



APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTION PARA EL MUNICIPIO DE SANTIAGO

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

Alumna: Jocelyn Macarena Flores Piña

Profesor Guía: Jorge Román

Santiago, Junio del 2014

TABLA DE CONTENIDOS

<u>CAPÍTULO</u>	<u>PÁGINA</u>
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 INTRODUCCIÓN	1
1.2 OBJETIVO GENERAL	2
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.5 METODOLOGÍA	3
1.6 ALCANCES Y LIMITACIONES.....	4
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	5
CAPÍTULO 2: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	33
2.1 CONTEXTO DE LA EMPRESA	33
2.2 UNIDAD ESTRATÉGICA DE NEGOCIO	35
2.2.1 LA ORGANIZACIÓN: LAS UNIDADES MUNICIPALES, OBJETIVOS Y FUNCIONES	36
2.3 LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA INTERNA, MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	39
2.4.1 <i>Análisis Externo</i>	43
2.4.2 ANÁLISIS INTERNO.....	48
2.4.3 <i>Conclusión Análisis Externo</i>	63
2.5 PROPUESTA DE VALOR	64
DEFINICIÓN DE MIS CLIENTES.....	64
DESCRIPCIÓN DE ATRIBUTOS.....	64
DESCRIPCIÓN FORMAL DE LA PROPUESTA DE VALOR	64
2.5.1 EJES ESTRATÉGICOS.....	65
CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA	67
3.1 MODELO DE NEGOCIO DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO	67
3.2 MAPA ESTRATÉGICO	70
3.3 DICCIONARIO DE OBJETIVOS	73
3.4 TABLEROS DE GESTIÓN Y DE CONTROL	75
3.4.1 <i>Dirección Asesoría Jurídica</i>	75
3.4.2 <i>Administrador o Administradora y la Dirección de Control</i>	78
3.4.3 <i>Secretaría Municipal y Secretaría Comunal de Planificación Y Coordinación</i>	83
3.5 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	90
CONTINUACIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	91
CAPÍTULO 4: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL	92
4.1 <i>Esquema de Incentivos</i>	92
CONCLUSIONES.....	97
ANEXOS	101
ANEXO N° 1: DICCIONARIO DE INDICADORES.....	101

ANEXO N° 2:	111
REGLAMENTO N°476 "SOBRE ESTRUCTURA, FUNCIONES Y COORDINACIÓN INTERNA DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO"	111
ANEXO N°3: ORGANIGRAMA MUNICIPIO DE SANTIAGO.....	111
ANEXO N°4: RESUMEN INFORME FINAL	112
PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN DEL MUNICIPIO DE SANTIAGO 2013	112
VITA	113

LISTA DE TABLAS

<u>TABLA</u>	<u>PÁGINA</u>
Tabla I: FODA	16
Tabla II: Matriz FODA	18
Tabla III: Análisis PESTEL	44
Tabla IV: Análisis PORTER	47
Tabla V: Cadena de Valor Municipalidad de Santiago	51
Tabla VI: FODA MUNICIPIO DE SANTIAGO	52
Tabla VII: Matriz para Estrategia FO "Cómo la fortaleza permite aprovechar las oportunidades"	58
Tabla VIII: Matriz para la Estrategia FA "Cómo la fortaleza permite enfrentar la amenaza" ...	59
Tabla IX: Matriz para la Estrategia DO "Cómo la debilidad impide alcanzar la oportunidad" .	60
Tabla X: Matriz para Estrategia DA "Cómo la debilidad aumenta el impacto de la amenaza"	61
Tabla XI- Conclusiones FODA	62
Tabla XII: Modelo de Negocio Municipio de Santiago.....	67
Tabla XIII: Diccionario de Objetivos	73
Tabla XIV: Tablero de Control Dirección Asesoría Jurídica	77
Tablero XV: Tablero de Control Administrador(a), Dirección de Control y Unidad Asesora de Control de Gestión	82
Tabla XVI: Subdirección de Ventanilla Única y Secretaría Comunal de Planificación Y Coordinación	89
Tabla XVII: Cuadro de Mando Integral Municipio de Santiago	90
Tabla XVIII: PMG Dirección Asesoría Jurídica	92
Tabla XIX: Dirección de Control.....	93
Tabla XX: Subdirección Secretaria Comunal y Planificación	93
Tabla XXI Esquema de Incentivo para Dirección Asesoría Jurídica	94
Tabla XXII Esquema de Incentivo para Administrador(a) Municipal, Dirección de Control y Unidad Asesora de Control de Gestión	95
Tabla XXIII Esquema de Incentivo para Subdirección de Ventanilla Única y Secretaría Comunal de Planificación Y Coordinación	96
Tabla XXIV: Resumen Informe Final PMG 2013, Municipio de Santiago	112

LISTA DE FIGURAS

<u>TABLA</u>	<u>PÁGINA</u>
Figura 1: El Entorno Externo	11
Figura 2: Actividades, exploración, monitoreo, pronóstico y evaluación	12
Figura 3: Cadena de Valor, Michael Porter	14
Figura 4: El modelo sencillo de la creación de valor.....	22
Figura 5: Cuadro de Mando Integral.	23
Figura 6: Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton.....	25
Figura 7: Tabla relación Valores y Atributos	42
Figura 8: Ejes Estratégicos Municipio de Santiago.....	65
Figura 9: Mapa Estratégico Municipio de Santiago.....	70
Figura 10: Tablero de Gestión Dirección Asesoría Jurídica	76
Figura 11: Tablero de Gestión Administrador y Dirección de Control.....	81
Figura 12: Tablero de Gestión Subdirección de Ventanilla Única y Secretaría Comunal de Planificación Y Coordinación	88
Ilustración 13: Organigrama Municipio de Santiago	111

Resumen Ejecutivo

El presente proyecto trata de un análisis y el desarrollo de una propuesta para la aplicación de una herramienta de gestión que permita mejorar la actual administración del organismo público, del Municipio de Santiago, considerando la relevancia que posee este en la entrega de un mejor servicio para la comunidad. Se plantea para esto, una guía que permita implementar un Sistema de Control de Gestión con la aplicación de una estrategia que busca llegar a la entrega de un servicio con calidad y eficacia, alejando la imagen peyorativa del servicio público, burocrático y con bajo interés en resolver los problemas de la ciudadanía.

Para esto, se analizan los diferentes componentes que afectan directamente e indirectamente al Organismo, aquellos recursos que podría potenciar y administrar de tal modo que permita generar cambios internos reflejados en beneficios directos para la ciudadanía donde el foco sea entregar soluciones ágiles y concretas en el desarrollo de sus actividades diarias, laborales o habitacionales que involucran la intervención u orientación del municipio. Bajo esta premisa, se formulan valores que den sustentación a la propuesta de valor que entregara el Municipio de Santiago a sus habitantes y principales clientes.

Para llegar a reorientar y diseñar este tipo de estrategia organizacional se propone la creación de una Unidad Asesora de Control de Gestión, que guiará los pasos para aplicar la misión, visión y propuesta de valor en un marco en que los diferentes actores relevantes del organismo puedan aplicar y bajar a sus unidades dependientes.

Posteriormente a la propuesta de éstos, se presentan los ejes estratégicos que alinearán los principales impulsores de cambio, desde los recursos hasta el logro de la misión. Lineamientos que deberán ser el sustento del Mapa Estratégico, que demuestra la relación causa-efecto para lograr la propuesta de valor y valorización hacia el ciudadano. El Mapa Estratégico, será la base para identificar aquellas

unidades estratégicas con las que deberá contar el Municipio de Santiago, para desarrollar el plan estratégico, el que deberá ser alineado por medio del uso de herramientas de control de gestión, descritas en los tableros de gestión y control a continuación presentados. Las unidades estratégicas, deberán ser orientadas de tal modo que en el desarrollo de sus actividades críticas logren enmarcar al resto de las unidades en sus propias actividades, controlando y a su vez midiendo los resultados obtenidos.

Las herramientas de control deberán aplicar los indicadores de control que llevan un esquema de incentivos, enfocando a modo de englobar un plan estratégico integral que no sólo implemente cambios, si no que motive y controle estos mismos.

Finalmente, la propuesta del Cuadro de Mando Integral, será el mapa general que resumirá la estrategia en indicadores e incentivos para toda la organización, a modo de tener una lectura rápida y clara para los Directores y autoridades relevantes del organismo.

INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

Las Organizaciones se han desarrollado constantemente en los últimos tiempos, permitiendo orientar y ordenar los esfuerzos por mejorar la gestión de estas. Diversas técnicas han demostrado que es posible obtener mejores resultados sin tener que incrementar significativamente el aumento del presupuesto, por lo cual pensar en implementar estas técnicas para las Organizaciones Pública es la vía más lógica para adecuar una estrategia que permita mejorar la Gestión Pública. En el presente trabajo, se entregará un lineamiento a aplicar para el uso del Sistema de Control de Gestión, el cuál define la Gestión Organizacional a través de la medición de resultados; resultados de gestión interna que reflejarán el estado actual de la Administración.

De este modo, entenderemos primeramente que el presente trabajo explicará el uso de un Sistema de Control de Gestión orientado al Sector Público, en el cuál no se busca optimizar los estados financieros de la organización, y a cambio de esto busca lograr la misión de la institución. Esta misión estará determinada por la entrega de un servicio a la comunidad, servicio por el cual no recibirá beneficio monetario alguno, motivo por el cual, las organizaciones públicas carecen de recursos para invertir y mejorar su servicio.

Sin embargo, es necesario y primordial que las organizaciones públicas mejoren su gestión, ya que este servicio afectara directa e indirectamente a miles de personas en todo ámbito de su vida, desde la seguridad de su domicilio a la tramitación de un permiso para arreglar su vivienda, si el servicio que llega es insatisfactorio se desencadenara un descontento general por un servicio que puede ser injustificadamente malo para las condiciones en que se desarrolla el país hoy en día, en donde se cuentan con los recursos sociales, monetarios y administrativos para elevar la calidad del servicio público. Para la investigación a desarrollar, serán los servicios del Municipio de Santiago los que se analizarán.

El Municipio de Santiago, es una institución que administra el ordenamiento y regulación de la comunidad que reside en el centro de la Región Metropolitana, procurando el bienestar social sin distinción o discriminación no regulada por la Ley. Al aplicar un sistema de Control de Gestión los procesos con mayor impacto en la sociedad deberán ser medidos y controlados en el tiempo, a través de una estrategia que alineé los objetivos que se esperan obtener en el largo plazo y así prever si es necesario intervenir u modificar la operatividad de estos.

1.2 Objetivo General

El Objetivo General de esta investigación es elaborar y proponer un Modelo de Control de Gestión Estratégico para el Municipio de Santiago, en la administración general de ésta.

1.3 Objetivos Específicos

Los Objetivos específicos son:

1. Revisar la misión, visión y valores del Municipio, y proponer mejoras a las principales definiciones estratégicas de la Organización.
2. Realizar un análisis estratégico F.O.D.A. y la revisión de la propuesta de valor de la Organización.
3. Proponer y diseñar un modelo de negocio para la Organización.
4. Proponer y diseñar un Mapa Estratégico, con los principales objetivos estratégicos definidos y las respectivas relaciones de causa- efecto a cumplir para alcanzar la implementación de la estrategia en la Organización.
5. Diseñar un Cuadro de Mando Integral orientado a la Organización.
6. Diseñar un esquema de incentivos asociado a los objetivos estratégicos de la Organización, que permitan la implementación de la Estrategia.

1.4 Justificación

El Municipio de Santiago, requiere la implementación de un modelo de control de gestión para mejorar sus procesos, midiendo y evaluando como se puede ordenar la administración actual para llevarla a un nivel superior, donde se deje de improvisar y el largo plazo este medido y planeado con sustentación en resultados fijos.

La aplicación de controles será especificada para la estrategia del sector público, a modo de demostrar cuáles son las principales diferencias entre el sector privado y público, y de qué manera se deben aplicar los incentivos que muchas veces se tiene la creencia que sólo pueden depender de bonos en dinero, y es exactamente el punto más sensible en el sector público, donde no se cuentan con este tipo de recursos para disponer libremente.

1.5 Metodología

El desarrollo del presente proyecto está basado en el modelo teórico de Kaplan y Norton en *The Execution Premium* (2008) presentando los puntos críticos, al desarrollar una estrategia, dándole un orden lógico y sustentación a la propuesta planteada para la Municipalidad de Santiago.

- **Formulación Estratégica**

- a) Contexto de la Empresa
- b) Unidad Estratégica de Negocio
- c) Misión, Visión y Valores
- d) Análisis Estratégico
 - I. Análisis Externo
 - i. Marco General, Análisis PESTEL
 - ii. Marco de la Industria y Competidores, Análisis Porter
 - II. Análisis Interno
 - i. FODA
 - ii. Matriz FODA Cuantitativo
- e) Propuesta de Valor
- f) Ejes Estratégicos

- **Desarrollo de la Estrategia**
 - a) Modelo de Negocio
 - b) Mapa Estratégico
 - c) Diccionario de Objetivos
 - d) Tableros de Gestión y Control
 - e) Cuadro de Mando Integral
- **Alineamiento Organizacional**
 - a) Esquema de Incentivos

1.6 Alcances y Limitaciones

Este trabajo se realiza para el organismo público, el Municipio de Santiago, ubicado dentro de la Región Metropolitana, Chile. Este análisis tiene alcances limitados, ya que se realiza desde una mirada externa pero conociendo el tema y con la guía del Asesor de la Subdirección de Gestión de Personas de la Municipalidad de Santiago, José Echiburu.

Las limitaciones están dadas por la recopilación de información, algunos datos no están al alcance de las personas, como los datos de gestión semestral y anual, eventos externos que podrían afectar directamente la agenda de proyectos que tengan las autoridades Municipales, la implementación del Cuadro de Mando Integral propuesto y sus posibles mejoras, dependerá directamente de las Autoridades Municipales y están fuera del alcance de este trabajo, por último, la información recopilada es hasta Mayo del 2014, fecha de finalización del proyecto.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Con el fin de contextualizar las dimensiones y alcances que teorizan el presente proyecto, se definirán a continuación aquellos conceptos utilizados y metodologías que se aplicarán para demostrar la implementación de un sistema de gestión de control para el Sector Público.

Debemos entender que el concepto de Control de Gestión nace como una herramienta que busca medir la actuación administrativa, dirigiendo los esfuerzos en desarrollar una metodología que logre cuantificar resultados de una labor diaria administrativa y de producción.

Alrededor de los años 90' surgen diversos sistemas como medidas de control, estos eran sistemas de control interno, como los sistemas de contabilidad. Autores como Taylor introdujeron el concepto de Control de Gestión Industrial, con su modelo de la contabilidad analítica, el cronometraje de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, la asignación de los costos indirectos y la remuneración por rendimientos. Otros autores también desarrollaron otras medidas de control como Donalson Brown que en 1907 estableció la fórmula de la rentabilidad del capital. Todavía hoy se observan muchos ejemplos en las empresas, el control de gestión gira en torno al control de la eficiencia interna de la empresa, centrando su atención en los recursos que consume, en el beneficio inmediato y en la información financiera exterior.

Sin embargo autores como Robert Kaplan y David Norton, promueven una visión más proactiva del control, proponiendo un Sistema de Control basado en el Cliente, en donde se parte de la formulación de la estrategia, que define las políticas y objetivos a lograr, lo que permitiría implementar Control de Gestión y Control de Tareas, buscando la eficacia y eficiencia operacional.

Kaplan y Norton definen herramientas de control que en su ejecución establecen un sistema de control de gestión, incorporando el Cuadro de Mando Integral que “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición

estratégica. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El Cuadro de Mando Integral mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las financieras, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento”¹.

Para la implementación del Sistema de Control de Gestión, se definen conceptos claves como:

a) Control Administrativo: proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar la estrategia de ésta.

b) Actividades de Control Administrativo:

- Planear lo que debe hacer la organización
- Coordinar las actividades de las partes de la organización
- Comunicar la información
- Evaluar la información
- Decidir qué acción, si acaso, debe tomarse.
- Influir en la gente para cambiar su comportamiento.

Los autores Robert Anthony y Vijay Govindarajan, distinguen entre formulación estratégica y control administrativo, destacando que “la formulación estratégica es el proceso de decidir sobre las nuevas estrategias; el control administrativo es el proceso de implantarlas”².

¹ Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2009, El cuadro de Mando Integral, “The Balanced Scorecard”, página 18, Editorial Gestión 2000.

² Robert N. Anthony y Vijay Govindarajan, 2008, “Sistema de Control de Gestión”, página 6, Editorial McGraw Hill.

Para implementar la estrategia

Como parte de la formulación de la estrategia, la organización debe tener presente su visión, misión y valores. Según lo define Robert N. Anthony et al. (2008) en su libro Sistema de Control de Gestión, la *Visión*, “es una panorámica de todo lo que, en un sentido amplio, quiere ser una empresa y de aquello que quiere lograr en última instancia. Por consiguiente, el enunciado de una misión articula la descripción ideal de una organización y plantea la configuración del futuro que busca”³.

Para Jack Fleitman, la visión se “define como el camino al cuál se dirige la empresa al largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”⁴.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, el “simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy, no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc...Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir”⁵.

De esta forma, los autores creen que es importante que para lograr crear una organización consolidada, debe quedar claro la meta a la cual se enfocan los esfuerzos; una meta que hable al largo plazo y que permita soñar con llegar a ser algo impensado, pero que en lo cuál pondrán sus esfuerzos diariamente a través de un trabajo, que deberá estar formulado en una estrategia que motive y oriente a todos los trabajadores.

³ Robert N. Anthony y Vijay Govindarajan, 2008, “Sistema de Control de Gestión”, Editorial McGraw Hill.

⁴ Fleitman Jack, (2000), “Negocios Exitosos”, página 283, Editorial McGraw Hill.

⁵ Thompson Arthur y Strickland A. J. III, 2001, “Administración Estratégica Conceptos y Casos”, página 4, Editorial Mc Graw Hill.

La Misión, es definida por Robert N. Anthony et al. (2008): “como lo que especifica la o las líneas de negocios en las cuáles pretende competir la empresa, así como cuáles son los clientes a los que quiere atender”... “La misión de la empresa es más concreta que su visión. No obstante, ésta, a semejanza de aquélla, debe establecer la individualidad de la organización, entusiasmar a todos los grupos de interés y ser relevante para ellos”.

Otros definen la misión como; “un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización”⁶, para O.C. Farral y Geoffrey Hirt “la misión de una organización es su propósito general. Responde a la pregunta ¿Qué se supone que hace la organización?”⁷, según el profesor Rafael Muñiz Gonzalez la misión “define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”⁸, entre otras más, definen y orientan claramente que el sentido de la misión en una empresa u organización estará ligada a los conceptos bases que definirán el actuar diario y razón de ser de esta misma, entregándole consistencia a una estrategia ya formulada por el directorio.

Los Valores son una piedra angular en el diseño de la estrategia, en conjunto con la visión y misión, estos son definidos por Athos y Pascale como “reglas o pautas mediante las cuáles una compañía exhorta a sus miembros a tener comportamientos consistentes con su sentido de existencia (orden, seguridad y desarrollo). Son propósitos supremos a los cuáles la organización y sus miembros deben dedicar toda su energía”. Tom Peters los define como los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios”.

Para una empresa que desea establecer una estrategia que logre interiorizarse en todos sus colaboradores, será fundamental entablar en conjunto con la visión y misión, los

⁶ Kotler Philip, Armstrong Gary, 2004, “Marketing”, página 43, Editorial Cámara Dionisio y Cruz Ignacio.

⁷ Ferrel O.C. y Hirt Geoffrey, 2004, “Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante”, página 211, Editorial McGraw Hill.

⁸Rafael Muñiz G., 2010 “Marketing en el Siglo XXI”, Capítulo 2: Marketing Estratégico, Editorial CEA.

valores, los cuáles servirán para orientar en el sentido práctico y metódico el “cómo” se desea concretar la estrategia en el trabajo diario.

De esta forma, se plantea que para lograr coordinar un organismo, se requieren ciertos factores claves que den la orientación a favor de una meta, que según sea, deberá ser establecida como un anhelo que capte el interés de todos los que conforman esta organización, entablando principios básicos para el desarrollo de sus funciones, como una matriz de movimiento acotada a lo que la organización espera, establecida en la misión, visión y valores.

Cuando se debe establecer una estrategia, no solo se deben considerar la misión, visión y valores, es importante también considerar aquellos Grupos de Interés que están relacionados directa e indirectamente con el desarrollo y aplicación de ésta, es por ello que Robert N. Anthony et al. (2008), establecen que los Grupos de Interés “los constituyen las partes o las personas que influyen en los resultados estratégicos que se obtienen, que son afectados por esos resultados y que tienen derechos aplicables sobre el desempeño de la empresa porque tienen la capacidad de reservarse su participación, la cuál es esencial para la supervivencia, la competitividad y la rentabilidad de la organización”.

Los Grupos de Interés se podrán clasificar por lo menos en tres categorías diferentes, según se indica por estos autores, tendremos entonces:

- **Grupos de interés del mercado de capital:** Referido principalmente a los accionistas y acreedores que participan activamente en el desarrollo de la empresa, quienes estarán interesados en el bienestar de la empresa, y de la misma forma son quienes pueden afectar en sus negocios si están insatisfechos con alguna política implementada por estos.
- **Grupos de interés del mercado de los productos:** Identificados como los clientes, proveedores, comunidades y sindicatos, que estarán principalmente interesados en que la empresa obtenga el equilibrio necesario para entregar productos de calidad, a precios razonables en el largo plazo, promoviendo el empleo y las condiciones mínimas para trabajar, en general esto va ocurrir mientras la empresa obtenga una utilidad que logre mantener este equilibrio.

- **Grupo de interés de la organización:** Son los empleados que van a estar directamente relacionados con todas las decisiones que tome la empresa como estrategia, principalmente les van a preocupar sus condiciones, labores y proyecciones al largo plazo.

Análisis Estratégico

Para el adecuado desarrollo de una estrategia es necesario identificar todas las variables que podrían o no afectar el plan al largo y corto plazo, ya que de estas va depender como se darán los resultados de la gestión, analizar estratégicamente la organización buscando optimizar los recursos y dar una mirada necesaria a la manipulación de los recursos, considerando como estos se comportaran frente a diversos escenarios externos o internos que pueden impactar directa o indirectamente a esta misma.

Análisis Externo

Toda entidad inserta en una sociedad se ve expuesta a múltiples factores que afectarán su desarrollo, las organizaciones públicas también se ven afectadas por estos factores, como es el caso del desarrollo económico, social y cultural de la población.

En el caso de un Municipio, las condiciones económicas tanto del país como de la localidad en donde se ve inserta, van a ser determinantes en la recaudación de fondos fiscales, si hablamos de una población con alto comercio este municipio tendrá a su favor un alto monto colectado por conceptos de patentes comerciales y potentes socios para el desarrollo de programas sociales. Como es el caso del Banco ITAU que pone en marcha una campaña a lo largo de las principales localidades de América, con “Pedalear es el nuevo conocer”, donde permite a turistas y habitantes realizar recorridos por los alrededores de manera gratuita con bicicletas alquiladas temporalmente. De este modo, diferentes factores que se vinculan directa o indirectamente con el desarrollo de los habitantes y la localidad regional podrán convertirse en una ventaja competitiva.

Según Michael Hitt, Duane Ireland y Robert E. Hoskisson (2011) una empresa logra competitividad estratégica cuando tiene éxito en formular e implementar una estrategia que crea valor. Estos autores presentan de forma grafica como la empresa se divide en tres áreas importantes, el entorno general, el entorno de la industria y el entorno de la competencia⁹.

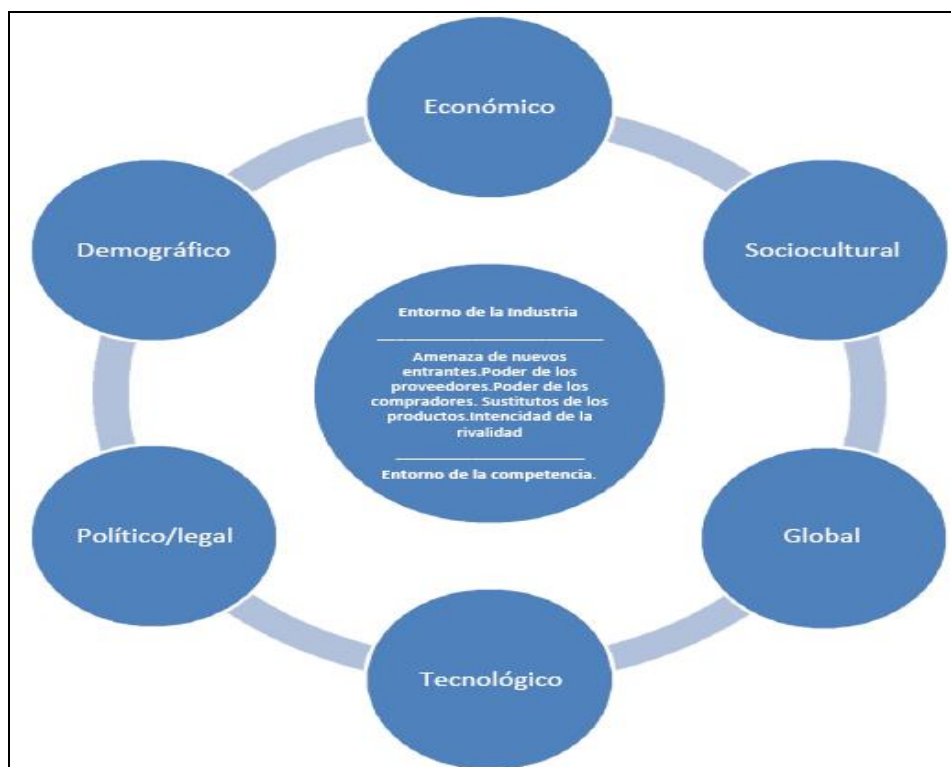


Figura 1: El Entorno Externo

Fuente: Michael Hitt, Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, 2011.

Nos presentan el entorno general de la industria, afecto a estas dimensiones de la sociedad que van a influir directa e indirectamente en la estrategia presente y del futuro de la organización. Conforme a un correcto análisis de la estrategia, se deberá establecer un análisis externo e interno, el análisis externo será especialmente complejo dada las condiciones actuales que vive el mundo, donde todo está interconectado y vulnerable. Michael Hitt et al. (2011), en su libro Administración Estratégica, Competitividad y Globalización, hablan de un análisis que implica cuatro actividades, exploración, monitoreo, pronóstico y evaluación.

⁹ Michael Hitt, Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, 2011, "Administración Estratégica, Competitividad y Globalización", Capítulo 2, Editorial El entorno externo.

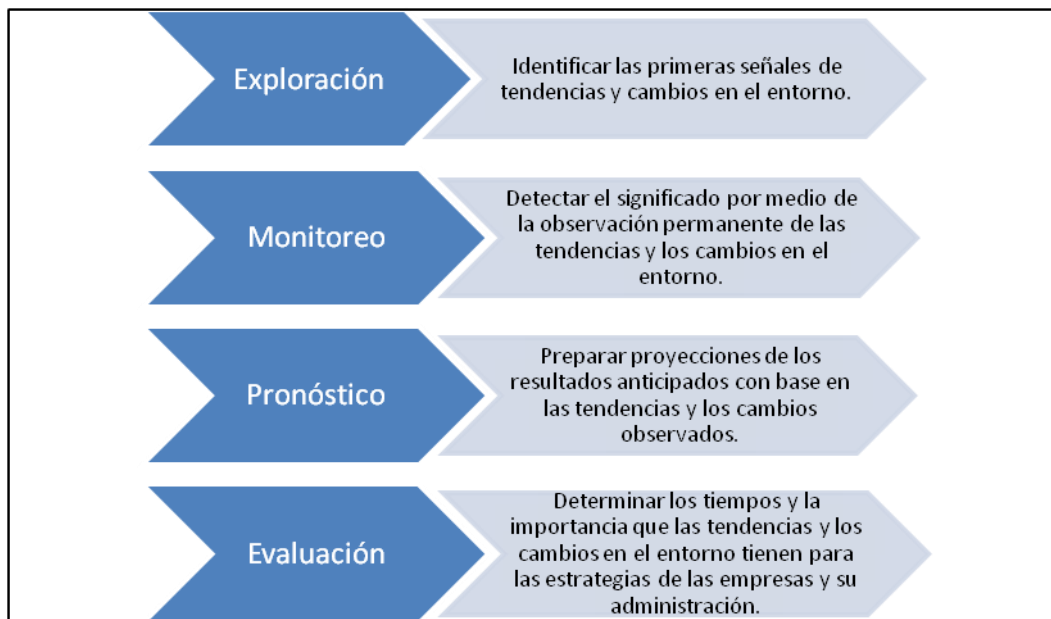


Figura 2: Actividades, exploración, monitoreo, pronóstico y evaluación

Fuente: Michael Hitt, Duane Ireland y Robert E. Hoskisson, 2011.

Para el presente proyecto se va realizar el análisis externo en base al análisis Pestel y las Cinco Fuerzas de Micheal Porter (1979), el análisis Pestel analiza factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y jurídicos. Las Cinco fuerzas de Porter definen el poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, disponibilidad de sustitutos, amenaza de nuevos competidores y rivalidad del sector. Primeramente, el análisis Pestel nos va resumir y situar con las principales características genéricas que afectan a nuestro negocio, para posteriormente saber cuál es el grado de alcance y como podrían afectar estos en la práctica en el desarrollo de este.

Cinco Fuerzas de Porter:

Instaurado en 1979, propone analizar los principales atributos de la industria, de esta forma detalla:

- **Nuevos Participantes:**

Determina la regulación actual gubernamental que permite o condiciona la apertura de negocios de la misma línea, la economía de escala de esta industria también es un indicador para reflejar en qué posición se encuentra mi mercado, si en el mar rojo o azul, que tan rentable es para un nuevo participante incorporarse al negocio.

- **Poder de Negociación de los Clientes:**

Definir el grado de dependencia del potencial cliente al producto, considerando factores como reacción frente ajustes de precios, o fidelidad con este. Identificar al cliente clave, asociando datos demográficos, edad, sexo o ingreso.

- **Productos Sustitutos**

Mide la tendencia del potencial cliente a cambiar o encontrar sustitutos al producto, evaluando la calidad de la posible competencia. Se debe considerar un análisis de posibles cambios, adaptándose a lo demandado por el cliente.

- **Poder de Negociación de los Proveedores:**

Mide la relación con mi proveedor de materias primas y mano de obra, analizando el efecto en la movilidad del precio de estos y el efecto en el producto. Considerando las variaciones positivas o negativas que podría tener cambiar de proveedor, con ello identificar el nivel de poder que tiene este sobre mi negocio.

- **Intensidad de la Rivalidad Competidores de la Industria**

Se debe considerar el nivel de concentración del mercado y el grado de penetración de una nueva industria. Compara precios, si el mercado es disciplinado, baja competencia entre compañías, o concentrado, alta competencia.

Análisis Interno

Consiste en el análisis de los componentes internos de la organización, que describen los recursos y capacidades, las cuáles deben potenciar sus competencias y lograr ventaja competitiva frente a los competidores, creando diferenciación desde la base para llegar a resultados que se puedan asociar a una marca o estrategia dependiendo de la organización.

Cadena de Valor

Según Michael Hitt et al. (2011), la definen como “una plantilla que las empresas utilizan para entender su posición en cuanto a costos e identificar los muchos medios que podrían utilizar para facilitar la implementación de la estrategia de negocios que elijan”.

Definiendo:

Actividades Primarias, relacionadas con la elaboración de un producto, su distribución y venta a los compradores y su servicio posterior a la venta.

- Las Actividades de Apoyo, brindan la ayuda que se requiere para el buen desarrollo de las actividades primarias.

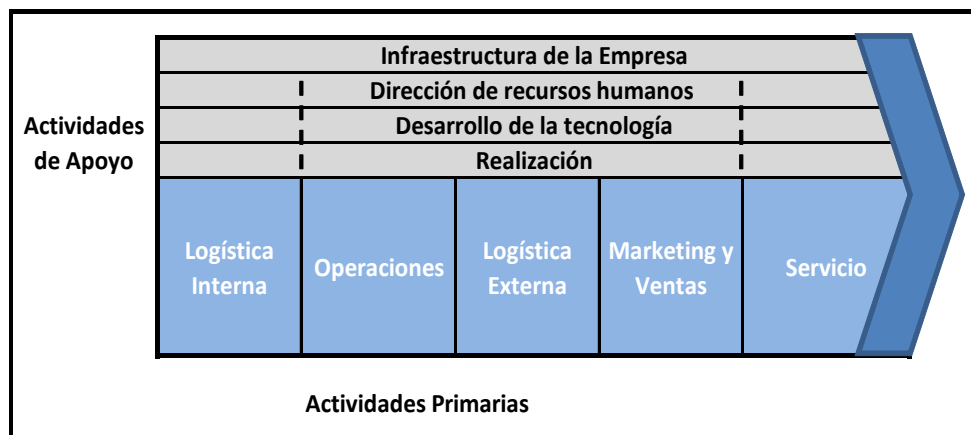


Figura 3: Cadena de Valor, Michael Porter

Fuente: Michael Porter.

Análisis del potencial de las actividades primarias para crear valor

- **Logística Interna:** Las actividades, como manejo de materiales, almacenaje y control de inventarios, que se desarrollan para recibir, almacenar y distribuir los insumos para un producto.
- **Operaciones:** Las actividades necesarias para que los insumos proporcionados por la logística interna sean convertidos a su forma de producto final.
- **Logística externa:** Las actividades que se desarrollan para reunir y almacenar el producto final y distribuirlo de forma física a los clientes.

Algunos ejemplos de estas actividades son el almacenaje de bienes terminados, el manejo de materiales y el procesamiento de pedidos.

- **Marketing y ventas:** Las actividades que se desarrollan para ofrecer medios que permitan a los clientes comprar los productos y que sirvan para inducirles a comprarlos.
- **Servicio:** Las actividades que buscan mantener o mejorar el valor de un producto. Las empresas desempeñan una amplia gama de actividades relacionadas con los servicios, entre otras la instalación, la reparación, la capacitación y el ajuste.

Análisis del potencial de las actividades de apoyo para crear valor

- **Adquisiciones:** Las actividades que se desarrollan para comprar los insumos que se necesitan para fabricar los productos de una empresa. Los insumos que se compran incluyen bienes que se consumen del todo durante la fabricación de los productos (por ejemplo, materias primas y suministros, así como activos fijos, es decir maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios).
- **Desarrollo Tecnológico:** Las actividades que se desarrollan para mejorar el producto de una empresa y los procesos utilizados para producirlo. El desarrollo tecnológico adopta diversas formas, como el equipo del proceso, la investigación básica y el diseño del producto, así como los procedimientos para brindar servicios.
- **Administración de recursos humanos:** Las actividades que se desarrollan para el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la remuneración de todo el personal.
- **Infraestructura de la empresa:** La infraestructura de la empresa incluye actividades como la administración general, la planeación, las finanzas, la contabilidad, el apoyo jurídico y las relaciones con el gobierno que se requieren para apoyar el trabajo de la cadena de valor completa. Por medio de su infraestructura la empresa lucha por identificar de forma efectiva y consistente las oportunidades y las amenazas externas, identificar los recursos y las capacidades y apoyar las competencias centrales.

Las empresas deben analizar cada actividad en relación con las capacidades de los competidores y después calificar cada una como superior, equivalente o inferior.

FODA

Según Thompson & Strickland (2012), es una metodología de análisis del contexto en el cuál se describe la situación interna y externa, correspondiente a las Debilidades y Fortalezas, y Amenazas y Oportunidades, correspondientemente.

