en el cual incorporan 3 nuevas perspectiva tal como se refleja en la figura N° 13, las 3 nuevas perspectivas las cuales hacen referencia al bienestar común desde el punto de vista de usuarios, comunidad y medio ambiental, también incorporan una modificación de la perspectiva aprendizaje y crecimiento la cual se cambia por la perspectiva humana, la perspectiva financiera que en el modelo Kaplan, Norton (1997) era fundamental para los dueños de la empresa en el modelo planteado por Bastidas, Feliu (2003) pasa a ser el pilar para lograr desarrollar las otras perspectivas, no busca un fin en sí.

Figura N° 13: Modelo planteado Bastias y Feliu



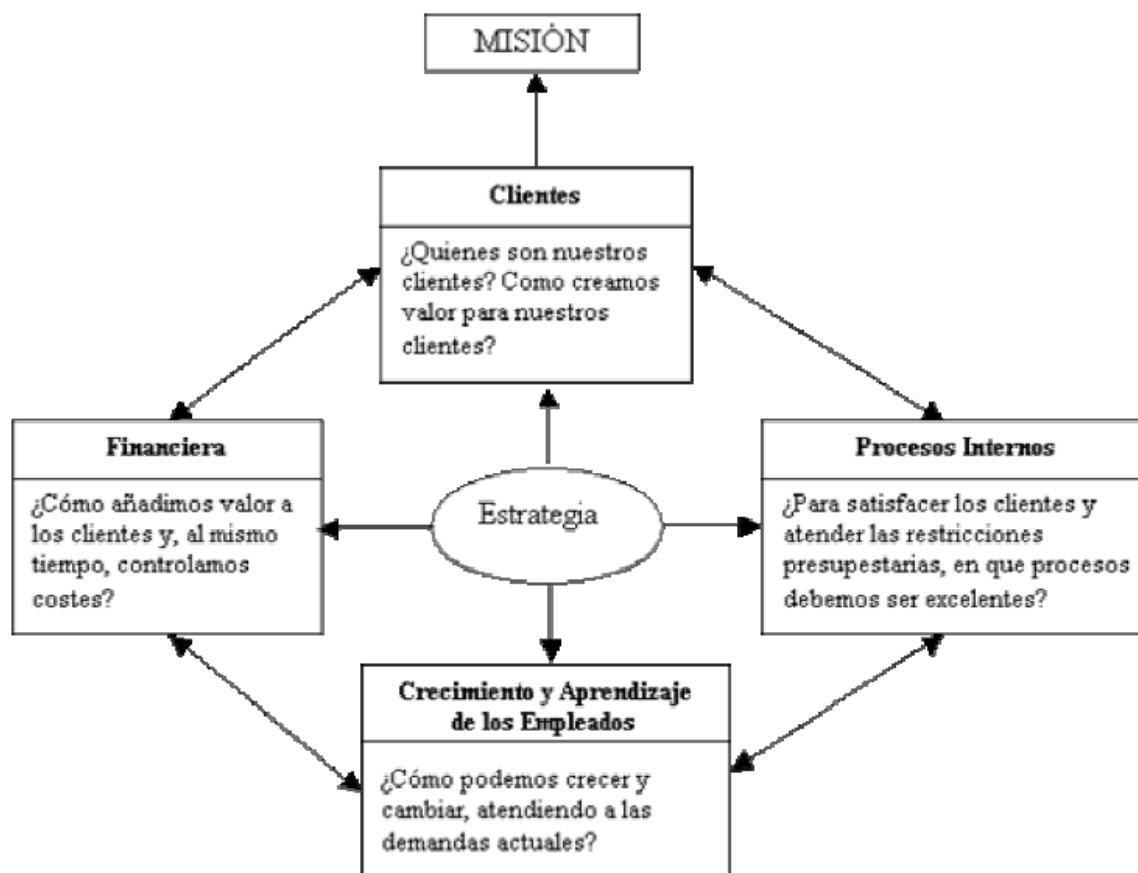
Fuente: Bastias, Feliu (2003).

⁴ Adaptación sobre el modelo planteado por Norton y Kaplan (1997).-

El modelo planteado centra el CM en buscar una mayor satisfacción para sus stakeholders⁵, parte de esto se demuestra en la subdivisión de la perspectiva original “ clientes” en las 3 planteadas, pueden existir conflicto entre estas perspectivas planteadas ya que para solucionar o satisfacer la necesidad del usuario, puede trasgredir o pasar a llevar la de medio ambiente o comunidad(grupos políticos, sociales), por lo que se debe resolver según la orientación estratégica que plantee en sus cimientos el órgano público.

Otra propuesta es la planteada por Niven (2003) en la cual modifica levemente la propuesta planteada por Kaplan y Norton (1997) y su principal modificación radica en que la misión toma un rol protagónico, en la figura N° 14 se representa gráficamente el modelo planteado por Niven.

Figura N° 14: Modelo planteado por Niven

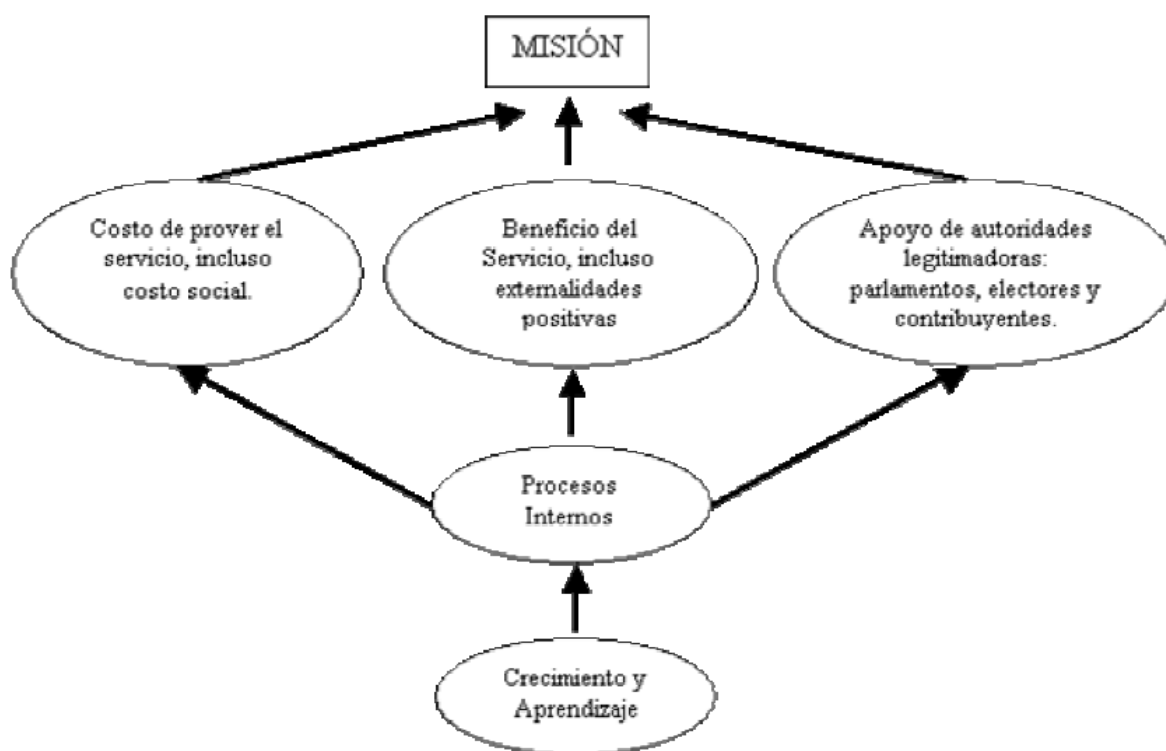


Fuente: Niven (2003)

⁵ Grupos de interés con los cuales interactúa la organización.

El planteamiento de Niven, también hace referencia a la importancia de la misión de las organizaciones públicas y que puede generar una situación en que la misión no refleje solamente los intereses de la organización, ya que debemos recordar que la misión de un organismo público viene dada por intereses internos y propios de la organización e intereses superiores como el bienestar común inherentes a cada país o sociedad. Este autor también plantea que en el caso de la perspectiva financiera esta cumple un rol de restricción presupuestaria donde se racionaran los recursos para el desarrollo de las actividades o programas, algo parecido a lo planteado por Bastias, Feliu (2003) con respecto a la perspectiva financiera. Otra adaptación es la planteada por los propios autores del CMI, Norton y Kaplan (1999) plantean sus propias modificaciones al CMI para ser utilizado en la gestión pública, en la figura N° 15 se observa la estructura y las modificaciones planteadas al modelo original

Figura N° 15: Modelo planteado por Kaplan y Norton a instituciones públicas.



Fuente: Norton, Kaplan (1999)

En la figura N° 15 se puede observar que el modelo tiene su base en crecimiento y aprendizaje, lo que los autores consideran fundamental ya que las organizaciones públicas deben estar en proceso de aprendizaje e innovación constante lo que se transformara en la optimización de los procesos y mejoras en tiempo de respuestas, todo esto llevara a tener un buen servicio a su clientes, es aquí donde se observa la diferencia más considerable con el modelo tradicional ⁶, las perspectivas cliente y financiera son reemplazadas por otras 3 perspectivas: Costo de proveer el servicio, servicio y apoyo de autoridades legítimas, en otras palabras las mejoras continuas de los procesos internos dan como resultado un servicio con menores costos y con una mejor calidad, siempre teniendo en cuenta el marco presupuestario.

Los modelos antes expuestos deben responder a necesidades colectivas, a diferencia de los modelos del sector privado, acá se hace la tarea más compleja al momento de aplicar un CM ya que se deben considerar objetivos comunes (estado) y objetivos específicos de la organización publica en la cual se aplica, esto debe estar claramente definido en cada organización para que la aplicación de los CM tenga el sentido, que es mejorar la transmisión de los alineamientos estratégicos para el logro de resultados.

2.11.2 Perspectivas a considerar en el Sector Público.

Además de considerar una estructura general de CM algunos autores plantean mantener el esquema general planteado por Norton y Kaplan pero considerar algunas perspectivas nuevas o cambios conceptuales leves sobre las perspectivas ya señaladas. Es esta misma línea las perspectivas tradicionales presentan las siguientes adecuaciones:

2.11.2.1 Perspectiva Financiera

Según Lopez (2004) se define la “perspectiva Financiera” implica, que la institución pública debe asignar los recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que van a incidir directamente en los ciudadanos, de modo que su ausencia o mala

⁶ Modelo planteado en 1997 por Kaplan y Norton.

aplicación impactará directamente en la calidad de los servicios y en la percepción de los ciudadanos, los cuales son en definitiva quienes financian la actividad estatal.(P. 2)

De esta definición se comprende la importancia del control sobre los recursos ya que estos provienen de fondos fiscales y son escasos, aumentarlos requiere serias reformas al proceso de cada país y comunidad por lo que la única forma de aprovecharlos mejor es minimizando costos y escogiendo los mejores proyectos que tengan mayor impacto en el bienestar común.

2.11.2.2 Perspectiva de Proceso Interno

Los procesos internos juegan un rol fundamental en la percepción de la comunidad, ya que en la interacción efectiva de los componentes de las organizaciones del sector público desencadena en un mejor bienestar para la comunidad, Niven (2003) habla de la importancia de esta perspectiva:

Para satisfacer los objetivos y las expectativas de los ciudadanos las agencias deben identificar sus procesos y competencias clave en los que deben ser sobresalientes. Su impacto sobre la sociedad ha de ser monitorizado para garantizar que los resultados sean satisfactorios (P. 35)

Siguiendo lo planteado por Niven, es fundamental centrar los esfuerzos en los procesos más significativos y quitar esfuerzos de los procesos o áreas que no generen una mejor satisfacción a la comunidad. Para esto se hace fundamental en la gestión pública generar procedimientos y rutinas que provengan del aspecto interno al organismo o legales.

2.11.2.3 Perspectiva de Innovación, Formación y Organización.

Esta perspectiva es una adecuación a la original conocida como “formación y crecimiento” esta perspectiva se enmarca en el mejoramiento de las habilidades y desempeño de sus

funcionarios, los procesos funcionarían si se cuenta con el personal capacitado y motivado para lograr los objetivos, sobre esta perspectiva Mora, Vivas (2001) plantean lo siguiente:

Entienden que hablar de formación e innovación implica determinar las particularidades que presenta una entidad pública en relación con los recursos humanos de que dispone. Sin embargo, se ha de tener en cuenta además, que si se ha concretado la necesidad de innovar y destinar recursos a la investigación y desarrollo de nuevos procesos, resulta evidente que el personal de la organización ha de poseer aptitudes y actitudes en relación con los cambios que se produzcan. Además, no se trata solamente de capacidades y habilidades, sino también de motivación y capacidad de los directivos para saber delegar. (P. 82)

Bajo esta misma perspectiva Lopez (2004) plantea que esta práctica respalda todas las demás ya que su implementación en el sector público fomenta el crecimiento tanto de los funcionarios como del organismo público. Por otro lado Bastias, Feliu (2003) describen algo similar pero la denominan perspectiva Humana, ellos plantean lo siguiente: “perspectiva humana” engloba la implantación de condiciones que promuevan la creatividad organizativa, la óptima gestión de la información y la potenciación de instrumentos de comunicación tanto interna como con el medio exterior. (P. 37)

Bajo todas las definiciones planteadas no se debe olvidar que las organizaciones públicas son regidas bajo un marco legal el cual finalmente limitará las acciones que puedan realizar para fomentar esta perspectiva.

2.11.2.4 Perspectiva de la Comunidad.

Esta teoría está enfocada en la probidad que tiene la organización para entregar bienes y servicios de calidad a los usuarios (comunidad), esta perspectiva centra sus esfuerzos en los stakeholders, lo que es particularmente importante en el sector público, en esta perspectiva no se toma al cliente como un individuo único con opinión ya que también se debe tomar en consideración las impresiones generales de un grupo al cual debe responder sus necesidades. Lopez (2004) radica la importancia de esta perspectiva ya que permite ver

el impacto del gobierno al ciudadano. Cabe destacar que esta perspectiva está enfocada principalmente en factores externos, por lo que es aplicable solo para cuadros de mando que contengan información interna y externa.

2.11.2.5 Perspectiva de Gobernabilidad

Todos los proyectos, planes de mejoramientos y políticas públicas no nacen propiamente del interés de los gobernantes, si no que nacen de las necesidades e interacción que pueda tener los proyectos con los grupos de interés, esto se da mucho en la actualidad ya que antes de que se apruebe alguna ley muchos grupos e instituciones debaten sobre su efectividad, según Rodríguez, Batista(2009) ahí radica una de las críticas más significativas al modelo de CMI donde no dan la importancia significativa a los Stakeholders, importancia que es fundamental al momento de generar perspectivas para el sector público.

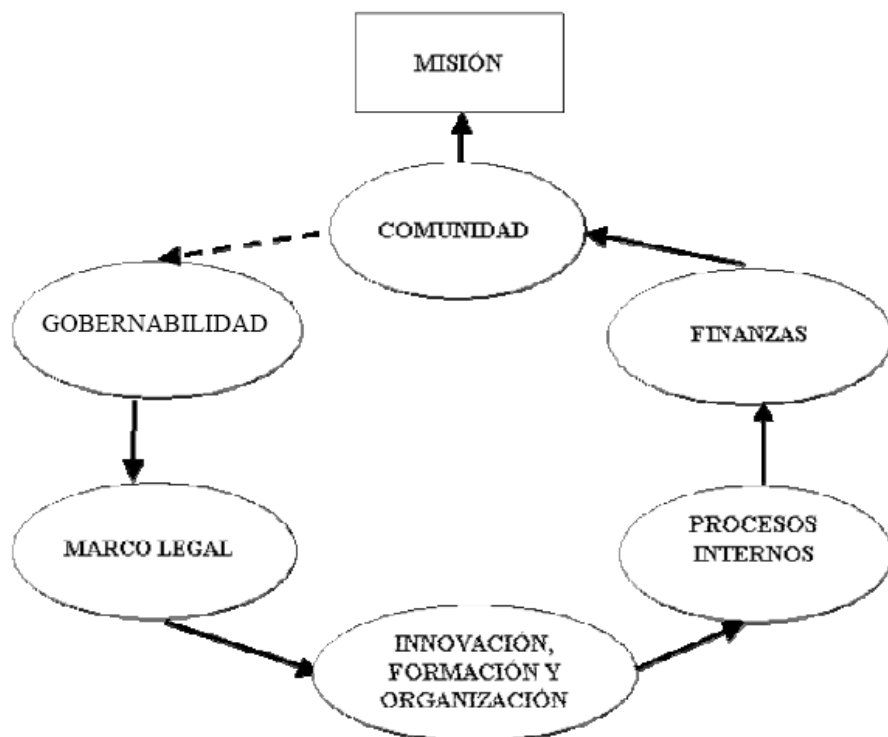
2.11.2.6 Perspectiva del Marco Legal

El estado de derecho rige todo actuar dentro de una comunidad, es por eso que en el caso de las instituciones públicas deben enmarcar todas sus orientaciones dentro del marco jurídico en el cual se desempeñan, todos los proyectos planes, presupuestos y medidas deben estar en conformidad a la ley, algunos autores como Radim (2002) hace referencias al alcance estas perspectivas y señala: “Los CMI no siempre miden aspectos que los administradores de las organizaciones públicas puedan modificar; por tanto, los beneficios motivacionales son pequeños.” Radim es un tajante con su postulado ya que si bien las organizaciones se rigen bajo varios parámetros si pueden realizar acciones y cambios significativos internos para mejorar.

El modelo de un CM para su aplicación en un contexto publico debería contener algunas de las perspectivas mencionadas anteriormente por Lopez, Bastias, Niven y Kaplan,

considerando esto Rodríguez, Batista (2009) diseñan un CMI basándose en los autores antes expuesto y tomando como eje central la misión, en la figura N° 16 se observa la figura planteada.

Figura N° 16: Modelo Rodríguez y Batista para un CMI



Fuente: Rodríguez, Batista (2009)

El modelo planteado por Rodríguez, Batista (2009) considera una relación directa entre todas las perspectivas, siendo necesario el cumplimiento de todas para la generación del objetivo final que es la misión que viene dado por el cumplimiento de generar un mejor bienestar común de la comunidad.

2.12. Aplicaciones del Cuadro de Mando en el Sector Público

A continuación se realizara un revisión de casos prácticos en los cuales se aplicaron CMI a sectores públicos, todo esto para evidenciar diferencias entre los casos de estudio, Banda (2005) analizo las distintas perspectivas utilizadas por 3 casos en los cuales se aplicaron CM en el sector público, analizo3 municipalidades que se detallan a continuación Sant Cugat del Vallés (España), Charlotte (EE.UU) y San Luis de Potosí (México), en cuadro N° 11 se realiza un resumen de las perspectivas utilizadas por cada municipalidad.

Cuadro N° 11: Perspectivas Kaplan y Norton (1997) vs Perspectivas Municipales aplicadas.

Organizaciones con Fines de lucro Kaplan y Norton (1997)	Sant Cugat del Vallés- España.	Charlotte- Estados Unidos.	San Luis de Potosí- México.
Financiera	Salud financiera	Administración de recursos	Finanzas y restricción económica
Clientes	Clientes	Clientes	Calidad del servicio publico
Procesos Internos	procesos	procesos	Proyectos y procesos
Crecimiento y aprendizaje	Aprendizaje y crecimiento	Perspectiva de desarrollo de los empleados	Aprendizaje y crecimiento

Fuente: Banda (2005)

En la práctica todos los modelos fueron útiles y muy exitosos, básicamente no presentan diferencias muy significativas al modelo original de Kaplan y Norton (1997), en el primer caso de Sant Cugat se establecieron 4 áreas estratégicas de las cuales se diseñaron las perspectivas, estas fueron generadas por KD&P SOLUTIONS 2002, están hacían

referencia a las áreas claves de éxito para esta municipio, las 4 estrategias definidas por KDYP las son explicadas por Bandas (2004):

- Tratar al ciudadano con un servicio personalizado: promocionar las actividades económicas para atraer nuevos negocios
- Optimizar la gestión de los recursos, de manera oportuna, en cantidad adecuada, al menor costo y con una calidad aceptable
- Alcanzar y mantener un crecimiento sostenible para subsistir a los entornos cambiantes que puedan afectar el desarrollo de Sant Cugat.(P. 54)

En base a estas estratégicas se generaron las perspectivas señaladas en el cuadro N° 11, las cuales permitieron generar los indicadores adecuados para el buen control y funcionamiento del municipio de Sant Cugat.

En el caso de Charloote, se buscaba aplicar un modelo que fuera centrado en los clientes, para esto en este municipio se aplicó un modelo en el cual se crearon varias unidades de negocio dentro de la municipalidad, todas estas pensaban estratégicamente y estaban alineadas con lo solicitado por el consejo municipal, de esta manera fue posible aplicar el modelo en el cual se utilizaron las perspectivas señaladas en el cuadro N° 12. El caso de San Luis de Potosi, se realizó bajo una adecuación de las perspectivas planteadas por Kaplan y Norton (1997), esta adecuación la planteo Alva (2004) dando buenos resultados.

CAPÍTULO III

Metodología

3.1. Tipo de estudio

El estudio presenta un enfoque cualitativo, descriptivo de corte transversal no experimental, ya que permite analizar información para mejorar la toma de decisiones a nivel de procesos, departamentos, etc.

3.2 Instrumentos para recolección de información

La información se obtuvo de fuentes secundarias y primarias:

Fuente Secundaria: se utilizó la revisión bibliográfica, estudio de casos internacionales y nacionales donde se aplicaron CMI en el sector público. Se examinaron los estudios que exponen sobre el CMI y su implementación en el sector público, esta información se analizó y se buscó patrones comunes entre los distintos modelos buscando las mejores opiniones científicas y consensos sobre las perspectivas. Los casos de estudios fueron analizados de forma comparativa, de esto se extrajeron puntos comunes, discrepancia de resultados, esto permitió generar claridad sobre los puntos relevantes a considerados en el diseño de CMI.

Fuente Primaria: La información se obtendrá principalmente de:

Entrevistas semi- estructuradas: preguntas abiertas que profundizaron sobre temas espontáneos que de énfasis el entrevistado, éstas son dirigidas a individuos que actualmente pertenezcan al plantel directivo municipal. Para realizar estas entrevistas se elabora una pauta, la cual permita levantar y clasificar información relevante para en una primera etapa, luego identificar perspectivas y recursos necesarios en el CMI, y finalmente este instrumento se valida por referentes en la gestión pública que tengan la experiencia y factibilidad de aplicar de forma práctica la propuesta de CMI. Las entrevistas se aplica a referentes técnicos que tengan la disponibilidad de apoyar la presente investigación, además se consideran su ubicación geográfica para ser entrevistados personalmente o bien vía e-mail. Además se entrevista a los encargados de los establecimientos al más alto nivel

posible (Alcalde y/o Administradores Municipales), y por último se buscarán referentes en el área, tales como los pioneros en la implementación de CMI, autoridades con extensa trayectoria en control de gestión municipal.

3.3 Metodología para la construcción del Cuadro de mando Integral

Para la construcción del CMI se utilizó la metodología planteada por Norton y Kaplan en su libro Cuadro de mando integral 2000. En esta metodología se construye un CMI siguiendo una serie de pasos en los cuales participa activamente los intervinientes de la empresa en estudio, en esta investigación se realizan algunas adaptaciones a la metodología ya que se está trabajando con un grupo de organizaciones (Municipalidades), estas adaptaciones son propias del sector público según lo planteado por Bastias, Feliu (2003), sin embargo se mantendrá la estructura original de los autores mencionados.

Según Norton, Kaplan (2000) existen 4 etapas que conforman la construcción e implementación del CMI, para efectos del estudio se realiza la adaptación de las 3 primeras etapas ya que el estudio no realizara la implementación (IV etapa), las etapas en las cuales se realizara la propuesta de CMI en las municipalidades en Chile son:

Etapas I: Definición de la arquitectura de la medición

Etapas II. Construcción del consenso alrededor de los objetivos estratégicos

Etapas III. Selección y Diseño de los Indicadores, CMI

Cuadro N° 12 Pasos a realizar en la construcción del CMI, adaptación modelo Norton y Kaplan 2000.

Etapa I, II, III	Acción	Resultado
I) Identificar Arquitectura de medición.	Analizar a que institución o departamento se aplicara el estudio.	Obtención de la unidad a la cual se aplicara el CMI
I) Identificar las vinculaciones entre la organización y la unidad	Analizar con qué departamento se vincula la unidad seleccionada y el impacto sobre el resto de unidades y organización	Conocer el alcance e impacto de las tareas desarrolladas por la unidad en la organización.
II) Primera ronda de entrevistas.	Dar a conocer que es un CMI, entregar información al respecto y explicar brevemente. Comentar con directivos su utilización practica	Entregar información sobre en qué consiste la herramienta y tener un diagnóstico inicial.
II) información organizacional y revisión de las áreas estratégicas indicadas por la SUBDERE	Presentación y discusión de misión, visión, presentación de áreas estratégicas por parte de la SUBDERE, identificación de tareas e indicadores.	Obtención información de parte de los directivos en materia organizacional y estrategias a realizar por áreas.
II) Consenso de información	Después de entrevistar a directivos se realiza un consenso de información	Identificar los principales temas de interés para los directivos y estrategias a ejecutar, planteamiento de los primeros indicadores
III) reunión de validación	Reuniones con mando medio dentro de la organización para revisión de los indicadores generados por la alta directiva.	Consolidar información con plana media, definir el mapa estratégico con sus respectivos indicadores.
III) propuesta de CMI	Mapa estratégico y respectivos indicadores que conforman CMI	Se envía modelo de propuesta de CMI para análisis de los interesados.

Fuente: Elaboración propia.

Consideraciones claves en la construcción y adaptación del CMI.

A continuación se describirá en detalle lo expuesto en el cuadro N° 12:

Etapa I) en la primera etapa se contactó a actores claves que permitieron vislumbrar a que departamento o proceso aplicar el CMI al interior de la municipalidad, durante las primeras entrevistas los consultados fueron: Alcalde de Chillán, San Carlos y actores claves que se desempeñan en el área de proyectos de la Municipalidad de San Ignacio y Concejales de la comuna de Cobquecura. En el diálogo se llegó al consenso unánime que el estudio es necesario aplicarlo a nivel macro de la municipalidad.

Una vez convenido el sujeto de estudio que en este caso es la Municipalidad se determinó la muestra que en este caso es determinada por conveniencia, los criterios determinantes para identificar los municipios que participan en la investigación son:

- Interés en el tema a desarrollar
- Disponibilidad geográfica
- Disponibilidad de tiempo y disposición a entregar información interna de su organización.
- Interés en aplicar la herramienta en su Municipalidad.

Considerando esta información la muestra de Municipalidades que se seleccionaron son:

- Municipalidad de Chillán: Alcalde, administrativos y actores claves.
- Municipalidad de San Carlos: Alcalde, administrativos, jefes de departamento.
- Municipalidad de Ninhue: Alcaldesa, Administradora municipal, actores Claves.
- Municipalidad de San Nicolás: Alcalde, Administrativos, actores claves.
- Municipalidad del Carmen: jefa del departamento de DIDECO y actores claves.
- Municipalidad de Sagrada Familia (Curico): Administrativos del departamento de RRHH.
- Actores claves: se entiende por actores claves personas que son referentes en el tema desarrollado en la investigación y que están dispuestos a colaborar con información adicional clave para la investigación. Dentro de los principales actores claves se destacan concejales de Cobquecura, ingenieros de la municipalidad de San

Ignacio, administrativos de las municipalidades de Pinto y Chillán viejo, funcionarios públicos que trabajan en el área de mejoramiento de la calidad de gestión pública.

Etapa II) Esta etapa comienza con la introducción teórica del CMI, la introducción se realiza en un contacto telefónico en el cual se explica brevemente en que consiste la herramienta y sus alcances, posteriormente en la primera entrevista presencial se lleva un material físico de una plana con los conceptos básicos del CMI y se da un breve repaso, además se lleva una hoja en la cual están descritas las 12 áreas estratégicas diseñadas por el programa de mejoramiento progresivo a la calidad de la gestión municipal, esta hoja permite guiar la entrevista con el objeto de validar o descartar las áreas que fueron seleccionadas por el estudio realizado por la SUBDERE, esta hoja también será el instrumento por el cual se bajara la información. La entrevista profundiza las áreas críticas y de interés para la municipalidad, buscando un conjunto de posibles soluciones e indicadores para dar solución a problemáticas internas, además esto servirá de base para ir construyendo y retroalimentando la creación del mapa estratégico y posteriormente los indicadores del CMI. En esta etapa también se discuten las definiciones de misión y visión, las cuales son elaboradas considerando como base la ley orgánica constitucional, en esta etapa participan todas las municipalidades y principalmente los alcaldes de las Municipalidades de : Chillán, San Carlos, Ninhue, San Nicolas, junto con actores claves. Finalmente en esta etapa se comienza a realizar un bosquejo de los primeros consensos entre las posibles estrategias e indicadores que las municipalidades consideraron claves para el desarrollo integro de la calidad en la gestión.

Etapa III) En esta etapa final se busca afinar los detalles y lineamientos a considerar para la creación del Mapa estratégico y posterior CMI, se realizan entrevistas con personal de mando medio y actores claves al interior de las municipalidades, se vuelven a revisar los consensos anteriormente planteados por la plana superior y se retroalimentan para generar los bosquejos finales que permiten confeccionar el Mapa estratégico y sus indicadores de gestión.

3.3.1 Herramientas a Utilizar Para La Construcción del Cuadro de Mando Integral de las Municipalidades.

Como herramienta previa de información se utiliza dos elementos adicionales por la complejidad y diversidad de municipalidades, se utilizara el Programa de mejoramiento progresivo de la calidad de la gestión municipal y se recogerán antecedentes dispuesto en la Ley Orgánica Constitucional donde se refiere a las municipalidades, ambos instrumentos tienen la particularidad de entregar información genérica para todos los municipios. La ley orgánica de municipalidades se utiliza para construir los alineamientos generales de las municipalidades en base a su razón de ser. El programa de mejoramiento progresivo a la calidad de la gestión municipal será utilizado en la construcción del CMI y será utilizado en las entrevistas.

3.3.1.1 Programa de Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal

Este instrumento fue diseñado por la SUBDERE, que se encuentra al alero del ministerio del interior, esta herramienta se generó el año 2010 bajo la necesidad detectada por el gobierno de mejorar la calidad en la gestión municipal actual, Constituye una referencia para que las municipalidades alcancen los niveles de calidad necesarios, para que instalen las competencias organizacionales que les permitan iniciar el camino hacia la excelencia. Este instrumento es construido en base a 78 preguntas las cuales buscan vislumbrar el actual escenario en el cual se desenvuelven las municipalidades en Chile, como método consultivo se realizó un análisis de un grupo de municipios integrando en este diagnóstico a personal con distintos cargos dentro de la municipalidad, las personas que participaron en esta investigación por municipalidad son:

- Alcalde o Alcaldesa
- Director o Directora de Finanzas
- Jefe de Personal
- Director o Directora de Control
- Director o Directora de Obras
- Director o Directora de Tránsito

- Director o Directora de Desarrollo Comunitario
- Secretario o Secretaria Comunal de Planificación
- Administrador o Administradora Municipal
- Secretario o Secretaria Municipal
- Representantes de las asociaciones de funcionarios y funcionarias de la Municipalidad.

El instrumento inicialmente comenzó a trabajar con 35 municipios, los cuales se sometieron a mesas de trabajo durante un periodo de 6 meses, donde se realizaron encuestas, informes que permitieron generar el diagnóstico. El programa identifica 12 áreas estratégicas en las cuales se desarrolla todo ámbito de gestión dentro de la municipalidad, las 12 áreas son:

1. **Estrategia:** Se refiere a cómo la municipalidad establece su estrategia, sus objetivos estratégicos y sus planes de acción, de corto y largo plazo y cómo se organiza para alcanzarlos.
2. **Liderazgo:** Se refiere a cómo la municipalidad conduce y evalúa el desempeño de la organización, con miras a desarrollar y mantener un municipio eficaz, eficiente y con servicios de calidad.
3. **Competencias de las personas:** se refiere a cómo las políticas y proceso de gestión del personal contribuyen a materializar los planes y resultados globales de la Municipalidad cómo los procesos de evaluación del desempeño y reconocimiento de los logros apoyan el cumplimiento de estos resultados globales.
4. **Capacitación:** se refiere a cómo la municipalidad gestiona la formación y la Capacitación de su personal, para apoyar el logro de los objetivos y cómo mide su impacto y resultados en la gestión.
5. **Bienestar y seguridad en el trabajo:** se refiere a cómo la municipalidad mantiene un ambiente de trabajo que conduzca al bienestar de todo su personal, cómo protege su salud, seguridad y calidad de vida y cómo gestiona el mejoramiento permanente de esas condiciones.
6. **Ingresos municipales:** se refiere a cómo la municipalidad gestiona los ingresos municipales, para asegurar el funcionamiento eficiente y eficaz de sus procesos y la sustentabilidad, a largo plazo, de las finanzas municipales.

7. **Presupuesto municipal:** se refiere a cómo la municipalidad planifica y gestiona el presupuesto municipal, para garantizar la representación de las necesidades financieras del personal, los departamentos, las unidades, oficinas y todas las dependencias que forman parte de la estructura del municipio, para el cumplimiento de su misión y visión.
8. **Recursos materiales:** se refiere a cómo la municipalidad planifica y gestiona el uso y mantención de los recursos materiales, equipo e infraestructura, para asegurar las condiciones de operación o funcionamiento, alineados por la planificación de la organización.
9. **Satisfacción de usuarios y usuarias:** se refiere a cómo la municipalidad determina los requerimientos y expectativas de sus usuarios y usuarias, para desarrollar nuevas oportunidades de mejoramiento de procesos y cómo determina su satisfacción.
10. **Comunicación con usuarios y usuarias:** se refiere a cómo la municipalidad facilita la comunicación con usuarios y usuarias, para garantizar el acceso y la calidad en la prestación de los servicios municipales y cómo se hace cargo del mejoramiento continuo de esa comunicación.
11. **Procesos de prestación de los Servicios Municipales:** este criterio examina los aspectos clave de los procesos de prestación de los servicios municipales.
12. **Procesos de apoyo para la prestación de los Servicios Municipales:** se refiere a cómo la municipalidad controla y mejora la eficiencia y eficacia de sus procesos de apoyo, proveedores y organismos asociados. (P. 11)

Con el apoyo del diagnóstico inicial realizado por el Programa de mejoramiento progresivo de la calidad de la gestión Municipal se obtiene un parámetro inicial de áreas que deben ser de interés de toda municipalidad, en las entrevistas se conversara en forma general y posteriormente se profundizara en los tópicos señalados por el programa.

CAPÍTULO IV

TRABAJO DE CAMPO Y

ANÁLISIS DE LOS

RESULTADOS

4.1 Recolección de datos

4.1.1 Cuadro de Mando Estándar de las Municipalidades en Chile

Las municipalidades chilenas son instituciones públicas dependientes del estado y que tienen como objetivo en común el bienestar de la población, para mejorar y transparentar la gestión municipal se aplicara un CMI. Para la elaboración del CMI se recurre a los planteamientos utilizados por Norton, Kaplan (2000) tomando en consideración adaptaciones aplicadas al sector publico según, Bastias, Feliu (2003), Niven (2003), Norton, Kaplan (1999) y experiencias de aplicaciones CMI. Con toda esta información se obtiene un marco estructural del CMI, para la construcción de este previamente se realizara un mapa estratégico el cual se diseñara con la información obtenida por las entrevistas y participación activa de las municipalidades de Chillán, San Carlos, Ninhue, El Carmen, Sagrada familia (Curicó) y San Nicolás. Una vez canalizada la información se procede a la construcción de la propuesta de cuadro de mando integral- estándar para ser aplicado en municipalidades de Chile.

4.1.2 Formulación de la base para el Mapa Estratégico Estándar para las Municipalidades en Chile.

El mapa estratégico es la estructura en la cual se centran los cimientos de cualquier CM ya que en este se vislumbran las perspectivas y las relaciones causa- efecto entre las estrategias de la organización, todo mapa estratégico nace de la visión y luego de la misión de la organización.