El análisis debe ayudar a determinar aquellas ventajas competitivas que tiene la empresa u organización frente a otras del mismo rubro, detallando aquellos factores que afectan internamente como externamente, dentro de los cuáles se describe:

Tabla I: FODA

Debilidad o Fortaleza, Carácter Interno
<ul style="list-style-type: none">• Disponibilidad de recursos de capital, fuente de estabilidad e inversión que puede tener la empresa, a veces puede ser determinante en el futuro de esta, determinando como se utilice y proyecte en el largo plazo.• Capital Humano, fuente de productividad, uno de los eslabones principales para determinar el éxito o fracaso de ésta, considerando nivel de especialización, rotación laboral y productividad.• Activos, su nivel ideal estará sujeto al tipo de negocio, considerando por ejemplo que en la industria metalúrgica es determinante según nivel de maquinaria o en rubro de informática es el capital humano el determinante del éxito.• Calidad del Producto, factor que determina el tipo de producto que se desea comercializar, sujeto al precio mercado al que se venderá, siendo esta combinación una estrategia que puede determinar el éxito o fracaso de este.• Estructura Interna y de Mercado, debe concordar con el tipo de negocio y principales características de la empresa, considerando si se desea centralizar o descentralizar esta, potenciando el manejo de los recursos con el tipo de organización que se establezca.• Percepción de los consumidores, se basara en una marca, historial de la empresa o imagen que desea vender y su concordancia con la realidad, dependiendo de estrategia comercial.

Oportunidades o Amenazas, Carácter Externo

- **Factores Políticos**, principal regulador de las políticas regulatorias de lo legalmente establecido para ejecutar cualquier tipo de negocio u organización. Incluyendo los principales desestabilizadores sociales, que indicaran el nivel de riesgo país para emprender un negocio u organismo.
- **Factores Legales**, establece normativa que cada Empresa u Organización debe respetar a la hora de construir relaciones contractuales-laborales con los cooperadores de ésta, constituyendo el marco en que el empresario puede moverse para ejecutar su actividad. La normativa de carácter económico, será decisiva a la hora de establecer precios y salarios, también decidir en cuanto a la inversión económica y deuda pública.
- **Factores Sociales**, establece el nivel socio-cultural en el que estará inmersa la empresa, determina las principales características de la mano de obra del país, considerando además la tasa de empleabilidad y distribución demográfica, entre otros.
- **Factores Tecnológicos**, herramienta que si evoluciona adecuadamente puede ayudar a implementar proyectos más económicos y generar ventajas comparativas con respecto a empresas internacionales. O viceversa.

Fuente: Miles & Snow (1978)

Aquellos, son los principales factores que determinaran el FODA y análisis de la empresa, se deberá determinar cómo afectan y como pueden aquellas amenazas y debilidades controlarse para que no lleguen a afectar a la empresa, por otro lado, las oportunidades y fortalezas, deben potenciarse y ser utilizadas para conseguir una ventaja comparativa y competitiva respectivamente. La matriz se puede presentar de la siguiente manera:

Tabla II: Matriz FODA

	Fortaleza	Debilidad
Análisis Interno	Capacidades Distintas Ventajas naturales Recursos Superiores	Recursos y capacidades escasas Resistencia al cambio Problemas de motivación del personal
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Nuevas Tecnologías Debilitamiento de Competidores Posicionamiento Estratégico	Altos riesgos- Cambios en el entorno

Fuente: Miles & Snow (1978)

Propuesta de Valor y Ejes Estratégicos

La Propuesta de Valor, busca solucionar de una manera diferenciada o propiamente particular de la gestión de la empresa, para resolver un problema determinado del cliente definido. Según esto la estrategia competitiva tendrá relación directa con la Propuesta de Valor definida, maximizando la demanda a través de configurar óptimamente la oferta.

En función de la creación de valor, Daft y Becker, en su estudio sobre innovación administrativa sacaban como conclusión: “La corriente de ideas de innovación hacia y a través de la organización existe independientemente de los problemas. Las ideas pueden ser traídas a la organización por empleados nuevos, o pueden ser descubiertas por el personal existente. Las soluciones innovadoras pueden inventarse en ocasiones dentro de la organización. Los miembros de la organización pueden verse atraídos por ciertas ideas y empujan para que se las adopte. La atracción por una idea puede hacer que el miembro busque un problema al cuál se le puede adosar la innovación como solución, o el participante, puede presentar las ideas como una oportunidad para mejorar el rendimiento de la organización. Las condiciones de incertidumbre, las ideas pueden probarse para saber si son preferibles en lugar de los procedimientos existentes. (1978,168-169)”

Para determinar la propuesta de valor es necesario considerar varios factores que orientan la formulación adecuada de la propuesta de valor, considerando:

Modelo de Negocios

Entenderemos como Modelo de Negocio, la descripción de cómo la empresa realiza su trabajo, a través de la definición de una estrategia que será reflejada al cliente a partir de una serie de decisiones que finalmente impactaran en el servicio o producto que consumirá este. Como por ejemplo, la determinación del precio del producto, calidad, marketing, diferenciación, etc.

A fin de detallar y describir cómo se maneja un organismo existen diversos modos, para ajustar la descripción con un organismo público, utilizaremos el modelo CANVAS, de Alexander Osterwalder, quien define nueve secciones para crear, entregar y capturar valor para la Empresa.

La herramienta CANVAS parte de cuatro preguntas básicas que reflejan cuatro áreas principales; **¿Cómo?** , que tenemos para hacerlo, **¿Qué?**, la propuesta de valor, **¿A Quién?**, a que clientes está dirigido y **¿Precio?**, simulación de los recursos a utilizar para su producción y utilidad adquirida.

Para desarrollar estas preguntas y respuestas, Alexander define nueve secciones que formaran el Modelo de Negocio:

1. Segmentos de Clientes: Determinar a quién o a qué, va estar dirigida la propuesta de valor. ¿Para quién creamos valor?, ¿serán a uno o más segmentos sociales? (mercado de masas, nicho de mercado, mercado segmentado).

2. Propuesta de Valor: El conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. El objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor. ¿Qué problema ayuda a solucionar?, ¿Qué valor ofrece a sus clientes?

3. Canales de Comunicación, distribución y venta: La forma en que la empresa establece contacto con los diferentes clientes y cómo les proporciona la propuesta de valor.

4. Relación con los Clientes: Los diferentes tipos de relaciones de la empresa con cada segmento de clientes, que establecen y mantienen de forma independiente para cada segmento. En función de cada cliente, se adaptará el discurso.

5. Ingresos: Se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor que ofrece la empresa.

6. Recursos y Capacidades clave: Los activos necesarios para el modelo de negocio, incluidas las personas de la empresa y sus capacidades.

7. Actividades Claves: Las acciones necesarias que deben llevarse a cabo. Habrá que saber si se cuentan con las capacidades necesarias (y recursos claves) para llevar a cabo estas actividades.

8. Alianzas clave: Las alianzas, los socios, incluso los proveedores que se necesitan para el éxito del modelo de negocio. Quizás algunas actividades se pueden externalizar y/o determinados recursos se pueden adquirir fuera de la empresa.

9. Gastos: Toda la puesta en marcha de un negocio para poder elaborar y hacer llegar la propuesta de valor a los clientes tiene unos costos asociados. ¿Cuál es la estructura de Costos?

Ejes Estratégicos

Dado el desarrollo de los principales factores de la Estrategia y a la vez esta misma, se reconoce por autores como Porter y Cotteleer, que en función de orientar la estrategia se desarrollaran ejes estratégicos, que vincularan las decisiones organizacionales con la propuesta de valor y la formulación estratégica competitiva de esta.

Describir la relación de los atributos propuestos por la propuesta de valor y valores definidos, en las perspectivas de recursos, procesos internos, clientes y financiero, crea el marco operacional en el cuál la Empresa debiese moverse para lograr sus metas. En ese sentido, caracterizar a la organización en un campo completo de accionar, logra posicionar a la marca o servicio como se espera dentro del mercado, diferenciando a través de una estrategia competitiva.

Según Saulo Edison Murillo Cornejo, en su publicación “Componentes competitivos y ejes estratégicos en la planificación estratégica: guía para la estructura de especificaciones operativas”, define a la estrategia en estricta relación con los ejes estratégicos en función de distinguirse y lograr una ventaja competitiva en el mercado. Según indica: “La definición de la actividad competitiva de la empresa abarca la orientación estratégica y los factores claves que constituyen fuentes de ventaja competitiva a través de relaciones particulares”.

Para abordar el tema de la orientación estratégica, se ha propuesto el modelo de ejes estratégicos. Por medio de este modelo se puede determinar las variaciones en las elecciones que son consecuencia de las combinaciones de diferentes alternativas. En relación a los factores claves como fuentes de ventaja competitiva, se presentan los componentes competitivos. Estos componentes competitivos adquieren una configuración singular y están determinados por una función de utilidad, sujetos a la orientación estratégica.

Estos marcos analíticos son coherentes con la teoría acerca de la dinámica de la estrategia. La variación en la orientación estratégica afecta la actividad competitiva. La dinámica de la estrategia, que se propone en este proyecto, está sujeta a la orientación estratégica sobre los ejes estratégicos, la dinámica de la estrategia se diferencia de la dinámica de la planificación, pues esta última podría darse sin afectar necesariamente la estructura de elecciones que forman la estrategia”¹⁰.

Mapa Estratégico

Kaplan y Norton definen el Mapa Estratégico para organizaciones del sector público y sin fin de lucro, detallando cuáles son las principales diferencias con el sector privado, primero definen como principal máxima de éxito el logro de la *misión*, a diferencia del sector privado, que su máxima de éxito es la perspectiva financiera.

Las empresas del sector público y las organizaciones sin fines de lucro, sin embargo, cubren una amplia variedad de misiones y, por consiguiente, tienen que definir su impacto social, su objetivo de alto nivel, de modo diferente.

¹⁰ Saulo Edison Murillo Cornejo, Revista de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, País Chiclayo- Perú, Flumen 6 (1): 97- 104- (2013), <http://intranet.usat.edu.pe/usat/flumen/files/2013/07/ponencia6.pdf>

La misión de estas organizaciones, igual que en el modelo del sector privado, se cumple satisfaciendo las necesidades de sus *clientes* objetivos (o integrantes o partes interesadas, como algunas de estas entidades describen a las personas que se benefician con sus servicios). Las organizaciones llegan al éxito mediante el desempeño de los *procesos* internos que tienen el apoyo de sus activos intangibles (*aprendizaje y crecimiento*). La perspectiva *fiduciaria*, aunque no dominante, refleja los objetivos de un grupo constituyente importante: los contribuyentes o donantes que aportan la financiación. La satisfacción de las partes interesadas, tanto financieras como de los clientes, y en consonancia con la misión, crea una arquitectura estratégica de temas de eficiencia y efectividad que refleja los temas de productividad y crecimiento de ingresos usados por las organizaciones del sector privado.

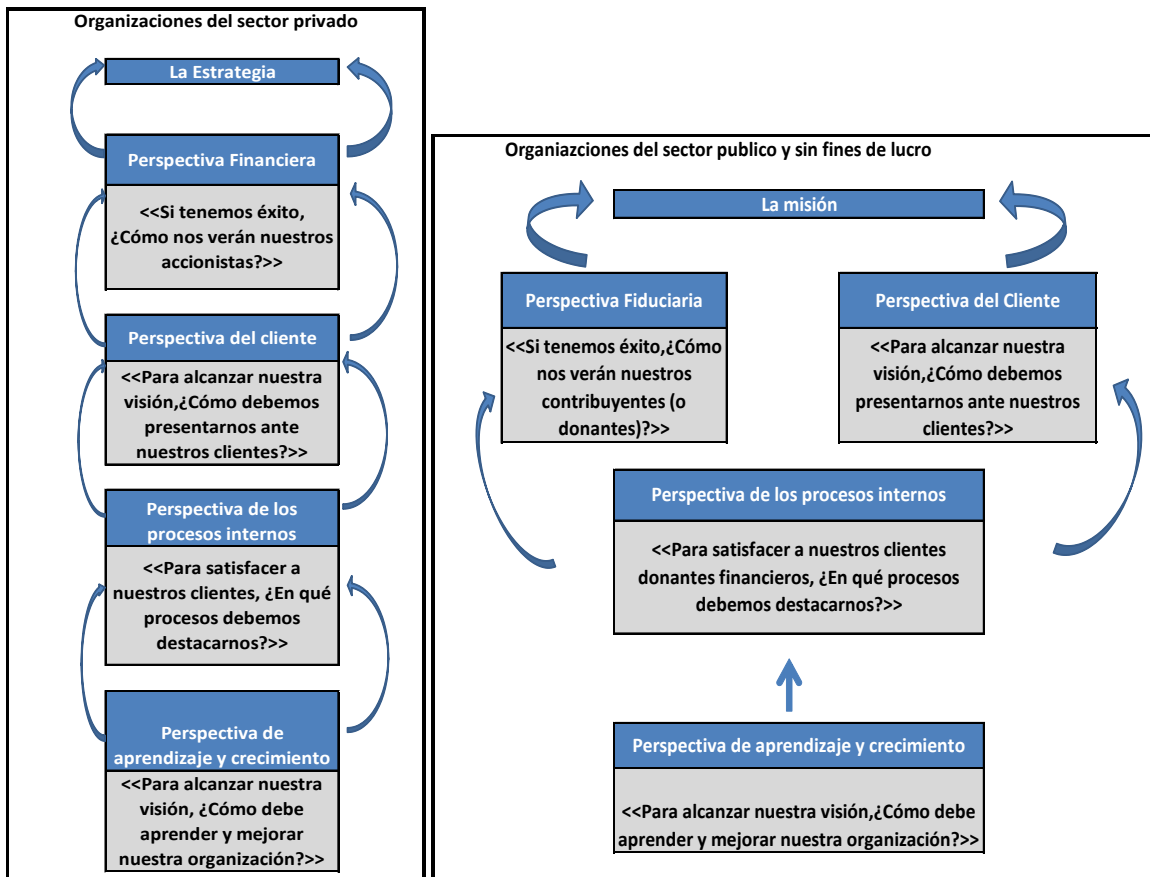


Figura 4: El modelo sencillo de la creación de valor
 Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P.

El modelo sencillo de la creación de valor, presenta la comparación en la creación de valor en el Sector Privado versus Sector Público, ambas deben invertir en un capacitar a su gente, destacando en procesos que lleguen a su cliente, sin embargo en el sector público además de llegar a su cliente debe llegar a, como lo domina el autor, donante, que también es conocido como todo ciudadano o habitante del país que pague impuestos, para finalmente expresar la misión. A diferencia del Sector Privado, que a través de satisfacer y llegar a sus clientes, obtiene un resultado expresado en la perspectiva financiera que será la traducción de la Estrategia de la Organización.

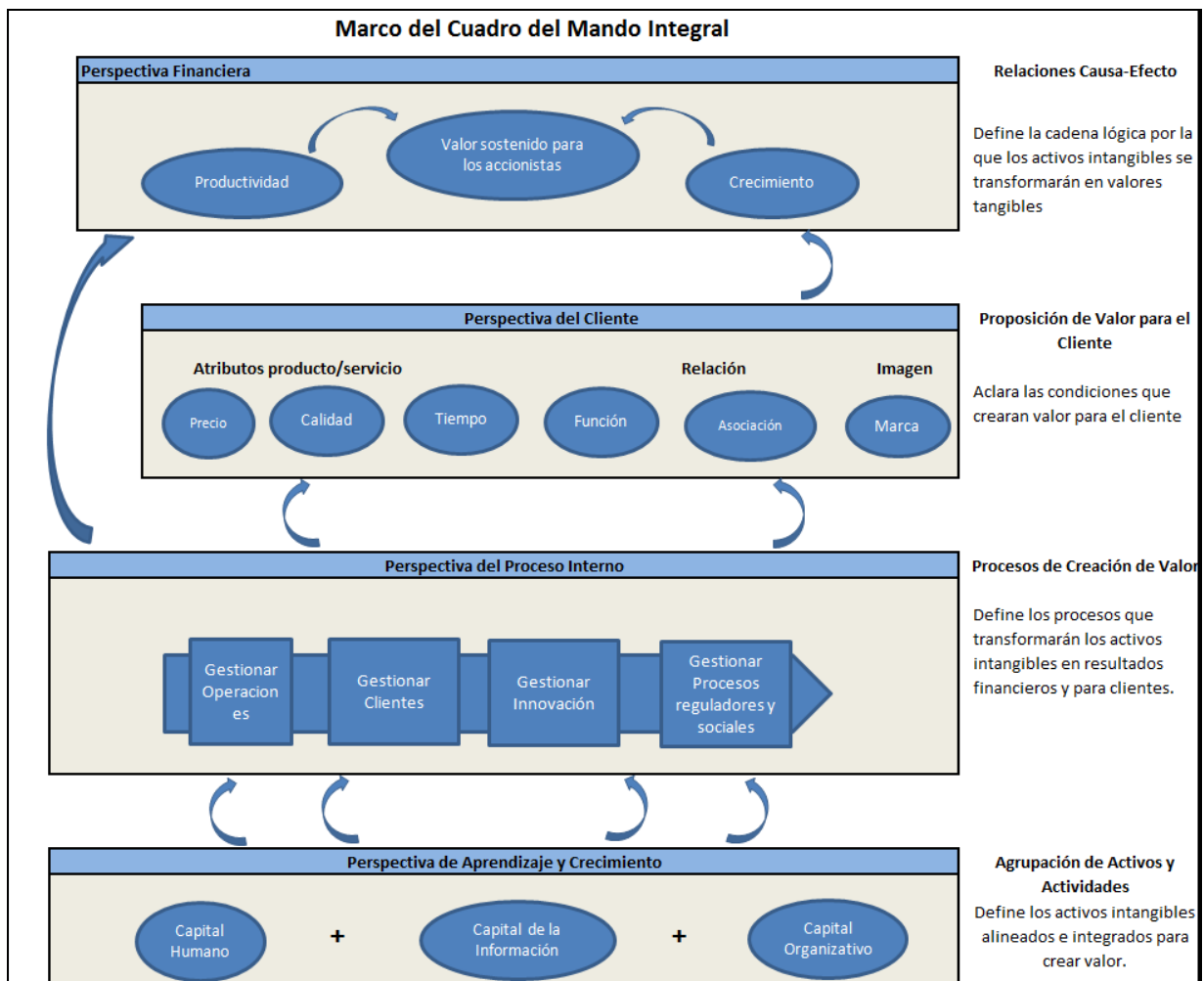


Figura 5: Cuadro de Mando Integral.
 Fuente: Kaplan, Robert S. y Norton, David P.

Cuadro de Mando Integral

David Norton y Robert Kaplan (2009) en su libro “El Cuadro de Mando Integral”, introducen su relevancia dentro de una organización con el siguiente párrafo, “El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia de la era de la información, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades. Desgraciadamente, muchas organizaciones adoptan estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que motivan y miden la actuación sólo con indicadores financieros. El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo”¹¹.

Luego explican el Cuadro de Mando Integral, como una herramienta que transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento. Proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea, y los inductores de esos resultados, los altos ejecutivos esperan canalizar las energías de las capacidades y el conocimiento concreto de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo. Otro factor relevante del Cuadro de Mando Integral, será como medimos los resultados o estados de avance de la estrategia a aplicar.

De este modo, se dice que “las medidas de resultados, sin los inductores de actuación, no comunican la forma en que hay que conseguir los resultados. Tampoco proporcionan una indicación puntual de si la estrategia se lleva a cabo con éxito. Por el

¹¹ Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2009, El Cuadro de Mando Integral, “The Balanced Scorecard”, Editorial Gestión 2000.

contrario, los inductores de la actuación – como los tiempos de los ciclos y las tasas de defectos-, sin medidas de los resultados, pueden hacer que la unidad de negocio sea capaz de conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido transformadas en un negocio aumentado con clientes nuevos y actuales, y, finalmente en una mejor actuación financiera. Un buen Cuadro de Mando Integral debe tener una mezcla adecuada de resultados (indicadores históricos) y de inductores de la actuación (indicadores previsionales) de la estrategia de la unidad de negocio.

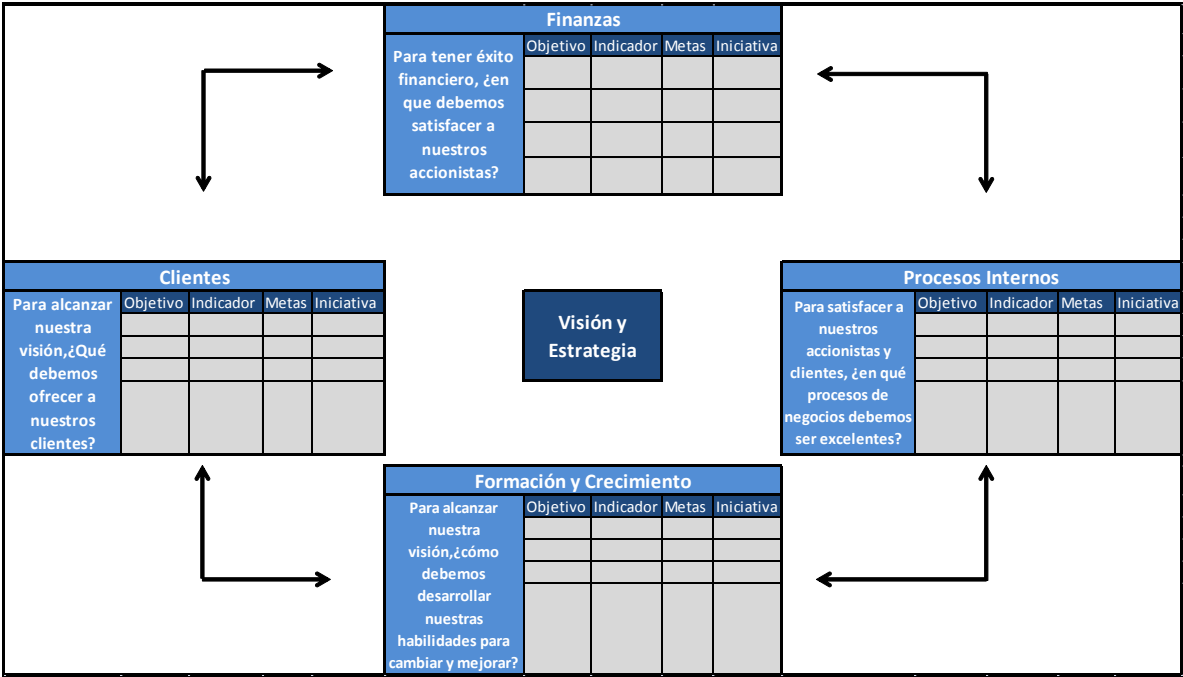


Figura 6: Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton
 Fuente: Kaplan y Norton, 2009

Cuadro de Mando Integral en el Sector Público

El Cuadro de Mando Integral en un organismo sin lucro, no tendrá como fin ultimo la perspectiva del financiamiento, por lo que un organismo público o sin fines de lucro, no tiene como meta recaudar o aumentar su ROE, su meta será satisfacer una necesidad o carencia que afecte a un sector determinado de personas o causa, según este orientada la actividad de esta organización.

Kaplan y Norton indican que "...las entidades no lucrativas y las administraciones públicas deberían considerar la colocación de un objetivo muy amplio en la parte superior del cuadro de mando como representación de su objetivo de largo plazo; por ejemplo, la disminución de la pobreza y el analfabetismo o la mejora del medio ambiente. Los objetivos dentro del cuadro se pueden orientar entonces hacia la mejora de un objetivo de alto nivel"¹².

De esta forma, el Cuadro de Mando Integral deberá componerse de:

- Metas que busquen crear valor para un beneficiario, crear valor a un costo mínimo; desarrollar un apoyo continuo y una dedicación constante a las autoridades legitimadoras (representantes de la ciudadanía, votantes, contribuyentes);
- En función de estas metas, se podrá definir los objetivos de los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

La perspectiva del financiamiento, destaca la eficacia en los procesos y debiera incluir los gastos de la institución y los costos sociales que son impuestos a los ciudadanos. La institución pública debería minimizar los costos directos y sociales para lograr la misión.

La perspectiva de la propuesta de valor, hace referencia a los beneficios que la institución crea para los ciudadanos. Los autores afirman que es la perspectiva de más difícil medición.

En relación a la validación, se trata de que la organización, a través del cumplimiento de sus objetivos, logre obtener el apoyo y el financiamiento de la ciudadanía y contribuyentes.

Sector Público

Definición de una Política Pública

El concepto de Política Pública ha sido definido muchas veces, sin llegar precisamente a un consenso, sin embargo si se reconocen ciertas características que logran identificar el concepto, como:

¹² Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2009, El Cuadro de Mando Integral, "The Balanced Scorecard", Editorial Gestión 2000.

- Ser creíbles
- Ser estables
- Ser adaptables
- Ser coherentes y coordinadas
- Tener calidad en la implementación
- Orientadas al interés público
- Tener eficiencia

Estas características tienen coherencia con algunas definiciones de Política Pública, que procederemos a analizar:

“Cursos de acción y flujos de información relacionados con un objetivo público definido en forma democrática; los que son desarrollados por el sector público, y frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado”¹³

“Una aproximación al estudio de la política que analiza el gobierno a la luz de los asuntos públicos más importantes...una secuencia intencionada de acción seguida por un actor o un conjunto de actores a la hora de tratar con un asunto que los afecta y éstas serían desarrolladas por cuerpos gubernamentales o por los funcionarios”¹⁴.

Con una clara relación entre el interés público y política pública se forma una definición orientada a un interés general que se desea representar por medio de un dictamen gubernamental, el cuál convertirá en hechos una ideología para alcanzar un objetivo establecido en beneficios de la mayoría presente en esta sociedad.

Lahera habla de ciertas características que debería reunir una política pública de “excelencia”, las que según observaremos coinciden con los puntos anteriormente nombrados como los esenciales en toda política pública.

- Cursos de acción y flujos de información
- Relacionados con un objetivo público definido en forma democrática

¹³ Lahera Parada, Eugenio, 2002, “Introducción a las Políticas Públicas”, página 16, Editorial Fondo de Cultura Económica Chile.

¹⁴ Nelson, Barbara, 2001, “Nuevo manual de ciencia política”, página 13, Editorial Istmo.

Estos cursos de acción y flujos de información son desarrollados por el sector público y, frecuentemente, con la participación de la comunidad y el sector privado.

Una política pública de calidad incluirá orientaciones o contenidos, instrumentos o mecanismos, definiciones o modificaciones institucionales, y la previsión de sus resultados¹⁵.

Coincide entonces una idea de que una política pública debe obedecer a ciertos intereses públicos, sin embargo se debe reconocer que estos serán reconocidos mientras mayor sea la presión del sector interesado, y por cierto, abordada según el presupuesto disponible, lo que quiere decir que cada política pública formulada obedece no a una solución ideal ni la necesaria, si no que a una solución posible y realizable, logrando mantener la situación problemática o de presión en un escenario sostenible.

Debe recordarse que una política pública no obedece siempre a los mismos parámetros y dependerá su formulación y naturaleza de la idiosincrasia de la sociedad en que esta se desarrolle, he inclusive muchas veces éstas, dentro de una misma sociedad van a variar en su formulación y desarrollo, dependiendo de las fuerzas de los actores políticos e intereses involucrados. Sin embargo siempre distinguiremos en una política pública cuatro elementos: percepción de problemas, definición de objetivos, un proceso e implicación de gobierno¹⁶.

Agenda Pública y Agenda de Gobierno

Dentro del origen de toda política existe una etapa en que se deben filtrar que conjunto de problemas sociales se van a incorporar a la agenda política y convertirse en políticas públicas. Para ello existe un proceso en que de la Agenda Social se pasa a la Agenda de Gobierno, en la que aquellos que representan los intereses de la sociedad son los que deben decidir qué problema social será el intervenido por el gobierno.

Analizando el esquema anterior, se observan ciertas etapas, que marcan el cambio desde la Agenda Social a la Agenda Pública y posteriormente a la Agenda Política, cambio

¹⁵ Lahera Parada, Eugenio, 2005, "Del Dicho al Hecho: ¿Cómo implementar las Políticas?", Paper desarrollado en el X Congreso del CLAD, página 4

¹⁶ Parra Ramírez, Esther, 2003, "El Estado en acción: La aplicación del modelo de análisis de políticas públicas", página 104, Editorial UNAB. .

que obedece a la selección de problemas sociales que se deciden introducir a la agenda política para solucionar por medio de un programa. Este paso de ciertos problemas sociales o “conjunto de temas que una sociedad discute”¹⁷, por cada etapa esta dado por la representación y auge que logra tener dentro del gobierno, ya que no son todos los temas los que pasan a la agenda pública los que se convierten en programa, y muchas veces esto pasa por “pensar los arreglos sociales de otro modo, imposibilita que se complete el paso de la agenda al programa. En la conversión de la agenda pública en programa siempre hay fugas y éste no logra captar toda la riqueza de aquella”¹⁸.

Para mayor entendimiento definiremos lo que entenderemos por Agenda Pública y Agenda de Gobierno.

Agenda de Gobierno: conjunto de problemas, demandas, cuestiones, asuntos que los gobernantes han seleccionado y ordenado como objetos de su acción y más propiamente como objetos sobre los que han decidido actuar. Entre los requisitos de una cuestión para ingresar a la agenda de gobierno se encuentran:

- Sea objeto de atención amplia o al menos adquirido un amplio conocimiento público.
- Que buena parte del público considere que se requiere algún tipo de acción.
- Que la acción sea de competencia de un organismo público.

Agenda Pública: integrada por todas las cuestiones que los miembros de una comunidad política perciben comúnmente como merecedores de atención pública y como asuntos que caen dentro de la jurisdicción legítima de la autoridad gubernamental existente¹⁹.

Sandra Navarro²⁰ explica la selectividad del Sistema Político, como un sistema que se basa principalmente en el tipo de representación que poseen ciertos temas en la Agenda Pública, ya que dentro de esta existen muchos temas, que en ocasiones se contraponen, y dependerá del tipo de peso e influencias que tenga cada sector social en el sistema para ser

¹⁷ Parra Ramírez, Esther, 2003, “El Estado en acción: la aplicación del modelo de análisis de políticas públicas”, página 37, Editorial UNAB.

¹⁸ Parra Ramírez, Esther, 2003, “El Estado en acción: La aplicación del modelo de análisis de políticas públicas”, página 75, Editorial UNAB.

¹⁹ Javier Andrés Murua Chali, 2012, “Formación de Agenda Pública en la Sociedad Mundial”, página 74-94, Revista Encrucijada Americana ISSN: 0718-5766.

²⁰ Navarro Huenchuan, Sandra, 2009, “Políticas Públicas y Políticas de Vejez Aspectos Teóricos-Conceptuales”, Paper extraído de CEPAL

tomado en cuenta, considerando que algunos se encuentran sub-representados y otros sobre-representados. Incluso en ciertos casos, ni siquiera hay problemas sociales que se logran incluir en la Agenda Pública por la falta de representantes de estos. Otro factor relevante a la hora de definir el programa de gobierno, está en ser capaces de llegar a un programa articulado, financiable y con apoyo político sostenido.

Por otro lado, una política pública siempre es la representación de ciertos temas más populares o sobre representados por aquellos que logran mas influencias, tanto por motivos populares, políticos o económicos, y es por ello que muchas veces se debe distinguir entre un programa público y el plan real de gobierno, ya que algunas políticas públicas son anunciadas con cierto sesgo de populismo y no corresponde a la realidad, y sobre todo porque “se espera elegir secuencias óptimas, efectos de cascada, momento políticos y económicos”²¹.

Actores relevantes en una Política Pública

Dentro de toda política pública, entran en acción varios actores, que a modo de hacer valer ciertos temas entran en la mándala de la formulación de una política, en un juego en que el objetivo es introducir sus intereses a la preocupación de un gobierno, llegando a convertirse en transversal para toda la sociedad. A continuación analizaremos que actores son estos y como operan dentro de la agenda pública.

Existen actores que de manera natural están llamados a participar en el proceso de formulación e implementación de políticas, tales como: la elite política del gobierno, la elite técnica burocrática, los actores políticos y corporativos, y los grupos de presión.

La elite política de gobierno, es dentro de los actores, el principal, ya que dentro de un régimen democrático deben representar, canalizar y articular los intereses sociales. Son los responsables de elaborar los programas de manera adecuada y siempre velando por la armonía y equilibrio de poderes dentro de estos, debiendo representar a la nación y resolver todo tipo de conflictos. En ello mismo deben procurar un argumento técnico veraz y no caer

²¹ Lahera Parada, Eugenio, 2005, “Del Dicho al Hecho: ¿Cómo implementar las Políticas?”, Paper desarrollado en el X Congreso del CLAD, página 76.

en errores ni en malas prácticas como anteponer sus intereses al conocido “bien común”, siendo vulnerable su legitimidad ante la sociedad y apoyo de las bases.

La elite técnico-burocrática, posee como norma de acción la ideología técnica, todas sus propuestas están orientadas en este orden, y su objetivo es velar por la eficacia y eliminar la ambigüedad en las decisiones de la gestión pública, con argumentos técnicos y probables. La premisa de esta elite consiste en velar por soluciones técnicas y prácticas, obviando aquellos costos sociales o variables sociopolíticas, a favor de decisiones rápidas.

Los actores políticos, están representados por los partidos políticos y sus representantes, identificándose a los presidentes de los partidos y sus principales representantes que se encuentran en puestos de poder, como los concejales, alcaldes, parlamentarios, entre otros. La premisa de este sector será defender aquellas ideologías que representan sus partidos y sus intereses propios, con el fin de hacer llegar al gobierno los programas de sus partidos políticos.

Los actores corporativos, son esencialmente los gremios (colegios profesionales, organizaciones sindicales nacionales, gremios del transporte, empresariales, etc.), los cuáles básicamente buscan salvaguardar sus intereses y prever cualquier perjuicio a sus intereses o negocios.

Los grupos de presión, son organizaciones esporádicas y efímeras, las cuáles no necesariamente llevan una trayectoria, estas se crean para representar a un conjunto de agrupaciones, ciudadanos y comunidades que se ven afectadas por políticas o medidas en gestación, y requieren hacerse escuchar. Por lo general son monotemáticos, y demandan peticiones puntuales, que muchas veces obedecen a necesidades que requieren ser urgentemente resueltas, o por medidas o políticas que los afectan directamente.

Entro todos estos actores, el Estado debe ser capaz de abstraerse de sus intereses propios, y saber escuchar a todos los interesados, llegando a decisiones que beneficien a la mayoría. La clave reside en la autonomía que este tiene para tomar el mejor curso de acción deseable para una determinada comunidad, resguardando el bien común.

Como en toda negociación, no todos los participantes quedaran satisfechos con las decisiones finales, y cada uno de estos, harán lo imposible por hacerse escuchar y llegar hasta el final por lograr algún beneficio, es por ello que la capacidad negociadora y la

implementación de las políticas públicas siempre acarrearán algún tipo de costo, que debe ser asumido, y por cierto, mantener la gobernabilidad va depender de la capacidad de llegar a acuerdos y pactos estables y convenientes para todos los actores y así para la ciudadanía.

CAPÍTULO 2: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

2.1 Contexto de la empresa

La ciudad de Santiago fue fundada el 12 de febrero de 1541. Más de 350 años son historia que transcurre dentro del territorio de esta comuna; y los últimos 95 han sido, básicamente, expansión residencial, referida funcionalmente a su centro. La historia de la comuna es la historia de la ciudad²².

La ciudad funcional del siglo XVI ya define geográficamente lo que es hasta hoy el corazón mismo de la metrópolis y del país. Se sitúa a los pies del cerro Santa Lucía entre límites naturales, el Río Mapocho y Cañada, con su centro político, administrativo y social en la Plaza de Armas. Este núcleo crece ordenadamente hacia el poniente, en un esquema que satisface sus necesidades por tres siglos.