4.1.2.1 Misión y visión Municipalidad Chilena.

Para la elaboración de la misión y visión se consideró lo expuesto por la Ley Orgánica Constitucional de municipalidades en su título I donde describe su finalidad, esta fue adaptada a los conceptos propios de misión, cabe destacar que se utiliza como referencia la

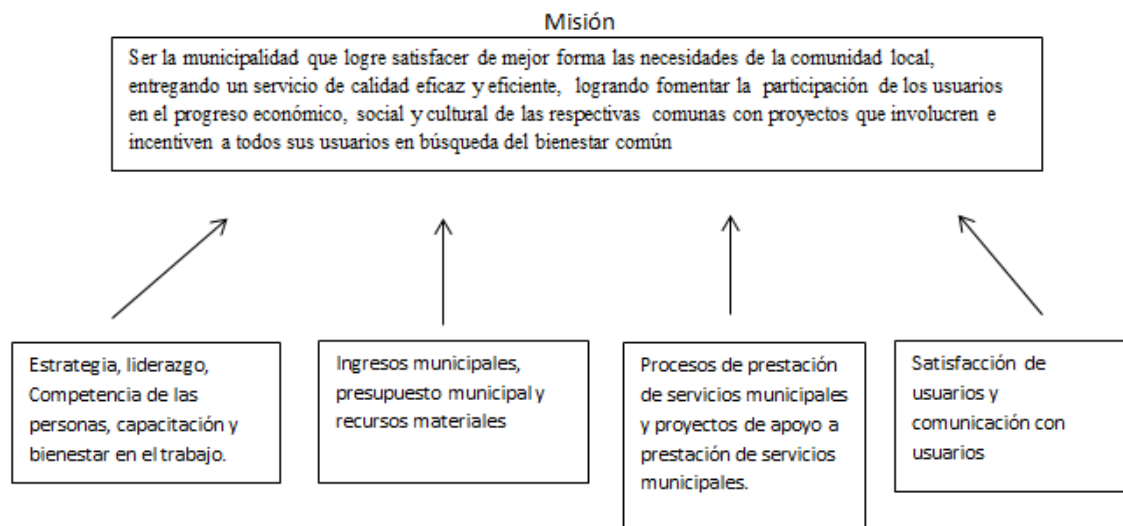
constitución ya que en su esencia es representativa para la finalidad de todas las municipalidades, la misión se definirá de la siguiente manera:

“Ser una municipalidad que logre satisfacer las necesidades de la comunidad local, entregando un servicio de calidad, eficaz y eficiente, logrando fomentar la participación de los usuarios en el progreso económico, social y cultural de la comuna con proyectos que involucren e incentiven a todos sus usuarios en búsqueda del bienestar común”.

La definición planteada obedece a su razón de ser planteada en la Ley Orgánica Constitucional, para poder comprender su articulación dentro de la organización de la empresa se presentará un resumen de la información obtenida por las municipalidades y así se podrá entender la estructura organizacional que permitirá que se determinen las perspectivas con las cuales se elaborara el mapa estratégico. En la figura 17 se representa cómo será la estructura estratégica a utilizar en conformidad a la misión y las áreas estratégicas que permitirán cumplirla. Siguiendo los mismos patrones se definirá la visión como:

“Ser reconocida como la mejor municipalidad, siendo un referente a nivel local y mundial por excelencia en calidad de gestión permitiendo contribuir al desarrollo multidisciplinario de la comunidad”.

Figura N°17 Áreas Estratégicas Municipales para el Cumplimiento de la Misión.



Fuente: Elaboración Propia.

La figura N° 17 muestra las 12 áreas estratégicas concentradas en 4 grupos los cuales engloban toda la acción necesaria por las municipalidades para el cumplimiento de su misión, a continuación se describen acciones desprendidas de estas áreas de forma específica y según el resultado obtenido de las reuniones con los municipios para la elaboración del mapa estratégico.

4.2 Tratamiento de la información

4.2.1 Resumen de Colaboraciones Municipales.

En la primera etapa se contactó telefónicamente al directivo municipal que apoya la investigación, se explicó de que se trataba la entrevista, en esta etapa se agenda el encuentro y se entregó brevemente información sobre el cuadro de mando integral y la propuesta. En la primera reunión se entrega material que explica brevemente en que consiste un cuadro de mando integral y en se entrega material, este material se complementa con información de las áreas estratégicas que señala el programa de mejoramiento progresivo a la gestión de la calidad municipal, posteriormente comienza la entrevista orientada a saber qué se puede mejorar en la actual gestión, un breve diagnóstico de la gestión actual y donde se puede mejorar, subsiguientemente se vinculan las acciones que están realizando para mejorar la

gestión municipal con lo planteado por el plan de mejoramiento progresivo a la calidad de gestión municipal, de esto se obtendrá las estrategias actualmente utilizadas por la municipalidades las cuales permitirán construir el mapa estratégico. Las entrevistas fueron hechas distintos días en las municipalidades que participaron, esto permitía ir retroalimentando temas comunes entre las municipalidades, de todas las entrevistas se realizara un consenso el cual se explica en el cuadro N° 14. El consenso se divide en 4 grandes tópicos:

Área estratégica: En esta columna se plasman las 12 áreas planteadas por el programa de mejoramiento progresivo a la gestión y que consideraron las municipalidades como relevante en su gestión. De estas áreas nacerán las estrategias a realizar, siendo un paso delante de los objetivos estratégicos ya que estos fueron definidos previos a las áreas estratégicas.

Acción Municipal: en esta columna se mencionaran las acciones que están realizando o que desean realizar las municipalidades con respecto a cada tema considerado. Cada acción tendrá un número, este se vinculara con la columna **Información requerida** en la cual se colocara el mismo número con información que necesitan para realizar dichas acciones. Por ejemplo, para cumplir la acción 1) definición de programas claves es necesario contar con plazos de ejecución de programas.

Información Requerida: Es la información que se desea medir o que es de interés de conocer por parte del directivo municipal, son información tentativa para confeccionar indicadores del CMI.

Perspectiva: Se identifica la perspectiva correspondiente a cada temática.

Cuadro N°13 Consenso por área estratégica en las municipalidades.

Área estratégica	Acción Municipal	Información requerida	Perspectiva
Estrategia	<ol style="list-style-type: none"> 1 Definición de programas claves para el desarrollo comunal. 2 Cumplimiento de programa municipal según los objetivos estratégicos planteados. 3 Trabajo con orientación a objetivos. 4 Trabajo en equipo y eliminación de burocracia interna. 5 Procedimientos nuevos y manuales de acción 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Plazos de ejecución de programas, cantidad de retrasos e identificación de los departamentos responsables. 2 Comprar lo planificado con lo realmente desarrollado. 3 Compromiso y conocimiento de las personas con los objetivos municipales y por departamentos 4 Reuniones y eficiencia de los trabajos colaborativos. 5 Diagnósticos y resultados por departamentos, mejoras realizadas y proyectos. 	Aprendizaje y capacitación
Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> 1 Reuniones de trabajo para lograr motivación y compromiso con la institución. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Reuniones periódicas por departamento, retroalimentación del desempeño. 	Aprendizaje y capacitación
Competencia de las personas, capacitación y bienestar en el trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitaciones internas y externas. 2. Profesionalismo del municipio. 3. Participación de capacitaciones. 4. Efecto de las capacitaciones. 5. Flexibilidad laboral. 6. Evaluación de competencias por cargo. 7. Control de permisos por departamento. 8. Definiciones de cargo. 9. Movilidad interna 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cantidad de capacitaciones por departamento y objetivos de estas. 2. Información respecto a la cantidad de profesionales por departamento. 3. Niveles de asistencia a capacitaciones. 4. Resultado de las capacitaciones en el personal. 5. Desvinculaciones y renovaciones de contratos. 6. Revisión y análisis de profesionalismo por cargo y departamento. 7. Ordenar los permisos y fijarlos sin perjuicio del departamento. 8. Funcionarios más eficientes y con tareas claras que permiten medir mejor desempeño. 9. N° promociones internas por departamento y general 	Aprendizaje y capacitación
Ingresos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyectos realizados con fondos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiencia y eficacia en su realización, Personas 	Perspectiva

municipales, presupuesto municipal y recursos materiales	asignados, maximización de recursos. 2. Recursos utilizados por departamento y que permita proyectar presupuesto del año siguiente. 3. Optimización de recursos. 4. Controlar procesos de fiscalización que generen ingresos al municipio y mejoren el desarrollo comunal. 5. Programas de cobranza efectiva 6. Burocracia en pagos por proyectos privados	beneficiadas por proyectos. 2. Asignaciones de recursos y cuanto duran por departamento, se podrá ver que departamentos racionan de mejor forma los ingresos. 3. Reducciones de gastos, adjudicaciones más rentables en proyectos. 4. Porcentaje de ingresos por conceptos de fiscalizaciones y/o por áreas. 5. Índices de recuperaciones 6. Mediciones por pagos de servicios externalizados y por obras.	financiera
Procesos de prestación de servicios municipales y proyectos de apoyo a prestación de servicios municipales.	1. Digitalización de procesos 2. Procesos de burocracia 3. Comunicación interna 4. Tiempos de respuesta 5. Reestructuraciones de recursos humanos. 6. Reuniones entre departamentos. 7. Identificar mejoras en procesos 8. Mejora en la transparencia de procesos municipales 9. Control de convenios. 10. Participación de empresas y usuarios en mejora de procedimientos.	1. Tiempo de respuesta a requerimientos internos por departamento. 2. Tiempo de respuesta a requerimientos a usuarios 3. N° de reuniones y reportes diarios entre departamentos y miembros de cada unidad. 4. N° de reclamos por unidades internas y externas por requerimientos 5. N° de asignaciones de personal por requerimientos y procesos claves dentro del municipio. 6. N° de participantes activos y resultados de reuniones 7. N° diagnósticos preventivos por área 8. N° procedimientos y plazos irregulares, sumarios. 9. Seguimiento a convenios actuales y fortalecimiento de nuevos convenios. 10. Reuniones de trabajo con empresas y dirigentes comunales para enfrentar problemas.	Procesos internos
Satisfacción de usuarios y comunicación con usuarios	1. Participación de usuarios en actividades comunales 2. Beneficios y ofertas laborales con integración de la comunidad	1. N° de eventos con participación ciudadana, N° de actividades por área. 2. N° usuarios beneficiados, N° de actividades por índole. 3. Proyectos y actividades realizadas por deporte,	Usuarios

- | | |
|---|---|
| 3. Fomento del deporte, medioambiente y seguridad | medioambiente y seguridad, charlas preventivas y planes cuadrantes, efectividad de programas, N° de visitas en terreno por fiscalizaciones y departamento. |
| 4. Mejoramiento de espacios públicos | |
| 5. Integración de agrupaciones vecinales y participación activa | 4. N° de proyectos por distintos sectores correspondiente a municipio, plazos de entrega y veracidad de las fiscalizaciones. |
| | 5. Vinculación directa entre municipio y actividades vecinales que permitan identificar necesidades ciudadanas, N° de asistencias, visitas por departamentos. |

Fuente: Elaboración propia.

Las reuniones realizadas in situ con las municipalidades reflejaron un fenómeno crítico en la parte humana que afecta de forma directa a todas las municipalidades que participaron, los Alcaldes y funcionarios detectan un grave problema en las personas que trabajan dentro de los municipios, esto desencadena en un servicio lento y ineficiente según ellos señalan, no se cumplen plazos de ejecución en ninguna índole, existe un control mal focalizado y un desinterés generalizado por las plantas fijas dentro del municipio, el problema visto de dos frentes radica en lo siguiente:

Visión de los Alcaldes:

- Colaboradores sin compromiso con la comunidad y municipio
- Faltan definiciones de cargos (generalidades y pérdida de recursos en áreas críticas)
- Burocracia interna
- Falta de comunicación
- Problemas para renovación del personal

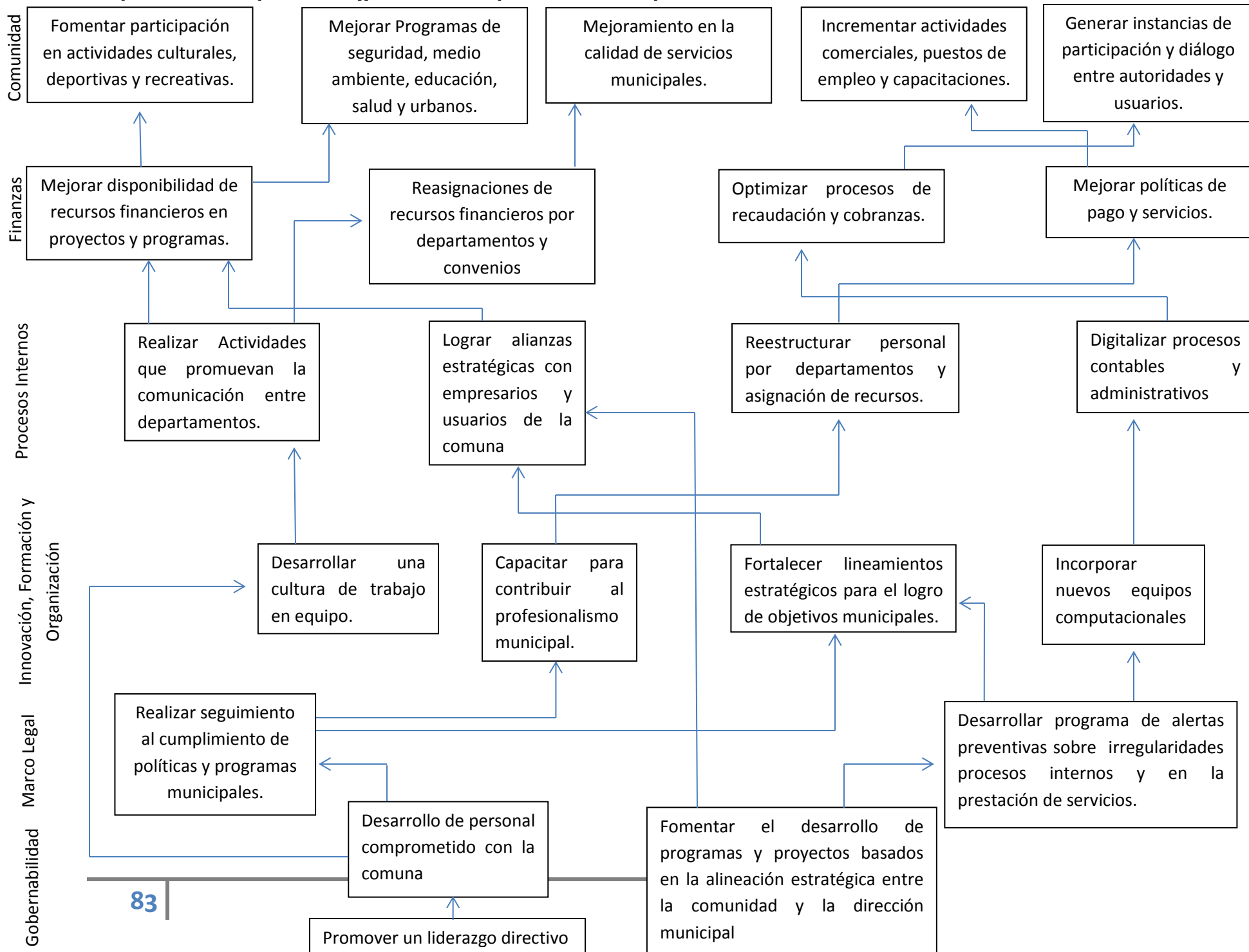
Visión del personal

- Desconocimiento de los alineamientos estratégicos de la municipalidad
- Poca movilidad por competencias.
- Falta de comunicación y retroalimentaciones

Esta problemática es clave al momento de diseñar el CMI ya que se debe buscar transmitir los alineamientos organizacionales de la manera correcta a todo el recurso humano logrando motivar y comprometer al personal con su trabajo y compromiso con la comunidad, producto de esto la construcción la perspectiva de aprendizaje y crecimiento toma un rol fundamental ya que existe un trabajo amplio por realizar que contribuirá de forma clave a mejorar la gestión municipal.

4.3 Análisis de la información

4.3.1 Propuesta de Mapa estratégico estándar para las municipalidades en Chile.



4.4 Indicadores de Gestión Municipal

Los indicadores definidos para las estrategias son recogidos principalmente del resultado de análisis del trabajo de campo realizado con las municipalidades que colaboraron en la confección del mapa estratégico, obedecen a las perspectivas planteadas por Rodríguez y batista 2009.

Los indicadores de gestión permitirán simplificar la información de cada contenido referido por el mapa estratégico, de esta forma se podrá realizar seguimiento a la evolución de cada estrategia y determinar condiciones óptimas de funcionamiento o desviaciones significativas las cuales deberán ser abordadas por el departamento respectivo, a continuación se realizaran cuadros resumen por cada perspectiva con su respectivo indicador donde se planteara el nombre del indicador y su vinculación con el estrategia a la cual corresponde según el mapa estratégico desarrollado, posteriormente se crearan las fichas técnicas para cada indicador planteado.

Cuadro N° 14 Perspectivas a usar en indicadores

Gobernabilidad: 4 indicadores
Marco Legal: 4 Indicadores
Innovación, formación y organización: 8 indicadores
Procesos internos: 6 indicadores
Finanzas: 8 indicadores
Comunidad: 8 indicadores

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N° 15 Unidades de medición de indicadores

Porcentaje: se expresa como %
Promedios: se expresa como promedio
Cantidad: numérico
Calificación: 1 a 7 siendo 7 la mejor nota y 1 la peor.

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N° 16 Modelo Rodríguez Bastias para las perspectivas en el sector público

Gobernabilidad: vinculación con la comunidad para la toma de decisiones.
Marco Legal: cumplimiento de las normativas, base para la generación de todo.
Innovación, formación y organización: pilar fundamental, la organización se conforma por personas es un recurso valioso que necesita mayor orientación estratégica.
Procesos internos: operativas que permiten el desarrollo de actividades
Finanzas: utilización óptima de recursos financieros al interior de la organización.
Comunidad: desarrollo multidisciplinario del usuario en la comuna

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N°17 Indicador N° 1

Nombre Indicador		Responsable	
Actividades de formación de equipos		Administrador municipal	
Perspectiva		Objetivo	
Innovación formación y organización		Desarrollar una cultura de trabajo en equipo	
Frecuencia de Medición	Tipo de Unidad	Polaridad	
Mensual	Porcentaje	Valores altos son buenos	
Iniciativas			
incrementar la cantidad de actividades didácticas que promuevan el trabajo en equipo			
Descripción			
Este indicador señala la cantidad de actividades realizadas para fomentar el trabajo en equipo en el total de reuniones realizadas durante un mes en la municipalidad			
Fórmula			
$\frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades de formación de equipos durante un mes}}{\text{total de reuniones municipales durante el mes}} \times 100$			
Fuente de Datos: se extrae de una base de datos generada a partir de los resúmenes de las actas de reuniones, en esta base se señalan el N° de actividades de formación de equipos realizadas cuantificando esta información.			
Razonamiento Meta			
Generar un ambiente de trabajo en equipo y colaboración entre el personal, con actividades que fomenten estas prácticas, se espera un 50% de actividades por el total de reuniones.			