La Constitución de la República de 1810, al designar a Santiago como su Capital y centro de funciones políticas y administrativas -junto con su apogeo económico- lo someten a un proceso de rápido crecimiento que desborda sus límites de Río, Cerro y Cañada. Éstos dejan de ser "límites de Ciudad" para constituirse en "Bordes de Centro", definiendo por primera vez una periferia preferentemente residencial, y un centro de creciente densidad y complejidad funcional.

Su núcleo concentra, cada vez más intensamente, los poderes administrativos, políticos, culturales y de transporte. Con la construcción de importantes nodos complementarios: Biblioteca Nacional, Museo de Bellas Artes, Congreso y Estación Mapocho, amplía su territorio más allá de la Plaza de Armas.

Avanzando en el siglo, se crean grandes complejos recreativos en los bordes, los cuáles afirman una centralidad para el territorio total de la ciudad, noción que define hasta hoy la naturaleza de la comuna de Santiago. Esta ciudad a fines de siglo es cada vez más compleja y socialmente diversa, tenía 250 mil habitantes.

²² Portal web Municipio de Santiago, <http://www.municipalidaddesantiago.cl/categorias/home/la-comuna/historia> [Citada el 20 de Enero del 2014].

La ciudad de siglo XX se caracteriza por un enorme aumento poblacional, el cual, junto con el desarrollo del transporte y la industrialización, acusan un crecimiento sin precedentes en la ciudad de Santiago. Actualmente, la Alcaldesa del Municipio es Doña Carolina Toha, la dotación total de funcionarios públicos en esta entidad corresponden a 2.400 aproximadamente²³.

En el núcleo central se multiplica la actividad comercial, de negocios, de servicios y de equipamiento para servir a la creciente población. Las vías de transporte que conectan la comuna y periferia se desarrollan como corredores comerciales y de servicios que definen el carácter mixto de sus barrios.

En las últimas décadas se afirma, además, un proceso de progresiva estratificación: un "centro" de máxima concentración de actividad, en contraposición al proceso de deterioro de barrios que asumen, paulatinamente, usos de soporte y servicios a las actividades del centro mismo.

La Municipalidad de Santiago, es una entidad pública, creada por la Ley de la Comuna Autónoma en 1891, donde se promulga el Decreto de Creación de Municipalidades quedando el Departamento de Santiago constituido. Según la Ley Orgánica de las Municipalidades 18.695, en su Título I sobre Naturaleza y Constitución se definen estas como *“corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas”*²⁴.

²³ Portal web, Transparencia Municipal “Personal y sus Remuneraciones” <<http://intranet.munistgo.cl/integridad/web2/articles.php?lng=es&pg=264>>. [Citada el 20 de Enero del 2014]

²⁴ Ley N° 4.111 De la Comuna Autónoma, promulgada el 5 de Diciembre de 1981, por el Ministerio del Interior.

La Municipalidad como corporación autónoma de derecho público, está constituida por el Alcalde y el Concejo, cuenta además con un Consejo de la Sociedad Civil (COSOC) de carácter consultivo. Las Unidades que dependerán directamente del Alcalde son²⁵ :

- **Direcciones**

1. Administrador/a Municipal
2. Secretaría Municipal
3. Secretaría Comunal de Planificación
4. D. Asesoría Jurídica
5. D. Control
6. D. Desarrollo Comunitario
7. D. Obras Municipales
8. D. Aseo, Ornato y Medio Ambiente
9. D. Tránsito y Transporte Público
10. D. Administración y Finanzas
11. D. Fiscalización
12. D. Operaciones
13. D. de Seguridad Vecinal e Información
14. D. de Comunicaciones
15. D. de Salud
16. D. de Educación
17. Juzgados de Policía Local (1°,2°,3°,4° y 5°)

2.2 Unidad Estratégica de Negocio

La Municipalidad como corporación autónoma de Derecho Público, está constituida por el Alcalde y el Concejo, cuenta además con un Consejo Sociedad Civil de Carácter consultivo, a las que corresponden las obligaciones y atribuciones que determina la Ley Orgánica, y para su funcionamiento dispondrá de las unidades que se definen en el siguiente segmento.

Además integran a la Ilustre Municipalidad, los Juzgados de Policía Local. El Alcalde, en su calidad de máxima autoridad de la Municipalidad Ejerce su dirección y administración superior y la súper vigilancia de su funcionamiento.

²⁵ Reglamento N°476 “Sobre Estructura, Funciones y Coordinación Interna de la Ilustre Municipalidad de Santiago”, 2013, página 8.

El o la Administrador/a Municipal será el colaborador directo del Alcalde en las tareas de coordinación y gestión permanente del municipio, y en la elaboración y seguimiento del plan anual de acción municipal y ejercerá las atribuciones que señale la normativa vigente y las que le delegue el Alcalde.

Además se recomienda que se incorpore una Unidad Asesora denominada Unidad de Control de Gestión, alojada junto con la Administradora o Administrador Municipal, para orientar y dar marco de trabajo a la aplicación del Sistema de Control de Gestión propuesto en este proyecto.

2.2.1 La Organización: Las Unidades Municipales, Objetivos y Funciones²⁶

1º Dirección Gabinete de Alcaldía

El Gabinete de Alcaldía tendrá como objetivo programar, coordinar y supervisar las actividades del Alcalde/sa, en materias vinculadas con su agenda y actividades a las funciones de la Alcaldía, así como apoyar el desarrollo de las actividades administrativas, institucionales y protocolares del Alcalde o de la Alcaldesa y procurar se entregue respuesta oportuna a las presentaciones, requerimientos o reclamos de la comunidad. Ver Anexo n°2, Reglamento n° 476, "Sobre Estructura, Funciones y Coordinación Interna de la Ilustre Municipalidad de Santiago".

2º Administrador/a Municipal

Tendrá como objetivo colaborar directamente con el Alcalde/sa en la administración general del municipio, integrando y coordinando las distintas actividades internas desarrolladas por las unidades, en pos del mejoramiento permanente de la Gestión Municipal.

3º Secretaría Municipal

La Secretaría Municipal tiene como objetivo dirigir las actividades de secretaría administrativa del Alcalde/sa y del Concejo Municipal, así como, desempeñarse como ministro de fe en todas las actuaciones municipales.

²⁶ Reglamento N°476 "Sobre Estructura, Funciones y Coordinación Interna de la Ilustre Municipalidad de Santiago", 2013, páginas 8-42.

4º Secretaría Comunal de Planificación Y Coordinación

La Secretaría Comunal de Planificación y Coordinación tiene como objetivo apoyar al Alcalde/sa y al Concejo en la definición de las políticas y elaboración, coordinación y evaluación de los planes, programas y proyectos de desarrollo comunal.

5º Dirección de Asesoría Jurídica

La Dirección de Asesoría Jurídica tendrá como objetivo asesorar y orientar al Alcalde/sa y a las unidades municipales en todo lo relacionado con materias legales a fin de cumplir con el principio de legalidad al cuál debe someter su acción y representar al Municipio en materias contenciosas.

6º Dirección de Control

La Dirección de Control tendrá como objetivo apoyar la gestión del municipio y procurar la máxima eficiencia administrativa Interna de la Ilustre Municipalidad en el marco de las normas legales vigentes.

7º Dirección de Desarrollo Comunitario

La Dirección de Desarrollo Comunitario, tiene como objetivo Asesorar al Alcalde/sa y al Concejo en la promoción y el desarrollo de la comuna, considerando especialmente la integración y participación de sus habitantes.

8º Dirección de Obras Municipales

La Dirección de Obras Municipales tendrá como objetivo procurar el desarrollo urbano de la comuna y velar por el cumplimiento de las disposiciones legales que regulan las edificaciones en el territorio comunal.

9º. Dirección de Aseo, Ornato y Medioambiente

La Dirección de Aseo y Limpieza de la Vía Pública tendrá como objetivo contribuir al mejoramiento de las condiciones ambientales de la comuna, mediante el desarrollo de actividades relacionadas con la sustentabilidad comunal, la ornamentación y el aseo público.

10°. Dirección de Tránsito Y Transporte Público

La Dirección de Tránsito y Transporte Público, tendrá como objetivo velar por el cumplimiento de las normas legales que regulan el tránsito y transporte público y por el mejoramiento de los sistemas de tránsito en la comuna.

11°. Dirección de Administración Y Finanzas

La Dirección de Administración y Finanzas tendrá como objetivo procurar la óptima provisión, asignación, utilización y mantención de los recursos humanos, económicos y materiales con que pueda contar la Municipalidad para su funcionamiento.

12°. Dirección de Fiscalización

La Dirección de Fiscalización, tendrá como objetivo ejecutar y/o coordinar las acciones de inspección para el cumplimiento de las normas y requisitos vigentes en el desarrollo de cualquier actividad que deba ser fiscalizada por la Municipalidad.

13°. Dirección de Comunicación

La Dirección de Comunicación, tendrá como objetivo procurar el eficiente desarrollo de las comunicaciones entre la comunidad y el Municipio.

14°. Dirección de Operaciones

La Dirección de Operaciones, tendrá como objetivo atender las necesidades de transporte, auxilio en situaciones de calamidad o peligro, y realizar acciones preventivas de éstas, procurando el uso más eficaz y eficiente de los recursos municipales.

15°. Dirección de Seguridad Vecinal e Información

La Dirección de Seguridad Vecinal e Información, tendrá como objetivo mejorar la calidad de vida de los vecinos, contribuyentes y usuarios de la comuna, por medio de servicios orientados a la prevención y resolución de problemas generados por la ocurrencia de incivildades y la coordinación con los organismos centrales encargados del orden público, el control y sanción del delito para entregar respuestas adaptadas a las características y necesidades comunales.

16°. Dirección de Salud

La Dirección de Salud, tendrá como objetivo asegurar la óptima entrega de las atenciones que otorgan los servicios de salud municipales.

17°. Dirección de Educación

La Dirección de Educación, tendrá como objetivo procurar las condiciones óptimas para el desarrollo del proceso educativo en los establecimientos de enseñanza a cargo de la Municipalidad.

2.3 La Coordinación Administrativa Interna, Misión, Visión y Valores

Para el adecuado cumplimiento de las funciones de coordinación, sin perjuicio de lo señalado en el citado reglamento²⁷, según artículo N° 9°, los Comités indicados en el artículo N° 8° se integrarán y cumplirán las funciones asesoras como se señala:

Se establecerá un Comité Técnico Administrativo, que será presidido por la o el Administrador Municipal y cuyos integrantes y funciones específicas se determinarán mediante reglamento correspondiente dictado por resolución del o la Administrador/a Municipal.

Se establecerá un Comité de Presupuestos, que será presidido por la o el Administrador Municipal y cuyos integrantes y funciones específicas se determinarán mediante reglamento dictado por resolución del o la Administrador/a Municipal.

Se establecerá Comité Técnico Financiero, cuyos integrantes y funciones específicas se determinarán mediante reglamento dictado por resolución del o la Administrador/a Municipal. El Alcalde/sa, así como la o el Administrador Municipal, podrán, para efectos de coordinación o gestión temporal, constituir comisiones de trabajo conformadas por Directores y/o Subdirectores, los cuales deberán sancionar mediante Reglamento dictado por resolución del o la Administrador/a Municipal.

Además todos los Municipios podrán optar a desarrollar Programas de Mejoramiento en la Gestión disponiendo con un 5,5% del presupuesto destinado para gastos en personal de un año para otro, según se menciona dentro del Marco Teórico, Capítulo 1°.

²⁷ Reglamento N°476 “Sobre Estructura, Funciones y Coordinación Interna de la Ilustre Municipalidad de Santiago”, Título IV, 2013, página 42.

Definición de la Misión, Visión y Valores de la UEN y Análisis Crítico de la formulación previa realizada por la empresa para el corporativo y para la UEN.

Misión Oficial: Según lo que indica esta institución pública y en base a la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695²⁸, su misión será:

“Ejercer la administración local de la Comuna, satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna”.

Análisis: La misión es lejana para la comunidad, no se entiende que “actividades” realiza para lograr lo que propone, tampoco se aclara a que comunidad está dirigida ni donde los atiende. Y con ello, tampoco establece “*quienes son*”, por lo cual, la misión que establece es muy genérica y no llega a ser cercana para algo útil para la comunidad a quien está dirigida.

Misión Propuesta: Nuestro Municipio es una entidad Pública, regulada por la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695. Como tal, buscamos el desarrollo comunal, bienestar social y seguridad de los habitantes de la localidad de Santiago Centro.

Visión Propuesta: Ser el Municipio con los mejores estándares de calidad de vida y servicios entregados a la comunidad dentro de la siguiente década dentro de la Región Metropolitana.

Valores:

Los valores que se deben manejar por todos los funcionarios del Municipio de Santiago deben obedecer a un actuar comprometido con la gente y su bienestar en el desarrollo de las funciones organizativas y administrativas sujetas a la normativa legal que regula al Municipio de Santiago.

²⁸ Aprobada por los Organismos: Ministerio del Interior; Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, última actualización Abril 2013.

- **Vocación de Servicio:** Entendemos que el servicio público es una vocación que debe ser entregada por personas comprometidas con la ciudadanía y su progreso integral.
- **Comunicación:** Con el fin de llegar a las reales necesidades de nuestros vecino y habitantes, escuchamos, preguntamos y planificamos soluciones que logren beneficiar a todos, esmerándonos en mejorar continuamente.
- **Superación:** Sabemos que falta por llegar a la perfección, por ello nos dedicamos a capacitarnos, siendo cada día más hábiles en entregar soluciones a nuestros vecinos.
- **Respeto:** Vemos a todos nuestros vecinos y habitantes de la localidad de igual manera, no existen privilegios para ninguno sobre otro, procurando y resguardando que todos tengan las mismas oportunidades a acceder a los servicios y beneficios entregados por el Municipio.

El Municipio de Santiago no posee valores por lo cual se proponen; Vocación de Servicio, Comunicación, Superación y Respeto, para el adecuado desarrollo de la estrategia planteada, en concordancia con un servicio público que debe regirse a la normativa legal, ajustarse a un presupuesto acotado pero que garantice la constante preocupación por el desarrollo de una gestión de calidad. En la figura 7 se presenta cuadro de relación entre valores que percibirán los clientes y atributos propuestos para el Municipio.

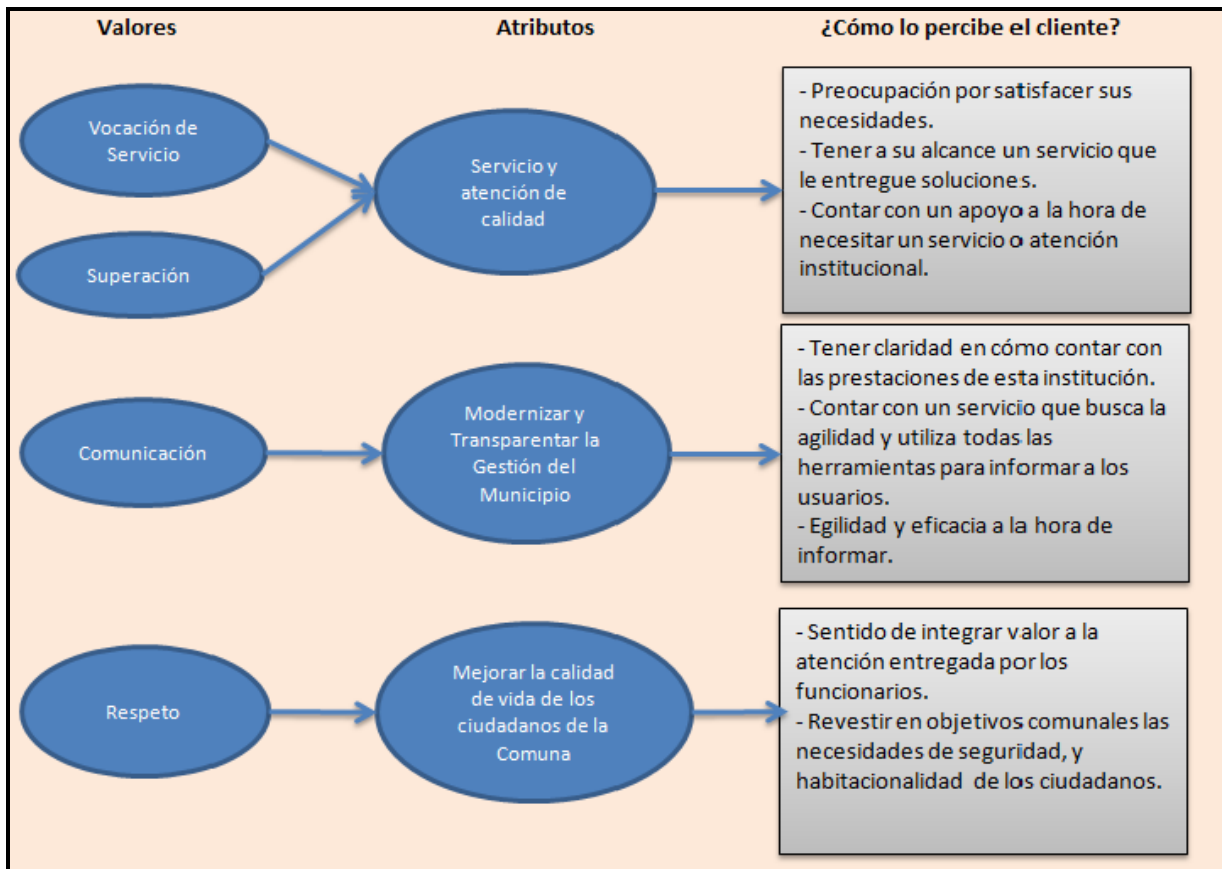


Figura 7: Tabla relación Valores y Atributos
Fuente: Elaboración Propia.

2.4 Análisis Estratégico

Para establecer el contexto y diferentes opciones que tiene el desarrollo administrativo del Municipio de Santiago, se presentará el análisis externo e interno que se vinculan con la realidad Gubernamental y Social del Municipio.

2.4.1 Análisis Externo

El Municipio de Santiago, se encuentra localizado en el centro de la Región Metropolitana, por lo cual pasa a ser uno de los pasos obligatorios para miles de ciudadanos que deben realizar alguna actividad, como centro de la capital, se han concentrado los principales servicios y centros neurálgicos del país como la Biblioteca Nacional, Museo de Bellas Artes, Congreso, Estación Mapocho, entre otros, se caracteriza por un aumento poblacional, el que en conjunto con el desarrollo del transporte y la industrialización han hecho crecer la comuna sin controlar ni planificar, por lo cual, se demuestra en su infraestructura diversos problemas que afectan principalmente a sus vecinos, que comienzan a poblar los límites creados por el ferrocarril y los grandes parques, pero sin integrarlos, por lo cual quedan discontinuos al centro mismo pasando a ser la nueva periferia.

La relación que se produce entre esta nueva periferia y el centro mismo, refuerza el rol central de la comuna y del centro, se vive en la periferia, pero se trabaja y se realizan las actividades en el centro.

En las últimas décadas se afirma, además, un proceso de progresiva estratificación; un “centro” de máxima concentración de actividad, en contraposición al proceso de deterioro de barrios que asumen, paulatinamente, usos de soporte y servicios a las actividades del centro mismo.

Esencialmente los factores externos que pueden afectar a esta institución se pueden dividir en dos grandes grupos; amenazas y oportunidades, en el caso de los factores que afecten a la toma de decisiones estratégicas de la Municipalidad de Santiago. Algunos de los factores van corresponden a:

- El factor geográfico de la comuna de Santiago concentrando las principales institucionales gubernamentales y empresas que generan un porcentaje valioso en permisos.
- Ser una de las principales comunas recaudadoras del Fondo Común Municipal, junto a Vitacura y las Condes lo que la beneficia en los porcentajes de repartición entre las distintas comunas del país.
- Aumento del parque automotriz de la región que permita recaudar mayores ingresos por permisos de circulación.

- Reducción Presupuestaria del Fondo Común Municipal, por medio de necesidades de comunas con mayor riesgo social.
- Disminución de la Construcción en especial por plano regulador y dificultad de permisos de edificación a constructoras, donde se han enfocado en comunas aledañas como Estación Central o Recoleta.
- Alza de nuevas comunas adyacentes que disminuyan los ingresos provocados por recaudación no perteneciente al Fondo Común Municipal en el caso de permisos comerciales y de circulación.
- Aumento de presencia social “marchas” que aleje a vecinos de la comuna y se trasladen a comunas menos conflictivas.
- Aumento de violencia que aleje a vecinos de la comuna y se trasladen a comunas menos conflictivas.
- Si bien es un factor interno, el servicio prestado como las políticas y liderazgos en la administración municipal, puede afectar la imagen de la comuna frente a vecinos, comerciantes o potenciales inversores en la comuna generando su traslado a comunas adyacentes con otros beneficios o mejor atención.

Se continuara analizando estos factores a través del análisis PESTEL y Porter, definiendo su nivel para el desarrollo de la estrategia organizacional.

Marco General, Análisis PESTEL

Tabla III: Análisis PESTEL

Categoría	Descripción
Político- Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Al 2014, los Municipios están regulados por la ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695. Bajo una Gobernación Democrática. • Actualmente la Presidenta es Michelle Bachelet, militante del Partido Socialista • Los últimos dos período ha tenido alcaldes de la Coalición por el Cambio. • Su actual Alcaldesa es Carolina Toha, militante del Partido por la Democracia. • Existe estabilidad política y social, a pesar de que en los últimos cinco años han surgido movimientos ciudadanos en busca de igualdad de condiciones, que buscan disminuir la inequidad dentro del país. <p>A nivel local, los alcaldes no han podido entregar soluciones que logren responder a estas demandas, por su bajo poder de negociación frente</p>

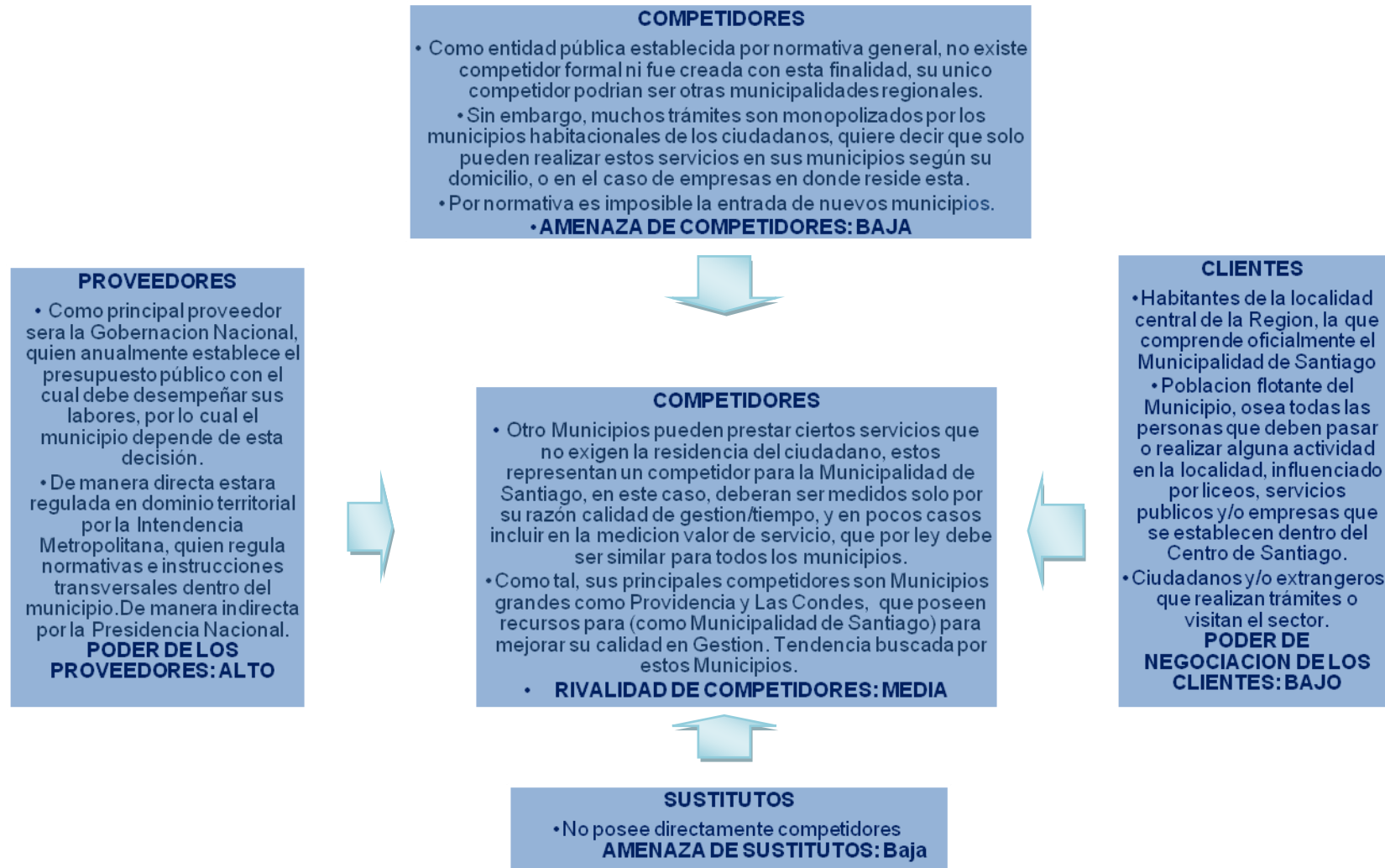
	<p>a quienes tienen el control en estas materias, principalmente ministerio y presidencia.</p>
<p>Económico-Oportunidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Chile es la sexta mayor economía de América Latina en términos del PIB nominal. • Chile posee la renta per cápita más elevada de América Latina (USD 19 474 PIB per cápita PPA y USD 16 273 PIB per cápita a precios nominales) y pertenece a la categoría de países de ingresos altos según el Banco Mundial • Su principal sector económico es el de servicios con un 26,5 % del PIB, seguido de la minería, que generó en 2012 el 14,2 % del PIB y el 57 % de las exportaciones con USD 48.827 millones. Chile es el mayor productor mundial de cobre, litio, yodo, y de otros productos como uvas frescas, arándanos, ciruelas, manzanas deshidratadas, salmón, truchas y carbonato de litio. • Santiago, como centro tradicional, cuenta con un comercio muy activo y de alta calidad, abarcando todos los rubros, con un grado de especialización creciente hacia el área central.
<p>Social-Amenaza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Si bien Chile es un país con una población por generaciones pacífica, dentro de la última década han surgido movimientos sociales que han manifestado el creciente descontento de los ciudadanos chilenos, tanto por las desigualdades representadas en términos económicos como el acceso a diferentes las mismas oportunidades para todos. • Este descontento se ha cuantificado en cientos de marchas y paros estudiantiles, a la fecha aun no se llega a un consenso que entregue una solución real al movimiento social. • El Municipio de Santiago en su territorio ofrece una amplia gama de actividades, conferencias, exposiciones y espectáculos. Concentra gran parte de los establecimientos culturales del Área Metropolitana y del país, tales como el Teatro Municipal, Biblioteca Nacional, Palacio de Bellas Artes, teatros, cines, museos, y galerías de arte entre otros. • Santiago consta de 271 Unidades Educativas, 145 Establecimientos Educativos y en los cuales existen 2.732 cursos. La población residente de la comuna cuyo tramo etario está comprendido entre 0 y 24 años de edad, alcanza a 63.699 jóvenes.

<p>Tecnológico- Oportunidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Con el ingreso de Chile a la OCDE, se ha evidenciado el atraso del desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) dentro del sector público. • En general se han invertido en proyectos como Enlace, que han significado pérdidas millonarias en equipos e infraestructura que no posee mantención y terminan inutilizables. • A la fecha no existe una ley uniforme que busque nivelar y regular el uso de TIC's dentro del Sector Público. • El desarrollo de TIC's significa una inversión importante que no está contemplada como herramientas esenciales para las entidades públicas, por lo cual su inversión se ve como una inversión particular.
<p>Demográfico-Amenaza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comprende una superficie de 23,20 km². • Una población de 200.792 hab., de ellos 99.155 hab. son hombres y 101.637 hab. Mujeres al 2014. • El ingreso medio es de \$866.627 • Santiago acoge al 3,31% de la población total de la Región Metropolitana. • Se estima una población flotante de 1.800.00 personas. Los cuáles no siempre dejan beneficios en la localidad, y genera mayores gastos de higiene

Fuente: Elaboración Propia a partir del Modelo PESTEL.

Marco de la Industria y Competidores, Análisis Porter

Tabla IV: Análisis PORTER



Fuente: Elaboración Propia a partir del Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

2.4.2 Análisis Interno

Revisada las variables externas, a continuación se analizarán las variables internas que afectan directa e indirectamente al Municipio de Santiago, considerando para ello el Análisis de la Cadena de Valor, FODA y FODA Cuantitativo, los cuales permitirán orientar la estrategia a desarrollar para fortalecer la Misión, Visión y Propuesta de Valor.

Modernización del Estado

Una de las principales razones por las cuáles las instituciones públicas se encuentran debilitadas se da por la lejanía y burocracia que envuelve cualquier tipo de gestión que implica acceder a los beneficios que otorgan las políticas públicas: las personas se ven forzadas a realizar excesivos trámites que muchas veces no conllevan a ningún resultado.

En la publicación “Un mejor Estado para Chile, Propuesta de modernización y Reforma”, realizan el estudio para avanzar a un Estado moderno, en donde establecen que “se requiere reformas institucionales que permitan al Estado mejorar la efectividad y eficiencia de su gestión, y un traspaso fluido del mando entre gobiernos sucesivos. Para asegurar un diseño y una implementación adecuados de las políticas...incorporando desde su diseño las necesidades de las personas.... Asegurar mayor flexibilidad, porque la velocidad de la información, la globalización y el desarrollo acelerado le exigen al Estado una mayor capacidad de innovación, adaptación y respuesta a nuevas demandas ciudadanas...”²⁹

El Consorcio para la Reforma del Estado, realiza una serie de conclusiones de la situación del Estado Chileno en base a un estudio donde instituciones académicas y organizaciones de la sociedad civil participaron en seminarios y llegaron a las siguientes conclusiones: Realizar una agenda común para los próximos cinco años, donde se incentive el liderazgo integrador y eficaz, ejecución efectiva de la estrategia, profesionalizar a las personas que trabajan para el Estado, ver a los ciudadanos como protagonistas y fortalecer la primera línea del Estado³⁰.

²⁹ Consorcio para la Reforma, 2009, “Un Mejor Estado para Chile, propuesta de Modernización y Reforma”, página 14, Editorial C.I.P.- Pontificia Universidad Católica de Chile.

³⁰ Consorcio para la Reforma, 2009, “Un Mejor Estado para Chile, propuesta de Modernización y Reforma”, página 15, Editorial C.I.P.- Pontificia Universidad Católica de Chile.

La modernización del Estado, buscara entonces flexibilizar la normativa legislativa, buscando transformar los acuerdos políticos según las necesidades que surjan de los ciudadanos, se plantea crear una unidad de análisis y racionalización de la gestión pública en la Oficina de la Presidencia, haciéndose cargo de transformar los acuerdos políticos en iniciativas específicas de reformas.

Bajo el título “Mejores herramientas al servicio del Presidente”, describen la creación de la Oficina de la Presidencia, en base a una fusión entre la Secretaria General de la Presidencia y la Secretaria General de Gobierno, de este modo el Presidente contaría con asesores directos que le ayuden a organizar el trabajo de acuerdo a su estrategia. Se propone independizar las instituciones dependientes de la Secretaria General de la Presidencia o de la Secretaria General de Gobierno. Permitir que la Presidencia pueda asignar a sus ministros o asesores tareas intersectoriales prioritarias, siendo estas políticas intersectoriales coordinadas por un consejo de ministros relevantes, con una secretaria de apoyo técnico radicada en la Oficina de la Presidencia. La delegación intersectorial busca una mirada en el largo plazo e integral dentro de los diferentes ministerios a modo de traspasar las responsabilidades. Así mismo será necesario mejorar los sistemas de comunicación y capacidad de análisis.

El 2008, la ley de Presupuesto creó el Fondo de Modernización de la Gestión Pública, fondo concursable que tiene como objetivo financiar la elaboración de propuestas para atacar debilidades en la gestión actual de políticas, programas, instrumentos o instituciones públicas. Estas políticas de perfeccionamiento pueden ser elaboradas de acuerdo al marco legal vigente y ser diseñadas tanto por instituciones públicas como por instituciones académicas, empresas consultoras y consultores. Si estas son aprobadas podrán ser implementadas a través del Proyecto de Ley de Presupuestos del año correspondiente.

Programas de Mejoramiento en la Gestión Pública

El 2002, se crea la ley 19.803³¹, titulada “Establece Asignación de Mejoramiento de la Gestión Municipal”, en la cual se define que dentro de las municipalidades del país habrá una asignación de mejoramiento de la gestión municipal para los funcionarios la cuál será regida por esta misma norma. Estas asignaciones están definidas por:

³¹ Ley 19.803, Establece Asignación de Mejoramiento de la Gestión Municipal, Ministerio del Interior y Subsecretaria de Desarrollo Secretaria Regional y Administrativa, Chile. Promulgada el 12/04/2002, Última versión 30/01/2014.

- a) Incentivos de gestión institucional: vinculado al cumplimiento eficiente y eficaz de un programa anual de mejoramiento de la gestión municipal, con objetivos específicos de gestión institucional, medible en forma objetiva en cuanto a su grado de cumplimiento, a través de indicadores preestablecidos.
- b) Incentivos de desempeño colectivo por área de trabajo: vinculado al cumplimiento de metas por dirección.

Cada Municipio deberá aprobar en su presupuesto el monto total anual para el pago de estas asignaciones, el que corresponderá a un 5,5% del gasto efectivo, debidamente actualizado, de las remuneraciones del personal en planta y a contrata, considerando al efecto el sueldo base con los bonos y ajustes por ley.

El 2014, se modifica la ley 19.803, para incorporar la “base” como componente, incrementando porcentajes aplicados según cumplimiento de objetivos de gestión municipal e incrementando porcentajes aplicados según cumplimiento de objetivos del incentivo de desempeño colectivo por área de trabajo. Su aplicación será gradual y busca aumentar los fondos para los bonos por incentivos y afinar la evaluación de cada programa e indicador de mejoramiento en la gestión pública.

Estas modificaciones se financiarán en tres partes:

- a) Según art. 14 de la Ley N° 19.803, el mayor gasto que irroge el pago de las asignaciones es de exclusivo cargo municipal.
- b) El Fisco aportará a las municipalidades durante el año 2014, para contribuir al financiamiento, hasta la suma de \$30.000 millones.
- c) la SUBDERE, mediante resolución que será visada además por la DIPRES, determinará los montos que a cada municipalidad le corresponda por concepto de contribución al financiamiento de la asignación.

La SUBDERE, desarrolló un modelo simplificado que permitirá acelerar las mejoras y una vez logrados los niveles básicos de gestión, continúa con la implementación de un Modelo superior, la Gestión de Calidad de los Servicios Municipales.

Este Programa ha sido desarrollado en base al Modelo Chileno de Excelencia y al Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales, por medio de un convenio de

colaboración entre la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE) y el Centro Nacional de la Productividad y la Calidad (ChileCalidad).

Los componentes del programa son: Instrumento de Diagnóstico, Programa de Mejoramiento Progresivo de la Gestión Municipal, Modelo de Mejoramiento Progresivo de la Calidad de la Gestión Municipal, Instrumento de Autoevaluación, Metodología para el Diseño de Planes de Mejora y Sistema de Apoyo (SUBDERE).

El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia es flexible y no prescriptivo, es decir, permite a cualquier tipo de organización utilizar las prácticas y herramientas de gestión que cada una estime más convenientes. Esto lo hace aplicable a cualquier organización, sean del sector público o privado, con o sin fines de lucro, pequeña, mediana y grande.

Cadena de Valor

A continuación se presentara la cadena de valor y Matriz FODA que manifestarán en términos puntuales aquellos factores que determinarán como el Municipio de Santiago puede entregar su propuesta de valor al cliente, destacando sus fortalezas y oportunidades, y evitando o regulando sus debilidades y amenazas.

Tabla V: Cadena de Valor Municipalidad de Santiago

Actividades Primarias	<p>-Prestar Servicio a la Ciudadanía, principalmente relacionado a: Servicio Comunitario, Área Urbana, Área Fiscalización, Juzgados Municipales, entre otros.</p> <p>-Permiten asegurar a la ciudadanía, la entrega de servicios que aseguren la viabilidad de la comuna, limpieza y ornato, habitabilidad, ayuda social aquellos que así lo requieran, administración de los recursos para la entrega de beneficios estatales como Educación, Salud y Seguridad.</p>		<p>Servicio Funcional</p>
	<p>R</p> <p>R</p> <p>H</p> <p>H</p>	<p>-Capacitación anual a todos los funcionarios</p> <p>-Estabilidad laboral para los funcionarios</p> <p>-Distribución de programas e informativos que mantengan la comunicación entre todas las Direcciones del Municipio.</p> <p>-Cuenta con los medios para realizar incentivos y motivar a los funcionarios.</p>	
Actividades Soporte	Administración	<p>-Gestión Política del Alcalde, en busca de nuevas oportunidades e inversión que beneficie tanto a los locatarios como funcionarios del Municipio.</p> <p>-Administración sujeta a diversos controles internos y externos, lo cual exige el adecuado uso de los recursos institucionales.</p>	<p>Limitado acceso a Recursos</p>

Fuente: Elaboración Propia

Como actividad primaria, debe enfocarse en mejorar la entrega de los servicios básicos y asegurar el adecuado uso a los bienes públicos, enfocando sus esfuerzos en que el producto entregado sea lo que esperaba su cliente, en un tiempo y forma adecuada. Para ello, cuenta con especialistas en diversas áreas que tienen las competencias necesarias para llevar a cabo un plan estratégico integral adaptándose a los recursos que posee el municipio, disminuyendo la tasa de error, tanto en proyectos sin asidero como en procedimientos improductivos.

FODA

Según lo señalado en Marco Teórico, Thompson & Strickland (2012), definen el FODA como una metodología de análisis del contexto en el cuál se describe la situación interna y externa, correspondiente a las Debilidades y Fortalezas, y Amenazas y Oportunidades, correspondientemente. A continuación se presentara el análisis del FODA del Municipio de Santiago para destacar aquellos factores que tiene este organismo y puede utilizar en el logro de la misión, visión y propuesta de valor, así como trabajar y anteponerse a sus principales debilidades y amenazas.

Tabla VI: FODA MUNICIPIO DE SANTIAGO

Fortalezas	
Concepto	Definición
Dominio de la normativa Local	Como entidad pública, tiene el dominio y facultad de regular ciertos aspectos dentro de la administración de la localidad según lo estime, adecuando y dejándole un marco específico para actuar según el criterio del Alcalde.
Política Estable	El Municipio a lo largo de las décadas, ha desarrollado una política estable de regulación interna, tanto como normativa para sus funcionarios como para la localidad.

	Esto, se encuentra apoyado por las características políticas del país, como por la calidad política de sus diferentes alcaldes a lo largo de los años, mientras que al realizar una comparación con los países vecinos los niveles de corrupción y malversación de fondos son bajos y no significan un problema.
Cuenta con Recursos Propios³²	Como uno de los municipios más grandes del país, cuenta con ciertos recursos que otros municipios no tienen, provenientes del pago de Tributos sobre el uso de bienes, Patentes, Impuesto Territorial y Tasas por Derecho, derechos de uso urbano, entre otros.
Capital Humano e Infraestructura	Tiene el Capital Humano con el que puede desarrollar una estrategia orientada al logro de su misión y sus objetivos, contando con diversos especialistas y profesionales para abarcar las diversas temáticas del plan de desarrollo comunal.

Oportunidades	
Concepto	Definición
Desarrollo del concepto Gestión de Calidad	Puede postular a fondos y contar con el apoyo del Poder Ejecutivo para desarrollar programas que mejoren o perfeccionen la Gestión Pública.
Capital Humano	Tiene una gran oportunidad en el desarrollo de las competencias de sus funcionarios, con programas de capacitación, congresos y estudios que apoyan no solo como país, si no a nivel regional con otros países, la búsqueda de la entrega de un mejor servicio a la ciudadanía.

³² Presupuesto Anual del Municipio de Santiago, Item Ingresos, año 2014.

Integración del mundo público y privado	Al ser uno de los Municipios más grandes y con mayor participación del mercado privado en su localidad, puede optar a realizar un trabajo integrado verticalmente, en funciones que pueden resultar con programas que embellezcan la comuna o incentiven la inversión para aumentar el empleo.
Concentración de Servicios, Instituciones, o entidades Públicas en la localidad	Esta localidad concentra los principales ministerios, instituciones, liceos, servicios, casas Universitarias, Bancos y otros, con ello tiene la oportunidad de crear un vecindario completamente integral para sus vecinos y usuarios.

Debilidades	
Concepto	Definición
Burocracia	La administración pública, ha caído en ciertos vicios que no quedan alejados de la realidad del Municipio de Santiago, estos se encuentran representados en trámites excesivamente largos y lentos, gestiones obsoletas en cuanto a la dependencia del papel y solicitudes excesivas, que en conclusión han terminado desprestigiando la Gestión Pública.
Sindicatos y Gremios	El poder de los sindicatos o en el caso del Municipio está dado por la “Asociación de Funcionarios” y “Asociación de Profesionales”, “Colegio Comunal de Profesores”, “Gremios de la Salud”, entre otros, las que representan en varios casos un obstáculo para generar cambios que signifiquen desvinculaciones y modificaciones en los contratos. Por ello puede generar serios conflictos que requerirán de negociaciones para tener su

	apoyo para la inclusión estratégica dada.
Resistencia al Cambio	Esta resistencia debe ser el principal motivo por el cual levantar y mejorar la imagen de la Gestión Pública ha sido todo un desafío para todas las entidades estatales. Para realizar los cambios normativos que regulan la administración municipal, se requiere de una intervención directa en los decretos y ordenanzas con el apoyo del Concejo Municipal, y por otro lado, el Poder Ejecutivo y el Parlamento, con las normas que regulan a los Municipios en general. Además, el cambio de la cultura organizacional también requiere una intervención directa e intensa que logre eliminar los vicios y malas prácticas que aún hoy se llevan a cabo.

Amenazas	
Concepto	Definición
Desinterés Vecinal	Podría encontrar un serio obstáculo en el desinterés de los vecinos en participar activamente en un cambio que signifique su apoyo dentro de la conformación o modificación de las ordenanzas, plan regulador comunal u otros relacionados con la administración de la localidad ³³ .
Presupuesto Normado y Limitado	Si bien cuenta con la capacidad de generar un alto porcentaje de recursos propios, cuenta en su mayoría con un presupuesto regulado por la normativa legal y municipal. Pudiendo decidir cómo manejarlo y distribuir sus recursos, dejándole un espacio muy reducido para innovar en nuevos proyectos institucionales.

Fuente: Elaboración Propia con el apoyo de José Echiburú, Asesor de Subdirección de Gestión de Personas Municipalidad de Santiago.

³³ Paper: Municipalidad de Santiago, < http://www.munisantiago.gob.pe/files/PDI_3.pdf>, citada 19 de septiembre 2013.

Matriz FODA Cuantitativo

El profesor Christian Cancino, autor de “Matriz de análisis FODA Cuantitativo”³⁴, explica como el análisis FODA puede orientarse más allá de un análisis cualitativo, a uno que logre valorizar los diferentes aspectos que tipifican al FODA de cualquier organización.

La valorización se deberá realizar en dos partes, primero, seleccionar las principales fortalezas, según una valorización en una escala de 0 a 2, donde cada ejecutivo de forma individual deberá calificar las lista de fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que posee la organización. De este modo, se obtendrán los principales factores a desarrollar en el análisis de la matriz FODA Cuantitativa.

Con el siguiente paso, el autor Christian Cancino, desea demostrar que no todos los factores que componen el FODA, nos podrán impactar de igual modo, así, una debilidad que no afecte el desarrollo de una oportunidad, o no influye en que se active una amenaza no estará afectando realmente a la estrategia de la organización, así mismo se protegerán los recursos de la organización.

Para enfrentar los factores endógenos (fortalezas y debilidades) versus los factores exógenos (oportunidades y amenazas), se construirá una matriz que los enfrente y mida la influencia que generan estos factores. Se utilizara una escala Lickert, con puntuaciones de 0 a 4, donde se genere el siguiente análisis³⁵:

- Cuadrante Fortalezas versus Oportunidades: Se pregunta cómo una fortaleza permite que aprovechar una oportunidad. Si se valora con un 4 la relación entre F1 y O1, se concluye que la fortaleza sí permite tomar ventaja de tal oportunidad. Si se valora tal relación con una nota baja, por ejemplo un 0, se concluye que la fortaleza no permite aprovechar la oportunidad. En este cuadrante es preferible notas altas respecto de las bajas.

³⁴ Christian Cancino, 2012, “Matriz de análisis FODA Cuantitativo”, Documento Docente del Depto. Control de Gestión y Sistema de Información, Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile.

³⁵ Christian Cancino, 2012, “Matriz de análisis FODA Cuantitativo”, Documento Docente del Depto. Control de Gestión y Sistema de Información, Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile, páginas.6-7.

- Cuadrante Fortalezas versus Amenazas: Se pregunta cómo una fortaleza permite enfrentar una amenaza. Si se valora un 4 la relación entre F1 y A1, se concluye que la fortaleza sí permite enfrentar tal amenaza. Si se valora tal relación con una nota baja, por ejemplo un 0, estamos diciendo que la fortaleza no permite enfrentar la amenaza. Al igual que en el cuadrante anterior, se prefieren notas altas respecto de las bajas.
- Cuadrante Debilidades versus Oportunidades: Se pregunta cómo una debilidad no permite que aprovechemos una oportunidad. Si se valora con un 4 la relación entre D1 y O1, estamos diciendo que la debilidad no permite tomar ventaja de tal oportunidad. Si se valora tal relación con una nota baja, por ejemplo un 0, estamos diciendo que la debilidad no afecta para que aprovechemos tal oportunidad. A diferencia de las relaciones anteriores, mientras más alto es el número o valoración que hacemos, más negativa es nuestra situación respecto de aprovechar la oportunidad. Aquí se prefieren valores bajos.
- Cuadrante Debilidades versus Amenazas: Se pregunta cómo una debilidad permite que se active una amenaza. Si se valora con un 4 la relación entre D1 y A1, se concluye que la debilidad permite que se active tal amenaza. En cambio, si se valora esa relación con una nota baja, por ejemplo un 0, se concluye que la debilidad no activará la amenaza. Tal como en el caso anterior, mientras más alto es el número o valoración que hacemos, más negativa es nuestra situación respecto de la probabilidad de que una amenaza se materialice. En este cuadrante también se prefieren valores bajos.

FODA Cuantitativo del Municipio de Santiago

A continuación, se presenta la correlación cuantitativa de los factores antes descritos del FODA del Municipio de Santiago (Tabla V), para esto la escala de impacto va desde el 0 al 4, donde 0 es nulo impacto y cuatro es un alto impacto, y sus relaciones serán:

Asociación		
Fortaleza	Oportunidad	Cómo la fortaleza permite aprovechar la oportunidad.
Fortaleza	Amenaza	Cómo la fortaleza permite enfrentar la amenaza.
Debilidad	Oportunidad	Cómo la debilidad impide alcanzar la oportunidad.
Debilidad	Amenaza	Cómo la debilidad aumenta el impacto de la amenaza.

Matriz Fortaleza – Oportunidad Municipio de Santiago

Tabla VII: Matriz para Estrategia FO "Cómo la fortaleza permite aprovechar las oportunidades"

		Oportunidades			
		Desarrollo del concepto Gestión de Calidad	Capital Humano	Integración del mundo público y privado	Concentración de Servicios, Instituciones, o entidades Públicas en la localidad
Fortalezas	Domínio de la normativa Local	Poder orientar el trabajo e incentivarlo hacia la Gestión de Calidad	Gestionar capacitaciones y obtener fondos para obtener programas de fortalecimiento en las competencias de los Funcionarios	Regular convenios y aprovechar esta opción sin incumplir en lo legal.	Potenciar la entrega de servicios dentro de la localidad e integrar todas las necesidades no resueltas o por resolver de los ciudadanos en un solo lugar.
	Nivel de Impacto	4	3	3	2
	Política Estable	Existe el escenario social (estabilidad) para preocuparse por entregar servicio de calidad.	Los procesos internos se encuentran dominados y se puede llevar a un nivel superior donde la calidad y bienestar social sea la meta.	El sector privado ve en las instituciones públicas una oportunidad para llegar a los ciudadanos, según el nuevo énfasis en el cliente.	Acceso libre a las diferentes instituciones públicas para las necesidades del ciudadano.
	Nivel de Impacto	4	3	4	3
	Cuenta con Recursos Propios	Tiene la opción de invertir para el logro de esta	Desarrollo de programas para obtener nuevos fondos	Fortalecer esta unión para maximizar el uso de los recursos públicos	Esta concentración impulsa la actividad de la localidad, generando mayores recursos.
	Nivel de Impacto	3	4	3	1
	Capital Humano e Infraestructura	Posee los recursos para fortalecer y desarrollar este concepto	La diversidad de especialidades y enfoques en la gestión concentradas en la organización permite llegar a un servicio integral y de calidad.	Es un organismo atractivo para generar convenios en beneficio de la ciudadanía.	Potencia la entrega de los servicios públicos.
Nivel de Impacto	4	4	3	3	

Fuente: Elaboración Propia con el apoyo de José Echiburú, Asesor de Subdirección de Gestión de Personas Municipalidad de Santiago.

Escala de Impacto:

Puntaje	Impacto
0	Ninguna
1	Baja
2	Media
3	Alta
4	Muy Alta

Matriz Fortaleza – Amenaza Municipio de Santiago

Tabla VIII: Matriz para la Estrategia FA "Cómo la fortaleza permite enfrentar la amenaza"

		Amenazas	
		Desinterés Vecinal	Presupuesto Normado y Limitado
Fortalezas	Dominio de la normativa Local	Rediseñar procesos para simplificarlos u omitir exceso de pasos.	Postular a nuevos proyectos a los que se puedan acceder por medio de los ciudadanos o directamente, en beneficio del desarrollo comunal y local.
	Nivel de Impacto	3	4
	Política Estable	Demostrar los logros y trabajar en motivar a los habitantes en acercarse a los organismos públicos.	Demostrar nuevos desafíos en programas que ganen el apoyo de las autoridades pertinentes.
	Nivel de Impacto	2	3
	Cuenta con Recursos Propios	Invertir en fondos que lleguen directamente a la comunidad, demostrando preocupación y cambios concretos.	Optimizar el uso de los recursos regulados en función del desarrollo de la estrategia organizacional propuesta.
	Nivel de Impacto	4	2
	Capital Humano e Infraestructura	Acercarlos a la ciudadanía por medio de un cambio cultural organizacional dentro del concepto "el servicio entregado".	Optimizar los recursos actuales, incentivando <i>el cambio</i> de gestión y no el <i>aumento de la gestión</i> .
	Nivel de Impacto	4	3

Fuente: Elaboración Propia con el apoyo de José Echiburu, Asesor de Subdirección de Gestión de Personas Municipalidad de Santiago.

Escala de Impacto:

Puntaje	Impacto
0	Ninguna
1	Baja
2	Media
3	Alta
4	Muy Alta

Matriz Debilidad – Oportunidad Municipio de Santiago

Tabla IX: Matriz para la Estrategia DO "Cómo la debilidad impide alcanzar la oportunidad"

		Oportunidades			
		Desarrollo del concepto Gestión de Calidad	Capital Humano	Integración del mundo público y privado	Concentración de Servicios, Instituciones, o entidades Públicas en la localidad
Debilidades	Burocracia	El exceso de burocracia es contrario al concepto de Gestión de Calidad	La cultura del concepto peyorativo de la burocracia es un vicio adquirido y difícil de extraer.	Puede provocar rechazo o generar miedos a la hora de generar una asociación.	El rechazo a realizar trámites por el tiempo perdido que significan algunos de estos.
	Nivel de Impacto	4	3	3	3
	Sindicatos y Gremios	Si no apoyan esta iniciativa pueden generar mucho ruido para el logro de este objetivo.	Pueden generar un sentimiento de protección en contra del cambio.	Puede provocar rechazo o generar miedos a la hora de generar una asociación.	Si los diferentes sindicatos y gremios se asocian en contra de la estrategia podría impedir los cambios.
	Nivel de Impacto	3	3	1	1
	Resistencia al Cambio	Cualquier cambio puede ser mirado con rechazo.	Idea alojada en el capital humano, puede o no afectar su disposición.	No es directamente inversa la relación, ya que se asocian por proyectos con metas definidas.	No poseen una relación negativa.
	Nivel de Impacto	3	3	1	0

Fuente: Elaboración Propia con el apoyo de José Echiburú, Asesor de Subdirección de Gestión de Personas Municipalidad de Santiago.

Escala de Impacto:

Puntaje	Impacto
0	Ninguna
1	Baja
2	Media
3	Alta
4	Muy Alta

Matriz Debilidad – Amenaza Municipio de Santiago

Tabla X: Matriz para Estrategia DA "Cómo la debilidad aumenta el impacto de la amenaza"

		Amenazas	
		Desinterés Vecinal	Presupuesto Normado y Limitado
Debilidades	Burocracia	Su concepto peyorativo es lo que principalmente rechaza la comunidad.	La excesiva normativa para el uso de los recursos públicos.
	Nivel de Impacto	4	4
	Sindicatos y Gremios	La idea de asociaciones que protegen las malas practicas.	Pueden alojar su idea en contra del cambio en leyes normativas y estructuradas.
	Nivel de Impacto	3	4
	Resistencia al Cambio	Si se oponen a realizar cambios el desinterés aumentara.	Limitarse por la falta de recursos
	Nivel de Impacto	4	1

Fuente: Elaboración Propia con el apoyo de José Echiburú, Asesor de Subdirección de Gestión de Personas Municipalidad de Santiago.

Escala de Impacto:

Puntaje	Impacto
0	Ninguna
1	Baja
2	Media
3	Alta
4	Muy Alta

Conclusiones FODA

Tabla XI- Conclusiones FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p>Puede desarrollar programas para adaptarse a los cambios organizacionales que requiere la gente, cuenta con los recursos claves, como capital humano y físico, además de un contexto favorable para incentivar los cambios que requiere, en donde tiene los medios que incentivan la mejora de la gestión pública, optando a asociaciones con entidades privadas para el desarrollo de nuevos proyectos y los medios para capacitar a sus funcionarios, por ejemplo actividades desarrolladas en Balmaceda, o el desarrollo de actividades educativas como el programa para la mujer “Manos a la obra: Tócate y cuídalas”, en donde participó Laboratorios Roche.</p>	<p>Es capaz de hacer frente al desinterés vecinal, con programas, propuestas que puedan servir a la comunidad, y con ello, aumentar el interés. En cuanto al Presupuesto Limitado, si conoce la normativa puede optar a programas y proyectos concursables, además dada su capacidad de generar recursos propios tiene más opciones de acceder a recursos.</p>
DEBILIDADES	<p>El exceso de burocracia y un apego irracional a costumbres pasadas, puede cegar la gestión al nuevo horizonte, además de un poder sindical o gremial que afectaría cualquier relación con privados o intentos de mejorar la gestión, siendo el principal temor las desvinculaciones, sobre todo para aquellos que han vivido de un trabajo perezoso y rutinario, bajo el amparo del mínimo desempeño laboral.</p>	<p>Principalmente el exceso de burocracia y la resistencia al cambio hacen que la ciudadanía mire con descrédito cualquier gestión o relación que pudiesen llegar a tener con alguna entidad pública, poniendo en duda su real impacto positivo en sus vidas. En cuanto al presupuesto limitado, se ve aumentado con excesivos trámites y despilfarro de trámites innecesarios realizados por los procesos obsoletos.</p>

Fuente: Creación Propia con el apoyo de José Echiburú, Asesor de Subdirección de Gestión de Personas Municipalidad de Santiago.

2.4.3 Conclusión Análisis Externo

En consideración de todos los factores expuestos, la puesta en marcha de una estrategia que busque mejorar la atención al ciudadano, con una gestión que permita entregar un servicio oportuno y de calidad en la ejecución del servicio que finalmente se traduce en la mejora de la calidad de vida, donde realmente exista la intervención en mejorar la urbanización, cuidando las calles, aseo ornato, áreas verdes, puesta en marcha de diversos proyectos que van desde ayuda a la ciudadanía en becas para educación, alimentación u otros, hasta actividades recreativas que contribuyan al desarrollo integral del habitante.

Potenciando sus fortalezas y oportunidades, es capaz de llegar a esto, hoy Chile es un País estable económicamente, existe el apoyo y están los programas para mejorar la Gestión Pública, a través de diversos programas Gubernamentales, que dan cuenta de un descontento social que ya se ha establecido como tema país, en ello existe el mejor asidero donde amenazas como el desinterés de la población y un presupuesto limitado pueden ser regulados en una Administración certera, que sepa utilizar sus recursos tanto humanos como físicos.

El Alcalde en mando, deberá saber gestionar políticamente a su dotación y aquellos Grupos de Interés como la Asociación de Funcionarios y de Profesionales, que si bien significa una alta barrera para el cambio, puede ser convertido en un aliado que motivara el cambio, con un adecuado convenio entre partes, asegurando el bienestar para todos en esta estrategia, llegando de manera directa al funcionario más tradicional del municipio que deberá ver en la mejora de la gestión su mejor oportunidad de crecimiento laboral.

Por ello, es posible generar un cambio, si el Alcalde, funcionarios claves, Grupos de Interés, Concejo Municipal y el poder Ejecutivo apoyan orientar todos los esfuerzos en una Gestión Pública de Calidad.

2.5 Propuesta de Valor

Definición de mis clientes

Los clientes del Municipio de Santiago, son todos los habitantes, ciudadanos, transeúntes, locatarios, Empresarios y/o Instituciones que utilicen el territorio geográfico o servicios que entrega el Municipio.

Descripción de Atributos

- **Vocación de Servicio:** Entendemos que el servicio público es una vocación que debe ser entregada por personas comprometidas con la ciudadanía y su progreso integral.
- **Comunicación:** Con el fin de llegar a las reales necesidades de los residentes y habitantes, escuchamos, preguntamos y planificamos soluciones que logren beneficiar a todos, esmerándonos en mejorar continuamente.
- **Superación:** Sabemos que falta por llegar a la perfección, por ello nos dedicamos a capacitarnos, siendo cada día más hábiles en entregar soluciones a nuestros vecinos.
- **Respeto:** Vemos a todos nuestros vecinos y habitantes de la localidad de igual manera, no existen privilegios para ninguno sobre otro, procurando y resguardando que todos tengan las mismas oportunidades a acceder a los servicios y beneficios entregados por el Municipio.

Descripción formal de la Propuesta de Valor

El Municipio de Santiago **no tiene una propuesta de valor**, en base al análisis ya realizado se propondrá como **propuesta de valor**:

“Como Municipio, nos encargaremos de ayudarle a encontrar las soluciones a sus problemas *modernizando y transparentando la Gestión Municipal*, y así poder entregar una *atención y servicio de calidad, en beneficio de mejorar su calidad de vida*”.

2.5.1 Ejes Estratégicos

Los Ejes Estratégicos del Municipio de Santiago, definidos para el cumplimiento de la propuesta de valor, misión y visión está definido por:

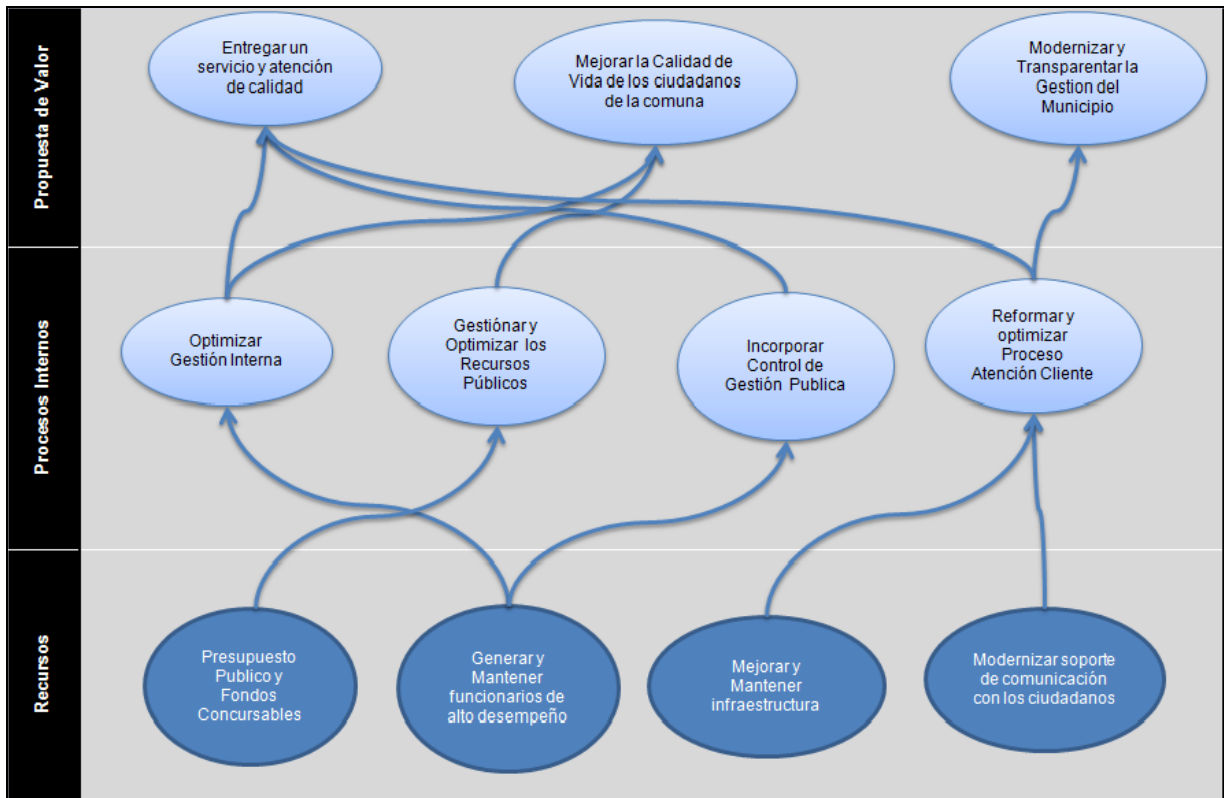


Figura 8: Ejes Estratégicos Municipio de Santiago
Fuente: Elaboración Propia

Los Ejes Estratégicos definidos buscan cumplir la misión

“Nuestro Municipio es una entidad Pública, regulada por la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695. Como tal, buscamos el desarrollo comunal, bienestar social y seguridad de los habitantes de la localidad de Santiago Centro”.

De esta forma, se establecen Procesos Internos como Optimizar Gestión Jurídica, Gestionar y Optimizar los Recursos Públicos, Incorporar Control de Gestión Pública y Reformar y Optimizar Proceso Atención Cliente, componentes que van a orientar a una administración dentro del marco legal, pero que incentive y aproveche al desarrollo de todos los programas orientados al ciudadano e instituciones públicas en los diferentes aspectos tanto económicos, sociales y culturales. Junto con ello, la comunicación cumplirá el rol de acercar a la ciudadanía al Municipio, para ello la inversión y el desarrollo de nuevas Tecnologías Informáticas y mejorar la Gestión de Atención al Cliente, serán un pilar para que efectivamente exista la información necesaria para la inclusión. Y como método de control y planificación, el proceso de Control de Gestión medirá resultados y gestión, disminuyendo los errores y acotando la gestión a lo que realmente requiere la ciudadanía.

De esta forma, la propuesta de valor busca cumplir con los atributos; Entregar un Servicio y atención de Calidad, Mejorar la Calidad de Vida de los ciudadanos de la Comuna y Modernizar y Transparentar la Gestión del Municipio, que en busca de generar una administración cercana a la población debe demostrar que es eficaz y oportuna en los proyectos propuestos.

CAPÍTULO 3: DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

3.1 Modelo de Negocio del Municipio de Santiago

Tabla XII: Modelo de Negocio Municipio de Santiago

Alianzas Claves	Recursos Claves	Relaciones con los Clientes	Propuesta de Valor	Canales de Comunicación y Distribución	Cliente Objetivo	Estructura de Costos	Actividades Claves
<p>Apoyo de todos los organismos públicos que puedan afectar directa o indirectamente a la Municipalidad de Santiago. Puede generar alianzas con entidades privadas que permitan financiar nuevos proyectos.</p>	<p>Los principales recursos provienen del presupuesto público otorgado por ley de Presupuesto. También, se generan recursos por la venta de patentes municipales para ejercer el comercio privado, y otros permisos autorizados por ley, de acuerdo a la ley de rentas municipales y Fondos Concursables.</p>	<p>Apoyar en el desarrollo de las actividades económicas, sociales y culturales de la población. Distribuir todos los recursos que el estado dispone para mantener, potenciar y desarrollar la Comuna de Santiago.</p>	<p>“Como Municipio, nos encargaremos de ayudarle a encontrar las soluciones a sus problemas <i>modernizando y transparentando la Gestión Municipal</i>, y así poder entregar una <i>atención y servicio de calidad, en beneficio de mejorar su calidad de vida</i>”.</p>	<p>Página web, flyers distribuidos en distintos puntos convergentes por la población dentro de la comunidad (como plazas, puntos de atención al público, gigantografías, etc.). Establecimiento Institucional</p>	<p>Habitantes y población flotante que se encuentran dentro de la localidad de Santiago Centro.</p>	<p>Cumplir con el presupuesto estipulado por ley, el cual debe ser informado anualmente, tanto en cómo se utilizó, como por qué no se utilizó, si es que llegase a no ser utilizado el total del presupuesto dispuesto.</p>	<p>Entregar un servicio de calidad y oportuno a la ciudadanía, que logre apoyar al desarrollo de sus actividades, tanto en el ámbito económico como habitacional, en todo lo que permita y ampare la ley.</p>

Fuente: Elaboración Propia según Modelo CANVAS.

Desarrollo de cada uno de los elementos expuesto de la propuesta del Modelo de Negocio:

- a) **Alianzas Claves:** Todos los organismos públicos pertenecen a una red estatal, que en su fin, buscan realizar un desarrollo integral del ciudadano. Así el Municipio de Santiago puede apoyarse en los diferentes organismos estatales para el desarrollo de sus diferentes programas para el habitante de la Localidad. De esta forma, como proveedores externos podemos identificar principalmente a: Intendencia Región Metropolitana, quien aporta en el desarrollo de la normativa que buscara mantenimiento de la infraestructura, servicios de transporte, programas de desarrollo, definir como se invertirán los recursos provenientes del Fondo Nacional de Desarrollo.

Ministerio de Educación, al definir y entregar los recursos para los establecimientos municipales educativos. Registro Civil, en el apoyo de la entrega de permisos y certificados para los ciudadanos. Ministerio de Desarrollo Social, al proveer de programas sociales que contribuyen con los habitantes de la comunidad. Entre otros. Además, dentro del marco legal, puede desarrollar licitaciones que permitan crear alianzas con entidades privadas en beneficio del desarrollo de programas y financiamiento de estas.

- b) **Recursos Claves:** Cada Municipio debe regirse por los fondos gubernamentales otorgados anualmente según la ley de Presupuestos. Esta se basa en gastos históricos que irá aumentando por el IPC y según solicitudes del Municipio, sin embargo este es acotado, y al igual que es otorgado debe ser rendido.

Por otro lado, Municipios con una gran población y gran actividad comercial, como es el caso del Municipio de Santiago, pueden considerar como una gran fuente de ingresos aquellos fondos que provienen de arriendos locatarios, patentes comerciales, permisos de construcción, venta de Permisos de Circulación, entre otros.

- c) **Relaciones con los Clientes:** En este caso son los habitantes, y según se establece

en la Propuesta de Valor, busca generar una relación constructiva, en la cual el ciudadano se sienta apoyado e involucrado en el desarrollo de las Políticas Públicas.

- d) **Propuesta de Valor:** Se establece como propuesta de valor: “Como Municipio, nos encargaremos de ayudarle a encontrar las soluciones a sus problemas modernizando y transparentando la Gestión Municipal, y así poder entregar una atención y servicio de calidad, en beneficio de mejorar su calidad de vida”.
- e) **Canales de Comunicación y Distribución:** Principalmente es como medio para informar a la población de las actividades que está realizando el Municipio para la población, los cuáles muchas veces fracasan por la falta de difusión y reales alcances. Por lo cual generar medios de comunicación claros y directos permitirán que las personas se interesen en participar, apoyado de puntos de atención que orienten la forma en que se puede y debe participar en estos proyectos.
- f) **Cliente Objetivo:** Si bien el principal “cliente objetivo” de la Municipalidad son sus habitantes, también lo serán la población flotante que si bien no pertenece a la localidad para gran parte de su tiempo y puede contribuir tanto positiva como negativamente en el desarrollo de la localidad. Mencionando como un ejemplo a aquellos trabajadores y comerciantes. Por lo cual, los programas y estrategias desarrolladas para mejorar las condiciones de vida deberán considerarlos como un factor relevante.
- g) **Estructura de Costos:** Como se menciona en el punto a), el Municipio si bien recibe platas públicas, debe rendir cuentas anualmente de como se utilizaron los fondos en cada programa, y en el caso de no haber utilizado los fondos, explicar el porqué no se utilizaron, arriesgando a que pierdan este concepto de ingreso para el período próximo.
- h) **Actividades Claves:** Como todo Municipio, su deber es ayudar y sustentar las necesidades de los habitantes de la localidad, sin embargo, además de esto, se propone un servicio más ágil y efectivo que permita mejorar la calidad de vida de los habitantes.

3.2 Mapa Estratégico

A continuación se presenta el Mapa Estratégico que sustentado en los Ejes Estratégicos expuestos en el capítulo anterior, permiten alcanzar la Misión.