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N°18 Indicador N° 2

Nombre Indicador		Responsable	
N° de acuerdos que fortalecen el trabajo en equipo por reunión.		Administrador municipal	
Perspectiva		Objetivo	
Innovación formación y organización		Desarrollar una cultura de trabajo en equipo	
Frecuencia de Medición	Tipo de Unidad	Polaridad	
Mensual	Porcentaje	Valores altos son buenos	
Iniciativas			
Mejorar la cantidad de acuerdos que promuevan el trabajo colaborativo			
Descripción			
Este indicador señala la cantidad de acuerdos comprometidos en las reuniones realizadas al interior de la municipalidad y que tengan por objeto mejorar el trabajo en equipo al interior de la municipalidad.			
Fórmula			
N° de acuerdos comprometidos durante las reuniones municipales durante el mes/ 4 que corresponde al estándar de acuerdos comprometidos mensuales a generar durante las reuniones x100			
Fuente de Datos: se extrae de una base de datos generada a partir de los resúmenes de las actas de reuniones, en esta base se señalan el N° de acuerdos que fortalezcan los equipos realizados cuantificando esta información.			
Razonamiento Meta			
Generar un ambiente de trabajo en equipo y colaboración entre el personal, se un estándar de 4 acuerdos mensuales dando como resultado el 100%.			

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N°19 Indicador N° 3

Nombre Indicador Capacitaciones de alto impacto por departamento.		Responsable Jefe de departamento. RRHH	
Perspectiva Innovación formación y organización		Objetivo Capacitar para contribuir al profesionalismo municipal	
Frecuencia de Medición Semestral	Tipo de Unidad Porcentaje	Polaridad Valores altos son buenos	
Iniciativas Realizar capacitaciones que impacten positivamente a la organización			
Descripción Este indicador señala el porcentaje de capacitaciones que son productivas para los departamento vs el total de capacitaciones realizadas			
Fórmula $\frac{\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones productivas* para del departamento durante el semestre}}{\text{N}^\circ \text{ total de capacitaciones para el departamento durante el semestre}} \times 100$			
Fuente de Datos: se extrae de una base de datos generada por RRHH a partir encuestas internas con evaluación de las capacitaciones** y registros del total de capacitaciones aplicadas.			
Razonamiento Meta Generar capacitaciones útiles para el desarrollo de las actividades del empleado, se espera un 90% de capacitaciones útiles durante el semestre			

Fuente: Elaboración Propia.

* Se entiende por capacitaciones productivas a las capacitaciones que generan un impacto positivo en el departamento, esta información se obtiene a través de encuestas aplicadas al personal que participa y a los supervisores de departamento.

** Encuestas aplicadas de forma interna para generar información útil de las capacitaciones y ser trasladadas a bases de datos cuantificables.

Cuadro N°20 Indicador N° 4

Nombre Indicador Controles de confirmación de aprendizaje.		Responsable Jefe de departamento de RRHH	
Perspectiva Innovación formación y organización		Objetivo Capacitar para contribuir al profesionalismo municipal	
Frecuencia de Medición Semestral	Tipo de Unidad Porcentaje	Polaridad Valores altos son buenos	
Iniciativas Verificar que el funcionario este presente y consiente de las capacitaciones que se realizan, esto se verificara a través de una breve evaluación semestral sobre temas tratados en capacitaciones.			
Descripción Este indicador señala el porcentaje de funcionarios que aprueban la evaluación de conocimientos adquiridos por capacitación.			
Fórmula $\frac{\text{N}^\circ \text{ de funcionarios que aprueban la evaluación de conocimientos adquiridos}^* \text{ en capacitaciones durante el semestre}}{\text{N}^\circ \text{ total de funcionarios que realizaron pruebas de conocimientos adquiridos en capacitaciones durante el semestre.}} \times 100$			
Fuente de Datos se extrae de una base de datos generada por RRHH con los registros de calificaciones periódicas de las evaluaciones de conocimientos adquiridos en capacitaciones.			
Razonamiento Meta Lograr que los funcionarios estén conscientes de las capacitaciones a las cuales participan, se espera un 90% de aprobación a las evaluaciones semestrales.			

Fuente: Elaboración Propia.

* Evaluación de conocimientos adquiridos corresponde a una prueba en la cual las preguntas están orientadas a medir a los funcionarios capacitados con el objeto de verificar su aprendizaje en las capacitaciones.

Cuadro N°21 Indicador N° 5

Nombre Indicador Evaluación de instrucciones entregadas.		Responsable Jefe de departamento de RRHH	
Perspectiva Innovación formación y organización		Objetivo Capacitar para contribuir al profesionalismo municipal	
Frecuencia de Medición Semestral	Tipo de Unidad Número	Polaridad Valores altos son buenos	
Iniciativas Evaluar las capacitaciones entregadas por la municipalidad			
Descripción Este indicador señala la calificación de la capacitación con la escala del 1 al 7 siendo 7 la mejor calificación y 1 la calificación mínima.			
Fórmula Sumatoria de todas las calificaciones de los encuestados* / N° de total de encuestados			
Fuente de Datos se extrae de una base de datos generada por RRHH a partir de registros internos con evaluaciones de las capacitaciones por parte de los funcionarios.			
Razonamiento Meta Obtener retroalimentación de los funcionarios sobre las calificaciones sobre las capacitaciones que participaron, se espera un promedio 6.			

Fuente: Elaboración Propia.

* Se entiende por calificaciones de los encuestados a las evaluaciones de 1 a 7 que hacen los funcionarios respecto a las capacitaciones que participaron durante el semestre.

Cuadro N°22 Indicador N° 6

Nombre Indicador Generación de lineamiento municipal		Responsable Alcalde	
Perspectiva Innovación formación y organización		Objetivo Fortalecer lineamientos estratégicos para el logro de objetivos municipales	
Frecuencia de Medición Semestral	Tipo de Unidad Porcentaje	Polaridad Valores altos son buenos	
Iniciativas Generar actividades que contribuyan al fortalecimiento de lineamientos estratégicos municipales, reuniones, actividades, retroalimentaciones de los objetivos a alcanzar.			
Descripción Este indicador señala la cantidad de actividades generadas para fortalecer los lineamientos organizacionales a lo transversal de la municipalidad en relación al estándar planificado.			
Fórmula N° de actividades realizadas durante el semestre con el objeto de fortalecer y preponderar los lineamientos estratégicos municipales/ 4 (que corresponde al N° de actividades estándar planificadas a desarrollar durante el semestre con el objetivo de fortalecer y preponderar los alineamientos estratégicos municipales) x100			
Fuente de Datos: esta información se extrae de bases de datos generadas a partir de información que entrega la administración municipal donde se registran las distintas actividades realizadas de carácter estratégico.			
Razonamiento Meta Realizar actividades que permitan fortalecer y recordar los lineamientos estratégicos de la organización, se esperan un estándar de 4 actividades en el semestre lo que daría como resultado el 100% .			

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N°23 Indicador N° 7

Nombre Indicador Contribución por funcionario		Responsable Jefe de departamento.	
Perspectiva Innovación formación y organización		Objetivo Fortalecer lineamientos estratégicos para el logro de objetivos municipales	
Frecuencia de Medición Semestral	Tipo de Unidad Porcentaje	Polaridad Valores altos son buenos	
Iniciativas Revisar la cantidad de actividades realizadas por funcionario tomando muestra aleatoria dentro de un departamento vs el total de actividades que debía realizar según planificación de su trabajo. todos los individuos con notas bajo el porcentaje esperado recibirán apoyo directo del jefe de departamento.			
Descripción Este indicador señala el porcentaje de actividades realizadas por el funcionario vs las actividades que debe realizar según planificación para el cumplimiento de los objetivos, se tomaran muestras de 50% de los funcionarios por departamento semestral.			
Fórmula** $\frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades realizadas por el funcionario para el cumplimiento de objetivos}^*}{\text{total de actividades a realizar por el funcionario según planificación para el cumplimiento de objetivos durante el semestre}} \times 100$			
Fuente de Datos: esta información se obtiene a través de registros internos generados por departamentos en los cuales tienen que cumplir con avances de metas establecidas en el corto plazo, esta información se envía a una base de datos que permite generar información cuantificable de seguimientos por avance de cumplimiento.			
Razonamiento Meta Medir el porcentaje de contribución de un funcionario al departamento, se espera que en promedio los funcionarios realicen un 85% de las actividades planificadas para el cumplimiento de los objetivos municipales.			

Fuente: Elaboración Propia.

* Se entiende por actividades realizadas para el cumplimiento de objetivos labores que realiza el funcionario dentro de su trabajo y que según planificación se deben ir cumpliendo para lograr lo planificado, esto se aplica principalmente a departamentos de planificación y obras, donde se miden los avances necesarios por fecha a través de cartas Gantt o macros para lograr los resultados en los plazos establecidos por la planificación municipal.

** Este indicador no se aplica a funcionarios que no sean susceptibles de avances por meta, como por ejemplo: funcionarios de atención de público donde su función es operativa.

Cuadro N°24 Indicador N° 8

Nombre Indicador Orientación estratégica desde las bases.		Responsable Alcalde	
Perspectiva Gobernabilidad		Objetivo Promover liderazgo directivo.	
Frecuencia de Medición Semestral	Tipo de Unidad Porcentaje	Polaridad Valores altos son buenos	
Iniciativas Realizar mesas de trabajo donde el alcalde se reúna con representantes comunales y funcionarios municipales para analizar las necesidades prioritarias de la comunidad y así retroalimentar y direccionar la dirección municipal dando como resultado acuerdos municipales.			
Descripción Este indicador señala la cantidad de acuerdos municipales realizados con las bases comunales con el objeto de retroalimentar el lineamiento estratégico del municipio en relación al estándar planificado.			
Fórmula $\frac{\text{N}^\circ \text{ de acuerdos construidos formalmente con las bases comunales}^* \text{ para retroalimentar los lineamientos estratégicos municipales durante el semestre}}{5} \times 100$ (N° estándar de acuerdos planificados a construir formalmente con las bases durante el semestre)			
Fuente de Datos se extrae de una base de datos generada con información entregada por la administración municipal, la información de esta base permite cuantificar el N° de acuerdos construidos formalmente con las bases comunales.			
Razonamiento Meta Mantener la dirección municipal alineada con las necesidades de la comunidad, se espera 5 acuerdos semestrales, dando como resultado el 100%.			

Fuente: Elaboración Propia.

* Se entiende por acuerdos construidos formalmente con las bases, a los documentos en los cuales la autoridad se compromete a generar una solución a una problemática de interés de los usuarios, esta se establece con el consentimiento de ambas partes.

Cuadro N°25 Indicador N° 9

Nombre Indicador Inducciones de compromiso de servicio		Responsable Jefe de Departamento de RRHH	
Perspectiva Gobernabilidad		Objetivo Desarrollo de personal comprometido con la comuna.	
Frecuencia de Medición Semestral	Tipo de Unidad Porcentaje	Polaridad Valores altos son buenos	
Iniciativas Realizar actividades inductivas al personal con el fin de fomentar la motivación y el compromiso de servicio municipal.			
Descripción Este indicador señala la cantidad de actividades realizadas con el fin de generar un mayor compromiso de servicio en los funcionarios en relación al estándar planificado			
Fórmula $\frac{\text{N}^\circ \text{ de actividades realizadas durante el semestre para fomentar el compromiso municipal de los funcionarios y su motivación}}{5 \text{ (N}^\circ \text{ estándar de actividades realizadas durante el semestre para fomentar el compromiso municipal de los funcionarios)}} \times 100$			
Fuente de Datos se extrae de una base de datos generada por RRHH donde se registra el N° de actividades realizadas con el objeto de fomentar el compromiso de los funcionarios.			
Razonamiento Meta Mantener a los funcionarios que trabajan en la municipalidad motivados y con compromiso social hacia la comuna se espera 5 actividades en el semestre logrando el 100%.			

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N° 26 Indicador N° 10

Nombre Indicador Utilización de equipos por personal		Responsable Jefe de Departamento	
Perspectiva Innovación, Formación y organización.		Objetivo Incorporación nuevos equipos computacionales.	
Frecuencia de Medición Semestral	Tipo de Unidad Porcentaje	Polaridad Valores altos son buenos	
Iniciativas Que el personal este utilizando correctamente los equipos y software disponibles.			
Descripción Este indicador señala el porcentaje de equipos y software utilizadas por el personal.			
Fórmula $\frac{\text{N}^\circ \text{ funcionarios que utilizan los equipos y software computacionales* durante el mes}}{\text{N}^\circ \text{ total de funcionarios con equipos y software disponibles durante el mes}} \times 100$			
Fuente de Datos: esta información se recogerá a través de alertas informáticas de no utilización de los sistemas operativos, estas alertas se registraran en una base de datos que permitirá contar con la información detallada de la utilización de los equipos por parte de los funcionarios.			
Razonamiento Meta Generar la utilización de las herramientas disponibles, se espera una utilización del 95%.			

Fuente: Elaboración Propia

* Equipos y software nuevos hace referencia a todas las nuevas herramientas tecnológicas disponibles por parte de la municipalidad, se mide principalmente su utilización y detectar a funcionarios que no estén ocupando los nuevos recursos tecnológicos disponibles.

Cuadro N° 27 Indicador N° 11

Nombre Indicador Nuevos proyectos claves ejecutados con colaboración de usuarios.		Responsable Jefe de Departamento	
Perspectiva Gobernabilidad		Objetivo Fomentar el desarrollo de programas y proyectos basados en la alineación estratégica entre la comunidad y dirección municipal.	
Frecuencia de Medición Semestral	Tipo de Unidad Porcentaje	Polaridad Valores altos son buenos	
Iniciativas Realizar proyectos nuevos e innovadores en los cuales participen en su elaboración los usuarios de la comuna.			
Descripción Este indicador señala el número de proyectos nuevos en los cuales participaron los usuarios en relación al estándar planificado			
Fórmula $\frac{\text{N}^\circ \text{ de proyectos nuevos con participación de usuarios}^* \text{ durante el semestre}}{5 \text{ (N}^\circ \text{ estándar de proyectos a realizar según planificación durante el semestre con participación de usuarios)}} \times 100$			
Fuente de Datos: los datos serán proporcionados por una base de datos que procesara la información enviada por el área de proyectos, dentro de esa información se cuantificara el N° de proyectos con participación de usuarios.			
Razonamiento Meta Generar un aumento de proyectos municipales con participación de usuarios, se espera 5 proyectos por semestre, resultando un 100%			

Fuente: Elaboración Propia.

* Se refiere a proyectos con participación de usuarios a los proyectos en los cuales los usuarios participaron en la idea o activamente en el proyecto.

Cuadro N° 28 Indicador N° 12

Nombre Indicador Seguimiento por desarrollo		Responsable Jefe de Departamento	
Perspectiva Gobernabilidad		Objetivo Fomentar el desarrollo de programas y proyectos basados en la alineación estratégica entre la comunidad y dirección municipal.	
Frecuencia de Medición Semestral	Tipo de Unidad Porcentaje	Polaridad Valores altos son buenos	
Iniciativas Realizar proyectos claves con colaboración de usuarios en los plazos acordados.			
Descripción Este indicador señala el porcentaje de proyectos con colaboración de usuarios realizados en los plazos estipulados			
Fórmula $\frac{\text{N° de proyectos con colaboración de usuarios realizados en plazos estipulados durante el semestre}}{\text{total de proyectos realizados con colaboración de usuarios durante el semestre}} \times 100$			
Fuente de Datos los datos serán proporcionados por una base de datos que procesara la información enviada por el área de proyectos, dentro de esa información se cuantificara el N° de proyectos con participación de usuarios realizados en los plazos planificados.			
Razonamiento Meta Generar proyectos dentro de los plazos acordados por el municipio, se espera un 90% de los proyectos realizados dentro de los plazos estipulados.			

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N° 29 Indicador N° 13

Nombre Indicador		Responsable	
N° de mejoras por encuentros interdepartamentales		Administrador municipal	
Perspectiva		Objetivo	
Procesos Internos		Realizar actividades que promuevan la comunicación entre departamentos	
Frecuencia de Medición	Tipo de Unidad	Polaridad	
Mensual	Porcentaje	El valor 1 es bueno	
Iniciativas			
Monitorear la cantidad mejoras resultante de encuentros interdepartamentales			
Descripción			
Permite medir la cantidad mejoras en procesos internos acordadas en encuentros realizados entre departamentos al interior de la municipalidad			
Fórmula			
$\text{N}^\circ \text{ de mejoras}^* \text{ a procesos internos planteadas reuniones interdepartamentales durante el mes} / 1 \text{ (N}^\circ \text{ estándar de procesos mejorados en procesos internos planificados durante el mes) } \times 100$			
Fuente de Datos los datos serán proporcionados por una base de datos que procesara la información enviada por la administración municipal en la cual se detallan las mejoras a procesos internos planteadas en reuniones entre departamento.			
Razonamiento Meta			
Mantener reuniones colaborativas entre departamentos, mínimo 1 reunión mensual, lo que lograría el 100%			

Fuente: Elaboración Propia.

* Se entiende por mejoras a procesos internos como todos los procesos operacionales de la municipalidad que son: simplificados, agilizados y atomizados permitiendo generar una mayor eficiencia a nivel operativo.