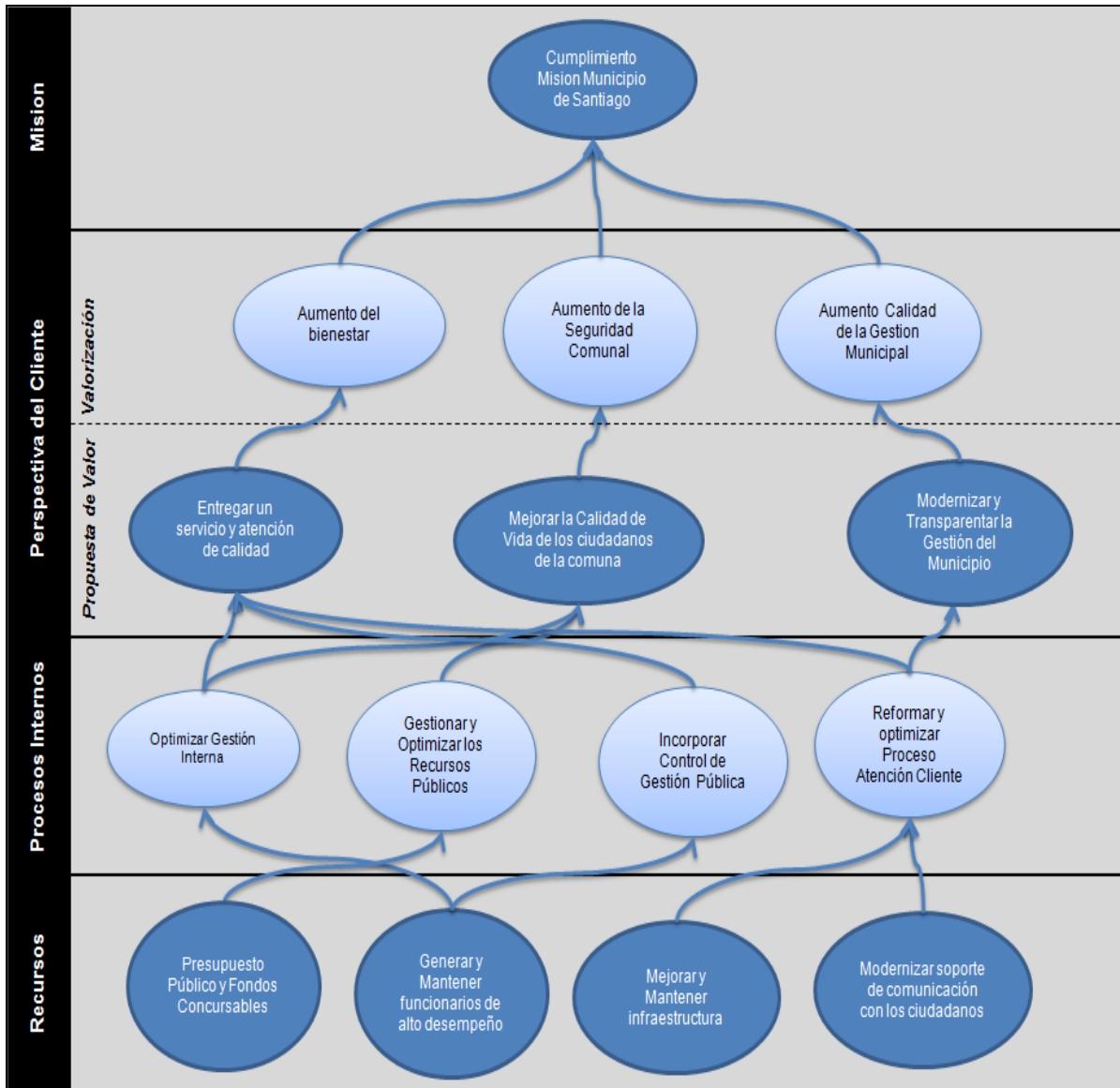


Figura 9: Mapa Estratégico Municipio de Santiago
Fuente: Elaboración Propia

El Mapa Estratégico obedece al desarrollo coherente dentro de la organización para lograr la meta establecida, de esta forma podemos explicar:

La perspectiva de los recursos, permite sustentar los procesos internos:

- **Generar y Mantener Funcionarios de Alto Desempeño:** Saber que un profesional tiene diferentes especialidades, es fundamental para entender que el sector público requiere de profesionales especializados en la normativa pública, entendiendo las aristas que diferencian el uso de los recursos públicos a lo que podría suceder en una entidad privada.
- **Presupuesto Público y Fondos Concursables:** Establecer como normativa rescatar y orientar las políticas internas a las reales necesidades de los habitantes de la comunidad para así concretar una gestión pública eficaz para el habitante de la localidad.
- **Modernizar Soporte de Comunicación con los ciudadanos:** Contar con colaboradores especializados en relacionarse directamente con la gente, asegurando el entendimiento y una prestación que sea práctica para el habitante.
- **Mejorar y Mantener Infraestructura:** Con el fin de acercar el Municipio al Ciudadano, se deberá invertir en TI que hagan más amigable y ágil el proceso de atención o simplemente estadía dentro del Municipio.

La perspectiva de Procesos Internos, generara la base para lograr la propuesta de valor:

- **Optimizar Gestión Interna:** Con la base de funcionarios pertinentes, sustentar el apoyo legal y directriz dentro de la normativa para innovar y crear proyectos a favor de la comunidad será clave para la estrategia.
- **Incorporar Control de Gestión Pública:** Identificar y controlar el desarrollo de la administración pública asegurara prestar un servicio de calidad y orientado a las necesidades de la población.
- **Reformar y Optimizar Proceso Atención al Cliente:** Formar puntos de apoyo para el ciudadano integrándolos activamente en proyectos y búsqueda de soluciones.

La perspectiva de Propuesta de Valor, traduce en acciones y atributos la misión establecida:

- **Entregar un Servicio y atención de calidad** : Entregar una gestión precisa y sin imprecisiones demostrara una imagen en la cual el ciudadano pueda confiar e incentivar en participar, entendiendo que siempre serán como temas sensibles el claro entendimiento de la normativa que rige tanto al Municipio como al Ciudadano en su participación como habitante de la localidad.
- **Modernizar y Transparentar la Gestión del Municipio:** Entregar un servicio con igualdad de condiciones para todos, sin discriminar, y que sea oportuno en el tiempo, enfocándose en gestionar para hoy, y no para tres semanas después, en pos de la gente.
- **Mejorar la Calidad de Vida de los Ciudadanos de la Comuna:** Entregar un servicio de calidad, que signifique priorizar las necesidades de las personas ante un excesivo cumplimiento de normativas y firmas que eternizan los procesos.

Desencadenando finalmente en la perspectiva de la Misión que busca el cumplimiento de la misión establecida para el Municipio de Santiago, con el objetivo de:

- **Regular el desarrollo comunal, bienestar social y seguridad de los habitantes de la localidad de Santiago:** Principal objetivo que será el relacionado en causa – efecto en la medición para determinar si la misión es cumplida.

3.3 Diccionario de Objetivos

Se presenta el Diccionario de Objetivos de acuerdo al Mapa Estratégico, que busca lograr el cumplimiento de los principales objetivos directrices a la misión.

Tabla XIII: Diccionario de Objetivos

Perspectiva	Causa	Efecto	Explicación
Recursos	1. Generar y Mantener Funcionarios de Alto Desempeño	Tener expertos en las materias Publicas, como intervenir y manejarse dentro de estas	Permite que en el desarrollo de proyectos y sobre todo en las actividades diarias, se domine que actividades son necesarias para cumplir con la ley, puliendo y profesionalizando la gestion pública.
	2. Presupuesto Público y Fondos Concursables	Generar una cultura organizacional que busque satisfacer y llegar a las necesidades de la población.	Es necesario intervenir y potenciar el uso de los recursos y gestion de acuerdo a lo que realmente se requiere.
	3. Modernizar Soporte de Comunicación con los ciudadanos.	Medios y personas aptas en directa relacion con la poblacion	Tener los medios para que los habitantes y funcionarios puedan relacionarse sin conflicto, manejando la situacion y orientando claramente en todas sus dudas y requerimientos. Permite ademas, generar un trabajo agil y coordinado entre los diferentes departamento y Direcciones del Municipio, generando menos burocracia y lentitud en los procesos.
	4. Mejorar y Mantener Infraestructura	Contar con soporte e infraestructura amigable para el ciudadano.	Tener instalaciones comodas y amigles permite generar mayor cercania con los ciudadanos.
Procesos	1. Optimizar Gestión Interna	Desarrollo de proyectos y decretos de acuerdo a la normativa vigente	Para agilizar y mejorar la gestión pública, se va requerir realizar cambios de fondo en cuanto a procesos de gestión ya establecidos, buscando modernizar los procesos y en conjunto agilizarlos. Destacando en la calidad requerida e innovacion para llegar a la comunidad.
	2. Gestionar y Optimizar los Recursos Públicos.	Mejorar el uso de los fondos públicos y maximizar su utilidad.	Para lograr la mision y estrategia organizacional propuesta, se requieren implementar nuevos proyectos y mas incentivos para los funcionarios, lo cual sin recursos o el eficiente uso de estos no se lograría.
	2. Incorporar Control de Gestión Pública	Medir resultados y controlar proyectos	Ante la incorporacion de nuevos procesos y politicas, medir y controlar que esten dando resultados según lo esperado sera primordial a la hora de determinar los proyectos al largo plazo.
	3. Reformar y Optimizar Proceso de Atención al Cliente	Relacionarse directamente y en un mismo "idioma" con los habitantes de la localidad.	En general, las personas cuando se dirigen al municipio se pierden entre los excesivos tramites a realizar como en las explicaciones normativas que se les entregan. Entender y explicar de forma amigable, permitira que las personas se sientan integradas en las soluciones.

Propuesta de Valor	1. Entregar un Servicio y atención de calidad	Aumento del Bienestar	Aumentando la participación de los ciudadanos en los distintos programas y proyectos que se propongan, además de tener por defecto su preferencia ante otros municipios.
	2. Modernizar y Transparentar la Gestión del Municipio.	Aumento la Calidad de la Gestión	En general las instituciones publicas son reconocidas por su lentitud y exceso de burocracia. Si agiliza la gestión con ayuda de TI, esta imagen ira mejorando en el tiempo, promoviendo la participacion del ciudadano
		Derribar el mito de coimas y pitutos.	Asegurando la probidad en la gestion, se derribara la idea de que puede existir favoritismo por algunas personas sobre otras.
	3. Mejorar la Calidad de Vida de los Ciudadanos de la Comuna	Aumento de la Seguridad Comunal	En buscar de lograr el desarrollo integral de la ciudadanía, se requiere promover una gestion agil y que no tarde meses en entregar soluciones a la comunidad.
Mision	1. El desarrollo comunal, bienestar social y seguridad de los habitantes de la localidad de Santiago Centro	Vision: "Ser el Municipio con los mejores estándares de calidad de vida y servicios entregados a la comunidad dentro de la siguiente década dentro de la Región Metropolitana".	Desarrollar efectivamente el desarrollo comunal, bienestar social y seguridad de los habitantes de manera efectiva contribuira a mejorar los estandares de vida y reconocer la gestion del Municipio de Santiago en beneficio de las personas.

Fuente: Elaboración Propia

3.4 Tableros de Gestión y de Control

Los Tableros de Gestión y de Control, se realizan a partir del Mapa Estratégico y con el fin de mantener un control al largo plazo, se implementan estos para definir el tipo de monitoreo que se utilizara para cada eje estratégico relevante en función de alcanzar la misión del Municipio de Santiago. En el Anexo n°1, se podrán analizar además el “Diccionario de Indicadores” para todos los indicadores planteados a continuación.

3.4.1 Dirección Asesoría Jurídica³⁶

Depende directamente del Alcalde o Alcaldesa y estará a cargo de un Director Jurídico, anteriormente en el título 2.2.1 De las unidades Municipales: objetivos y funciones ya se menciona su principal objetivo, que será asesorar y orientar al Alcalde/sa y a las unidades municipales en todo lo relacionado con materias legales a fin de cumplir con el principio de legalidad al cuál debe someter su acción y representar al Municipio en materias contenciosas.

Funciones:

La Dirección de Asesoría Jurídica con sus Departamentos de Sumarios y Transparencia con sus respectivas secciones, tendrá las siguientes funciones:

- a) A requerimiento del Alcalde o Alcaldesa, iniciar y defender los juicios en los que la Municipalidad sea parte o tenga interés;
- b) Informar en derecho todos los asuntos legales que las unidades municipales le planteen, manteniendo un archivo actualizado;
- c) Orientar periódicamente respecto de las nuevas disposiciones legales y reglamentarias pertinentes, para lo cuál deberá formarse un índice con materias legales;
- d) Dar forma y mantener al día los títulos de los bienes raíces municipales;
- e) Efectuar las investigaciones y sumarios administrativos cuando lo ordene el Alcalde;
- f) Redactar los Proyectos de Ordenanzas, Reglamentos, Instructivos, Convenios, Contratos y Bases Administrativas Legales;
- g) Mantener archivos de las Ordenanzas, Reglamentos y otros documentos relativos a las normas legales de la Ilustre Municipalidad;
- h) Actualizar las Ordenanzas y Reglamentos;
- i) Efectuar la cobranza extrajudicial y judicial de impuestos, derechos, concesiones, arriendos e impuestos territorial, en este caso, cuando proceda y otros;
- j) Realizar las gestiones necesarias para las expropiaciones de bienes inmuebles;
- k) Gestionar las respuestas a las solicitudes realizadas en virtud de la Ley N° 20.285 sobre el Acceso a la información Pública; y

³⁶ Reglamento N°476 “Sobre Estructura, Funciones y Coordinación Interna de la Ilustre Municipalidad de Santiago”, 2013, página 18.

- l) Otras funciones que la Ley le señale o que la Autoridad superior le asigne relacionadas con las materias que le corresponde.

Tablero de Gestión Dirección Asesoría Jurídica

A continuación el Tablero de Gestión de la Dirección Asesoría Jurídica, representando la relación de los principales procedimientos que impactaran en el cumplimiento de la perspectiva del cliente del CMI del Municipio de Santiago.

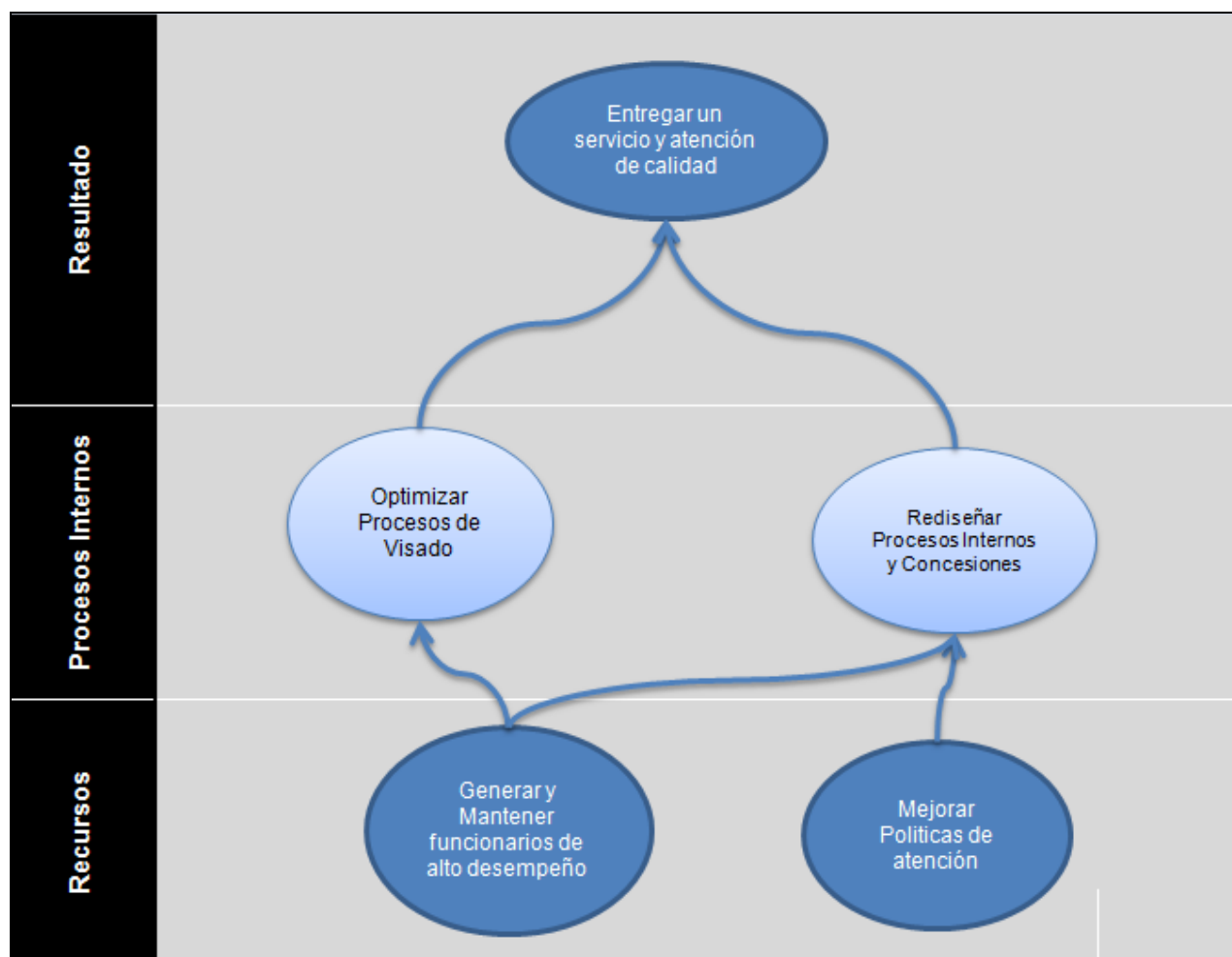


Figura 10: Tablero de Gestión Dirección Asesoría Jurídica
Fuente: Creación Propia

Tablero de Control: Dirección Asesoría Jurídica

Se propone el Tablero de Control para la Dirección Asesoría Jurídica para llevar a datos concretos y medibles los ejes del Tablero de Gestión presentados anteriormente. El desarrollo de los objetivos e iniciativas se encuentran dentro del Anexo n°1 “Diccionario de la Dirección de Asesoría Jurídica”.

Tabla XIV: Tablero de Control Dirección Asesoría Jurídica

	Objetivos	Cod.	Indicadores	Metas
Resultado	Servicio y Atención de Calidad	PC01	Aumento de la utilización de las prestaciones públicas	40%
		PC02	Optimización de procedimientos internos	40%
Procesos Internos	Optimizar Procesos de Visado	PI01	Tasa de retorno oficios/memos	30%
		PI02	Porcentaje de proyectos gestionados por mes	80%
	Rediseñar Procesos Internos y Soporte Tecnológico	PI03	Implementación de mejoras especializadas para el desarrollo de reglamentos y oficios públicos	100%
		PI04	Nivelar equipos y soportes informáticos para la Dirección	50%
Recursos	Generar y Mantener funcionarios de alto desempeño	R01	Tasa de profesionalización en la Dirección	80%
		R02	% de Capacitaciones rendidas con éxito	70%
	Mejorar Políticas de Atención	R03	Tasa de quejas realizadas por los usuarios	30%

Fuente: Elaboración Propia

3.4.2 Administrador o Administradora y la Dirección de Control

Administrador o Administradora³⁷

El Administrador o Administradora Municipal dependerá directamente del Alcalde o de la Alcaldesa. Tiene como principal objetivo colaborar directamente con el Alcalde o Alcaldesa en la administración general del municipio, integrando y coordinando las distintas actividades internas desarrolladas por las unidades, en pos del mejoramiento permanente de la gestión municipal.

Funciones:

- a) Velar por el adecuado cumplimiento de la gestión y ejecución técnica de las políticas, planes y programas de la Municipalidad.
- b) Colaborar directamente con el Alcalde o Alcaldesa en las tareas de coordinación y gestión permanente de todas las unidades municipales, de acuerdo a las instrucciones que aquél o aquélla le imparta.
- c) Ejercer el periódico control de los diferentes cronogramas y avances en el cumplimiento de las metas de cada una de las unidades municipales.
- d) Colaborar con el Alcalde o Alcaldesa en la implementación, elaboración y seguimiento del Plan de Acción Municipal.
- e) Convocar, coordinar y presidir el Comité Técnico Administrativo y el Comité de Presupuesto.
- f) Adoptar las providencias necesarias para el adecuado cumplimiento de las políticas, planes, programas y proyectos municipales, que se relacionen con la gestión interna del municipio.
- g) Colaborar con las unidades municipales correspondientes en la preparación y elaboración de los instrumentos de gestión municipal y formulación de políticas de gestión interna.
- h) Realizar labores de articulación de equipos de trabajo y participar en la elaboración de los Planes de Capacitación del Personal.
- i) Analizar las instrucciones, reglamentos, manuales de organización, procedimientos y descripción de cargos escritos, a fin de comprobar su utilidad y actualización, de acuerdo a la normativa vigente. En caso de no contar con estos instrumentos, deberá dirigir y supervisar su elaboración por las unidades municipales respectivas.

³⁷ Reglamento N°476 "Sobre Estructura, Funciones y Coordinación Interna de la Ilustre Municipalidad de Santiago", 2013, páginas. 9-10.

- j) Coordinar las acciones para el cumplimiento de las funciones de la estructura organizacional y los futuros cambios y ajustes que ésta requiera.
- k) Elaborar, proponer y programar en coordinación con las unidades municipales respectivas los gastos de inversión en la Municipalidad necesarios para la adecuada gestión municipal y los gastos de operación.
- l) Establecer y mantener una estructura de comunicación y coordinación interna que vele por el buen funcionamiento institucional.
- m) Colaborar en la planificación y coordinación con las unidades municipales pertinente, medidas tendientes a prevenir riesgos y solucionar problemas derivados de una situación de emergencia.
- n) Coordinar y controlar los planes y programas de fiscalización en materia de tránsito, obras y patentes comerciales, industriales, profesionales y alcoholes, y
- o) Ejercer las atribuciones que le delegue expresamente el Alcalde o Alcaldesa, en conformidad con la Ley, y las demás funciones que le encomiende.

Dirección de Control³⁸

Esta Dirección dependerá directamente del Alcalde o Alcaldesa y estará a cargo de una o un Contralor Municipal, como se menciona anteriormente en el título 2.2.1 De las unidades Municipales: objetivos y funciones, el objetivo será apoyar la gestión del municipio y procurar la máxima eficiencia administrativa interna de la Ilustre Municipalidad en el marco de las normas legales vigentes.

Funciones:

- a) Realizar auditoría operativa interna de la Municipalidad con el objeto de fiscalizar la legalidad de su actuación.
- b) Controlar la ejecución financiera y del presupuesto de la Municipalidad.
- c) Representar al Alcalde o Alcaldesa aquellos actos municipales que estime irregulares o ilegales, para cuyo objeto tendrá acceso a toda la información disponible.
- d) Colaborar directamente con el Concejo Municipal en el ejercicio de sus funciones fiscalizadoras. Para estos efectos, emitirá un informe trimestral acerca del estado de avance del ejercicio programático presupuestario; asimismo, deberá informar, también trimestralmente, sobre el estado de cumplimiento de los pagos por concepto de

³⁸ Reglamento N°476 “Sobre Estructura, Funciones y Coordinación Interna de la Ilustre Municipalidad de Santiago”, 2013, páginas. 19

cotizaciones previsionales de los funcionarios municipales y de los trabajadores que se desempeñan en los Servicios Incorporados a la gestión municipal, administrados directamente por la Municipalidad y de los aportes que la municipalidad debe efectuar al Fondo Común Municipal.

e) Prestar asesoría al Alcalde o Alcaldesa y demás unidades municipales respecto de los procedimientos y procesos.

f) Proponer modificaciones de procedimientos y procesos que permitan optimizar la gestión interna municipal, así como asesorar la puesta en marcha de cualquier nueva función o procedimiento que se establezca.

g) Fiscalizar las corporaciones o fundaciones existentes o que se creen, cualquiera sea su naturaleza, en lo referente a los aportes municipales que les sean entregados y en cuanto al uso y destino de sus recursos.

h) Otras funciones que el Alcalde o Alcaldesa le asigne, de conformidad con la legislación vigente y que no sean aquellas que la Ley asigna a otras unidades.

Además se sugiere que se integre una Unidad Asesora especializada en la aplicación de herramientas de Control de Gestión, la cual dependerá directamente de la Administradora, pero prestará y apoyará en la gestión a la Secretaría Comunal de Planificación y Coordinación, Subdirección de Planificación y Control de Gestión (ver título siguiente), la cual si bien tiene como función el control de proyectos, requiere especialización y ampliación de estas funciones para lograr la estrategia propuesta para este Municipio.

Unidad Asesora de Control de Gestión

Se recomienda la integración de un grupo de expertos en la implementación de herramientas en el Control de Gestión, considerando que se debe orientar y reformular los programas que ya contempla la organización municipal pero con resultados comprobables y efectivos para la propuesta de valor planteada en el presente proyecto.

Algunas de sus Funciones sugeridas:

- a) Intervenir y guiar la implementación de la estrategia sugerida en este proyecto.
- b) Guiar el uso de los indicadores de Gestión para las diferentes Direcciones.
- c) Guiar reuniones estratégicas trimestrales.
- d) Levantar y analizar procedimientos internos.
- e) Apoyar en la construcción de rediseños y mejoras propuestas en los diferentes aspectos que la gestión interna lo requiera.
- f) Otras funciones que el Alcalde o Alcaldesa le asigne.

Tablero de Gestión: Administrador(a), Dirección de Control y Unidad Asesora de Control de Gestión

A continuación el Tablero de Gestión para Administrador(a), Dirección de Control y Unidad Asesora de Control de Gestión, representando la relación de los principales procedimientos que impactaran en el cumplimiento de la perspectiva del cliente del CMI del Municipio de Santiago.

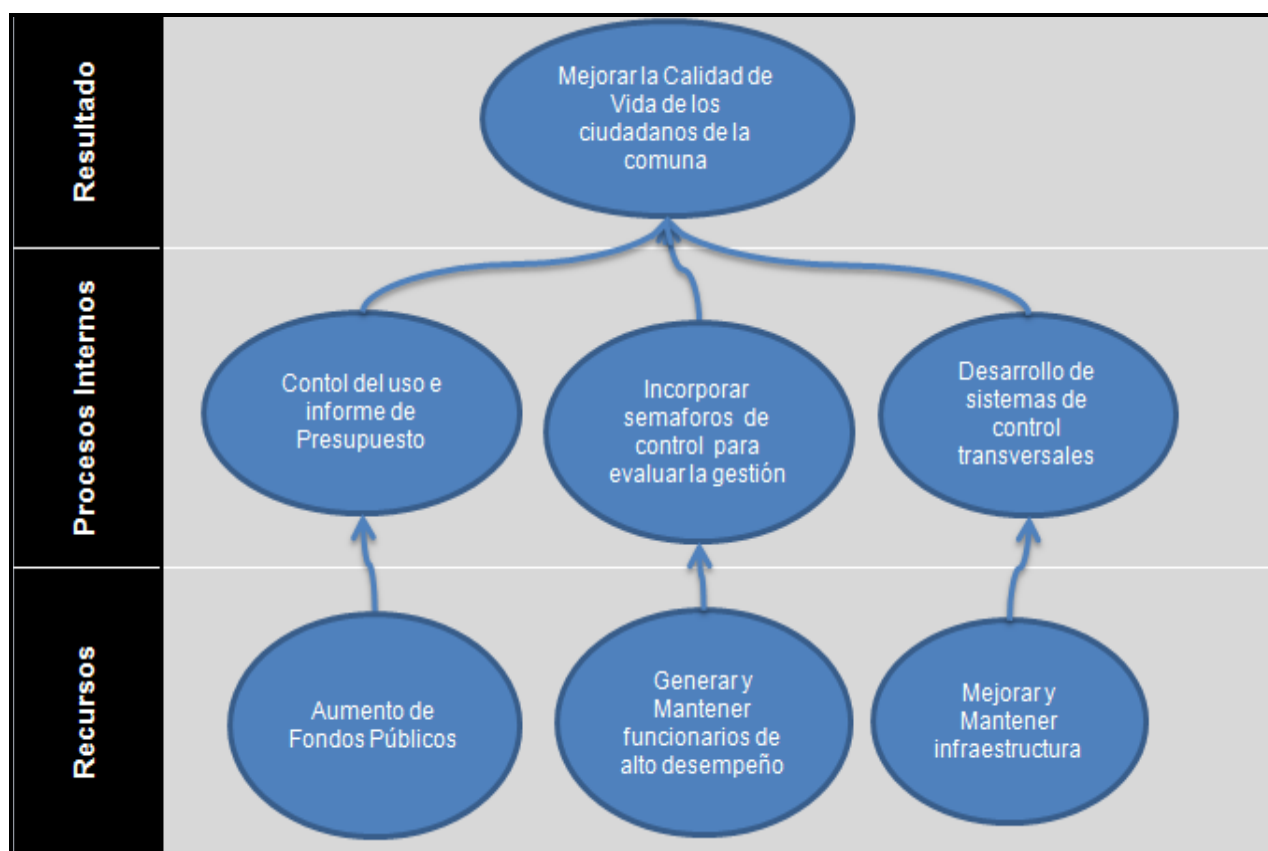


Figura 11: Tablero de Gestión Administrador y Dirección de Control
Fuente: Elaboración Propia

Tablero de Control: Administrador(a), Dirección de Control y Unidad Asesora de Control de Gestión

Se propone el Tablero de Control para la Administrador(a), Dirección de Control y Unidad Asesora de Control de Gestión para llevar a datos concretos y medibles los ejes del Tablero de Gestión presentados anteriormente. El desarrollo de los objetivos e iniciativas se encuentran dentro del Anexo n°1 “Diccionario de Indicadores Administrador(a), Dirección de Control y Unidad Asesora de Control de Gestión”.

Tablero XV: Tablero de Control Administrador(a), Dirección de Control y Unidad Asesora de Control de Gestión

	Objetivos	Cod.	Indicadores	Metas
Resultado	Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de la comuna	PC03	Reuniones con Juntas de Vecinos	80%
Procesos Internos	Control del uso e informe del Presupuesto	PI05	Tasa de Recursos no utilizados	20%
	Incorporar semáforos de control para gestión	PI06	% Reuniones Directores	100%
		PI07	Tasa efectividad plan estrategicos	80%
		PI08	% de Procesos de Control aplicados por Dirección	100%
	Desarrollo de sistemas de control transversales	PI09	% De Direcciones con sistema incorporado para controlar procesos	100%
		PI10	Tasa de efectividad de procesos de control transversales	100%
Recursos	Generar y Mantener funcionarios de alto desempeño	R04	Capacitar a Jefaturas en la aplicación de controles de gestión para el sector público	100%
		R05	Implementación trimestral de proyectos organizacionales	60%
	Mejorar y Mantener infraestructura	R06	% de Áreas Públicas mejoradas	40%
	Aumento de Fondos Públicos Comunales	R07	Aumento de postulaciones a proyectos comunales	20%
		R08	Capacitar a Juntas Vecinales para generar postulaciones a programas sociales	4 anuales

Fuente: Elaboración Propia

3.4.3 Secretaría Municipal y Secretaría Comunal de Planificación Y Coordinación

Secretaría Municipal³⁹

La Secretaría Municipal tiene como objetivo dirigir las actividades de secretaría administrativa del Alcalde/sa y del Concejo Municipal, así como, desempeñarse como ministro de fe en todas las actuaciones municipales.

Y de esta Dependerán:

Subdirección de Ventanilla Única

La Subdirección de Ventanilla Única, con su Departamento de Informaciones y su Oficina de Aló Santiago, Orientación Técnica y Archivo, tiene como objetivo atender a los contribuyentes, vecinos y vecinas de Santiago y usuarios de la Municipalidad de forma eficiente y oportuna, en un espacio físico y tecnología adecuados, contribuyendo a la eficiencia y eficacia de la gestión municipal.

Funciones:

- a) Recepcionar, ingresar, tramitar e informar las respuestas a las solicitudes de patentes, permisos y certificados otorgados por las unidades municipales;
- b) Recepcionar, ingresar, tramitar e informar las respuestas a las subgerencias y reclamos de los usuarios dirigidas a las distintas unidades municipales;
- c) Atender y orientar al público en general sobre consultas inherentes a la gestión institucional y trámites municipales, derivando cuando corresponda a las unidades municipales respectivas;
- d) Dar respuestas a las llamadas telefónicas de contribuyentes, vecinos y vecinas de Santiago y usuarios de la Municipalidad, recepcionar y trasladar llamados a otras unidades municipales;
- e) Gestionar las acciones necesarias para asegurar la actualización permanente de Trámites Municipales en el sitio Web Institucional; y
- f) Coordinar las acciones necesarias orientadas a mantener procedimientos expeditos y oportunos para la atención de público, asegurando la entrega del servicio con altos estándares de calidad.

³⁹ Reglamento N°476 "Sobre Estructura, Funciones y Coordinación Interna de la Ilustre Municipalidad de Santiago", 2013, páginas 10-13.

Departamento de Asuntos Municipales

Tiene como objetivo dirigir las actividades de la secretaría administrativa del Alcalde y de la Municipalidad, y desempeñarse como ministro de fe en todas las actuaciones municipales.

Funciones:

- a) Confeccionar los decretos alcaldicios, ordenanzas, reglamentos internos a que se refiere el artículo 27 de la Ley N°18.695, y demás reglamentos que le solicite el Alcalde o Alcaldesa;
- b) Realizar la recepción, distribución, despacho y archivo de la documentación municipal;
- c) Levantar acta de las reuniones de los comités establecidos en el Artículo 8° del presente reglamento, enviar copia de los acuerdos a las unidades correspondientes y conservar su archivo ordenado y metódico;
- d) Entregar oportunamente al Alcalde o Alcaldesa los antecedentes relativos a adjudicaciones de concesiones, licitaciones públicas o privadas, contrataciones directas de servicios y contrataciones de personal, que deba informar al Concejo Municipal;
- e) Refrendar y transcribir las ordenanzas, reglamentos, y decretos alcaldicios.
- f) Refrendar y transcribir los acuerdos del concejo y los del consejo comunal de las organizaciones de la sociedad civil.

Departamento de Comisiones y de Asuntos de Concejo

Tiene como objetivo dirigir las actividades de la secretaría administrativa del Concejo Municipal y coordinar y apoyar la participación del Consejo Comunal de las Organizaciones de la Sociedad Civil.

Funciones:

- a) Asistir y tomar acta de las sesiones del Concejo Municipal.
- b) Comunicar o transcribir los acuerdos adoptados por el Concejo Municipal a las autoridades, organizaciones o personas que corresponda.
- c) Ejercer las tareas propias de secretaría, de acuerdo a las instrucciones que imparta el Concejo Municipal y a lo que dispone el reglamento interno del Concejo Municipal.
- d) Proponer y preparar los antecedentes de los temas de la tabla que se tratará en las sesiones del Concejo Municipal.
- e) Efectuar y despachar las citaciones a los concejales y concejalas para las sesiones ordinarias y extraordinarias del Concejo Municipal con la debida antelación, adjuntando la tabla correspondiente y copia del acta de la sesión anterior.

- f) Llevar y mantener al día los libros de actas de las sesiones del Concejo Municipal, insertando los documentos que éste determine.
- g) Coordinar y citar, cuando corresponda, a las comisiones del Concejo Municipal, llevando un registro de la asistencia de los concejales y concejales a dichas comisiones para los efectos de lo dispuesto en el artículo 76 bis inciso 2° de la Ley N°18.695.
- h) Citar las comisiones del Concejo Municipal, cuando se le solicite.
- i) Redactar y despachar las citaciones a funcionarios municipales o a personas ajenas al municipio, que determine el Concejo Municipal.
- j) Redactar y despachar los oficios por los cuáles se le soliciten informes o asesorías que el Concejo Municipal estime necesarios.
- k) Recibir, registrar y archivar, según corresponda, la documentación que reciba el Concejo Municipal, como también despachar la correspondencia que emane del mismo.
- l) Dar apoyo administrativo al Concejo Municipal, y
- m) Las demás actividades que el concejo le destinen, afines con el área de trabajo.

Secretaría Comunal de Planificación y Coordinación⁴⁰

La Secretaría Comunal de Planificación y Coordinación tiene como objetivo apoyar al Alcalde/sa y al Concejo en la definición de las políticas y elaboración, coordinación y evaluación de los planes, programas y proyectos de desarrollo comunal.