Cuadro N° 30 Indicador N° 14

Nombre Indicador		Responsable	
N° de actividades generados para evitar procesos irregulares		Jefe de Departamento de control	
Perspectiva		Objetivo	
Marco legal		Desarrollar un programa de alertas preventivas sobre irregularidades de procesos internos y en la prestación de servicios.	
Frecuencia de Medición	Tipo de Unidad	Polaridad	
Semestre	Porcentaje	El valor menor o nulo es bueno	
Iniciativas			
Monitorear el correcto funcionamiento de los procesos a través de actividades que fomenten el actuar correcto y siguiendo la normativa legal.			
Descripción			
Este indicador permite medir el porcentaje de actividades generadas para evitar procesos irregulares en el total de procesos que se realizan dentro de la municipalidad			
Fórmula			
$\frac{\text{N° actividades generadas para evitar procesos irregulares* durante el semestre por departamento}}{\text{N° total de procesos internos** por departamento}} \times 100$			
Fuente de Datos: los datos son obtenidos a través de información que envía el departamento de control y auditoría a una base de datos en la cual se contabilizan las actividades generadas para prevenir procesos irregulares y que a la vez cuantifica todos los procesos internos sujetos de auditoría.			
Razonamiento Meta			
Mantener actividades que generen procesos sin irregularidades, se espera un 80% de actividades.			

Fuente: Elaboración Propia.

* Procesos Irregulares son actividades realizadas de manera indebida por algún funcionario al interior de la municipalidad.

** Procesos internos: actividades definidas por la municipalidad que tienen un conjunto de pasos definidos o protocolos los cuales son susceptible de ser auditado.

Cuadro N° 31 Indicador N° 15

Nombre Indicador		Responsable	
N° de procesos auditados		Jefe Departamento de control	
Perspectiva		Objetivo	
Marco legal		Desarrollar un programa de alertas preventivas sobre irregularidades de procesos internos y de prestación de servicios	
Frecuencia de Medición	Tipo de Unidad	Polaridad	
Mensual	Porcentaje	El valor mayor es bueno	
Iniciativas			
Monitorear la correcta auditoria a procesos			
Descripción			
Este indicador permite medir la cantidad de procesos auditados al interior de la municipalidad			
Fórmula			
Total de procesos auditados efectivamente* /programa de auditoria** mensual x 100			
Fuente de Datos los datos son obtenidos a través de información que envía el departamento de control y auditoria a una base de datos en la cual se contabilizan las auditorias planificadas y realizadas.			
Razonamiento Meta			
Mantener los estándares de auditoria interna, se espera auditar como mínimo el 90% de lo planificado.			

Fuente: Elaboración Propia.

* Procesos auditados efectivamente: es auditoria que se realiza de forma completa según planificación.

**Programa de auditoria: planificación mensual del departamento auditor en el cual se definen las áreas a supervisar.

Cuadro N° 32 Indicador N° 16

Nombre Indicador		Responsable	
Revisión de plantas por departamento		Jefe departamento RRHH	
Perspectiva		Objetivo	
Procesos Internos		Reestructurar personal por departamentos y asignación de recursos.	
Frecuencia de Medición	Tipo de Unidad	Polaridad	
Trimestral	Porcentaje	Mayor es bueno	
Iniciativas			
Revisar las actuales dotaciones de personal que existen por departamento y así buscar posibles reasignaciones según necesidad municipal			
Descripción			
Este indicador permite identificar el número de reasignaciones de personal entre departamentos al interior de la municipalidad			
Fórmula			
$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de reasignaciones de personal}^* \text{ entre departamento durante el trimestre}}{4} \div \left(\frac{\text{N}^\circ \text{ estándar de reasignaciones de personal planificado a realizar durante el trimestre}}{4} \right) \times 100$			
Fuente de Datos la información es obtenida a través de una base de datos generada a partir de los registros enviados por el departamento de RRHH donde se cuantifica el N° de reasignaciones de personal entre departamento.			
Razonamiento Meta			
La utilización de este recurso permite optimizar el personal en los procesos claves o críticos dentro de la municipalidad o bien identificar procesos en los cuales existe exceso de personal. Se fija como mínimo 4 reasignación trimestral que daría 100%			

Fuente: Elaboración Propia.

* Resignaciones de personal : cambio de lugar de trabajo de funcionario municipal realizado por necesidad de la municipalidad.

Cuadro N° 33 Indicador N° 17

Nombre Indicador		Responsable	
N° de programas beneficiados con reasignaciones		Jefe Departamento de RRHH	
Perspectiva		Objetivo	
Procesos Internos		Reestructurar personal por departamentos y asignación de recursos.	
Frecuencia de Medición	Tipo de Unidad	Polaridad	
Trimestre	Porcentaje	El valor mayor es bueno	
Iniciativas			
Realizar dotaciones de personal y recursos a programas que lo necesiten.			
Descripción			
Este indicador permite saber la cantidad de programas beneficiados con la reasignación de personal y recursos en relación al total de programas			
Fórmula			
$\frac{\text{N° de programas que recibieron personal y/o recursos producto de una reasignación en el trimestre}}{\text{total de programas durante el trimestre}} \times 100$			
Fuente de Datos la información es obtenida a través de una base de datos generada a partir de los registros enviados por el departamento de RRHH donde se cuantifica el N° de reasignaciones de personal entre departamento.			
Razonamiento Meta			
Mantener los recursos humanos donde sean necesarios al interior de la municipalidad, se espera un 5% de programas beneficiado al trimestre.			

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N° 34 Indicador N° 18

Nombre Indicador		Responsable	
N° de procesos reforzados tecnológicamente		Jefe de departamento	
Perspectiva		Objetivo	
Procesos Internos		Digitalizar procesos contables y administrativos	
Frecuencia de Medición	Tipo de Unidad	Polaridad	
Semestral	Porcentaje	El valor mayor valor es bueno	
Iniciativas			
Desarrollar nuevos software contables y administrativos para agilizar procesos internos.			
Descripción			
Este indicador mide el porcentaje de procesos reforzados tecnológicamente con el software contables y administrativos dentro del municipio en el periodo de un semestre.			
Fórmula			
$\frac{\text{N° de procesos aprobados para reforzar el departamento con software en el semestre}}{\text{N° total de solicitudes de procesos a reforzar dentro de la municipalidad en el semestre}} \times 100$			
Fuente de Datos la información se obtiene a través de una base de dato generada por el departamento informático en el cual se registran las solicitudes y aprobaciones de nuevos software para los distintos departamentos al interior de la municipalidad.			
Razonamiento Meta			
Agilizar y mejorar los procesos al interior de la municipalidad, mantener un estándar mínimo de 80% de procesos reforzados según lo planificado al comienzo del semestre.			

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N° 35 Indicador N° 19

Nombre Indicador		Responsable	
Revisión de cumplimiento de normas		Jefe Departamento de control	
Perspectiva		Objetivo	
Marco Legal		Realizar seguimiento de cumplimientos de políticas y programas municipales	
Frecuencia de Medición	Tipo de Unidad	Polaridad	
Mensual	Porcentaje	El valor menor es bueno	
Iniciativas			
Corregir procesos que no estén cumpliendo con las normativas vigentes en el país.			
Descripción			
Este indicador mide el número de procesos que no cumplen con las normas dispuestas por el estado.			
Fórmula			
$\frac{\text{N}^\circ \text{ de acciones o procesos que no cumplen con las normas vigentes durante el mes}}{\text{N}^\circ \text{ de acciones o procesos que no cumple con las normas vigentes en el periodo anterior}} \times 100$			
Fuente de Datos los datos son extraídos de una base de datos generada con información de los procesos internos al interior de la municipalidad, esta información se cuantifican los procesos de diversa índole y se destacan los procesos que no están cumpliendo con las normas vigentes.			
Razonamiento Meta			
Controlar el funcionamiento legal de todos los componentes dentro de la municipalidad, se espera un 90% mensual, a menor valor es mejor el resultado.			

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N° 36 Indicador N° 20

Nombre Indicador		Responsable	
Seguimiento a políticas y programas planteados		Administrador municipal	
Perspectiva		Objetivo	
Marco Legal		Realizar seguimiento de cumplimiento políticas y programas municipales	
Frecuencia de Medición	Tipo de Unidad	Polaridad	
Mensual	Porcentaje	Mayor valor es bueno	
Iniciativas			
Monitorear el avance de las acciones o estrategias necesarias para el cumplimiento de los objetivos planteados por la municipalidad			
Descripción			
Este indicador permite medir la relación de avance de los objetivos planteado por departamentos vs el avance necesario para que este se cumpla en la fecha de finida.			
Fórmula			
Avance de acciones para el cumplimiento de políticas y programas durante el mes por departamento/ avance planificado a la fecha para cumplir políticas y programas por departamento. durante el mes * 100			
Fuente de Datos esta información se obtiene a través de registros internos generados por departamentos en los cuales tienen que cumplir con avances de metas establecidas en el corto plazo, esta información se envía a una base de datos que permite generar información cuantificable de seguimientos por avance de cumplimiento.			
Razonamiento Meta			
Monitorear el avance constante de las acciones hacia el logro de políticas definidas por departamento, se espera un avance mínimo de un 90% según planificación.			

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N° 37 Indicador N° 21

Nombre Indicador		Responsable	
N° de beneficios internos por empresas vinculadas		Administrador municipal	
Perspectiva		Objetivo	
Procesos Internos		Lograr alianzas estratégicas con empresarios y usuarios de la comuna.	
Frecuencia de Medición	Tipo de Unidad	Polaridad	
Mensual	Porcentaje	Mayor valor es bueno	
Iniciativas			
Realizar vínculos con empresas de la zona en búsqueda de beneficios mutuos			
Descripción			
Este indicador permite contabilizar las mejoras internas logradas por vinculación con empresas locales durante el mes			
Fórmula			
$\frac{\text{N° de mejoras internas logrados por vinculación de empresas* durante el mes}}{\text{N° de mejoras internas logradas por vinculación de empresas en el periodo anterior}} \times 100$			
Fuente de Datos la información se obtiene por registros de vinculaciones con empresas y sus resultados en el ámbito municipal, esta información es tabulada en bases de dato que permiten registrar las mejoras internas producto de estas vinculaciones.			
Razonamiento Meta			
Generar nuevos vínculos con empresarios de la zona lo que permita colaboración mutua para enfrentar nuevos desafíos o solucionar problemas existentes dentro de la municipalidad, se espera un resultado del 105%			

Fuente: Elaboración Propia.

* N° de mejoras internas logradas por vinculación de empresas: estas mejoras hacen referencia a beneficios generados del vínculo o convenios generados con empresas, un ejemplo de esto puede ser que una empresa preste sus instalaciones o soporte técnico para que alguna área municipal desarrolle de forma más integra sus procesos.

Cuadro N° 38 Indicador N° 22

Nombre Indicador		Responsable	
Encuestas a usuarios para mejoramiento de procesos internos.		Administrador municipal	
Perspectiva		Objetivo	
Procesos Internos		Lograr alianzas estratégicas con empresarios y usuarios de la comuna.	
Frecuencia de Medición	Tipo de Unidad	Polaridad	
Semestral	porcentaje	El mayor valor es bueno	
Iniciativas			
Conocer posibles mejoras a procesos internos a través de encuestas aplicadas a usuarios.			
Descripción			
lograr mejoras planteadas por usuarios y aplicarlas en los procesos internos del municipio			
Fórmula			
$\frac{\text{N}^\circ \text{ de procesos mejorados* semestrales por información obtenida de las encuestas de procesos internos durante el semestre}}{\text{N}^\circ \text{ de procesos mejorados por información obtenida de las encuestas de procesos internos durante el periodo anterior}} \times 100$			
Fuente de Datos la información será obtenida a través de la tabulación de encuestas aplicadas a los usuarios sobre temáticas operativas de la municipalidad, los resultados de las tabulaciones se traspasarán a bases de dato donde está disponible sus resultados y mejoras realizadas por ideas de usuarios.			
Razonamiento Meta			
Mantener una estrecha relación con los usuarios en post del mejoramiento de los procesos internos, se espera 105% de cumplimiento.			

Fuente: Elaboración Propia.

* Procesos mejorados por información de usuarios: son procesos internos que se ven potenciados, agilizados y simplificados por ideas de usuarios las cuales son canalizadas por encuestas.

Cuadro N° 39 Indicador N° 23

Nombre Indicador		Responsable	
Flujo real de gastos financieros por departamento.		Jefe Departamento de Finanzas	
Perspectiva		Objetivo	
Financiera		Mejorar disponibilidad de recursos financieros en proyectos y programas.	
Frecuencia de Medición	Tipo de Unidad	Polaridad	
Mensual	Porcentaje	Valores altos son buenos	
Iniciativas			
Controlar el flujo real de los recursos financieros asignados para cada departamento.			
Descripción			
Este indicador señala el porcentaje real de recursos financieros utilizados por cada departamento en relación a lo solicitado en el presupuesto anual.			
Fórmula			
$\frac{\text{Verificación presupuestaria mensual* por departamento}}{\text{presupuesto mensual planificado** por departamento}} \times 100$			
Fuente de Datos			
Departamento de finanzas			
Razonamiento Meta			
Monitorear los flujos reales de dinero necesarios por departamento, se espera que no existan diferencias positivas o negativas mayores al 20%.			

Fuente: Elaboración Propia.

* Verificación presupuestaria mensual: monitorear la real necesidad de dinero por departamento.

** Presupuesto mensual planificado: dinero asignado según planificación a cada unidad o departamento.

Cuadro N° 40 Indicador N° 24

Nombre Indicador		Responsable	
N° de cotizaciones mínimas por solicitud		Jefe Departamento de Finanzas	
Perspectiva		Objetivo	
Financiera		Mejorar disponibilidad de recursos financieros en proyectos y programas.	
Frecuencia de Medición	Tipo de Unidad	Polaridad	
Semestral	Porcentaje	Valores altos son buenos	
Iniciativas			
Realizar numerosas cotizaciones para todos los requerimientos en búsqueda de mejores precios.			
Descripción			
Este indicador señala la cantidad de cotizaciones realizadas por cada requerimiento realizado a la unidad.			
Fórmula			
$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de cotizaciones por requerimientos durante el semestre}}{\text{N}^\circ \text{ total de cotizaciones por requerimiento en el periodo anterior}} \times 100$			
Fuente de Datos la información se obtendrá a partir de información entregada por el departamento de compras a una base de dato donde se registrara la cantidad de cotizaciones por requerimiento.7			
Razonamiento Meta			
Se busca lograr una mayor cantidad de cotizaciones por requerimientos en búsqueda de reducir costos de compras, se espera 105% de cumplimiento.			

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N° 41 Indicador N° 25

Nombre Indicador		Responsable	
Auditorías de dinero utilizados en proyectos y convenios		Jefe Departamento de Finanzas	
Perspectiva		Objetivo	
Financiera		Reasignaciones de recursos financieros por departamentos y convenios.	
Frecuencia de Medición	Tipo de Unidad	Polaridad	
Semestral	Porcentaje	Valores altos son buenos	
Iniciativas			
Controlar el uso eficiente de los recursos distribuidos en proyectos y convenios			
Descripción			
Este indicador señala el porcentaje de proyectos y convenios auditados semestralmente			
Fórmula			
$\frac{\text{N}^\circ \text{ total de Convenios y proyectos auditados por gestión financiera en el semestre}}{\text{programa de auditoría de convenios y proyectos}} \times 100$			
Fuente de Datos base de datos generados a partir de registros del programa de auditoría de convenios y proyectos.			
Razonamiento Meta			
Monitorear las auditorías a proyectos y convenios, se espera una auditoría del 90% de los planificado auditar durante el semestre.			

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N° 42 Indicador N° 26

Nombre Indicador		Responsable	
Ingreso real por recaudaciones fiscales		Jefe Departamento de Finanzas	
Perspectiva		Objetivo	
Financiera		Optimizar procesos de recaudación y cobranzas	
Frecuencia de Medición	Tipo de Unidad	Polaridad	
Mensual	Porcentaje	Valores altos son buenos	
Iniciativas			
Realizar seguimiento a los dineros ingresados por concepto de recaudaciones fiscales, con esto se podrá generar proyecciones de ingresos correctas.			
Descripción			
Este indicador permite monitorear la cantidad de dinero ingresado por concepto de recaudaciones fiscales reales comparadas con las proyecciones de ingresos estimadas por la municipalidad.			
Fórmula			
Cantidad de dinero ingresado por concepto de recaudación fiscal mensual/ proyección de ingresos mensuales proyectados por municipalidad por concepto de recaudación fiscal mensual * 100			
Fuente de Datos a información es obtenida a través de bases de datos generadas a partir de la información entregada por el área de tesorería municipal, informes de caja donde registran los ingresos por concepto de recaudación fiscal.			
Razonamiento Meta			
Monitorear los ingresos de dineros, que no existan diferencias negativas mayores a un 15%, de existir se debe replantear las proyecciones de ingresos echas por la municipalidad.			

Fuente: Elaboración Propia

Cuadro N°43 Indicador N° 27

Nombre Indicador		Responsable	
Recuperación de ingresos		Jefe Departamento de Finanzas	
Perspectiva		Objetivo	
Financiera		Optimizar procesos de recaudación y cobranzas	
Frecuencia de Medición	Tipo de Unidad	Polaridad	
Mensual	Porcentaje	Valores altos son buenos	
Iniciativas			
Gestionar las recuperaciones de deudores municipales.			
Descripción			
Este indicador señala el porcentaje de recuperaciones de ingresos mensuales de los deudores municipales.			
Fórmula			
Cantidad de dinero moroso recuperado mensual /Total de deudores morosos mensuales x 100			
Fuente de Datos la información es obtenida a través de una base de datos que se sustenta por información enviada por el departamento de cobranza donde mantiene registros de los deudores morosos municipales.			
Razonamiento Meta			
Realizar gestiones de cobranza con el objetivo de recuperar flujos impagos, se espera una recuperación mínima del 20% mensual de los impagos.			

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N° 44 Indicador N° 28

Nombre Indicador		Responsable	
Control de pérdidas por proyecto y convenio		Jefe Departamento de Finanzas	
Perspectiva		Objetivo	
Financiera		Reasignaciones de recursos financieros por departamentos y convenios.	
Frecuencia de Medición	Tipo de Unidad	Polaridad	
Semestral	Porcentaje	Valores altos son malos	
Iniciativas			
Controlar el uso eficiente de los recursos distribuidos evitando perdidas de dinero en proyectos y convenios			
Descripción			
Este indicador señala el porcentaje de pérdida de dinero en proyectos y convenios			
Fórmula			
Cantidad de dinero perdido en proyectos y convenios* durante el semestre/ cantidad total de dinero invertido en proyectos y convenios durante el semestre * 100			
Fuente de Datos base de datos generados a partir de registros del programa de auditoria de convenios y proyectos.			
Razonamiento Meta			
Controlar la perdidas de dinero en proyectos y convenios, se espera una perdida inferior al 5%.			