Funciones:

- a) Servir de Secretaría técnica permanente del Alcalde o Alcaldesa y del concejo en la formulación de la estrategia municipal, como asimismo de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comuna.
- b) Asesorar al Alcalde en la elaboración de los proyectos de plan comunal de desarrollo y de presupuesto municipal.
- c) Evaluar cumplimiento de los planes, programas, proyectos de plan comunal de desarrollo y de presupuesto municipal.
- d) Evaluar análisis y evaluaciones permanentes de la situación de desarrollo de la comuna, con énfasis en los aspectos sociales y territoriales.
- e) Elaborar las bases generales y específicas, según corresponda, para los llamados a licitación, previo informe de la unidad competente, de conformidad con los criterios e instrucciones establecidos en el reglamento municipal respectivo.
- f) Fomentar vinculaciones de carácter técnico con los servicios públicos y con el sector privado de la comuna, y
- g) Recopilar y mantener la información comunal y regional atinente a sus funciones.

⁴⁰ Reglamento N°476 "Sobre Estructura, Funciones y Coordinación Interna de la Ilustre Municipalidad de Santiago", 2013, páginas. 13-16

De esta dependerá:

Subdirección de Planificación y Control de Gestión

Funciones:

- a) Estudiar, programar y evaluar el proceso de desarrollo comunal en sus aspectos sociales, territoriales y económicos, dando origen a ideas de programas y proyectos específicos.
- b) Recopilar y mantener actualizados datos e información estadística comunal y regional, necesaria para que ésta sea útil en la gestión y toma de decisión.
- c) Elaborar el proyecto de Plan Comunal de Desarrollo en los plazos establecidos en la Ley, requiriendo de las unidades municipales toda la información.
- d) Mantener actualizado y evaluar el nivel de cumplimiento del Plan de Desarrollo Comunal y proponer las modificaciones necesarias a los planes, programas y estrategias.
- e) Preparar y elaborar los instrumentos de gestión municipal y formulación de políticas de gestión interna.
- f) Prepara informes semestrales al Alcalde o Alcaldesa y concejo sobre el estado del Plan Comunal de Desarrollo, entregando asesoría respecto de este instrumento.
- g) Preparar la Cuenta Pública de gestión anual recopilando la información necesaria de las unidades municipales.
- h) Elaborar el Plan de Inversiones anuales.
- i) Realizar, preparar, formular y evaluar programas y proyectos de interés comunal acuerdo con los planes de inversión establecidos para la comuna.
- j) Evaluar programas y proyectos elaborados por otras unidades municipales.
- k) Estudiar la factibilidad e ingresar y mantener los proyectos, programas, estudios en el Banco integrado, de acuerdo a los procedimientos establecidos por la entidad que corresponda, y obtener su recomendación técnica.
- l) Efectuar el seguimiento de las iniciativas de inversión comunal, llevando un registro de los proyectos de inversión comunal en ejecución y por ejecutarse, recopilando la información desde las unidades municipales y servicios públicos.
- m) Informar al Alcalde o Alcaldesa y a las unidades municipales de aquellos proyectos que obtengan financiamiento y del estado de desarrollo de los proyectos.
- n) Realizar el diseño arquitectónico de proyectos, sus especificaciones técnicas, cubicaciones y prepuesto para ser incorporados al proceso de ejecución.
- o) Elaborar el proyecto de Presupuesto Municipal, requiriendo de las unidades municipales toda la información.
- p) Controlar la ejecución presupuestaria de los programas municipales y demás cuentas del presupuesto, y preparar informes bimensuales a la Administración Municipal sobre el estado del Presupuesto Municipal, entregando asesoría respecto de este instrumento.

- q) Evaluar el cumplimiento presupuestario y financiero de los programas y proyectos que entran en el Presupuesto.
- r) Efectuar las modificaciones presupuestarias que se requieran en función del balance presupuestario-financiero del año fiscal.
- s) Establecer los procedimientos para la asignación de subvenciones, desarrollar el proceso de asignación proponer los importes e informar a las organizaciones beneficiarias de dichas asignaciones.
- t) Elaborar las bases administrativas de las propuestas para la contratación de obras, servicios y adquisiciones municipales y revisar y visar las bases técnicas para la contratación de obras, servicios y adquisiciones de iniciativas de inversión desarrolladas por otras unidades municipales.
- u) Preparar anualmente la programación de licitaciones del año siguiente entregando esta información a las unidades municipales involucradas.
- v) Recopilar información acerca de todas las acciones y proyectos que los distintos servicios públicos preparen o que estén aplicando en la comuna, con fines de coordinación.
- w) Desarrollar una efectiva coordinación e integración de los proyectos del sector público y privado con el Plan de Desarrollo Comunal, políticas y planes municipales asegurando el interés municipal en el desarrollo de proyectos que desarrolle el sector público o privado en el territorio comunal, efectuando un seguimiento de las iniciativas de inversión público o privadas en el territorio comunal, llevando un registro de aquellos proyectos y su estado de desarrollo.
- x) Promover la realización de proyectos de interés público que estén vinculados con la cartera de proyectos contenida en el Plan de Desarrollo Comunal, políticas y planes municipales.
- y) Colaborar con Administración Municipal en control de la gestión interna, y
- z) Otras funciones que la Alcaldesa asigne en conformidad a la legislación y que no sean aquellas que la Ley asigne a otras unidades municipales.

Tablero de Gestión: Subdirección de Ventanilla Única y Secretaría Comunal de Planificación Y Coordinación

A continuación el Tablero de Gestión para Subdirección de Ventanilla Única y Secretaría Comunal de Planificación Y Coordinación, representando la relación de los principales procedimientos que impactaran en el cumplimiento de la perspectiva del cliente del CMI del Municipio de Santiago

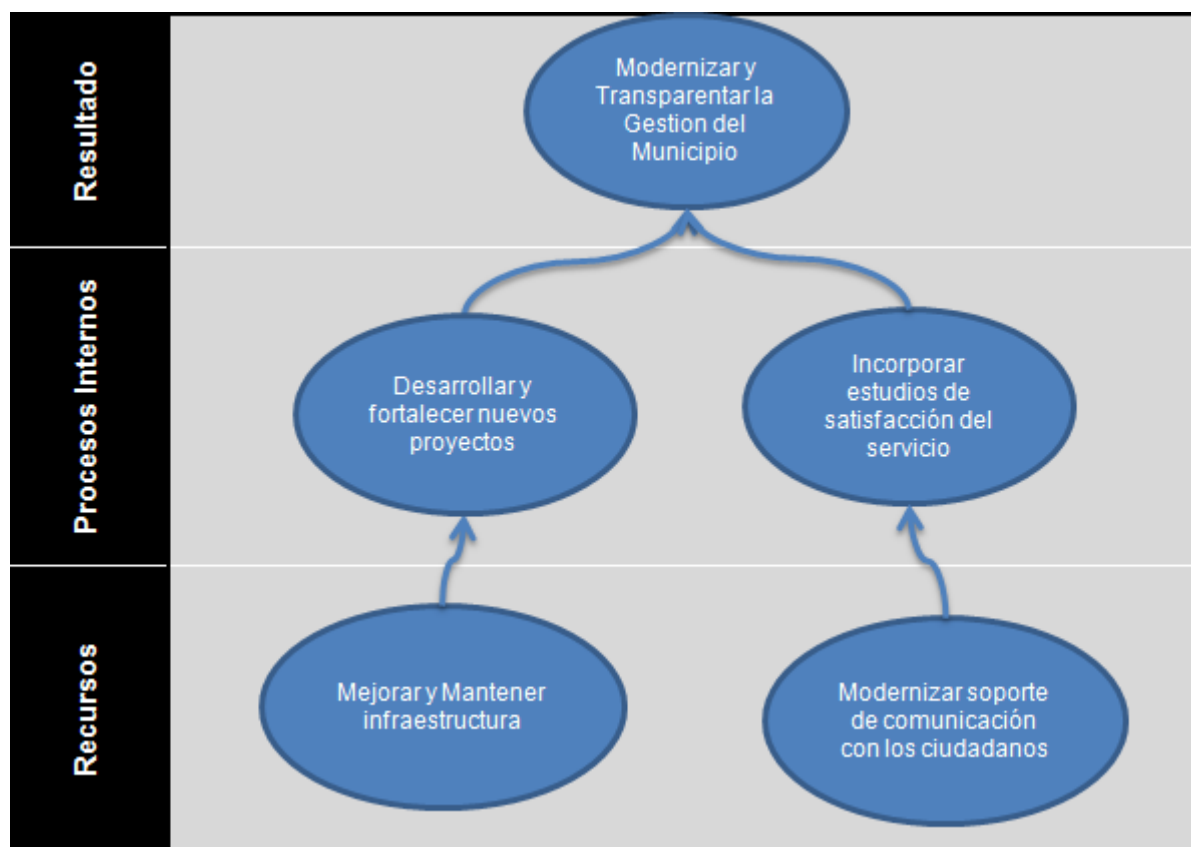


Figura 12: Tablero de Gestión Subdirección de Ventanilla Única y Secretaría Comunal de Planificación Y Coordinación

Fuente: Elaboración Propia

Tablero de Control: Subdirección de Ventanilla Única y Secretaría Comunal de Planificación Y Coordinación

Se propone el Tablero de Control para la Subdirección de Ventanilla Única y Secretaria Comunal de Planificación para llevar a datos concretos y medibles los ejes del Tablero de Gestión presentados anteriormente. El desarrollo de los objetivos e iniciativas se encuentran dentro del Anexo n°1 “Diccionario de Indicadores Subdirección de Ventanilla Única y Secretaría Comunal de Planificación Y Coordinación”.

Tabla XVI: Subdirección de Ventanilla Única y Secretaría Comunal de Planificación Y Coordinación

	Objetivos	Cod.	Indicadores	Metas
Resultado	Modernizar y Transparentar la Gestión del Municipio	PC04	% Toma de acuerdos en beneficio con la Transparencia Pública a nivel internacional	20%
		PC05	% de TI incorporadas a los procesos internos municipales	20%
Procesos Internos	Incorporar estudios de satisfacción del servicio	PI 11	Promedio Tiempo Espera	90mint
		PI 12	Nivel de Satisfacción al Cliente en atención	70%
	Desarrollar y fortalecer nuevos proyectos	PI 13	Rentabilidad Social Proyectos Vigentes	100%
		PI 14	Aumentar los proyectos relacionados con la obtención de fondos concursables	40%
		PI 15	Aumentar a los profesionales especializados en evaluación de proyectos	40%
Recursos	Modernizar soporte de comunicación con los ciudadanos	R08	Tasa disminución tiempo en procesos	15%
		R09	Tasa de penetración de aplicaciones o programas para la ciudadanía	50%
	Mejorar y Mantener infraestructura	R10	% de áreas intervenidas (en infraestructura institucional)	30%

Fuente: Elaboración Propia

3.5 Cuadro de Mando Integral

El Mapa Estratégico desarrollado para el Municipio de Santiago, esta sostenido por tres ejes estratégicos (Entregar un Servicio y Atención de Calidad, Mejorar la Calidad de Vida de los Ciudadanos de la Comuna y, Modernizar y Transparentar la Gestión del Municipio), a continuación se desarrollara el Tablero de Control, el cual tendrá los indicadores de Gestión y sus respectivas metas, además se incorporan las Iniciativas o Proyectos que permiten alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla XVII: Cuadro de Mando Integral Municipio de Santiago

Estrategia /Perspectiva	Objetivo	Código	Indicadores	Valor	Período	Meta a Largo Plazo	Iniciativa
Misión Institucional	...buscar el desarrollo comunal, bienestar social y seguridad de los habitantes de la localidad de Santiago Centro	CMI012	Tasa neta de asistencia residencial de la población comunal	50%	Semestral	70%	Elevar el nivel de cobertura programas
		CMI013	Tasa neta de asistencia residencial de la población comunal por quintiles de edad	30%	Semestral	50%	
		CMI014	Tasa de Criminalización	40%	Mensual	25%	Disminuir Robos
		CMI015	Tasa de utilización de Espacios Públicos	100%	Mensual	100%	Aumentar Bienestar Social
		CMI016	% de reparaciones y mantención inmobiliaria y paisaje	40%	Semestral	60%	Mejoramiento de espacios y calles públicas
Propuesta de Valor	Entregar un Servicio y Atención de Calidad	CMI007	Tasa de Duplicidad de Procesos	50%	Semestral	100%	Mejorar la Gestión Interna del Municipio
		CMI008	Tasa de Renuncias dentro Servicio Publico	40%	Semestral	20%	
	Mejorar la Calidad de Vida de los ciudadanos de la Comuna	CMI009	% de proyectos aplicados para intervenir las áreas urbanas	30%	Anuales	40%	Aumentar proyectos de intervención urbana
	Modernizar y Transparentar la Gestión del Municipio	CMI010	% Casos Corrupción/malversacion de Fondos	30%	Semestral	10%	Disminución casos corrupción
		CMI011	Disminución de Perdidas de Recursos	30%	Semestral	10%	Aumentar la estandarización de procesos por medio de TI

Continuación Cuadro de Mando Integral

Perspectiva Interna	Optimizar Gestión Interna	CM007	Evaluar aumento de competencias adquiridas por capacitaciones realizadas	30%	Anuales	40%	Mejorar las competencias de los Funcionarios Públicos
	Gestionar y Optimizar Recursos Públicos	CM008	Tasa de gastos por proyectos realizados	10%	Anuales	20%	Mejorar el índice del uso de los recursos públicos
	Incorporar Control de Gestión Pública	CM005	% de Inserción de programas en Direcciones	50%	Anuales	100%	Aplicación en todas las Direcciones
	Reformar y Optimizar Proceso Atención Cliente	CM006	% de Inserción de programas en Direcciones	80%	Anuales	100%	Aplicación en todas las Direcciones
Recursos	Generar y Mantener funcionarios de alto desempeño	CM001	% de Funcionarios en ejercicio permanente de cursos de especialización, maestrías u otros	50%	Semestral	80%	Aumentar la formación de los Funcionarios Públicos
	Presupuesto Público y Fondos Concursables	CM002	Tasa innovación programas	40%	Anuales	60%	Aumentar proyectos anuales
	Modernizar soporte de comunicación con los ciudadanos	CM003	Planes de Estudios evaluados y gestionados	60%	Semestral	80%	Evaluaciones y Estudios para incentivar la integración con la localidad
	Mejorar y Mantener infraestructura	CM004	% de proyectos incentivados por los funcionarios	40%	Semestral	60%	Aumento propuestas mejoras internas

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 4: ALINEAMIENTO ORGANIZACIONAL

En el Municipio de Santiago los programas de incentivos están dados principalmente por los Programas de Mejoramiento de Gestión (PMG), los cuáles anualmente deben ser formulados y aprobados por el **Concejo Comunal**, y se caracterizan principalmente por acortar los tiempos en gestión y por reforzarlos. Ver anexo n° 4.

4.1 Esquema de Incentivos

Los Programas de Mejoramiento en la Gestión diseñados el año 2013 por el Municipio de Santiago, para las Direcciones que intervendrán directamente en el Mapa Estratégico fueron:

Dirección de Asesoría Jurídica

Tabla XVIII: PMG Dirección Asesoría Jurídica

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	METAS 1ER. SEM.	METAS 2DO.SEM.	INDICADORES
Revisión, diagnóstico y coordinación del Sistema de Ordenanzas Municipales de la Comuna de Santiago emanadas de las Direcciones Municipales de Inspección, Tránsito e Higiene Ambiental.	Internalizar en los funcionarios municipales disposiciones y normas de carácter legal y reglamentario que tengan incidencia en el mejoramiento de la gestión municipal. Lograr determinar las falencias de nuestro actual Sistema de normativa local, con el objeto de propender a su futura actualización por la autoridad en las áreas citadas (Inspección, tránsito e Higiene Ambiental, totalizando 30 Ordenanzas). Se trata de determinar si el texto actual es o no acorde con la normativa legal vigente y con la situación actual de la comuna.	Lograr la revisión y diagnóstico del 50% de las Ordenanzas Municipales vigentes en la comuna de Santiago en las áreas de Inspección, Tránsito e Higiene Ambiental (15 Ordenanzas)	Revisar y diagnosticar el 50% restante de las Ordenanzas Municipales vigentes en las áreas de Inspección, e Higiene Ambiental (15 Ordenanzas).	Al menos 1 informe semestral dirigido a la Administración Municipal dando cuenta de la revisión de las Ordenanzas correspondientes.

Fuente: Informe Final PMG 2013, otorgado por José Echiburú, Asesor de Subdirección de Gestión de Personas, Municipio de Santiago.

Dirección de Control

Tabla XIX: Dirección de Control

NOMBRE DEL PROYECTO	OBJETIVO	METAS 1ER. SEM.	METAS 2DO.SEM.	INDICADORES
PROYECTO 1 Capacitación dirigida a la Dirección de Educación, en rendición de cuentas y administración delegada, mediante una Guía de Procedimiento.	Entregar asesoría para la elaboración de rendiciones de cuenta de las subvenciones y administración delegada, a los encargados de cada establecimiento educacional de la comuna, entregando una guía de procedimientos orientada a la correcta y oportuna rendición de fondos.	Elaboración de Guía de Rendición de Fondos Envío vía correo institucional o por oficio de Guía de procedimientos al 100% de los establecimientos	Capacitación de a lo menos el 50% de los establecimientos en el procedimiento de rendición de fondos difundido mediante Guía	Guía Elaborada N° Guías enviadas N° establecimientos que asisten a capacitación

Fuente: Informe Final PMG 2013, otorgado por José Echiburú, Asesor de Subdirección de Gestión de Personas, Municipio de Santiago.

Subdirección Secretaria Comunal de Planificación

Tabla XX: Subdirección Secretaria Comunal y Planificación

Nombre del Proyecto	Objetivo	Metas Anuales	Indicadores
Proyecto 1. Diseño e implementación de un Sistema de Seguimiento de los programas y proyectos con fondos propios y externos generados por la SECPLAN, desde su formulación y cierre.	Control y seguimiento de avance administrativo, físico y financiero de los programas y proyectos tanto con fondos propios como externos	Al 31 de Enero 2013: Diseño de Plantilla de Registro Al 31 de Diciembre 2013: Registro de todos los proyectos monitoreados al 15 de Diciembre 2013.	N° de proyecto ingresados con seguimiento. Diseño efectuado. Planilla con detalle de proyectos ingresados.

<p>Proyecto 2:</p> <p>Diagnóstico de la situación habitacional estructural y social, en Cites de Zona de Conservación Histórica de la Comuna de Santiago</p>	<p>Identificar entre 10 Cites del sector norponiente de la Comuna, con características de Inmuebles y Zonas de Conservación Histórica, 3 Cites en su situación actual, asociada tanto a su tratamiento constructivo y arquitectónico, a sus aspectos normativos y de tenencia legal de la propiedad, como a las características socioeconómicas de sus residentes pertinente, gestionada por la Entidad Patrocinante IMS.</p>	<p>1 .Diseño Instrumento al 31 de enero 2013</p> <p>2.- Aplicar instrumento al menos a 50% de los residentes de 10 Cites, al 30 de junio 2013</p> <p>3. Análisis de al menos el 50% de los datos recabados de los 10 Cites, para seleccionar 3, al 31 de julio 2013</p> <p>4. Reunir antecedentes administrativos, técnicos y sociales, de a lo menos un cité, 31 de agosto 2013, para ser postulados al llamado del Serviu de Septiembre 2013.</p>	<p>1.Instrumento (Fichas)</p> <p>2. N° de fichas aplicadas/ n° total de residente de los 10 Cites: 117/234= 50%</p> <p>3. N° de fichas analizada/ n° total de de los residentes de los 3 Cites: 40/50=80%</p> <p>4. N° Cité Postulados/ n° Cites seleccionados: 1/1=100%</p> <p>Cité postulado de calle Libertad N° 760. Ingresó a SERVIU com fecha 27 de diciembre de 2013, consta certificación.</p>
--	---	--	---

Fuente: Informe Final PMG 2013, otorgado por José Echiburú, Asesor de Subdirección de Gestión de Personas, Municipio de Santiago.

Esquema de Incentivos Propuestos

Los incentivos propuestos son principalmente monetarios, ya que por ley, no se pueden realizar incentivos no monetarios, como dar días libres o retiros anticipados. A continuación se detallan los incentivos por Dirección.

Esquema de Incentivo para Dirección Asesoría Jurídica

Tabla XXI Esquema de Incentivo para Dirección Asesoría Jurídica

Responsable	Incentivo	Desempeño	Articulador
Jefe Dirección	Monetario	Reclutar profesionales de acuerdo al cargo	Si el 70% o más de los empleados posee un título profesional o especialización en el área de ejecución, se entregará un Bono (Bono variará de acuerdo al porcentaje de satisfacción)
Jefe Dirección	Monetario	Capacitar a los empleados de acuerdo a las necesidades de cada Dirección.	Si el 90% de los empleados optimiza tiempos en procesos, se entregara un bono.

Personal	Monetario	Personal de alta calificación	Si el 85% del personal obtiene una alta calificación, se entregará un Bono
Personal	Monetario	Resolución de casos asignados	Según se obtengan: El primer trimestre se resuelve el 65%, Segundo trimestre el 80%, y Tercer trimestre el 95%, se irá entregando un bono trimestral adicional.

Fuente: Elaboración Propia

Esquema de Incentivo para Administrador(a) Municipal, Dirección de Control y Unidad Asesora de Control de Gestión.

Tabla XXII Esquema de Incentivo para Administrador(a) Municipal, Dirección de Control y Unidad Asesora de Control de Gestión

Responsable	Incentivo	Desempeño	Articulador
Administradora Municipal	Monetario	Gestionar los recursos en forma oportuna	Si el 95% o más de los proyectos se realizan de forma oportuna, se entregará un Bono
Asesor Gestión de Control	Monetario	Velar por el cumplimiento de normas y procedimientos	Si la documentación que llega no ha cumplido con las normas o procedimientos establecidos es un 0% (durante 12 meses), se entregará un Bono
Administradora Municipal	Monetario	Asignar y administrar los recursos de manera eficiente	Si el % de cumplimiento en la ejecución presupuestaria (mensual) es de un 95% (con tope de 100%), y si durante 12 meses se da esta situación, se entregará un Bono
Administradora Municipal	No Monetario	Implementar nuevo diseño de evaluación para los funcionarios	Se entregara notas de merito aquellos directores que participen activamente en el rediseño e implementación del nuevo tipo de evaluación.
Administradora Municipal	No Monetario	Modernización de Procesos	Se entregara notas de merito aquellos directores que participen activamente en el rediseño e implementación de nuevos procesos y modernización municipal.

Fuente: Elaboración Propia

Esquema de Incentivo para Subdirección de Ventanilla Única y Secretaría Comunal de Planificación Y Coordinación

Tabla XXIII Esquema de Incentivo para Subdirección de Ventanilla Única y Secretaría Comunal de Planificación Y Coordinación

Responsable	Incentivo	Desempeño	Articulador
Director	Monetario	Diagnosticar y Evaluar Procesos en forma oportuna	Si el tiempo de respuesta es menor o igual a 10 días, se entregará un Bono
Director	Monetario	Diseñar e Implementar Procesos de manera eficiente	Si el porcentaje de cumplimiento de la Carta Gantt es un 95% o más, se entregará un Bono
Director	Monetario	Controlar y Mejorar los Procesos en forma oportuna	Si el número de mejoras de los Procesos es menor o igual a 10, se entregará un Bono
Director	Monetario	Controlar y Mejorar los Procesos en forma oportuna	Si el 100% de los procesos disminuyen los tiempos en las labores de los usuarios, se entregará un Bono

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

Para finalizar la presente investigación sobre la aplicación de un Sistema de Control de Gestión en el Municipio de Santiago, donde la Unidad de Negocio será entendida como esta pero con el apoyo y representación de la Unidad Asesora de Control de Gestión, se englobaran los principales puntos analizados en el cuerpo de este proyecto y su impacto en el esquema organizacional.

- El Municipio de Santiago es una entidad pública, sin fines de lucro, que debe entregar un servicio que abarca diversas especialidades con diversas metodologías de trabajo, por lo cual los métodos en cómo se gestionara cada una de estas áreas no pueden ser aplicados a todos por igual, u homogeneizados para la institución completa.
- Dicho lo anterior, surgen varias dificultades a la hora de definir qué tipo de gestión y con ello la implementación de un plan estratégico para mejorar la gestión de manera efectiva, considerando además la falta de acceso a recursos. Sin embargo la relevancia que toma entregar un servicio de calidad es inminente para la época en que vivimos, donde los ciudadanos están interesados en exigir y demandar por este.
- La aplicación de la nueva estrategia debe estar orientada a mejorar el servicio que se le entrega a los ciudadanos, tomando como prioridad las áreas que son su principal preocupación como seguridad, el desarrollo de su barrio y acceso a los servicios básicos.
- Dado el complejo ambiente organizacional que vive una municipalidad, se recomienda aplicar un sistema de control, que de la capacidad a los diferentes Directores o encargados de áreas a desarrollar su gestión según se requiera por sector, pero con objetivos y metas claras. A modo de liberar el modo (dentro de un margen) pero asegurar el fin.
- Establecer una Unidad Asesora que permita guiar y orientar este proyecto requiere de la asistencia de expertos en la aplicación de un sistema de Control de Gestión, se propone por ello, la creación de una Unidad Asesora de Control de Gestión, fortaleciendo el punto anterior.
- Se requiere el compromiso e iniciativa desde el Alcalde o Alcaldesa hasta el último funcionario, para modificar la cultura organizacional, motivando y demostrando que puede existir un efecto positivo en la entrega de un servicio de calidad.
- Dado el presupuesto ajustado, se recomienda el uso de incentivos no monetarios y el acceso a programas diseñados por la SUBDERE para la mejora en la gestión, además de incentivar y rediseñar los Programas de Mejoramiento en la Gestión para apoyar la implementación de indicadores de gestión.
- Otro modo de desarrollar proyectos es a través de la postulación a Fondos Concursables, desde dos perspectivas, la primera y más compleja es acceder a estos fondos por medio de proyectos institucionales, los cuáles son más complicados de obtener dado el nivel de fondos que maneja este municipio, particularmente mayor a otros municipios con menor acceso a fondos. La segunda vía, es indirecta, y es apoyando a las organizaciones vecinales a postular a proyectos y fondos en beneficio del desarrollo vecinal.

- Mejorar la imagen y demostrar los proyectos que se ejecutan para la ciudadanía, obteniendo el apoyo en el rediseño de la gestión y su constante preocupación en ir más allá. Tomar el caso de aprendizaje de la experiencia del Municipio de Providencia.
- Transmitir los proyectos, ideas y planes para mejorar la gestión fortalecen y motivan la idea de cambio, concepto que es fundamental de incorporar en la nueva visión de los funcionarios si se desea lograr cambios en el largo plazo.
- Los organismos públicos se encuentran limitados a realizar solo lo que está permitido por ley, esto puede desencadenar una serie de restricciones que por cierto impactaran en las medidas a tomar para lograr aplicar la estrategia en vías de entregar el mejor servicio a la comunidad, ya que para ello se deben implementar incentivos a los que intervienen directamente en el logro de esto, los funcionarios. Por ley, los municipios no pueden entregar bonos que no estén aprobados por ley ni tampoco incentivos no monetarios, como días extras de reposo o aumento de vacaciones, por ello formular los incentivos será una tarea a tomar dentro del periodo de aprobación del presupuesto del año siguiente, planteando la necesidad de estos y como se pretende impactar en función de mejorar la Gestión Pública.

Para este fin, considerar, tener presente y participar en los proyectos que la SUBDERE esta ideando para el año 2014 en adelante, con respecto a “Fortalecer la Gestión Publica” con el modelo Gestión de Calidad de los Servicios Municipales (ver marco teórico, pág. 31)

- Algunas de las propuestas dadas para el logro de la estrategia fueron acercar al Municipio a la ciudadanía por medio del desarrollo de sistemas informáticos, es importante que las organizaciones se contextualicen y se integren con lo que está pasando en el mundo, de lo contrario, poder representar a esta misma ciudadanía se ve imposible. El impacto de las aplicaciones para celulares y web es una oportunidad estratégica comunicacional, que como entidad que entrega servicios puede aprovechar tanto con plataformas que indiquen el estado de una solicitud hasta el estado de las calles, eventos culturales, manifestaciones u otros en tiempo real, plataformas que de apoco desarrollaran la idea de un Municipio cercano y útil en su vida diaria.
- Las perspectivas desarrolladas incentivan el desarrollo de las competencias de los funcionarios e infraestructura, ya que para motivar se requiere de un impulso integral en ambas direcciones que refuerce esta idea a nivel interno del Municipio.

Según lo descrito, el cambio se puede realizar, si bien es una tarea más ardua que la aplicación en el sector privado, es mayor el impacto y beneficio que puede representar el uso de un sistema de control integral y que busque crear propuestas de valor con sentido social para la comunidad.

Bibliografía

Libros

- Anthony R. y Govindarajan V, 2008, "Sistema de Control de Gestión", Editorial Duodécima edición, Mexico.
- Barbara N., 2001, "Nuevo manual de ciencia política", Editorial Istmo, Madrid.
- Cancino C, 2012, "Matriz de análisis FODA Cuantitativo", Documento Docente del Depto. Control de Gestión y Sistema de Información, Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile, Chile.
- Consorcio para la Reforma, 2009, "Un Mejor Estado para Chile, propuesta de Modernización y Reforma", Editorial C.I.P.- Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile.
- Fleitman J., 2000, "Negocios Exitosos", McGraw Hill, México
- Hitt M., Ireland D. y Hoskisson R., 2011, "Administración Estratégica, Competitividad y Globalización", Editorial CENGAGE.
- Kaplan R. y Norton D., 2009, El cuadro de Mando Integral, "The Balanced Scorecard", Editorial Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Kaplan y Norton, 2008, Execution Premium, Editorial Deusto, Barcelona.
- Kaplan y Norton, 2009, "El Cuadro de Mando Integral", Editorial Gestión 2000.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P, 2004, "Mapas Estratégicos", Editorial Gestión 2000, Barcelona
- Lahera E., 2002, "Introducción a las Políticas Públicas", Editorial Fondo de Cultura Económica Chile, Chile.
- Michael Porter, 1990, The Competitive Advantage of Nations, Editorial Highlights.
- Parra E., 2003, "El Estado en acción: La aplicación del modelo de análisis de políticas públicas". Editorial UNAB. Colombia.
- Thompson A. y Strickland A., 2001, "Administración Estratégica Conceptos y Casos", Editorial Mc Graw Hill, México

Revistas

- Álvarez A., 2010, "*Federick Winslow Taylor y la Administración Científica: Contexto, realidad y mitos*", *Gestión y Estrategia*, Vol. 38, pp. 17-29
- Parada L., 2005, "Del Dicho al Hecho: ¿Cómo implementar las Políticas?", Paper desarrollado en el X Congreso del CLAD, Santiago de Chile, pp. 4
- Murua J., 2012, Formación de Agenda Pública en la Sociedad Mundial, *Revista Encrucijada Americana*, Vol.1, pp. 74-94.
- Navarro S., 2009, "Políticas Públicas y Políticas de Vejez Aspectos Teóricos-Conceptuales". Paper extraído de CEPAL.
- Parada E., 2005, "Del Dicho al Hecho: ¿Cómo implementar las Políticas?", Paper desarrollado en el X Congreso del CLAD, Santiago de Chile pp.76

Link

- Saulo Edison Murillo Cornejo, Revista de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, País Chiclayo- Perú, Flumen 6 (1): 97- 104- (2013),
<http://intranet.usat.edu.pe/usat/flumen/files/2013/07/ponencia6.pdf>
- Portal web Municipio de Santiago,
<http://www.municipalidaddesantiago.cl/categorias/home/la-comuna/historia> (2014)
- Portal web, Transparencia Municipal “Personal y sus Remuneraciones”
<http://intranet.munistgo.cl/integridad/web2/articulos.php?lng=es&pg=264>, (2014)
- Paper: Municipalidad de Santiago, http://www.munisantiago.gob.pe/files/PDI_3.pdf, (2013).

Leyes y Reglamentos

- Ley 19.803, Establece Asignación de Mejoramiento de la Gestión Municipal, Ministerio del Interior y Subsecretaría de Desarrollo Secretaria Regional y Administrativa, Chile. Promulgada el 12/04/2002, Última versión 30/01/2014.
- Ley N° 4.111 De la Comuna Autónoma, promulgada el 5 de Diciembre de 1981, por el Ministerio del Interior.
- Reglamento N°476 “Sobre Estructura, Funciones y Coordinación Interna de la Ilustre Municipalidad de Santiago”, Última versión mayo 2013
- Presupuesto Anual del Municipio de Santiago, Municipio de Santiago, Chile. Promulgado anualmente.

Anexos

Anexo n° 1: Diccionario de Indicadores

Diccionario de Indicadores: Dirección Asesoría Jurídica

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento	Numero	R 01	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Aumentar las competencias de los Funcionarios Publicos	Objetivo	Mejorar la gestión de la Dirección	Tasa de profesionalización en la Dirección	Director de Asesoría Jurídica
Descripción	El indicador demostrara la evolución en la contratación y profesionalización de los funcionarios en la Dirección de Asesoría Jurídica				
Pasado/Futuro	Frecuencia		Tipo de Unidad	Polaridad	
Futuro	Anual		Porcentaje	Cercano a 100%	
Formula	N° de Profesionales /N° de Empleados Total en Dirección* 100				
Fuente de Datos	Información de Subdirección de Gestión de RRHH				
Calidad de los datos	Media_datos podrían no reflejar la calidad de gestión		Recolector de datos	Subdirector de Gestión de RRHH	
			Meta	80%	
Razonamiento Meta	Para mejorar la Gestión Pública se requieren profesionales dispuestos a trabajar por vocación de servicio y con las competencias orientadas a la administración pública con dominio de las normativas y recursos estatales.				
Iniciativas					
Motivar y generar el desarrollo de funcionarios de Alto desempeño para la Gestión Pública.					

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento	Numero	R 02	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Aumentar las competencias de los Funcionarios Publicos	Objetivo	Motivar la participación en las Capacitaciones	% de Capacitaciones rendidas con Éxito	Subdirección de Gestión de RRHH
Descripción	El indicador demostrara la correcta y efectiva utilización de los programas de capacitación dispuestas para los Funcionarios				
Pasado/Futuro	Frecuencia		Tipo de Unidad	Polaridad	
Futuro	Semestral		Porcentaje	Sobre la Media	
Formula	N° de Inscripciones /N° de Asistencias Total *100				
Fuente de Datos	Información del Departamento de Capacitación / Subdirección de Gestión de RRHH				
Calidad de los datos	Alta_datos absolutos		Recolector de datos	Jefe Departamento de Capacitación	
			Meta	70%	
Razonamiento Meta	Para mejorar la competencia de los Funcionarios se requiere motivar e incentivar en la participación de los programas de capacitación dispuestas por el Municipio.				
Iniciativas					
Motivar y generar el desarrollo de funcionarios de Alto desempeño para la Gestión Pública.					

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento	Numero	R 03	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Disminuir la disconformidad de los usuarios con el servicio entregado por el municipio	Objetivo	Motivar la participación en las Capacitaciones	Tasa de quejas realizadas por los usuarios	Subdirección Ventanilla Única
Descripción	El indicador demostrara progresivamente la mejora en la gestión a través de recepción en los usuarios diarios de los servicios municipales				
Pasado/Futuro	Frecuencia		Tipo de Unidad	Polaridad	
Futuro	Semestral		Porcentaje	Valores bajos	
Formula	N° de reclamos periodo actual /N° de reclamos periodo año anterior * 100				
Fuente de Datos	Información de Oficina Aló Santiago/ Subdirección de Ventanilla Única				
Calidad de los datos	Alta_datos absolutos		Recolector de datos	Jefe Oficina Aló Santiago	
			Meta	<30%	
Razonamiento Meta	Orientar los esfuerzos en entregar un mejor servicio al usuario, el indicador demostrara la efectividad del trabajo realizado				
Iniciativas					
Disminuir la percepción negativa y aumentar la satisfacción del servicio público					

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Procesos Internos	Numero	PI 01	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Disminuir el flujo documental de los procesos internos	Objetivo	Agilizar el flujo de los oficios y dictámenes municipales	Tasa de retorno oficios/memos	Director de Asesoría Jurídica
Descripción	El indicador busca ganar tiempo disminuyendo el tiempo promedio en que se apruban y validan oficios y/o memos				
Pasado/Futuro		Frecuencia		Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro		Mensual		Porcentaje	Valores bajos
Formula	N° de retorno de oficios y o memos/N° de Ingreso de oficios y o memos *100				
Fuente de Datos	Oficina de Partes				
Calidad de los datos	Alta_datos absolutos	Recolector de datos	Jefe de Oficina de Partes		
		Meta	<30%		
Razonamiento Meta	Este indicador demostrara la mejora en la coordinación interna para disminuir los errores en los oficios y/o memos				
Iniciativas	Mejorar la Gestión Jurídica				

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Procesos Internos	Numero	PI 02	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Mejorar la Gestión Jurídica	Objetivo	Agilizar la gestión de los proyectos en carpeta	Porcentaje de proyectos gestionados por mes	Director de Asesoría Jurídica
Descripción	El indicador medira el tiempo en que se demoran en tramitar los proyectos en carpeta por funcionarios				
Pasado/Futuro		Frecuencia		Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro		Mensual		Porcentaje	Valores altos
Formula	Proyectos gestionados mes actual/ Proyectos Gestionados mes periodo pasado				
Fuente de Datos	Área de Proyectos				
Calidad de los datos	Media_datos ingresados manualmente	Recolector de datos	Jefe de Proyectos		
		Meta	80%		
Razonamiento Meta	Este indicador demostrara la mejora en la gestión interna de la Dirección				
Iniciativas	Diminuir el tiempo de tramitación de los proyectos en carpeta u otros				

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Procesos Internos	Numero	PI 03	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Utilizar software especializados que agilicen y puedan rediseñar la gestión interna	Objetivo	Aplicar TI en la gestión interna de la Dirección y rediseño	Implementación de mejoras especializadas para el desarrollo de reglamentos y oficios públicos	Subdirección de Informática
Descripción	Incorporar software especializados para el desarrollo de reglamentos y oficios públicos				
Pasado/Futuro		Frecuencia		Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro		Anual		Valor	Valores altos
Formula	Sistemas aplicados por los diferentes reglamentos y oficios que se utilizan				
Fuente de Datos	Oficina de Soporte Técnico				
Calidad de los datos	Alta_valor absoluto	Recolector de datos	Jefe de Subdirección de Informática		
		Meta	100%		
Razonamiento Meta	Indicara el estado de avance en la aplicación de TI para el desarrollo de herramientas de apoyo para la Dirección.				
Iniciativas	Diminuir el tiempo de tramitación de los proyectos en carpeta u otros				

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Procesos Internos	Numero	PI 04	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Mejorar las condiciones físicas de los funcionarios	Objetivo	Disminuir las tardanzas o errores por factores externos	Nivelar equipos y soportes informaticos para la Dirección	Subdirección de Informática
Descripción	El indicador arrojará la tasa de modernización en equipos y soportes para la Dirección				
Pasado/Futuro		Frecuencia		Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro		Anual		Porcentaje	Valores altos
Formula	N° de Equipos renovados / Equipamiento total para los funcionarios *100				
Fuente de Datos	Subdirección de Asesoría Jurídica				
Calidad de los datos	Alta_valor absoluto	Recolector de datos	Jefe de Subdirección de Asesoría Jurídica		
		Meta	50%		
Razonamiento Meta	Indicara el estado de avance en la remodelación del equipamiento de esta Dirección.				
Iniciativas	Mejora en el soporte tecnologico				

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Perspectiva Cliente	Numero	PC 01	Nombre Indicador	
Estrategia	Aumentar la integración con la comunidad	Objetivo	Medir la efectividad de las reformas aplicadas	Aumento de la utilización de las prestaciones públicas	Subdirección Ventanilla Única
Descripción	El indicador arrojará la tasa de aumento en el uso de las prestaciones y servicios públicos				
Pasado/Futuro		Frecuencia		Tipo de Unidad	
Futuro		Semestral		Porcentaje	Valores altos
Formula	N° de usuarios atendidos en periodo actual / N° de usuarios atendidos en periodo anterior *100				
Fuente de Datos	Oficina de Partes y Oficina Año Santiago				
Calidad de los datos	Alta_valor absoluto	Recolector de datos	Jefe Subdirección Ventanilla Única		
		Meta	40%		
Razonamiento Meta	Indicará el estado de avance en la efectividad de las reformas a aplicar.				
Iniciativas	Mejorar índices en el servicio y atención				

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Perspectiva Cliente	Numero	PC 02	Nombre Indicador	
Estrategia	Mejorar y evaluar el flujo de los procesos internos	Objetivo	Rediseñar los procesos internos	Optimización de procedimientos internos	Subdirección Asesoría Jurídica
Descripción	El indicador arrojará la tasa de procedimientos internos rediseñados y mejorados				
Pasado/Futuro		Frecuencia		Tipo de Unidad	
Futuro		Semestral		Porcentaje	Valores altos
Formula	Procedimientos rediseñados / Procedimientos total *100				
Fuente de Datos	Subdirección de Asesoría Jurídica				
Calidad de los datos	Alta_valor absoluto	Recolector de datos	Jefe Subdirección Asesoría Jurídica		
		Meta	40%		
Razonamiento Meta	Indicará los procedimientos rediseñados y mejorados				
Iniciativas	Mejorar índices en el servicio y atención				

Diccionario de Indicadores: Administrador(a), Dirección de Control y Unidad Asesora Control de Gestión

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento	Numero	R 04	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Aumentar las competencias de las Jefaturas Municipales	Objetivo	Dar las competencias necesarias a los Jefes para la implementación de los controles	Capacitar a Jefaturas en la aplicación de controles de gestión para el sector público	Subdirección de Gestión de RRHH
Descripción	El indicador demostrara las Jefaturas capacitadas en el control de gestión				
Pasado/Futuro	Frecuencia		Tipo de Unidad	Polaridad	
Futuro	Semestral		Porcentaje	Valores Altos	
Formula	N° de Jefaturas /N° de Jefaturas Capacitadas *100				
Fuente de Datos	Información del Departamento de Capacitación / Subdirección de Gestión de RRHH				
Calidad de los datos	Alta_datos absolutos	Recolector de datos		Departamento de Capacitación	
		Meta	100%		
Razonamiento Meta	Para aplicar correctamente las herramientas de control de gestión, las jefaturas deben dominar correctamente el tema				
Iniciativas					
Motivar y generar el desarrollo de funcionarios de Alto desempeño para la Gestión Pública.					

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento	Numero	R 05	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Aumentar las competencias de las Direcciones Municipales	Objetivo	Mejorar la gestión Municipal	Implementación trimestral de proyectos organizacionales	Administrador(a) Municipal
Descripción	Este indicador arrojará la tasa de proyectos implementados para mejorar la Gestión Pública				
Pasado/Futuro	Frecuencia		Tipo de Unidad	Polaridad	
Futuro	Trimestral		Porcentaje	Cercano a 100%	
Formula	N° de Proyectos implementados del periodo/N° de Proyectos implementados en periodo anterior *100				
Fuente de Datos	Información de Administradora (o) Municipal				
Calidad de los datos	Media_datos manuales	Recolector de datos		Administradora (o) Municipal	
		Meta	60%		
Razonamiento Meta	Evaluar la efectiva implementación de aquellos proyectos propuestos				
Iniciativas					
Motivar y generar el desarrollo de funcionarios de Alto desempeño para la Gestión Pública.					

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento	Numero	R 06	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Mejorar la imagen urbana y acercar a la ciudadanía	Objetivo	Acercar a la ciudadanía al barrio local	% de Áreas Públicas mejoradas	Dirección de Aseo, Ornato y Medio Ambiente
Descripción	El indicador demostrara progresivamente la mejora en los espacios urbanos				
Pasado/Futuro	Frecuencia		Tipo de Unidad	Polaridad	
Futuro	Anual		Porcentaje	Valores altos	
Formula	N° espacios intervenidos /N° de espacios en el municipio * 100				
Fuente de Datos	Subdirección de Ornato, Parques y Jardines				
Calidad de los datos	Alta_datos absolutos	Recolector de datos		Jefe Subdirección de Ornato, Parques y Jardines	
		Meta	40%		
Razonamiento Meta	Para acercar al ciudadano se deben mejorar y reparar los espacios públicos del municipio.				
Iniciativas					
Mejorar los índices en la calidad de vida de los ciudadanos					

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento	Numero	R 07	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Utilizar aquellos programas otorgados por la SUBDERE para intervenir en la comunidad	Objetivo	Aumentar los fondos públicos para proyectos sociales	Aumento de postulaciones a proyectos comunales	Subdirección de Planificación y Control de Gestión
Descripción	El indicador dara la tasa en que se postulan a nuevos proyectos comunales.				
Pasado/Futuro		Frecuencia		Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro		Trimestral		Porcentaje	Valores altos
Formula	N° de Postulaciones realizadas en el periodo/N° de Postulaciones realizadas en periodo anterior *100				
Fuente de Datos	Subdirección de Planificación y Control de Gestión				
Calidad de los datos	Alta_datos absolutos	Recolector de datos		Subdirector de Planificación y Control de Gestión	
		Meta		20%	
Razonamiento Meta	El indicador demostrara la gestión realizada para aumentar los fondos para este tipo de proyectos.				
Iniciativas					
Aumentar los Fondos Públicos e integrar a la localidad					

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento	Numero	R 08	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Integrar y ayudar a las organizaciones vecinales en concretar sus propios proyectos.	Objetivo	Aumentar la participación ciudadana	Capacitar a Juntas Vecinales para generar postulaciones a programas sociales	Subdirección de Gestión de RRHH
Descripción	Cantidad de capacitaciones realizadas para las organizaciones vecinales				
Pasado/Futuro		Frecuencia		Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro		Anual		Cantidad	Valores altos
Formula	N° de Capacitaciones realizadas en el periodo				
Fuente de Datos	Departamento de Capacitación				
Calidad de los datos	Alta_datos absolutos	Recolector de datos		Jefe Departamento de Capacitación	
		Meta		4 anuales	
Razonamiento Meta	Indicara las instancias realizadas para intervenir directamente en la población vecinal para aumentar sus competencias en la persecución de sus metas.				
Iniciativas					
Aumentar los Fondos Públicos e integrar a la localidad					

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Procesos Internos	Numero	PI 05	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Optimizar el uso de los recursos públicos	Objetivo	Disminuir los recursos publicos no utilizados	Tasa de Recursos no utilizados	Dirección de Control
Descripción	El indicador busca disminuir el ineficiente uso de los recursos publicos asignados anualmente por presupuesto				
Pasado/Futuro		Frecuencia		Tipo de Unidad	Polaridad
Futuro		Semestral		Porcentaje	Valores bajos
Formula	Fondos no utilizados según asignación/Fondos totales asignados *100				
Fuente de Datos	Departamento de Control Financiero				
Calidad de los datos	Alta_datos absolutos	Recolector de datos		Jefe Dirección de Control	
		Meta		20%	
Razonamiento Meta	Este indicador controlara el modo en que se estan gestionando las diferentes partidas presupuestarias				
Iniciativas					
Mejorar el índice del uso de los recursos públicos					

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Procesos Internos	Numero	PI 06	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Coordinar y mantener alineados las diferentes direcciones municipales	Objetivo	Coordinar la estrategia organizacional	% Reuniones Directores	Administrador(a) Municipal
Descripción	El indicador medira las reuniones efectivamente realizadas				
Pasado/Futuro	Frecuencia		Tipo de Unidad	Polaridad	
Futuro	Trimestral		Porcentaje	Valores altos	
Formula	N° de Reuniones realizadas /N° de Reuniones programadas anual * 100				
Fuente de Datos	Unidad Asesora de Control de Gestion				
Calidad de los datos	Alta_datos absolutos	Recolector de datos		Encargado de Unidad Asesora de Control de Gestión	
		Meta		100%	
Razonamiento Meta	Este indicador indicara la tasa de las reuniones efectivamente realizadas según programa				
Iniciativas					
Mejorar la coordinacion interna organizacional					

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Procesos Internos	Numero	PI 07	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Orientar los esfuerzos y evlaur el progreso de la estrategia municipal	Objetivo	Medir el progreso de los objetivos planteados	Tasa efectividad plan estrategicos	Administrador(a) Municipal
Descripción	Medira la efectividad de los controles propuestos para los diferentes procedimientos				
Pasado/Futuro	Frecuencia		Tipo de Unidad	Polaridad	
Futuro	Trimestral		Porcentaje	Valores altos	
Formula	Objetivos logrados según programa/ Objetivos planteados para el periodo *100				
Fuente de Datos	Unidad Asesora de Control de Gestion				
Calidad de los datos	Alta_datos absolutos	Recolector de datos		Director de Dirección de Control	
		Meta		80%	
Razonamiento Meta	Indicara los resultados obtenidos de los controles establecidos				
Iniciativas					
Evaluar indice de efectividad de los procesos de control de gestión incorporados					

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Procesos Internos	Numero	PI 08	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Orientar los esfuerzos y evlaur el progreso de la estrategia municipal	Objetivo	Verificar aplicación de las iniciativas	% de Procesos de Control aplicados por Dirección	Administrador(a) Municipal
Descripción	Indicara el estado de avance en la aplicación de los controles establecidos				
Pasado/Futuro	Frecuencia		Tipo de Unidad	Polaridad	
Futuro	Trimestral		Porcentaje	Valores altos	
Formula	N° de procesos aplicados / N° de procesos programados a aplicar según programación *100				
Fuente de Datos	Unidad Asesora de Control de Gestión				
Calidad de los datos	Alta_valor absoluto	Recolector de datos		Encargado de Unidad Asesora de Control de Gestión	
		Meta		100%	
Razonamiento Meta	El indicador permitira controlar los avances en las diferentes direcciones				
Iniciativas					
Evaluar indice de efectividad de los procesos de control de gestión incorporados					

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Procesos Internos	Numero	PI 09	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Orientar los esfuerzos y evlaur el progreso de la estrategia municipal	Objetivo	Verificar aplicación de las iniciativas transversales	% De Direcciones con sistema incorporado para controlar procesos	Administrador(a) Municipal
Descripción	Indicara el estado de avance en la aplicación de los controles transversales establecidos				
Pasado/Futuro	Frecuencia		Tipo de Unidad	Polaridad	
Futuro	Trimestral		Porcentaje	Valores altos	
Formula	N° de procesos transversales aplicados / N° de procesos transversales a aplicar según programación *100				
Fuente de Datos	Unidad Asesora de Control de Gestión				
Calidad de los datos	Alta_valor absoluto	Recolector de datos		Encargado de Unidad Asesora de Control de Gestión	
		Meta		100%	
Razonamiento Meta	El indicador permitira controlar los avances en el municipio				
Iniciativas					
Evaluar indice de efectividad de los procesos de control de gestión transversales incorporados					

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Procesos Internos	Numero	PI 10	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Orientar los esfuerzos y evaluar los controles transversales	Objetivo	Medir el progreso de los controles transversales	Tasa de efectividad de procesos de control transversales	Administrador(a) Municipal
Descripción	Medira la efectividad de los controles transversales propuestos para las diferentes Direcciones				
Pasado/Futuro	Frecuencia		Tipo de Unidad		Polaridad
Futuro	Trimestral		Porcentaje		Valores altos
Formula	Objetivos logrados según programa/ Objetivos planteados para el periodo *100				
Fuente de Datos	Unidad Asesora de Control de Gestión				
Calidad de los datos	Alta_valor absoluto		Recolector de datos	Encargado de Unidad Asesora de Control de Gestión	
			Meta	100%	
Razonamiento Meta	Indicara los resultados obtenidos de los controles transversales establecidos				
Iniciativas					
Evaluar indice de efectividad de los procesos de control de gestión incorporados (transversales)					

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Perspectiva Cliente	Numero	PC 03	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Integrar a los grupos sociales en las decisiones municipales	Objetivo	Integrarse a la comunidad social	Reuniones con Juntas de Vecinos	Administrador (a) Municipal
Descripción	El indicador es el numero de veces que se han realizado con éxito estas reuniones				
Pasado/Futuro	Frecuencia		Tipo de Unidad		Polaridad
Futuro	Mensual		Valor		Valores altos
Formula	Reuniones asistidas mensualmente				
Fuente de Datos	Administrador(a) Municipal				
Calidad de los datos	Media_valor manual		Recolector de datos	Administrador (a) Municipal	
			Meta	80%	
Razonamiento Meta	Demostrara el compromiso con la comunidad por parte de las autoridades municipales				
Iniciativas					
Evaluar el indice de integración con la comunidad					

Diccionario de Indicadores: Subdirección de Ventanilla Única y Secretaría Comunal de Planificación Y Coordinación

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento	Numero	R 08	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Mejorar y evaluar el flujo de los procesos internos	Objetivo	Mejorar la gestión Municipal	Tasa disminución tiempo en procesos	Unidad Asesora de Control de Gestión
Descripción	El indicador arrojará la tasa de mejoras en los procesos internos				
Pasado/Futuro	Frecuencia		Tipo de Unidad		Polaridad
Futuro	Semestral		Porcentaje		Valores altos
Formula	Tiempo tardanza en proceso actual /Tiempo de tardanza antes de ser intervenido proceso *100				
Fuente de Datos	Unidad Asesora de Control				
Calidad de los datos	Media_datos manuales	Recolector de datos	Encargado Unidad Asesora de Control		
		Meta	60%		
Razonamiento Meta	Este indicador arrojará la tasa de optimización de los procesos internos en tiempo				
Iniciativas	Mejorar índices en el servicio y atención				

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento	Numero	R 09	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Desarrollar programas para que la ciudadanía participe activamente y exprese su opinión	Objetivo	Incentivar programas para la ciudadanía	Tasa de penetración de aplicaciones o programas para la ciudadanía	Subdirección de Ventanilla Única
Descripción	El indicador demostrará las Jefaturas capacitadas en el control de gestión				
Pasado/Futuro	Frecuencia		Tipo de Unidad		Polaridad
Futuro	Semestral		Porcentaje		Valores Altos
Formula	Programas desarrollados o aplicaciones / Programas desarrollados efectivamente utilizados por la ciudadanía *100				
Fuente de Datos	Oficina de Álo Santiago				
Calidad de los datos	Alta_datos absolutos	Recolector de datos	Jefe Oficina Álo Santiago		
		Meta	100%		
Razonamiento Meta	Incentivar la participación de la ciudadanía y medir su efectividad.				
Iniciativas	Mejorar índices en el servicio y atención				

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Aprendizaje y Crecimiento	Numero	R 10	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Entregar un lugar amigable y comodo para el uso de los ciudadanos	Objetivo	Mejorar la infraestructura intervenida	% de áreas públicas intervenidas (en infraestructura institucional)	Subdirección de Gestión Administrativa
Descripción	El indicador demostrará progresivamente la mejora en los espacios intervenidos				
Pasado/Futuro	Frecuencia		Tipo de Unidad		Polaridad
Futuro	Semestral		Porcentaje		Cercanos a la media
Formula	N° espacios intervenidos /N° de espacios en el municipio * 100				
Fuente de Datos	Subdirección de Gestión Administrativa				
Calidad de los datos	Alta_datos absolutos	Recolector de datos	Jefe Subdirección de Gestión Administrativa		
		Meta	30%		
Razonamiento Meta	Para acercar al ciudadano se deben mejorar y reparar los espacios del municipio.				
Iniciativas	Mejorar la imagen del Municipio				

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Procesos Internos	Numero	PI 11	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Mejorar la atención recibida por los ciudadanos	Objetivo	Disminuir el tiempo de espera de los usuarios	Promedio Tiempo Espera	Subdirección Ventanilla Unica
Descripción	El indicador busca medir en tiempo la tardanza en la atención a los usuarios				
Pasado/Futuro	Frecuencia		Tipo de Unidad		Polaridad
Futuro	Mensual		Tiempo		Valores bajos
Formula	Tiempo tardanza ejecución tramite intervenido mensual/Cantidad de usuarios que lo ejecutaron mensual				
Fuente de Datos	Oficina de Parte				
Calidad de los datos	Alta_datos absolutos	Recolector de datos	Jefe Oficina de Parte		
		Meta	90 minutos		
Razonamiento Meta	Este indicador medira el tiempo en que se están optimizando los procesos				
Iniciativas	Mejorar indices en el servicio y atención				

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Procesos Internos	Numero	PI 12	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Incorporarse y mejorar la imagen institucional	Objetivo	Aumentar la satisfacción del cliente	Nivel de Satisfacción al Cliente en atención	Subdirección Ventanilla Unica
Descripción	El indicador medira la satisfacción del cliente frente a las reformas				
Pasado/Futuro	Frecuencia		Tipo de Unidad		Polaridad
Futuro	Trimestral		Porcentaje		Valores altos
Formula	Encuesta de satisfacción frente a los servicios prestados				
Fuente de Datos	Oficina de Parte				
Calidad de los datos	Alta_datos absolutos	Recolector de datos	Jefe Oficina de Parte		
		Meta	100%		
Razonamiento Meta	Este indicador demostrara el porcentaje de usuarios satisfechos con los servicios entregados				
Iniciativas	Mejorar indices en el servicio y atención				

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Procesos Internos	Numero	PI 13	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Integrar la Gestión del Municipio con las demandas de la comunidad	Objetivo	Asegurar que los proyectos que se implementan tengan Rentabilidad Social	Rentabilidad Social Proyectos Vigentes	Subdirección de Planificación y Control de Gestión
Descripción	El indicador demostrara que los proyectos en cartera cumplan con entregar un retorno o utilidad social en la comunidad				
Pasado/Futuro	Frecuencia		Tipo de Unidad		Polaridad
Futuro	Trimestral		Porcentaje		Valores altos
Formula	Proyectos en ejecución poseen rentabilidad social/Proyectos en cartera o ejecutandose *100				
Fuente de Datos	Subdirección de Planificación y Control de Gestión				
Calidad de los datos	Media_datos manipulables	Recolector de datos	Director Subdirección de Planificación y Control de Gestión		
		Meta	100%		
Razonamiento Meta	Indicara como los proyectos en cartera o que se encuentran ejecutandose, estan o intervendran en la comunidad				
Iniciativas	Evaluar el indice de integración con la comunidad				

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Procesos Internos	Numero	PI 14	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Adquirir mayores fondos para la elaboración de proyectos sociales	Objetivo	Recaudar fondos a través de fondos concursables	Aumentar los proyectos relacionados con la obtención de fondos concursables	Subdirección de Planificación y Control de Gestión
Descripción	Indicara la cantidad de proyectos ganados en relación con periodo anterior				
Pasado/Futuro	Frecuencia		Tipo de Unidad		Polaridad
Futuro	Trimestral		Porcentaje		Valores altos
Formula	N° de proyectos ganados / N° de proyectos ganados periodo anterior *100				
Fuente de Datos	Unidad Asesora de Control de Gestión				
Calidad de los datos	Alta_valor absoluto	Recolector de datos	Encargado de Unidad Asesora de Control de Gestión		
		Meta	100%		
Razonamiento Meta	El indicador permitira controlar los resultados de la gestión				
Iniciativas	Aumentar los indices en la recaudación de fondos				

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Procesos Internos	Numero	PI 15	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Aumentar las competencias de los Funcionarios Publicos	Objetivo	Especializar a los funcionarios en esta área	Aumentar a los profesionales especializados en evaluación de proyectos	Subdirección de Gestión de RRHH
Descripción	Indicará la cantidad de funcionarios capacitados o especializados para realizar evaluaciones de proyecto				
Pasado/Futuro	Frecuencia		Tipo de Unidad	Polaridad	
Futuro	Trimestral		Porcentaje	Valores altos	
Formula	N° de Inscripciones /N° de Asistencias Total *100				
Fuente de Datos	Información del Departamento de Capacitación / Subdirección de Gestión de RRHH				
Calidad de los datos	Alta_datos absolutos	Recolector de datos	Jefe Departamento de Capacitación		
		Meta	100%		
Razonamiento Meta	Permitirá profesionalizar y aumentar las posibilidades de adquirir fondos concursables				
Iniciativas	Motivar y generar el desarrollo de funcionarios de Alto desempeño para la Gestión Pública.				

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Procesos Internos	Numero	PC 04	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Transparentar la Gestión Pública	Objetivo	Integrarse con normativa internacional en T.P.	% Toma de acuerdos en beneficio con la Transparencia Pública a nivel internacional	Subdirección de Planificación y Control de Gestión
Descripción	Medirá la cantidad de normas adquiridas en función de aumentar la información para la ciudadanía.				
Pasado/Futuro	Frecuencia		Tipo de Unidad	Polaridad	
Futuro	Trimestral		Porcentaje	Valores altos	
Formula	Cantidad de acuerdos tomados/Cantidad de acuerdos tomados periodo anterior *100				
Fuente de Datos	Subdirección de Planificación y Control de Gestión				
Calidad de los datos	Alta_valor absoluto	Recolector de datos	Subdirector de Planificación y Control de Gestión		
		Meta	20%		
Razonamiento Meta	Indicará los esfuerzos por integrar la gestión municipal con las normativas internacionales				
Iniciativas	Aumentar los índices de Comunicación con la ciudadanía				

Diccionario de Indicadores Municipio de Santiago					
Perspectiva	Perspectiva Cliente	Numero	PC 05	Nombre Indicador	Propietario
Estrategia	Aplicar herramientas en TI para agilizar y mejorar la gestión interna	Objetivo	Modernizar la Gestión Municipal	% de TI incorporadas a los procesos internos municipales	Subdirección Ventanilla Unica municipales
Descripción	El indicador es el porcentaje avanzado en aplicar TI a los diferentes procesos internos				
Pasado/Futuro	Frecuencia		Tipo de Unidad	Polaridad	
Futuro	Trimestral		Valor	Valores altos	
Formula	Procesos intervenidos con TI/ Procesos posibles a intervenir con TI *100				
Fuente de Datos	Subdirección Ventanilla Unica				
Calidad de los datos	Media_valor manual	Recolector de datos	Subdirector de Ventanilla Unica		
		Meta	80%		
Razonamiento Meta	Demostrará el avance por mejorar la gestión integralmente, tanto en gestión como modernización de los procesos por medio de TI.				
Iniciativas	Aumentar los índices de modernización interna del municipio.				

Anexo n° 2:

Reglamento N°476 “Sobre Estructura, Funciones y Coordinación Interna de la Ilustre Municipalidad de Santiago”



I. MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO
Secretaría Municipal
Asuntos Municipales

REGLAMENTO No 476/13

SANTIAGO, mayo 31 de 2013

VISTOS: Los Antecedentes IDOC N°2561687; teniendo presente lo dispuesto en la Ley W19.880, de 2003, que establece Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los actos de los Órganos de la Administración del Estado; el Oficio W1175, de fecha 20 de mayo de 2013, de la Dirección de Asesoría Jurídica; el Informe W3, de fecha 22 de mayo de 2013, de la Comisión de Normativa Comunal; el Acuerdo W97, de fecha 22 de mayo de 2013, del Honorable Concejo Municipal de Santiago; y en ejercicio de las atribuciones que me confiere la Ley W18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades; dictese el siguiente:

REGLAMENTO

**SOBRE ESTRUCTURA, FUNCIONES Y COORDINACIÓN INTERNA
DE LA**

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SANTIAGO

(Texto Original revisado, corregido de Fe de Erratas y actualizado)

Agosto 2013

TÍTULO 1

GENERALIDADES

- ARTÍCULO 1°.-** El presente Reglamento Municipal establece la regulación de la estructura y organización interna de la Ilustre Municipalidad de Santiago, en adelante la "Municipalidad", así como las funciones generales y específicas asignadas a cada unidad municipal, la necesaria coordinación entre ellas, y su subdivisión.
- ARTÍCULO 2°.-** La Municipalidad, como corporación autónoma de derecho público, está constituida por el Alcalde o la Alcaldesa, y por el concejo, a los que corresponden las obligaciones y atribuciones que determina la Ley Orgánica. El concejo establecerá las normas necesarias para su adecuado funcionamiento en un reglamento interno.
- Asimismo, la Municipalidad cuenta con un consejo comunal de organizaciones de la sociedad civil, de carácter consultivo. Su integración, organización, competencia y funcionamiento serán determinados en el reglamento respectivo.
- ARTÍCULO 3°.-** El Alcalde o la Alcaldesa, en su calidad de máxima autoridad de la Municipalidad ejerce su dirección y administración superior y la supervigilancia de su funcionamiento.
- ARTÍCULO 4°.-** Para efectos de la coordinación, gestión y funcionamiento permanente de la Municipalidad, existirá una o un Administrador Municipal que será el colaborador directo del Alcalde o Alcaldesa en dichas tareas, y ejercerá las atribuciones que la normativa vigente establezca y las que le delegue el Alcalde o Alcaldesa.



ARTÍCULO 5°.- Para efectos de su funcionamiento y del ejercicio de las atribuciones establecidas en la Ley Orgánica, la Municipalidad dispondrá de las unidades que se definen en el presente Reglamento.

TÍTULO 11

DE LA ESTRUCTURA

ARTÍCULO 6°.- La estructura funcional de la Municipalidad ordenará en cuatro niveles, de acuerdo a las características de las funciones de las unidades municipales que los integren.

La estructura organizacional de la Municipalidad se conformará con el Gabinete de Alcaldía y las siguientes unidades que, organizadas en los niveles funcionales, dependen directamente del Alcalde o Alcaldesa:

- 1. Nivel de Gestión y Coordinación.**
 - 1.1. Administrador/a Municipal.
- 2. Nivel de Asesoría y Control.**
 - 2.1. Secretaría Municipal.
 - 2.2. Secretaría Comunal de Planificación y Coordinación.
 - 2.3. Dirección de Asesoría Jurídica.
 - 2.4. Dirección de Control.
- 3. Nivel de Operación y Desarrollo.**
 - 3.1. Dirección de Desarrollo Comunitario.
 - 3.2. Dirección de Obras Municipales.
 - 3.3. Dirección de Aseo, Ornato y Medioambiente.
 - 3.4. Dirección de Tránsito y Transporte Público.
 - 3.5. Dirección de Administración y Finanzas.
 - 3.6. Dirección de Fiscalización.
 - 3.7. Dirección de Operaciones.
 - 3.8. Dirección de Seguridad Vecinal e Información.
 - 3.9. Dirección de Comunicaciones.
- 4. Nivel de Servicios Traspasados.**
 - 4.1. Dirección de Salud.
 - 4.2. Dirección de Educación.

ARTÍCULO 7°.- Las unidades municipales establecidas precedentemente, estarán a cargo de un director o directora que dependerá directamente del Alcalde o de la Alcaldesa, sin perjuicio de lo establecido en el párrafo segundo Artículo 60 del presente Reglamento.





ARTÍCULO 8°.- Integrarán la organizacion municipal, además, las siguientes instancias administrativas de coordinación:

1. Comité Técnico Administrativo.
2. Comité Técnico Financiero.
3. Comité de Presupuesto.

ARTÍCULO 9°.- El o la Administradora Municipal podrá establecer todas las instancias de coordinación, ejecución, seguimiento o evaluación que sean necesarias para cumplir con los planes, programas y proyectos municipales, para lo cual todas las unidades municipales deberán prestar la máxima colaboración.

Del o de la Administradora Municipal dependerán, a través de la delegación de funciones que establezca el reglamento respectivo, las unidades municipales de los niveles de Operación y Desarrollo y de Servicios Traspasados.

ARTÍCULO 10°.- Integran, además, la Estructura de la Municipalidad los Juzgados de Policía local, cuya organización y atribuciones se regula principalmente en la ley 15.231.

ARTÍCULO 11°.- Las unidades municipales establecidas en el Artículo W6 precedente estarán integradas por subunidades cuya denominación, en orden jerárquico, será: subdirección, a cargo de un subdirector; departamento, a cargo de un jefe de departamento; y sección u oficina, a cargo de un encargado de sección u oficina, respectivamente.

ARTÍCULO 12°.- las unidades y subunidades se integrarán como se señala a continuación y se ordenarán de acuerdo al organigrama que se adjunta como anexo y que forma parte integrante del presente Reglamento:

1. ADMINISTRADOR/A MUNICIPAL

2. SECRETARÍA MUNICIPAL

2.1. Subdirección de Ventanilla Única.

2.1.1. Departamento de Ventanilla Única.

2.1.1.1. Oficina Aló Santiago.

2.2. Departamento de Asuntos Municipales.

2.2.1. Oficina Resolutora.

2.2.2. Oficina de Certificación y Archivo.

2.2.3. Oficina de Partes.

2.3. Departamento de Comisiones y Asuntos de Concejo.

2.3.1. Oficina de Concejo Municipal.

2.3.2. Oficina de Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil.

3. SECRETARÍA COMUNAL DE PLANIFICACIÓN

3.1. Subdirección de Planificación y Control de Gestión.

3.1.1. Departamento de Análisis y Estudios.

3.1.2. Departamento de Inversiones.



- 3.1.3. Departamento de Gestión Urbana.
- 3.1.4. Departamento de Presupuesto y Licitaciones.
- 3.2. Subdirección de Asesoría Urbana.
- 3.3. Subdirección de Gestión de Vivienda.
- 3.4. Subdirección de Patrimonio.
- 4. DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA
 - 4.1. Departamento de Sumarios.
 - 4.2. Departamento de Transparencia.
- S. DIRECCIÓN DE CONTROL
 - 5.1. Departamento de Control de Contratos.
 - 5.2. Departamento de Auditoría Operativa.
 - 5.3. Departamento de Control Financiero.
- 6. DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO
 - 6.1. Subdirección de Servicios Sociales.
 - 6.1.1. Departamento de Protección Social.
 - 6.1.1.2. Sección de Subsidios.
 - 6.1.1.3. Sección de Atención Integral.
 - 6.1.1.4. Oficina de Emergencia Social.
 - 6.1.2. Departamento de Estratificación Social
 - 6.1.2.1. Sección de Estratificación Social.
 - 6.1.2.2. Oficina de Estadísticas Sociales.
 - 6.1.2.3. Oficina de Gestión Financiera.
 - 6.2. Subdirección de Participación Ciudadana.
 - 6.2.1. Departamento de Gestión Comunitaria.
 - 6.2.2. Oficina de Fondos Concursables.
 - 6.2.3. Oficina de Barrios y Convivencia.
 - 6.2.4. Oficina de Antidiscriminación.
 - 6.2.5. Oficina de Programas Especiales.
 - 6.2.6. Oficina de Participación.
 - 6.3. Subdirección de Desarrollo Social.
 - 6.3.1. Oficina de Asuntos Indígenas.
 - 6.3.2. Oficina de la Infancia.
 - 6.3.3. Oficina del Adulto Mayor.
 - 6.3.4. Oficina de la Mujer.
 - 6.3.5. Oficina de Migración.
 - 6.3.6. Oficina de la Juventud.
 - 6.3.7. Oficina de la Discapacidad.
 - 6.3.8. Centro de Atención a la Familia.