Fuente: Elaboración Propia.

* Cantidad de dinero perdido en proyectos y convenios: esto va enfocado principalmente a las malas estimaciones, atrasos, pérdidas de dinero por robo, malas decisiones, fraudes etc.

Cuadro N° 45 Indicador N° 29

Nombre Indicador		Responsable	
Agilización de Retribuciones por servicios contratados.		Jefe Departamento de Finanzas	
Perspectiva		Objetivo	
Financiera		Mejoras en políticas de pago y servicios	
Frecuencia de Medición	Tipo de Unidad	Polaridad	
Mensual	Porcentaje	Valores altos son buenos	
Iniciativas			
Mantener los plazos de pago acordados con proveedores, acreedores, contratistas y funcionarios.			
Descripción			
Este indicador señala el porcentaje pagos mensuales realizados a tiempo por cada servicio prestado mensual.			
Fórmula			
$\frac{\text{N° de pagos realizados en plazos estipulados por prestación de servicio durante el mes}}{\text{Total de pagos estipulados a pagar por prestación de servicios durante el mes}} \times 100$			
Fuente de Datos este indicador se construye con una base de datos que extrae información del departamento de finanzas el cual envía información sobre pagos y periodos en los cuales deben realizar, esta información se ingresa cuantificablemente a la base de datos.			
Razonamiento Meta			
Monitorear los plazos de pagos acordados por la municipalidad con terceros, se espera un cumplimiento del 85%.			

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N° 46 Indicador N° 30

Nombre Indicador		Responsable	
N° de acuerdos comunales participativos		Jede departamento de Cultura y turismo	
Perspectiva		Objetivo	
Comunidad		Fomentar la participación en actividades culturales, deportivas y recreativas.	
Frecuencia de Medición	Tipo de Unidad	Polaridad	
Mensual	Porcentaje	Valores altos son buenos	
Iniciativas			
Realizar actividades que contribuyan a la recreación de la comunidad.			
Descripción			
Este indicador señala el número de acuerdos planteados por la municipalidad para desarrollar una mayor cantidad de eventos culturales, deportivos y recreativos desarrollados durante el mes.			
Fórmula			
$\frac{\text{N° de acuerdos planteados para el desarrollo actividades culturales, deportivas y recreativas realizadas durante el mes}}{4} \left(\frac{\text{N° estándar de acuerdos planteados para el desarrollo de actividades culturales en el mes según lo planificado}}{4} \right) \times 100$			
Fuente de Datos la información se obtiene de una base de datos, la cual se genera a partir de información de los registros del departamento de cultura y turismo donde se realizan actas por todas las actividades realizadas.			
Razonamiento Meta			
Realizar actividades que fomenten la cultura, deporte y fiestas recreativas, se espera un mínimo 4 actividades mensuales. Llegando al 100%			

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N° 47 Indicador N° 31

Nombre Indicador		Responsable	
Evaluación de actividades recreativas en la comuna		Jefe de departamento de cultura y turismo	
Perspectiva		Objetivo	
Comunidad		Fomentar participación en actividades culturales deportivas y recreativas.	
Frecuencia de Medición	Tipo de Unidad	Polaridad	
trimestral	Porcentaje	Valores altos son buenos	
Iniciativas			
Conocer el grado de satisfacción de la comunidad respecto a las actividades recreativas que realiza el municipio.			
Descripción			
Este indicador señala el porcentaje de satisfacción de los usuarios de la comunidad con respecto a las actividades recreativas realizadas, se medirá a través de breves encuestas al ingreso y salida de las actividades.			
Fórmula			
Cantidad de evaluaciones positivas a las actividades recreativas durante el trimestre/ cantidad total de evaluaciones a las actividades recreativas del trimestre * 100			
Fuente de Datos la información se obtiene de una base de datos en la cual están vaciadas las tabulaciones de encuestas realizadas a los usuarios, en esta encuesta califican las actividades recreativas realizadas por la municipalidad como aprobadas o reprobadas.			
Razonamiento Meta			
Retroalimentar las actividades recreativas realizadas por la municipalidad, se espera una aprobación del 90%			

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N° 48 Indicador N° 32

Nombre Indicador		Responsable	
Régimen de coberturas básicas por sector		Jefe departamento desarrollo comunitario	
Perspectiva		Objetivo	
Comunidad		Mejorar programas de seguridad, medio ambiente, educación, salud y urbano.	
Frecuencia de Medición	Tipo de Unidad	Polaridad	
Mensual	Porcentaje	Valores altos son buenos	
Iniciativas			
Realizar evaluaciones y comités de trabajo que permitan mantener las coberturas de servicios básicos multidisciplinares operativos en la comuna.			
Descripción			
Este indicador señala el porcentaje acciones realizadas correctamente para mantener un buen nivel de cobertura de servicios multidisciplinares			
Fórmula			
$\frac{\text{N}^\circ \text{ sectores que cuentan con sus coberturas multidisciplinares básicas}^*}{\text{N}^\circ \text{ total de sectores dentro de la comuna}} \times 100$			
Fuente de Datos			
Departamentos de: aseo y ornato, plan cuadrante, convenios educativos y de salud, departamento de obras.			
Razonamiento Meta			
Ocuparse de que toda la comuna tenga las coberturas básicas para su correcto vivir, se espera una cobertura total de servicios multidisciplinares mínima de un 90%			

Fuente: Elaboración Propia.

* Coberturas multidisciplinares básicas: salud, educación, seguridad, vivienda etc.

Cuadro N° 49 Indicador N° 33

Nombre Indicador		Responsable	
Actividades informativas para prevenir e inculcar conductas seguras.		Jefe de departamento apoyo y prevención comunitaria	
Perspectiva		Objetivo	
Comunidad		Mejorar programas de seguridad, medio ambiente, educación, salud y urbano.	
Frecuencia de Medición	Tipo de Unidad	Polaridad	
Mensual	Porcentaje	Valores altos son buenos	
Iniciativas			
Realizar actividades que involucren: entrega de documentos, números de emergencia e indicaciones preventivas en el ámbito de seguridad, salud, medio ambiente.			
Descripción			
Este indicador señala el número de actividades que se realizan con el objeto de prevenir en el ámbito de la seguridad, salud, medio ambiente.			
Fórmula			
$\text{N}^\circ \text{ de actividades preventivas realizadas durante el mes} / 4 \text{ (N}^\circ \text{ estándar de actividades preventivas planificadas a realizar durante el mes)} \times 100$			
Fuente de Datos la información es proporcionada por una base de datos generada con informes provenientes del departamento de apoyo y prevención comunitaria donde se registran las actividades de carácter preventivo.			
Razonamiento Meta			
Ocuparse de informar adecuadamente a la comunidad sobre temas preventivos de seguridad, salud y medio ambiente, se espera de 4 actividades, llegando al 100%			

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N° 50 Indicador N° 34

Nombre Indicador		Responsable	
agilización de procedimientos por solicitudes		Administrador municipal	
Perspectiva		Objetivo	
Comunidad		Mejoramiento en la calidad de servicios municipales.	
Frecuencia de Medición	Tipo de Unidad	Polaridad	
semestral	Numero	Valores altos son buenos	
Iniciativas			
Realizar mejoras en los procedimientos realizados en solicitudes de usuarios a la municipalidad			
Descripción			
Este indicador señala el número de mejoras realizadas con el objeto de realizar mejoras en los procedimientos que involucran solicitudes por parte de los usuarios			
Fórmula			
$\frac{\text{N}^\circ \text{ de acciones aprobadas con el objeto agilizar los procedimientos en las solicitudes realizadas por los usuarios a la municipalidad durante el semestre}}{4 \text{ (N}^\circ \text{ estándar de acciones aprobadas con el objeto de agilizar procedimientos en las solicitudes de usuarios durante el semestre)}} \times 100$			
Fuente de Datos			
Administración municipal			
Razonamiento Meta			
Realizar mejoras continuas en los procedimientos que involucran mejoras en la atención de la municipalidad hacia los usuarios, se espera un mínimo de 4 acciones semestrales llegando al 100%.			

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N° 51 Indicador N° 35

Nombre Indicador N° de programas laborales		Responsable Jefe de departamento desarrollo comunitario	
Perspectiva Comunidad		Objetivo Incrementar actividades comerciales, puestos de empleos y capacitaciones	
Frecuencia de Medición semestral	Tipo de Unidad Porcentaje	Polaridad Valores altos son buenos	
Iniciativas Realizar capacitaciones que permitan inserción laboral a usuarios que actualmente no pueden y generar espacios y proyectos para el emprendimiento			
Descripción Este indicador señala está orientado a medir las labores realizadas por la municipalidad en materia de inserción laboral de usuarios y capacitaciones para emprendedores.			
Fórmula $\text{N}^\circ \text{ de capacitaciones semestrales realizadas para apoyar la inserción laboral de usuarios y emprendimiento} / 5 \text{ (N}^\circ \text{ estándar de capacitaciones semestrales para apoyar la inserción laboral de usuarios y emprendimiento según planificación)} \times 100$			
Fuente de Datos la información se obtiene a partir de bases de datos que contienen información sobre las capacitaciones e inserciones de usuarios al mundo laboral, esta información está en los registros del departamento de desarrollo comunitario.			
Razonamiento Meta Fomentar la actividad laboral y comercial a través de capacitaciones, se espera un mínimo de 5 capacitaciones semestrales, llegando al 100%			

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N° 52 Indicador N° 36

Nombre Indicador N° de convenios para generar puestos de trabajo.		Responsable Jefe de departamento desarrollo comunitario	
Perspectiva Comunidad		Objetivo Incrementar actividades comerciales, puestos de empleo y capacitaciones	
Frecuencia de Medición Semestral	Tipo de Unidad Porcentaje	Polaridad Valores altos son buenos	
Iniciativas Realizar convenios con empresas y emprendedores de la zona con el objeto de generar puestos de empleos para los usuarios de la comuna.			
Descripción Este indicador señala el número de convenios realizados durante el semestre que apoye la generación de empleo para los usuarios de la comuna.			
Fórmula $\frac{\text{N° de convenios con empresas que generen puestos de trabajos realizados durante el semestre}}{6} \left(\frac{\text{N° estándar de convenios con empresas que generen puestos de trabajos durante el semestre según la planificación}}{6} \right) \times 100$			
Fuente de Datos la información se obtiene a partir de bases de datos que contienen información sobre las inserciones de usuarios al mundo laboral, esta información está en los registros del departamento de desarrollo comunitario.			
Razonamiento Meta Generar vínculos recíprocos entre empresarios y municipalidad que permitan aumentar los puestos de trabajo para los usuarios de la comuna. Se espera un mínimo de 6 convenios por semestre , llegando al 100%			

Fuente: Elaboración Propia.

Cuadro N° 53 Indicador N° 37

Nombre Indicador		Responsable	
N° beneficios generados en actividades vecinales		Alcalde	
Perspectiva		Objetivo	
Comunidad		Generar instancias de participación y diálogo entre autoridades y usuarios.	
Frecuencia de Medición	Tipo de Unidad	Polaridad	
Mensual	Porcentaje	Valores altos son buenos	
Iniciativas			
Participación activa de autoridades municipales con usuarios en actividades comunales que permitan generar beneficios para las actividades a desarrollar dentro de la comuna y fomentar el desarrollo de los vecindarios.			
Descripción			
Este indicador señala el porcentaje de actividades en las cuales el municipio participo y genero beneficios en actividades vecinales.			
Fórmula			
$\frac{\text{N° de acuerdos formales* generados en actividades vecinales durante el mes}}{\text{N° total de actividades vecinales desarrolladas durante el mes con participación de autoridades municipales}} * 100$			
Fuente de Datos la información se obtiene de una base de datos la cual obtiene información clasificada por la administración municipal donde envía los registros de acuerdos generados en todas las visitas municipales a actividades con la comunidad.			
Razonamiento Meta			
Estar en In situ con los usuarios en sus actividades y generar beneficios o compromisos, se espera un porcentaje 80% de compromisos en las actividades vecinales mensuales..			

Fuente: Elaboración Propia.

*Acuerdos formales: son escritos en los cuales se estipulan compromisos por parte de la autoridad municipal con los vecinos.

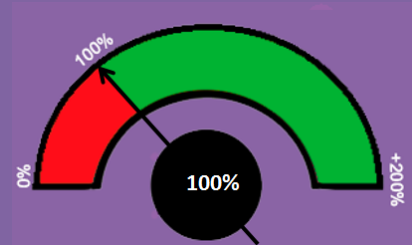
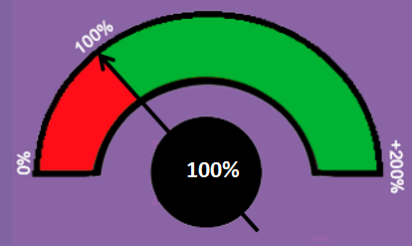
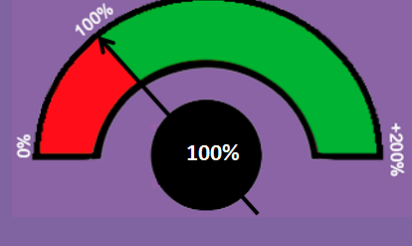
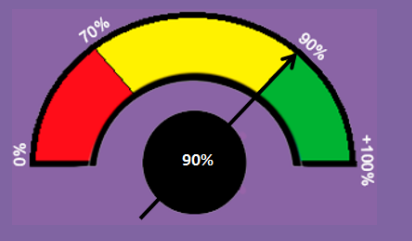
4.5 Propuesta de Cuadro de Mando Integral

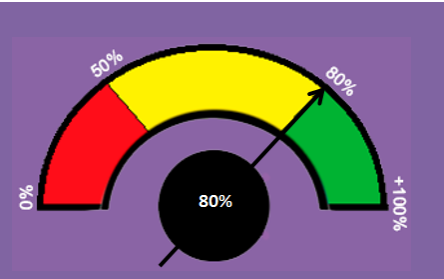
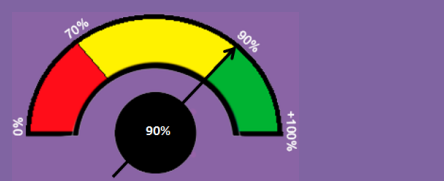
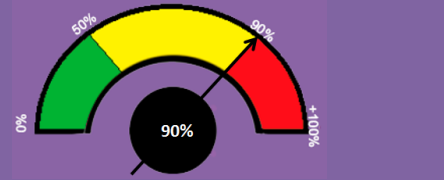
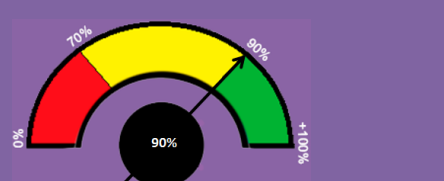
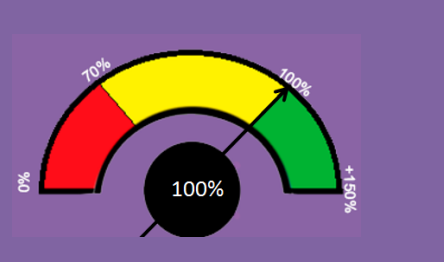
A continuación en el cuadro N° 54 muestra el diseño de la propuesta de CMI en el cual se incluirán las siguientes perspectivas:

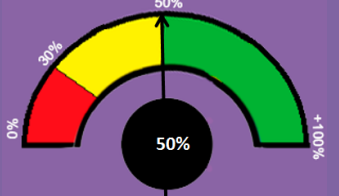
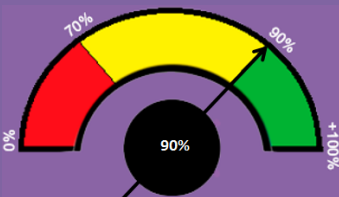
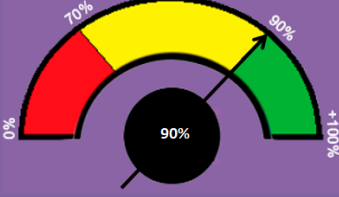

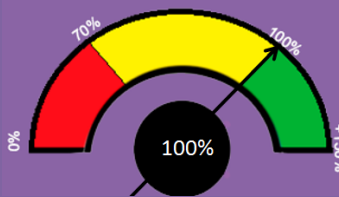
- Innovación, formación y organización
- Gobernabilidad
- Procesos internos
- Marco legal
- Financiera
- Comunidad

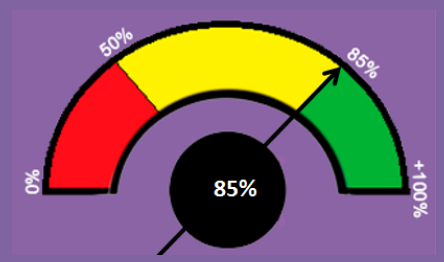
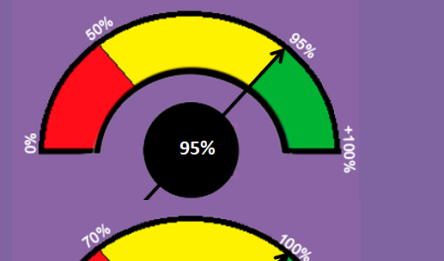
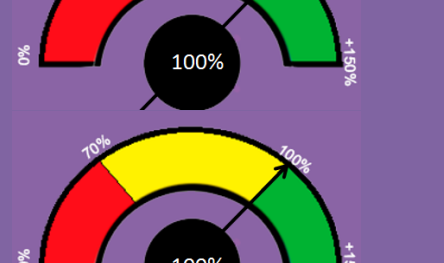

De las perspectivas mencionadas existen algunas que en el mapa estratégico se trataron en niveles previos estas son con gobernabilidad y marco legal ya que constituyen un pilar básico en el sector público, posteriormente vienen las perspectivas tradicionales Innovación, formación y organización, procesos internos, financiera y comunidad. Cabe destacar que la propuesta de una base cuadro de mando integral tiene la validez de un año, su revisión y funcionamiento es mensual y esto se reflejara en un acta en el cual se registrarán todas las observaciones pertinentes para su posterior ajuste a fin de año, esta acta será guardada por la secretaria municipal y será de responsabilidad del administrador municipal su correcta retroalimentación en el cuadro de mando.

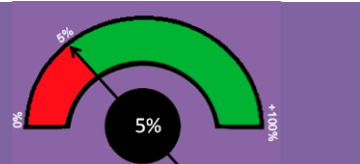
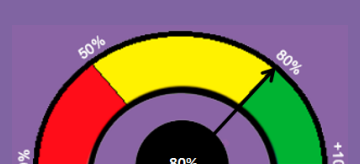

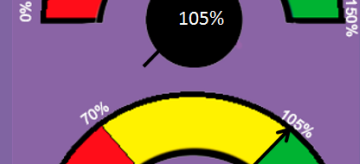
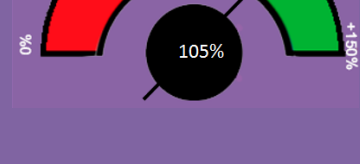
Cuadro N° 54: Propuesta de Cuadro de Mando Integral Estándar para las Municipalidades chilenas.

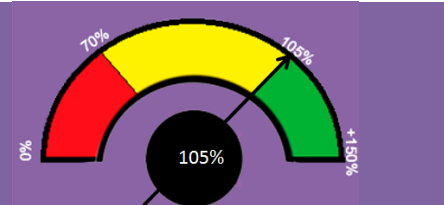
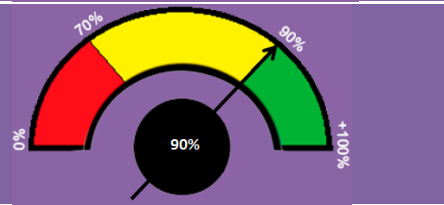
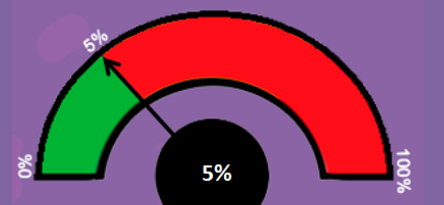

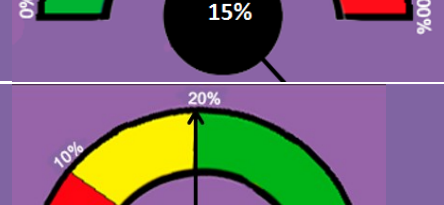
Perspectiva	Indicador	Código	Formula	Meta	Resultados
Gobernabilidad	Orientación estratégica desde las bases	8	N° de acuerdos construidos formalmente con las bases comunales para retroalimentar los lineamientos estratégicos municipales durante el semestre/ 5, (N° estándar de acuerdos planificados a construir formalmente con las bases durante el semestre) x100.	Cumplir con el estándar llegar al menos al 100%	
Gobernabilidad	Inducciones de compromiso de servicio	9	N° de actividades realizadas durante el semestre para fomentar el compromiso municipal de los funcionarios y su motivación/ 5 (N° estándar de actividades realizadas durante el semestre para fomentar el compromiso municipal de los funcionarios) x100	Cumplir con el estándar llegar al menos al 100%	
Gobernabilidad	Nuevos proyectos claves ejecutados con colaboración de usuarios	10	N° de proyectos nuevos con participación de usuarios durante el semestre/ 5 (N° estándar de proyectos a realizar según planificación durante el semestre con participación de usuarios) x100.	Cumplir con el estándar llegar al menos al 100%	
Gobernabilidad	Seguimiento por desarrollo	11	N° de proyectos con colaboración de usuarios realizados en plazos estipulados durante el semestre/ total de proyectos realizados con colaboración de usuarios durante el semestre. x 100	90% de proyectos realizados dentro de los plazos.	

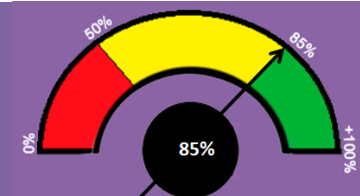
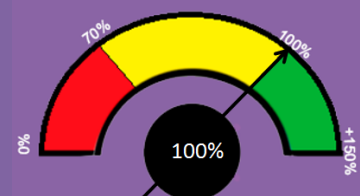
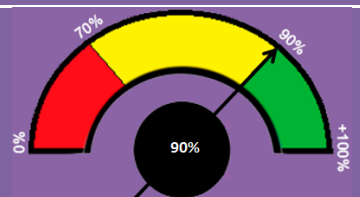
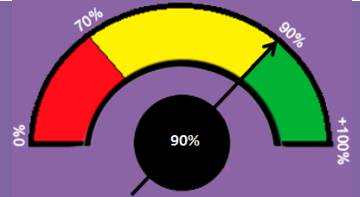
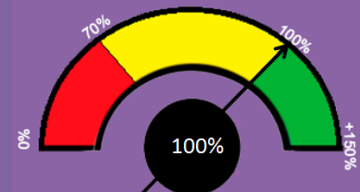
Marco Legal	N° de actividades generados para evitar procesos irregulares	14	N° actividades generadas para evitar procesos irregulares durante el semestre por departamento/ N° total de procesos internos por departamento x 100	80% de actividades generadas para los procesos por cada departamento.	
Marco Legal	N° de procesos auditados	15	Total de procesos auditados efectivamente /programa de auditoria mensual x 100	90% de procesos auditados según planificación	
Marco Legal	Revisión de cumplimiento de normas	19	N° de acciones o procesos que no cumplen con las normas vigentes durante el mes/ N° de acciones o procesos que no cumple con las normas vigentes en el periodo anterior x 100	Se espera 90% mensual. Valores mayores son malos	
Marco Legal	Seguimiento a políticas y programas planteados	20	Avance de acciones para el cumplimiento de políticas y programas durante el mes por departamento/ avance planificado a la fecha para cumplir políticas y programas por departamento durante el mes x 100	90% del cumplimiento de políticas por departamento	
Innovación y formación organización	N° de acuerdos que fortalecen el trabajo en equipo por reunión.	2	N° de acuerdos comprometidos durante las reuniones municipales durante el mes/ 4 que corresponde al estándar de acuerdos comprometidos mensuales a generar durante las reuniones x100	Cumplir con el estándar llegar al menos al 100%	

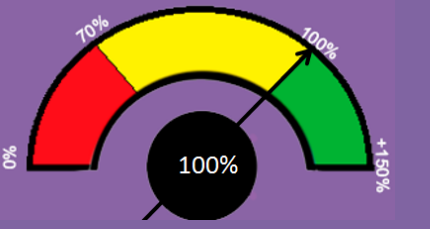
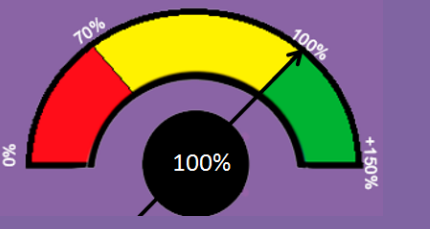
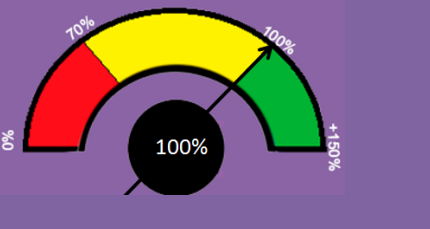
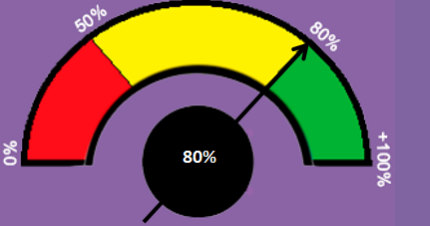
<p>Innovación formación organización</p>	<p>Actividades de formación de equipos</p>	<p>1</p>	<p>N° de actividades de formación de equipos durante un mes / total de reuniones municipales durante el mes x 100</p>	<p>Se espera un 50% de actividades de formación durante el mes.</p>	
<p>Innovación formación organización</p>	<p>Capacitaciones de alto impacto por departamento.</p>	<p>3</p>	<p>N° de capacitaciones productivas para del departamento durante el semestre / N° total de capacitaciones para el departamento durante el semestre x 100</p>	<p>Se espera un 90% de cumplimiento</p>	
<p>Innovación formación organización</p>	<p>Controles de confirmación de aprendizaje.</p>	<p>4</p>	<p>N° de funcionarios que aprueban la evaluación de conocimientos adquiridos en capacitaciones durante el semestre/ N° total de funcionarios que realizaron pruebas de conocimientos adquiridos en capacitaciones durante el semestre. x 100</p>	<p>Se espera 90% de cumplimiento</p>	
<p>Innovación formación organización</p>	<p>Evaluación de instrucciones entregadas.</p>	<p>5</p>	<p>Sumatoria de todas las calificaciones de los encuestados / N° de total de encuestados</p>	<p>Se espera una calificación promedio de 6.</p>	
<p>Innovación formación organización</p>	<p>Generación de lineamiento municipal</p>	<p>6</p>	<p>N° de actividades realizadas durante el semestre con el objeto de fortalecer y preponderar los lineamientos estratégicos municipales/ 4 (que corresponde al N° de actividades estándar planificadas a desarrollar durante el semestre con el objetivo de</p>	<p>Cumplir con el estándar llegar al menos al 100%</p>	

			fortalecer y preponderar los alineamientos estratégicos municipales) x100		
Innovación y formación organización	Contribución por funcionario	7	N° de actividades realizadas por el funcionario para el cumplimiento de objetivos durante el semestre/ total de actividades a realizar por el funcionario según planificación para el cumplimiento de objetivos durante el semestre x 100	Se espera mantener un 85% de cumplimiento.	
Innovación y formación organización	Utilización de equipos por personal	9	N° funcionarios que utilizan correctamente los equipos computacionales durante el mes / N° total de funcionarios con equipos disponibles durante el mes. X 100	Se espera una utilización del 95%	
Procesos Internos	N° de mejoras por encuentros interdepartamentales	13	N° de mejoras a procesos internos planteadas reuniones interdepartamentales durante el mes/ 1 (N° estándar de procesos mejorados en procesos internos planificados durante el mes) x 100	Cumplir con el estándar llegar al menos al 100%	
Procesos Internos	Revisión de plantas por departamento	16	N° total de reasignaciones de personal entre departamento durante el trimestre/ 4 (N° estándar de reasignaciones de personal planificado a realizar durante el trimestre) x 100	Cumplir con el estándar llegar al menos al 100%	

Procesos Internos	N° de programas beneficiados con reasignaciones.	17	N° de programas que recibieron personal y/o recursos producto de una reasignación en el trimestre / total de programas durante el trimestre x 100	Se espera un 5% de programas beneficiados,	
Procesos Internos	N° de procesos reforzados tecnológicamente	18	N° de procesos aprobados para reforzar el departamento con software en el semestre/ N° total de solicitudes de procesos a reforzar dentro de la municipalidad en el semestre x 100	80% de los procesos.	
Procesos Internos	N° de beneficios internos por empresas vinculadas	21	N° de mejoras internas logrados por vinculación de empresas durante el mes/ N° de mejoras internas logradas por vinculación de empresas en el periodo anterior x 100	Se espera un 105%	
Procesos Internos	Encuestas a usuarios para mejoramiento de procesos internos.	22	N° de procesos mejorados semestrales por información obtenida de las encuestas de procesos internos durante el semestre/ N° de procesos mejorados por información obtenida de las encuestas de procesos internos durante el periodo anterior x 100	Se espera un 105%,	
Finanzas	Flujo real de gastos financieros por departamento.	23	Verificación presupuestaria mensual por departamento /presupuesto mensual planificado por departamento x 100	Que no existan diferencias positivas ni negativas superiores al 20%	

Finanzas	N° de cotizaciones mínimas por solicitud	24	N° total de cotizaciones por requerimientos durante el semestre/ N° total de cotizaciones por requerimiento en el periodo anterior x 100	Se espera un 105%,	
Finanzas	Auditorias de dinero utilizados en proyectos y convenios	25	N° total de Convenios y proyectos auditados por gestión financiera en el semestre /programa de auditoria de convenios y proyectos x 100	90% de lo planificado	
Finanzas	Control de pérdidas por proyecto y convenio	28	Cantidad de dinero perdido en proyectos y convenios durante el semestre/ cantidad total de dinero invertido en proyectos y convenios durante el semestre * 100	Tope 5% de perdida.	
Finanzas	Ingreso real por recaudaciones fiscales	26	Cantidad de dinero ingresado por concepto de recaudación fiscal mensual/ proyección de ingresos mensuales proyectados por municipalidad por concepto de recaudación fiscal mensual * 100	Que no existan diferencias positivas ni negativas superiores al 15%	
Finanzas	Recuperación de ingresos	27	Cantidad de dinero moroso recuperado mensual /Total de deudores morosos mensuales x 100	Recuperar un 20% de las deudas morosas.	

Finanzas	Agilización de Retribuciones por servicios contratados.	29	N° de pagos realizados en plazos estipulados por prestación de servicio durante el mes/Total de pagos estipulados a pagar por prestación de servicios durante el mes x 100	85% de pagos en plazos acordados	
Comunidad	N° de acuerdos comunales participativos	30	N° de acuerdos planteados para el desarrollo actividades culturales, deportivas y recreativas realizadas durante el mes/ 4 (N° estándar de acuerdos planteados para el desarrollo de actividades culturales en el mes según lo planificado) x 100	Cumplir con el estándar llegar al menos al 100%	
Comunidad	Evaluación de actividades recreativas en la comuna	31	Cantidad de evaluaciones positivas a las actividades recreativas durante el trimestre/ cantidad total de evaluaciones a las actividades recreativas del trimestre * 100	90% de aprobación	
Comunidad	Régimen de coberturas básicas por sector	32	N° sectores que cuentan con sus coberturas multidisciplinarias básicas /N° total de sectores dentro de la comuna x 100	90% sectores con coberturas multidisciplinarias	
Comunidad	Actividades informativas para prevenir e inculcar conductas seguras.	33	N° de actividades preventivas realizadas durante el mes/ 4 (N° estándar de actividades preventivas planificadas a realizar durante el mes) x 100	Cumplir con el estándar llegar al menos al 100%	

Comunidad	Agilización de procedimientos por solicitudes	34	N° de acciones aprobadas con el objeto agilizar los procedimientos en las solicitudes realizadas por los usuarios a la municipalidad durante el semestre/ 4 (N° estándar de acciones aprobadas con el objeto de agilizar procedimientos en las solicitudes de usuarios durante el semestre) x 100	Cumplir con el estándar llegar al menos al 100%	
Comunidad	N° de programas laborales	35	N° de capacitaciones semestrales realizadas para apoyar la inserción laboral de usuarios y emprendimiento / 5 (N° estándar de capacitaciones semestrales para apoyar la inserción laboral de usuarios y emprendimiento según planificación) x 100	Cumplir con el estándar llegar al menos al 100%	
Comunidad	N° de convenios para generar puestos de trabajo.	36	N° de convenios con empresas que generen puestos de trabajos realizados durante el semestre/ 6 (N° estándar de convenios con empresas que generen puestos de trabajos durante el semestre según la planificación) x 100	Cumplir con el estándar llegar al menos al 100%	
Comunidad	N° beneficios generados en actividades vecinales	37	N° de acuerdos formales generados en actividades vecinales durante el mes/ N° total de actividades vecinales desarrolladas durante el mes con participación de autoridades municipales 100	80% de beneficios en actividades vecinales.	

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO V

Conclusiones

5.1 Conclusiones por objetivos

Las municipalidades chilenas se encuentran en un proceso migratorio hacia una gestión de calidad, para lograr esto se debe considerar un proceso sistemático que involucra desde el aparato estatal central hasta el último funcionario en el escalafón municipal, para lograr esto se plantea el diseño de una herramienta de gestión que permita controlar, guiar y transmitir la estrategia a lo extenso de toda la municipalidad, la herramienta seleccionada es el Cuadro de Mando Integral creado por Norton y Kaplan el año 1999, esta investigación tiene como objetivo general elaborar una propuesta base de un Cuadro de Mando Integral estándar para mejorar la transparencia y la gestión de las municipalidades en Chile.

Para dar cumplimiento al primer y segundo objetivo específico se revisó el origen estructural de las municipalidades las cuales están definidas en la ley orgánica constitucional 18.695, Título I, la cual define a la municipalidad como un organismo clave en el desarrollo multidisciplinario de la comunidad y de sus usuarios, para lograr este objetivo tan complejo los municipios cuentan con tres programas definidos por la ley orgánica: Presupuesto Municipal Anual, Plan regulador Comunal, Plan Comunal de Desarrollo, con estos 3 programas la municipalidad comienza a desarrollar su planificación necesaria para llevar a cabo todas las tareas dentro de la comuna, adicionalmente a esto existe un programa que ayuda a orientar la gestión municipal llamado PLADECO, este programa es universal y las municipalidad solo lo ocupa como guía, sin embargo los alcaldes que contribuyeron en la investigación señalan que es un manual obsoleto y poco práctico, por lo cual los municipios enfrentan prácticamente con las herramientas de gestión disponibles el compromiso de la dirección de la comuna, bajo esta premisa cada municipalidad cuenta con distintos departamentos los cuales son creados a raíz de la complejidad que tenga cada municipio, es decir existen municipalidades con muchos departamentos de gestión como por ejemplo: departamento de control, gestión informática, costos, planificación, etc. Mientras que otros establecimientos desarrollan esto de forma incipiente solo con un departamento de administración general, estas realidades distintas no permiten que toda la organización municipal este alineada con su visión o misión y mucho menos con una cultura organizacional. se definió primeramente la razón de ser municipal y

el horizonte estratégico el cual se plasmó en la siguiente visión: “Ser la mejor municipalidad en satisfacer las necesidades de la comunidad, transformándose en un referente a nivel local y mundial, entregando un servicio de calidad eficaz y eficiente, logrando fomentar la participación de todos los usuarios de la comunidad en el progreso económico, social y cultural de la comuna con proyectos que involucren e incentiven a todos sus usuarios en búsqueda del bienestar común”

Como resumen de los antecedentes referentes al actual escenario estratégico municipal se destaca lo siguiente:

- Existe una normativa pero solo a modo de referencia, no se utiliza para construir visión y misión organizacional, lo que es clave al momento de comenzar a diseñar cualquier sistema de planificación estratégica.
- Los actuales programas de gestión son antiguos y poco validados por los directivos municipales.
- Existe escaso control de las actividades desarrolladas al interior municipal y se observa falta de compromiso y vocación de servicio.
- Al presentar ausencias de un esquema de gestión formal utilizan herramientas de gestión básicas como por ejemplo: fichas técnicas que solo se utilizan de forma interna y que reflejan el interés de su creador.

Bajo el último punto, cabe señalar que en el trabajo de campo realizado con las municipalidades colaboradoras se evidencio una ausencia de digitalización de procesos y falta de recursos tecnológicos para el desarrollo de las actividades diarias.

Para desarrollar el tercer objetivo se realizó un trabajo colaborativo con las municipalidades de Chillan, San Carlos, Ninhue, San Nicolas, Sagrada Familia, El Carmen con las cuales se aplicó la metodología planteada por Norton y Kaplan 1999 con unos respectivos ajustes correspondientes al sector publico presentado por Rodríguez 2009, al desarrollar el análisis se determinó que las perspectivas a utilizar para la confección del mapa estratégico son: Innovación ,formación y organización, gobernabilidad, procesos internos, marco legal, financiera y comunidad, de las perspectivas indicadas la que toma una mayor importancia inicial es la perspectiva de Innovación, formación y organización junto con gobernabilidad ya que en estas perspectiva es donde se radican los mayores problemas al interior de la

municipalidad que residen en un escaso compromiso de parte del personal municipal y una nula transmisión de la estrategia lo que se traduce en desorientaciones administrativas que destruyen valor a la organización. Finalmente con toda la información procesada y una vez construido el mapa estratégico se elabora la propuesta de Cuadro de Mando Integral estándar para las municipalidades en Chile, este CMI está compuesto por 37 indicadores de gestión de los cuales corresponden : 32,43% al área base del cuadro correspondiente a innovación, formación y organización junto con gobernabilidad, le sigue el nivel siguiente que involucra procesos internos con marco legal que juntos suman el 27,02% de los indicadores, dejando un 21,62% para los indicadores de Comunidad y un 18,91% para los indicadores de perspectivas financieras. Los indicadores de aprendizaje y crecimiento están enfocados a mantener una armonía organizacional, basada en la comunicación interna, fortalecimiento de las aptitudes de sus colaboradores, transmitir y alinear de mejor forma la estrategia organizacional, por otra parte los indicadores de gobernabilidad están orientados a desarrollar un estilo de dirección distinto, que involucre a la comunidad y que se nutra constantemente de retroalimentaciones de sus stakeholders. Los indicadores generados para las perspectivas de procesos internos están orientados principalmente a mejorar los procesos existentes, de la mano con esta perspectiva la perspectiva de marco legal se preocupa principalmente que estos mismos procesos se generen en un ambiente de transparencia y legalidad. Los indicadores referentes a la perspectiva financiera buscan maximizar los recursos existentes a través del flujo de egreso e ingreso de dinero a través de procesos transparentes y fluidos que no den pie a la malversación de fondos o utilización errónea de recursos financieros. Finalmente la perspectiva usuarios viene a consolidar los pilares generados por las perspectivas anteriores generando y transmitiendo un ambiente de eficiencia y eficacia hacia la comunidad realizando constantemente actividades que contribuyan al desarrollo de los usuarios y al crecimiento multidisciplinario de la comuna. La propuesta de CMI es una base de gestión que permite ayudar y orientar los incipientes y espontáneos sistema de gestión municipal existentes, además al tener toda esta información controlada y de fácil acceso se podrá contribuir a su transparencia. En una primera instancia esta propuesta debe ser considerada por cada municipalidad pero finalmente el que debe tomar un rol protagónico en esta propuesta es el estado, ya que finalmente ellos serán los encargados e interesados de mejorar la calidad de la actual gestión municipal.

5.2 Recomendaciones

El CMI debe ser visto como un instrumento que permite el desarrollo organizacional armónico entre la visión, misión y un conjunto de estrategias, sin embargo este instrumento a pesar de tener todo ese potencial debe ser considerado como un instrumento simple y de fácil comprensión el cual debe ser construido con la colaboración de toda la organización. Se recomienda utilizar esta base de CMI por cualquier municipalidad pero tomando las precauciones correspondientes que involucran: realizar talleres de validación de la herramienta, ajustar algunos indicadores según el interés de la organización, dar más énfasis a perspectivas que carezcan mayor importancia dentro de la organización y estar ajustando y retroalimentado el cuadro según la evolución de la municipalidad, este cuadro de mando debe ser cada vez más exigente y riguroso en sus metas para lograr finalmente una calidad de gestión y una transparencia absoluta en todas sus áreas de servicio. Para el proceso de implementación que no es materia de este estudio se recomienda utilizar la metodología planteada por Norton y Kaplan 1999 que fue la utilizada para la construcción de perspectivas e indicadores

5.3 Limitaciones

El Cuadro de Mando Integral se diseñó originalmente para 1 empresa, en este estudio se vinculó y se realizó un trabajo con varias empresas lo que puede generar alguna omisión de un problema particular y específico de una organización por lo que se deben tomar los ajustes correspondientes a indicadores o mapa estratégico según sea necesario, para el éxito de esta herramienta se necesita el compromiso de toda la organización, si no están comprometidos los líderes difícilmente podrán transmitir esta importancia al resto y la herramienta no será útil, cabe destacar que debe existir un compromiso por parte de cada encargado de indicador ya que él será el responsable de transmitir la información fidedigna para su posterior consolidación.

BIBLIOGRAFIA

1. Amat J., García P. (1999). Optimización del control de gestión en entidades públicas con el Cuadro de Mando Integral. Auditoría pública: revista de los Órganos Autónomos de Control Externo, (16), 43-47.
2. Armijo M. (2011), "Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público", Recuperado de file:///C:/Users/GPSCONTROL/Downloads/Manual_Planificacion_Estrategica_ILPES-CEPAL.pdf
3. Asociación de municipalidades chilenas (2014), recuperado el 14 de abril del 2014 de <http://www.munitel.cl/>.
4. Ballvé, A. (2000): "Tablero de Control", Macchi, Buenos Aires. Una edición posterior del citado libro fue publicada por Gestión 2000, Barcelona, en 2003.
5. BANDA, F. (2005). El Cuadro de Mando Integral en planes de desarrollo rural: una aplicación para construir una hipótesis de planificación en la comuna de negrete. Horizontes Empresariales, 6(1), 49-59.
6. BASTIDAS, EUNICE L. Y FELIU, VINCENTE R. (2003). "Una Aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Publico". Compedium.
7. Borello, A. (1994). El plan de negocios. Ediciones Díaz de Santos.
8. BRESSER, LUIZ CARLOS (1997). "A Reforma do Estado dos años 90: Lógica e Mecanismos de Controle". Cadernos MARE da Reforma do Estado. Brasília: Ministerio da Administración e Reforma do Estado.
9. Cloke, K., & Goldsmith, J. (2001). Understanding the culture and context of conflict: resolving conflicts at work.
10. Corruptions perceptions index (2013), Recuperado el 14 de abril del 2014 <http://cpi.transparency.org/cpi2013/results/>
11. David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación.
12. Drucker, P. F. (2000). El management del siglo XXI. Edhasa.
13. DRUCKER, PETER F. (1999). "Administración de Organizaciones sin Fines Lucrativos: Principios y Practicas". San Pablo: Pioneira

14. Ferrel O.C., Hirt G.(2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*», McGraw Hill, 2004, Pág. 211.
15. Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. McGraw Hill.
16. Hopf R., Litman D., Pratsch L., Ustad I., Welch R., Tychan T., Denett P. (s.f), “Guide to the Balanced Scorecard: Performance Management Mehtodology”, Procurement Executives’ Association, Recuperado de <http://energy.gov/sites/prod/files/maprod/documents/BalancedScorecardPerfAndMeth.pdf>
17. Juran, J.M., Gryna, F.M. (1977) *Análisis y planificación de la calidad. Del desarrollo del producto al uso*. McGraw-Hill, México, 1995
18. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1999). *El cuadro de mando integral: the balanced scorecard* (No. D10 266).
19. Kaplan, R. y Norton, D. (2001): *Cómo Utilizar El Cuadro de Mando Integral para Implantar y Gestionar la Estrategia*,Gestión 2000: Barcelona.
20. Kaplan, R.S. y Norton, D.S. (1997). *El cuadro de mando integral*, Gestión 2000, Barcelona
21. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., Miquel, S., Bigné, J. E., & Cámara, D. (2000). *Introducción al marketing. Segunda edición europea*. Precinte Hall.
22. López Viñegla, A., & Domingo, N. P. (1999). *El cuadro de mando y los recursos humanos. Gestión coordinada desde una perspectiva economico-financiera (I)* en *Capital Humano*, (121).
23. López, A. (2004). “Reinventando los Gobiernos con apoyo de los Tableros de Comando y Control”. Recuperado el 15 de mayo 2014 de www.tablerodecomando.com
24. Martínez D., Milla A. (2005) *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos, 2005.
25. Menguzzato M., Renau J. *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Valencia: Edit. Euroed, 1993, -441p. Pág. 78
26. Mintzberg, H. (1994). *Rise and fall of strategic planning*. Simon and Schuster.
27. Mora Corral, A. J. Y Vivas Urieta, C. (2001). “Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integra”. Madrid: AECA.

28. Mora, A. y Vivas, C. (2001). Nuevas herramientas de gestión pública: el cuadro de mando integral, AECA Monografías. Recuperado 13 de agosto del 2014 de <http://aeca.es/pub/monog/nuevasherramientas.htm>.
29. Muchnick, E. 1999. Taller de generación de consensos. Planificación estratégica para Centros de gestión. Programa Gestión Agropecuaria. Fundación Chile. 27 p.
30. Musgrave, Richard A. (1974). "Teoría das Finanzas Públicas". San Pablo: Atlas 1974.
31. NEELY, A.; ADAMS, C.; KENNERLEY, M., (2002) «The Performance Prisco: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success», Londres.
32. Niven, Paul R. (2003). "Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit agencies". Mississauga (Canada): John Wiley & Sons, Inc 2003.
33. PEA - PROCUREMENT EXECUTIVES' ASSOCIATION (1999): "Guide to a Balanced Scorecard: Performance Management Methodology". Recuperado el 10.05.2014 de <http://oamweb.osec.doc.gov/bsc/guide.htm>
34. R.Ackoff, (1970); A Concept of Corporate Planning. Wiley, New York (1970)
35. Radin, B. (2002). "The Theory and Practice of Performance Measurement in Australia, New Zealand, and the USA". Recuperado el 10.05.2014 de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/aspa/unpan006866.pdf>
36. RAE,(2014) Definición de Estadom, Recuperado el el 24 de abril de 2014 de <http://lema.rae.es/drae/?val=ESTADO>
- 37 Rodriguez, Barros (2009) Una Nueva vision del cuadro de mando integral para el sector público. Universidad de Valladolid, España 2009.
37. Scholes, K., & Johnson, G. (Eds.). (2001). Exploring public sector strategy. Pearson Education.
38. Soler González, R.(2009) Procedimiento para la implementación del Balance Scorecard como modelo de gestión en las empresas cubanas. Tesis para optar por el grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas. La Habana, Instituto Superior Politécnico Jose Antonio Echevarría, Facultad de Ingeniería Industrial, 2009.
39. SUBDERE (2012), Programa Mejoramiento Progresivo de la calidad de la gestión municipal. Recuperado de

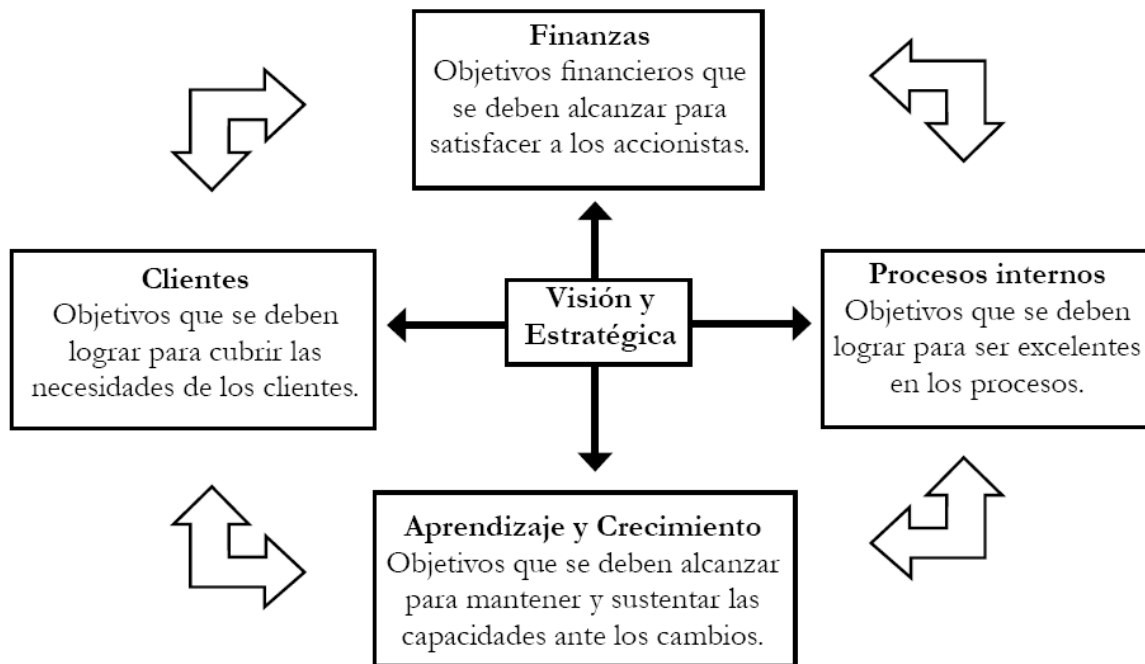
http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/programa_mejoramiento_progreso_de_la_calidad_de_la_gestion_municipal.pdf

40. The Balanced Scorecard(1996): Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, Boston, 1996
41. Valda J. (2011), Como hacer el cuadro integral más idóneo para nuestra empresa. Recuperado de <https://jervalda.wordpress.com/2015/03/10/como-hacer-el-cuadro-de-mando-integral-mas-idoneo-para-mi-empresa-2/>
42. Vivas Urieta, C. y Mora Corral, A. (2001): Nuevas herramientas de gestión pública: el cuadro de mando integral, AECA, Madrid.
43. Weihrich, H., & Koontz, H. (1994). Administración: una perspectiva global. McGraw-Hill.

Anexos

El Cuadro de mando Integral

El CMI complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro derivados de la visión y estrategia de la organización” según esta definición el CMI centra su medición sobre indicadores los cuales ya no son solo financieros sino que también considera factores no financieros que son claves para la empresa, todo esto se basa en la conversión de la visión y estrategia de la empresa en cuatro perspectivas definidas por Norton y Kaplan (1999) que son : financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.



PROGRAMA MEJORAMIENTO PROGRESIVO DE LA CALIDAD DE LA GESTIÓN MUNICIPAL



Áreas estratégicas en la gestión Municipal

- 1. Estrategia:** Se refiere a cómo la municipalidad establece su estrategia, sus Objetivos estratégicos y sus planes de acción, de corto y largo plazo y cómo se organiza para alcanzarlos. Hace referencia a definiciones institucionales que permitirán programar la acción municipal, examina cómo se despliegan estos planes en la institución y cómo se realiza el seguimiento de su progresión.
- 2. Liderazgo:** Se refiere a cómo la municipalidad conduce y evalúa el desempeño de la organización, con miras a desarrollar y mantener un municipio eficaz, eficiente y con servicios de calidad.
- 3. Competencias de las personas:** se refiere a cómo las políticas y proceso de gestión del personal contribuyen a materializar los planes y resultados globales de la municipalidad, cómo los procesos de evaluación del desempeño y reconocimiento de los logros apoyan el cumplimiento de estos resultados globales.
- 4. Capacitación:** se refiere a cómo la municipalidad gestiona la formación y la capacitación de su personal, para apoyar el logro de los objetivos y cómo mide su impacto y resultados en la gestión.
- 5. Bienestar y seguridad en el trabajo:** se refiere a cómo la municipalidad mantiene un ambiente de trabajo que conduzca al bienestar de todo su personal, cómo protege su salud, seguridad y calidad de vida y cómo gestiona el mejoramiento

permanente de esas condiciones.

6. Ingresos municipales: se refiere a cómo la municipalidad gestiona los ingresos municipales, para asegurar el funcionamiento eficiente y eficaz de sus procesos y la sustentabilidad, a largo plazo, de las finanzas municipales.

7. Presupuesto municipal: se refiere a cómo la municipalidad planifica y gestiona el presupuesto municipal, para garantizar la representación de las necesidades financieras del personal, los departamentos, las unidades, oficinas y todas las dependencias que forman parte de la estructura del municipio, para el cumplimiento de su misión y visión.

8. Recursos materiales: se refiere a cómo la municipalidad planifica y gestiona el uso y mantención de los recursos materiales, equipo e infraestructura, para asegurar las condiciones de operación o funcionamiento, alineados por la planificación de la organización.

9. Satisfacción de usuarios y usuarias: se refiere a cómo la municipalidad determina los requerimientos y expectativas de sus usuarios y usuarias, para desarrollar nuevas oportunidades de mejoramiento de procesos y cómo determina su satisfacción.

10. Comunicación con usuarios y usuarias: se refiere a cómo la municipalidad facilita la comunicación con usuarios y usuarias, para garantizar el acceso y la calidad en la prestación de los servicios municipales y cómo se hace cargo del mejoramiento continuo de esa comunicación.

11. Procesos de prestación de los Servicios Municipales: este criterio examina los aspectos clave de los procesos de prestación de los servicios municipales.

12. Procesos de apoyo para la prestación de los Servicios Municipales: se refiere a como la municipalidad controla y mejora la eficiencia y eficacia de sus procesos

de apoyo, proveedores y organismos asociados.

Resultados

Área	Estrategia	Indicador
Estrategia		
liderazgo		
Competencia personas		
capacitación		
Bienestar y seguridad trabajo		
Ingresos municipales		
Presupuesto municipal		
Recursos materiales		
Satisfacción de usuarios y usuarias		
Comunicación con usuarios y usuarias		
Procesos de prestación de servicios municipales		
Procesos de apoyo a prestación de servicios municipales		