- 6.4. Subdirección de Deportes y Recreación.
 - 6.4.1. Departamento de Deporte Comunitario.
 - 6.4.1.1. Oficina de Desarrollo de Organizaciones Deportivas.
 - 6.4.2. Departamento de Infraestructura Deportiva.
- 6.5. Subdirección de Cultura.
 - 6.5.1. Departamento de Bibliotecas y Museos.
 - 6.5.1.1. Biblioteca Municipal
 - 6.5.1.2. Museo de Santiago
 - 6.5.1.3. Museo Casa Colorada
 - 6.5.1.4. Posada del Corregidor
 - 6.5.1.5. Museo del Huaso.
 - 6.5.2. Departamento de Producción Cultural.
 - 6.5.3. Departamento de Turismo.
- 6.6. Subdirección de Desarrollo Económico Local.
 - 6.6.1. Departamento de Fomento Productivo.
 - 6.6.2. Departamento de Intermediación Laboral.
 - 6.6.3. Departamento de Emprendimiento.
- 7. DIRECCIÓN DE OBRAS MUNICIPALES
 - 7.1. Departamento de Documentación Técnica.
 - 7.2. Departamento de Urbanismo.
 - 7.3. Subdirección de Pavimentación.
 - 7.3.1. Departamento de Permisos de Pavimentación.
 - 7.3.2. Departamento de Construcción y Conservación.
 - 7.4. Subdirección de Construcción.
 - 7.4.1. Departamento de Ejecución de Obras.
 - 7.4.2. Departamento de Alumbrado Público.
 - 7.4. Subdirección de Permisos de Edificación.
 - 7.4.1. Departamento de Permisos de Edificación.
 - 7.4.2. Departamento de Industria e Inspección Técnica.
 - 7.4.3. Departamento Permisos de Publicidad.
- 8. DIRECCIÓN DE ASEO, ORNATO Y MEDIO AMBIENTE
 - 8.1. Subdirección de Aseo y Limpieza Urbana.
 - 8.1.1. Departamento Administrativo.
 - 8.1.2. Departamento de Estudios y Análisis.
 - 8.1.3. Departamento de Operaciones y Fiscalización.
 - 8.2. Subdirección de Ornato, Parques y Jardines.
 - 8.2.1. Departamento de Operaciones.
 - 8.2.2. Departamento de Planificación.
 - 8.2.3. Departamento de Administración y Personal.



- 8.3. Subdirección de Higiene.
 - 8.3.1. Departamento de Control Sanitario.
 - 8.3.2. Departamento de Control de Alimentos.
- 8.4. Subdirección de Medio Ambiente.
 - 8.4.1. Departamento de Evaluación y Seguimiento de Impacto Ambiental.
 - 8.4.2. Departamento de Gestión Ambiental Local.
- 9. DIRECCIÓN DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE PÚBLICO
 - 9.1. Departamento de Documentación.
 - 9.1.1 Sección Licencias de Conducir.
 - 9.1.2. Sección Registros y Permisos.
 - 9.2. Departamento de Ingeniería.
 - 9.2.1. Sección Operaciones.
 - 9.2.2. Sección Estudios.
 - 9.2.3. Sección Contratos.
 - 9.3. Departamento de Inspección.
 - 9.3.1. Sección Inspección Vías Públicas.
 - 9.3.2 Sección Inspección Terminales de Buses.
- 10. DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
 - 10.1. Subdirección de Gestión de Recursos Humanos
 - 10.1.1. Departamento de Administración de Personal.
 - 10.1.2. Departamento de Prevención de Riesgos.
 - 10.1.3. Departamento de Remuneraciones.
 - 10.1.4. Departamento de Capacitación.
 - 10.1.5. Departamento de Bienestar Social.
 - 10.2. Subdirección de Gestión Administrativa.
 - 10.2.1. Departamento de Administración y Control.
 - 10.2.2. Departamento de Inventario.
 - 10.2.3. Departamento de Aprovisionamiento.
 - 10.2.4. Departamento de Servicios Generales.
 - 10.2.5. Departamento de Telefonía y Consumos.
 - 10.2.6. Departamento de Reproducción de Documentos.
 - 10.3. Subdirección de Rentas y Finanzas.
 - 10.3.1. Departamento de Impuestos y Derechos.
 - 10.3.2. Departamento de Control de Contribuciones.
 - 10.3.2.1. Oficina Tesorería General de la República.
 - 10.3.3. Departamento de Finanzas.
 - 10.3.3.1. Oficina de Impuesto Territorial.

- 10.4. Subdirección de Contabilidad y Presupuestos.
 - 10.4.1. Departamento de Contabilidad
 - 10.4.1.1. Oficina Estudios Financieros.
 - 10.4.2. Departamento de Presupuesto y Centro de Costos.
- 10.5. Subdirección de Tesorería Municipal.
 - 10.5.1. Oficina de Asesoría en Gestión Contable
 - 10.5.2. Oficina de Ingresos y Egresos
 - 10.5.2. Oficina de Custodia de Valores
- 10.6. Subdirección de Informática.
 - 10.6.1. Oficina de Administración.
 - 10.6.2. Oficina de Soporte Técnico.
- 11. DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN
 - 11.1 Subdirección de Inspección.
 - 11.1.1. Departamento de Fiscalización del Comercio Establecido Centro.
 - 11.1.2. Departamento de Fiscalización del Comercio Establecido Centro Poniente.
 - 11.1.3. Departamento de Fiscalización del Comercio Establecido Sur Oriente A.
 - 11.1.4. Departamento de Fiscalización del Comercio Establecido Sur Oriente B.
 - 11.1.5. Departamento de Fiscalización del Comercio Establecido Sur Poniente.
 - 11.2. Subdirección de Vía Pública
 - 11.2.1. Departamento de Fiscalización del Comercio Estacionado.
 - 11.2.2. Departamento de Control de Ferias libres.
 - 11.2.3. Oficina de Control de la Contaminación Acústica.
- 12. DIRECCIÓN DE OPERACIONES
 - 12.1 Dirección de Mantenimiento y Transporte Municipal.
 - 12.1.1. Departamento de Control Administrativo.
 - 12.1.2. Departamento de Operaciones.
 - 12.2 Subdirección de Emergencia y Protección Civil
 - 12.2.1. Departamento Prevención y Planificación.
 - 12.2.2. Departamento Técnico.
 - 12.2.3. Departamento Administrativo.
 - 12.2.4. Departamento de Protección Civil.
- 13. DIRECCIÓN DE SEGURIDAD VECINAL E INFORMACIÓN
 - 13.1. Departamento de Coordinación Territorial.
 - 13.2 Departamento de Prevención Operativa.
 - 13.2.1 Sección Administrativa.

13.3 Departamento de Planificación y Control de Gestión.

13.3.1. Oficina de Coordinación Territorial.

13.3.2. Oficina de Información y Análisis.

14. DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES

14.1. Departamento de Relaciones Públicas.

14.2. Departamento de Prensa.

14.3. Departamento de Publicidad y Difusión.

15. DIRECCIÓN DE SALUD

15.1. Departamento de Servicios Médicos.

15.2. Departamento de Administración y Finanzas.

15.3. Departamento de Recursos Humanos.

16. DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN

16.1. Departamentos Unidad Técnica Pedagógica.

16.2. Departamento Administración Finanzas.

16.3. Departamento de Recursos Humanos.

16.4. Departamento de Planificación.

16.5. Departamento de Asesoría Jurídica.

17. JUZGADOS DE POLICÍA LOCAL (1°, 2°, 3°, 4° y 5°)

TITULO 111

DE LAS UNIDADES MUNICIPALES: OBJETIVOS Y FUNCIONES

CAPÍTULO 1

1.- GABINETE DE ALCALDÍA

A.- DEPENDENCIA Y ESTRUCTURA

ARTÍCULO 13°.- El Gabinete de Alcaldía es una unidad dependiente directamente del Alcalde o de la Alcaldesa.

B.- OBJETIVO

ARTÍCULO 14°.- El Gabinete de Alcaldía tiene por objeto programar, coordinar y supervisar las actividades del Alcalde o de la Alcaldesa, en materias vinculadas a su agenda y actividades asociadas a las funciones de la Alcaldía, así como apoyar el desarrollo de las actividades administrativas, institucionales y protocolares del Alcalde o de la Alcaldesa y procurar se entregue respuesta oportuna a las prese... requerimientos o reclamos de la comunidad.



C.- FUNCIONES

ARTÍCULO 15°.- El Gabinete de Alcaldía deberá cumplir las siguientes funciones:

- a) Colaborar en la atención de situaciones que requieran el pronunciamiento o decisión directa del Alcalde o de la Alcaldesa;
- b) Cumplir funciones de secretaría privada del Alcalde o de la Alcaldesa;
- e) Elaborar la agenda del Alcalde o de la Alcaldesa en relación a tres ámbitos: interno, externo y a nivel nacional;
- d) Programar y coordinar las actividades administrativas y protocolares del Alcalde o de la Alcaldesa;
- e) Supervisar el desarrollo de las actividades edilicias, atención de público, programación de audiencias y otras de apoyo directo a las funciones del Alcalde o de la Alcaldesa;
- f) Apoyar directamente al Alcalde o Alcaldesa en su gestión y cumplir las funciones que éste/a le encomiende.

CAPÍTULO 2

2.- ADMINISTRADOR/A MUNICIPAL

A.- DEPENDENCIA Y ESTRUCTURA

ARTÍCULO 16°.- El administrador o administradora municipal dependerá directamente del Alcalde o de la Alcaldesa.

B.- OBJETIVO

ARTÍCULO 17°.- El administrador o administradora municipal tiene como objetivo colaborar directamente con el Alcalde o Alcaldesa en la administración general del municipio, integrando y coordinando las distintas actividades internas desarrolladas por las unidades, en pos del mejoramiento permanente de la gestión municipal.

C.- FUNCIONES

ARTÍCULO 18°.- Las funciones del administrador o administradora municipal son:

- a) Velar por el adecuado cumplimiento de la gestión y ejecución técnica de las políticas, planes y programas de la Municipalidad;
- b) Colaborar directamente con el Alcalde o Alcaldesa en las tareas de coordinación y gestión permanente de todas las unidades municipales, de acuerdo a las instrucciones que aquél o aquélla le imparta;
- e) Ejercer el periódico control de los diferentes cronogramas y avances en el cumplimiento de las metas de cada una de las unidades municipales;
- d) Colaborar con el Alcalde o Alcaldesa en la implementación, elaboración y seguimiento del Plan de Acción Municipal;





- e) Convocar, coordinar y presidir el Comité Técnico Administrativo y el Comité de Presupuesto;
- f) Adoptar las providencias necesarias para el adecuado cumplimiento de las políticas, planes, programas y proyectos municipales, que se relacionen con la gestión interna del municipio;
- g) Colaborar con las unidades municipales correspondientes en la preparación y elaboración de los instrumentos de gestión municipal y formulación de políticas de gestión interna;
- h) Realizar labores de articulación de equipos de trabajo y participar en la elaboración de los Planes de Capacitación del Personal;
- i) Analizar las instrucciones, reglamentos, manuales de organización, procedimientos y descripción de cargos escritos, a fin de comprobar su utilidad y actualización, de acuerdo a la normativa vigente. En caso de no contar con estos instrumentos, deberá dirigir y supervisar su elaboración por las unidades municipales respectivas;
- j) Coordinar las acciones para el cumplimiento de las funciones de la estructura organizacional y los futuros cambios y ajustes que ésta requiera;
- k) Elaborar, proponer y programar en coordinación con las unidades municipales respectivas los gastos de inversión en la Municipalidad necesarios para la adecuada gestión municipal y los gastos de operación;
- l) Establecer y mantener una estructura de comunicaciones y coordinación interna que vele por el buen funcionamiento institucional;
- m) Colaborar en la planificación y coordinación con las unidades municipales pertinente, medidas tendientes a prevenir riesgos y solucionar problemas derivados de una situación de emergencia;
- n) Coordinar y controlar los planes y programas de fiscalización en materia de tránsito, obras y patentes comerciales, industriales, profesionales y alcoholes;
y
- o) Ejercer las atribuciones que le delegue expresamente el Alcalde o Alcaldesa, en conformidad con la Ley, y las demás funciones que le encomiende.

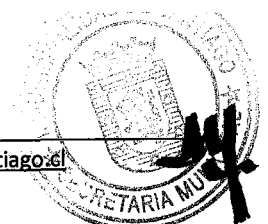
CAPÍTULO 3

3.- SECRETARÍA MUNICIPAL

A.- DEPENDENCIA Y ESTRUCTURA

ARTÍCULO 19°.- La Secretaría Municipal depende directamente del Alcalde o Alcaldesa y estará a cargo de un secretario municipal.

Dependerán de la Secretaría Municipal la Subdirección de Ventanilla Única, el Departamento de Asuntos Municipales y el Departamento de Comisiones y Asuntos de Concejo.





B.- OBJETIVO

ARTÍCULO 20°.- El objeto de la secretaría municipal es dirigir las actividades de secretaría administrativa del Alcalde o Alcaldesa y del Concejo Municipal, así como, desempeñarse como ministro de fe en todas las actuaciones municipales.

C.- FUNCIONES

ARTÍCULO 21°.- Las funciones generales de la secretaría municipal son:

- a) Dirigir las actividades de la secretaría administrativa del Alcalde o Alcaldesa y del Concejo Municipal;
- b) Desempeñarse como ministro de fe en todas las actuaciones municipales;y
- e) Desarrollar todas aquellas actividades específicas que le encomiende la Ley Orgánica de Municipalidades respecto de la constitución del consejo comunal de las organizaciones de la sociedad civil.

D.- SUBUNIDADES

3.1- SUBDIRECCIÓN DE VENTANILLA ÚNICA

ARTÍCULO 22°.- La Subdirección de Ventanilla Única, con su Departamento de Informaciones y su Oficina Aló Santiago, Orientación Técnica y Archivo, tiene como objetivo atender a los contribuyentes, vecinos y vecinas de Santiago y usuarios de la Municipalidad de forma eficiente y oportuna, en un espacio físico y tecnología adecuados, contribuyendo a la eficiencia y eficacia de la gestión municipal, y debe cumplir con las siguientes funciones específicas:

- a) Recepcionar, ingresar, tramitar e informar las respuestas a las solicitudes de patentes, permisos y certificados otorgados por las unidades municipales;
- b) Recepcionar, ingresar, gestionar e informar las respuestas a las sugerencias y reclamos de los usuarios dirigidas a las distintas unidades municipales;
- e) Atender y orientar al público en general sobre consultas inherentes a la gestión institucional y trámites municipales, derivando cuando corresponda a las unidades municipales respectivas;
- d) Dar respuestas a las llamadas telefónicas de contribuyentes, vecinos y vecinas de Santiago y usuarios de la Municipalidad, recepcionar y trasladar llamados a otras unidades municipales;
- e) Gestionar las acciones necesarias para asegurar la actualización permanente de Trámites Municipales en el sitio Web institucional;y
- f) Coordinar las acciones necesarias orientadas a mantener procedimientos expeditos y oportunos para la atención de público, asegurando la entrega del servicio con altos estándares de calidad.

3.2- DEPARTAMENTO DE ASUNTOS MUNICIPALES

ARTÍCULO 23°.- El Departamento de Asuntos municipales, tiene como objetivo dirigir las actividades de la secretaría administrativa del Alcalde y de la Municipalidad, y desempeñarse como ministro de fe en todas las actuaciones municipales, y debe cumplir con las siguientes funciones específicas:



- a) Confeccionar los decretos alcaldicios, ordenanzas, reglamentos internos a que se refiere el artículo 27 de la Ley W18.695, y demás reglamentos que le solicite el Alcalde o Alcaldesa;
- b) Realizar la recepción, distribución, despacho y archivo de la documentación municipal;
- e) Levantar acta de las reuniones de los comités establecidos en el Artículo 80 del presente reglamento, enviar copia de los acuerdos a las unidades correspondientes y conservar su archivo ordenado y metódico;
- d) Entregar oportunamente al Alcalde o Alcaldesa los antecedentes relativos a adjudicaciones de concesiones, licitaciones públicas o privadas, contrataciones directas de servicios y contrataciones de personal, que deba informar al Concejo Municipal;
- e) Refrendar y transcribir las ordenanzas, reglamentos, y decretos alcaldicios;
- f) Refrendar y transcribir los acuerdos del concejo y los del consejo comunal de las organizaciones de la sociedad civil;
- g) Certificar las deudas por concepto de patentes, derechos y tasas municipales para efectos de su cobro judicial;
- h) Certificar que se han agotado los medios de cobro de toda clase de créditos, para que se declaren incobrables y se castiguen en la contabilidad, en conformidad con lo dispuesto por el artículo 67 bis del Decreto Ley N°3.063 de 1979;
- i) Certificar el transcurso del plazo para que la Municipalidad apruebe transferencias de concesiones para construir y explotar el subsuelo;
- j) Certificar el vencimiento de los plazos para que el Alcalde o Alcaldesa se pronuncie respecto de los reclamos de ilegalidad;
- k) Actuar como ministro de fe en la sesión de instalación del Concejo Municipal, en conformidad a la Ley;
- l) Autorizar copia del acta donde consten los acuerdos a los que se ha llegado en conflictos entre copropietarios y entre éstos y el administrador de inmuebles acogidos a la Ley de Copropiedad Inmobiliaria, en aquellos casos atendidos por la Municipalidad;
- m) Certificar las demás actuaciones municipales que establezca la ley cuando le sean solicitadas;
- n) Aprobar u objetar la constitución de las organizaciones comunitarias, como asimismo la reforma de sus estatutos, en conformidad a la ley; y
- o) Llevar un registro público de las directivas de las organizaciones comunitarias y uniones comunales constituidas en la comuna de Santiago, donde conste su constitución, modificaciones estatutarias y la disolución de las mismas.

3.3- DEPARTAMENTO DE COMISIONES Y DE ASUNTOS DE CONCEJO

ARTÍCULO 24°.- El Departamento de Comisiones y de Asuntos de Concejo, tiene como objetivo dirigir las actividades de la secretaría administrativa del Concejo Municipal y coordinar y apoyar la participación del Concejo Comunal de las Organizaciones de la Sociedad Civil, y debe cumplir con las siguientes funciones específicas:





- a) Asistir y tomar acta de las sesiones del Concejo Municipal;
- b) Comunicar o transcribir los acuerdos adoptados por el Concejo Municipal a las autoridades, organizaciones o personas que corresponda;
- e) Ejercer las tareas propias de secretaría, de acuerdo a las instrucciones que imparta el Concejo Municipal y a lo que dispone el reglamento interno del Concejo Municipal;
- d) Proponer y preparar los antecedentes de los temas de la tabla que se tratará en las sesiones del Concejo Municipal;
- e) Efectuar y despachar las citaciones a los concejales y concejales para las sesiones ordinarias y extraordinarias del Concejo Municipal con la debida antelación, adjuntando la tabla correspondiente y copia del acta de la sesión anterior;
- f) Llevar y mantener al día los libros de actas de las sesiones del Concejo Municipal, insertando los documentos que éste determine;
- g) Coordinar y citar, cuando corresponda, a las comisiones del Concejo Municipal, llevando un registro de la asistencia de los concejales y concejales a dichas comisiones para los efectos de lo dispuesto en el artículo 76 bis inciso 2° de la Ley N° 18.695;
- h) Citar las comisiones del Concejo Municipal, cuando se le solicite;
- i) Redactar y despachar las citaciones a funcionarios municipales o a personas ajenas al municipio, que determine el Concejo Municipal;
- j) Redactar y despachar los oficios por los cuales se soliciten informes o asesorías que el Concejo Municipal estime necesarios;
- k) Recibir, registrar y archivar, según corresponda, la documentación que reciba el Concejo Municipal, como también despachar la correspondencia que emane del mismo;
- l) Dar apoyo administrativo al Concejo Municipal; y
- m) Las demás actividades que el concejo le destinen, afines con el área de trabajo.

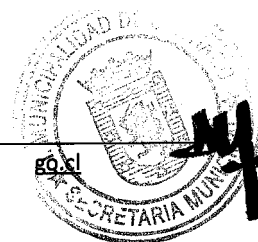
CAPÍTULO 4

4.- SECRETARÍA COMUNAL DE PLANIFICACIÓN

A.- DEPENDENCIA Y ESTRUCTURA

ARTÍCULO 25°.- La Secretaría Comunal de Planificación depende directamente del Alcalde o Alcaldesa y estará a cargo de una o un Secretario Comunal de Planificación.

Dependerán de la Secretaría Comunal de Planificación las subdirecciones de Planificación y Control de Gestión, Asesoría Urbana, Gestión de Vivienda y Patrimonio.





B.- OBJETIVO

ARTÍCULO 26°.- El objeto de la Secretaría Comunal de Planificación es apoyar al Alcalde o Alcaldesa y al concejo en la definición de las políticas y la elaboración, coordinación y evaluación de los planes, programas y proyectos de desarrollo comunal.

C.- FUNCIONES

ARTÍCULO 27°.- Las funciones generales de la Secretaría Comunal de Planificación son:

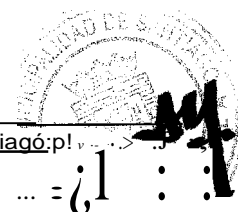
- a) Servir de secretaría técnica permanente del Alcalde o Alcaldesa y del concejo en la formulación de la estrategia municipal, como asimismo de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comuna;
- b) Asesorar al Alcalde en la elaboración de los proyectos de plan comunal de desarrollo y de presupuesto municipal;
- e) Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos, inversiones y el presupuesto municipal, e informar sobre estas materias al Alcalde o Alcaldesa y al concejo;
- d) Efectuar análisis y evaluaciones permanentes de la situación de desarrollo de la comuna, con énfasis en los aspectos sociales y territoriales;
- e) Elaborar las bases generales y específicas, según corresponda, para los llamados a licitación, previo informe de la unidad competente, de conformidad con los criterios e instrucciones establecidos en el reglamento municipal respectivo;
- f) Fomentar vinculaciones de carácter técnico con los servicios públicos y con el sector privado de la comuna; y
- g) Recopilar y mantener la información comunal y regional atinente a sus funciones.

D.- SUBUNIDADES

4.1- SUBDIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

ARTÍCULO 28°.- La Subdirección de Planificación y Control de Gestión, con sus departamentos de Análisis y Estudios, de Inversiones, de Gestión Urbana y de Presupuestos y Licitaciones, debe cumplir con las siguientes funciones específicas:

- a) Estudiar, programar y evaluar el proceso de desarrollo comunal en sus aspectos sociales, territoriales y económicos, dando origen a ideas de programas y proyectos específicos;
- b) Recopilar y mantener actualizados datos e información estadística comunal y regional, necesaria para que ésta sea útil en la gestión y toma de decisión;
- e) Elaborar el proyecto de Plan Comunal de Desarrollo en los plazos establecidos en la Ley, requiriendo de las unidades municipales toda la información;





- d) Mantener actualizado y evaluar el nivel de cumplimiento del Plan de Desarrollo Comunal y proponer las modificaciones necesarias a los planes, programas y estrategias;
- e) Preparar y elaborar los instrumentos de gestión municipal y formulación de políticas de gestión interna;
- f) Preparar informes semestrales al Alcalde o Alcaldesa y concejo sobre el estado del Plan Comunal de Desarrollo, entregando asesoría respecto de este instrumento;
- g) Preparar la Cuenta Pública de gestión anual recopilando la información necesaria de las unidades municipales;
- h) Elaborar el Plan de Inversiones anuales;
- i) Realizar, preparar, formular y evaluar programas y proyectos de interés comunal acuerdo con los planes de inversión establecidos para la comuna;
- j) Evaluar programas y proyectos elaborados por otras unidades municipales;
- k) Estudiar la factibilidad e ingresar y mantener los proyectos, programas, estudios en el Banco Integrado, de acuerdo a los procedimientos establecidos por la entidad que corresponda, y obtener su recomendación técnica;
- l) Efectuar el seguimiento de las iniciativas de inversión comunal, llevando un registro de los proyectos de inversión comunal en ejecución y por ejecutarse, recopilando la información desde las unidades municipales y servicios públicos;
- m) Informar al Alcalde o Alcaldesa y a las unidades municipales de aquellos proyectos que obtengan financiamiento y del estado de desarrollo de los proyectos;
- n) Realizar el diseño arquitectónico de proyectos, sus especificaciones técnicas, cubicaciones y presupuesto para ser incorporados al proceso de ejecución;
- o) Elaborar el proyecto de Presupuesto Municipal, requiriendo de las unidades municipales toda la información;
- p) Controlar la ejecución presupuestaria de los programas municipales y demás cuentas del presupuesto, y preparar informes bimensuales a la Administración Municipal sobre el estado del Presupuesto Municipal, entregando asesoría respecto de este instrumento;
- q) Evaluar el cumplimiento presupuestario y financiero de los programas y proyectos que entran en el Presupuesto;
- r) Efectuar las modificaciones presupuestarias que se requieran en función del balance presupuestario-financiero del año fiscal;
- s) Establecer los procedimientos para la asignación de subvenciones, desarrollar el proceso de asignación, proponer los importes e informar a las organizaciones beneficiarias de dichas asignaciones;
- t) Elaborar las bases administrativas de las propuestas para la contratación de obras, servicios y adquisiciones municipales y revisar y visar las bases técnicas para la contratación de obras, servicios y adquisiciones de iniciativas de inversión desarrolladas por otras unidades municipales;





- u) Preparar anualmente la programación de licitaciones del año siguiente entregando esta información a las unidades municipales involucradas;
- v) Recopilar información acerca de todas las acciones y proyectos que los distintos servicios públicos preparen o que estén aplicando en la comuna, con fines de coordinación;
- w) Desarrollar una efectiva coordinación e integración de los proyectos del sector público y privado con el Plan de Desarrollo Comunal, políticas y planes municipales asegurando el interés municipal en el desarrollo de proyectos que desarrolle el sector público o privado en el territorio comunal, efectuando un seguimiento de las iniciativas de inversión público o privadas en el territorio comunal, llevando un registro de de aquellos proyectos y su estado de desarrollo;
- x) Promover la realización de proyectos de interés público que estén vinculados con la cartera de proyectos contenida en el Plan de Desarrollo Comunal, políticas y planes municipales;
- y) Colaborar con Administración Municipal en control de la gestión interna;y
- z) Otras funciones que la Alcaldesa asigne en conformidad a la legislación y que no sean aquellas que la Ley asigna a otras unidades municipales.

4.2- SUBDIRECCIÓN DE ASESORÍA URBANA

ARTÍCULO 29°.- La Subdirección de Asesoría Urbana está adscrita a la Secretaría comunal de Planificación y estará a cargo de una o un Asesor Urbanista.

Esta Subdirección tiene por objeto asesorar al Alcalde o Alcaldesa y al concejo en la promoción del desarrollo urbano de la comuna de Santiago. Para cumplir dicho objetivo,tendrá las siguientes funciones específicas:

- a) Elaborar el proyecto de plan regulador comunal y proponer sus modificaciones;
- b) Recopilar y mantener la información comunal y regional atingente a sus funciones;
- e) Estudiar el Plan Regulador Urbano Comunal y mantenerlo actualizado, propiciando las modificaciones que sean necesarias, y preparar los planos seccionales de detalle para su aplicación;
- d) Estudiar los programas anuales de desarrollo comunal para la materialización de los planes reguladores y facilitar la confección del presupuesto de inversiones de capital de la comuna;
- e) Estudiar proyectos de estrategias de desarrollo para los diferentes sectores de la comuna;
- f) Coordinar las acciones que se emprendan en el sector Privado y conocer los respectivos proyectos;En general,cumplir las directrices establecidas en la Ley General de Urbanismo y Construcciones y otras disposiciones legales vigentes en relación al Asesor Urbanista; y
- g) Elaborar los proyectos de edificación, remodelación de cualquier obra de construcción municipal.



4.3- SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN DE VIVIENDA

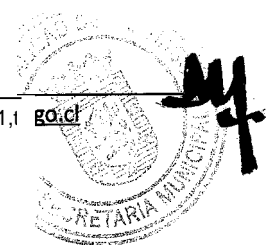
ARTÍCULO 30°.- La Subdirección de Gestión de Vivienda tiene por objeto será elaborar planes, programas y proyectos municipales para postular a la asignación de recursos tanto regionales y/o sectoriales que permitan el desarrollo habitacional de la comuna. Para cumplir dicho objetivo, tendrá las siguientes funciones específicas:

- a) Asesorar a la Secretaria o Secretario Comunal de Planificación en la promoción del desarrollo habitacional de la comuna;
- b) Gestionar el desarrollo de los planes de la vivienda en la comuna en concordancia con las políticas habitacionales, nacionales, regionales y comunales, y con los organismos públicos y privados competentes;
- e) Elaborar y postular proyectos habitacionales a las fuentes de financiamiento existentes, así como coordinar la ejecución de los mismos; y
- d) Desarrollar programas de construcción de viviendas económicas e infraestructura sanitarias en virtud de lo establecido en la ley W18.138 y otras normas legales sobre la materia.

4.4- SUBDIRECCIÓN DE PATRIMONIO

ARTÍCULO 31°.- La Subdirección de Patrimonio tiene por objeto velar por la puesta en valor, conservación y restauración del patrimonio de la comuna de Santiago. Para cumplir dicho objetivo, tendrá las siguientes funciones específicas:

- a) Mantener coordinación y gestión permanente con la sociedad civil organizada en asociaciones de carácter patrimonial;
- b) Gestionar con otros servicios públicos y entidades privadas, el perfeccionamiento y la creación de nuevos instrumentos para el desarrollo de las áreas urbanas patrimoniales de la comuna;
- e) Fomentar la capacitación y generación de conocimiento para la recuperación de oficios, generación de empleo y salvaguarda del patrimonio;
- d) Fomentar la asociatividad municipal en materia de patrimonio, para abordar temas conjuntos y problemas comunes que permitan abordar la recuperación y conservación patrimonial;
- e) Gestionar recursos que permitan la ejecución de proyectos que velen por la conservación y restauración del patrimonio de la comuna de Santiago en coordinación permanente con las unidades municipales atingentes;
- f) Realizar acciones que contribuyan a poner en valor el patrimonio de la comuna de Santiago;
- g) Desarrollar vínculos permanentes con los diferentes actores interesados en el desarrollo patrimonial de la comuna de Santiago y articular acciones en conjunto en el mismo sentido;
- h) Promover la conservación y el rescate del Patrimonio Comunal; y
- i) Propender a la protección y resguardo de los bienes y monumentos nacionales de incidencia comunal.





CAPÍTULO 5

5.- DIRECCIÓN DE ASESORÍA JURÍDICA

A.- DEPENDENCIA Y ESTRUCTURA

ARTÍCULO 32°.- La Dirección de Asesoría Jurídica depende directamente del Alcalde o Alcaldesa y estará a cargo de una o un Director Jurídico.

Dependerán de la Dirección de Asesoría Jurídica los departamentos de Sumarios y de Transparencia.

8.- OBJETIVO

ARTÍCULO 33°.- El objeto de la Dirección de Asesoría Jurídica es asesorar y orientar al Alcalde o Alcaldesa y a las unidades municipales en todo lo relacionado con materias legales a fin de cumplir con el principio de legalidad al cual debe someter su acción y representar a la Municipalidad en materias contenciosas.

C.- FUNCIONES

ARTÍCULO 34°.- La Dirección de Asesoría Jurídica con sus Departamentos de Sumarios y Transparencia con sus respectivas secciones, tendrá las siguientes funciones:

- a) A requerimiento del Alcalde o Alcaldesa, iniciar y defender los juicios en los que la Municipalidad sea parte o tenga interés;
- b) Informar en derecho todos los asuntos legales que las unidades municipales le planteen, manteniendo un archivado actualizado;
- e) Orientar periódicamente respecto de las nuevas disposiciones legales y reglamentarias pertinentes, para lo cual deberá formarse un índice con materias legales;
- d) Dar forma y mantener al día los títulos de los bienes raíces municipales;
- e) Efectuar las investigaciones y sumarios administrativos cuando lo ordene el Alcalde;
- f) Redactar los Proyectos de Ordenanzas, Reglamentos, Instructivos, Convenios, Contratos y Bases Administrativas Legales;
- g) Mantener archivos de las Ordenanzas, Reglamentos y otros documentos relativos a las normas legales de la Ilustre Municipalidad;
- h) Actualizar las Ordenanzas y Reglamentos;
- i) Efectuar la cobranza extrajudicial y judicial de impuestos, derechos, concesiones, arriendos e impuesto territorial, en este caso, cuando proceda y otros;
- j) Realizar las gestiones necesarias para las expropiaciones de bienes inmuebles;
- k) Gestionar las respuestas a las solicitudes realizadas en virtud de la Ley W 20.285 sobre el Acceso a la Información Pública; y
- l) Otras funciones que la Ley le señale o que la Autoridad superior le asigne relacionadas con las materias que le corresponde.





CAPÍTULO 6

6.- DIRECCIÓN DE CONTROL

A.- DEPENDENCIA Y ESTRUCTURA

ARTÍCULO 35°.- La Dirección de Control depende directamente del Alcalde o Alcaldesa y estará a cargo de una o un Contralor Municipal.

Dependerán de la Dirección de Control los departamentos de Control de Contratos, de Auditoría Operativa y de Control Financiero.

B.- OBJETIVO

ARTÍCULO 36°.- El objeto de la Dirección de Control es apoyar la gestión del municipio y procurar la máxima eficiencia administrativa interna de la Ilustre Municipalidad en el marco de las normas legales vigentes.

C.- FUNCIONES

ARTÍCULO 37°.- La Dirección de Control con sus Departamentos de Control de Contratos, de Auditoría Operativa y de Control Financiero, tendrá las siguientes funciones:

- a) Realizar auditoría operativa interna de la Municipalidad con el objeto de fiscalizar la legalidad de su actuación;
- b) Controlar la ejecución financiera y del presupuesto de la Municipalidad;
- e) Representar al Alcalde o Alcaldesa aquellos actos municipales que estime irregulares o ilegales, para cuyo objeto tendrá acceso a toda la información disponible;
- d) Colaborar directamente con el Concejo Municipal en el ejercicio de sus funciones fiscalizadoras. Para estos efectos, emitirá un informe trimestral acerca del estado de avance del ejercicio programático presupuestario; asimismo, deberá informar, también trimestralmente, sobre el estado de cumplimiento de los pagos por concepto de cotizaciones previsionales de los funcionarios municipales y de los trabajadores que se desempeñan en los Servicios Incorporados a la gestión municipal, administrados directamente por la Municipalidad y de los aportes que la municipalidad debe efectuar al Fondo Común Municipal;
- e) Prestar asesoría al Alcalde o Alcaldesa y demás unidades municipales respecto de los procedimientos y procesos;
- f) Proponer modificaciones de procedimientos y procesos que permitan optimizar la gestión interna municipal, así como asesorar la puesta en marcha de cualquier nueva función o procedimiento que se establezca;
- g) Fiscalizar las corporaciones o fundaciones existentes o que se creen, cualquiera sea su naturaleza, en lo referente a los aportes municipales que les sean entregados y en cuanto al uso y destino de sus recursos;
- h) Controlar la legalidad de las subvenciones otorgadas por el Concejo Municipal;
- i) Efectuar las demás auditorías que el Alcalde o Alcaldesa le señale; y
- h) Otras funciones que el Alcalde o Alcaldesa le asigne, de conformidad con la legislación vigente y que no sean aquellas que la Ley asigna a otras UJ?;igildes; :<L'





CAPÍTULO 07

7.- DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO

A.- DEPENDENCIA Y ESTRUCTURA

ARTÍCULO 38°.- La Dirección de Desarrollo Comunitario depende del Alcalde o Alcaldesa a través del o la Administrador/a Municipal y estará a cargo de una o un Director Social.

Dependerán de la Dirección de Desarrollo Comunitario las subdirecciones de Servicios Sociales, de Participación Ciudadana, de Desarrollo Social, de Desarrollo Económico Local, de Deportes y Recreación y de Cultura.

B.- OBJETIVO

ARTÍCULO 39°.- El objeto de la Dirección de Desarrollo Comunitario es asesorar al Alcalde o Alcaldesa y al concejo en la promoción del desarrollo comunitario, en los ámbitos social, económico, cultural y deportivo, considerando especialmente la integración y participación de los residentes de la comuna.

C.- FUNCIONES

ARTÍCULO 40°.- A la Dirección de Desarrollo Comunitario le corresponderán las siguientes funciones generales:

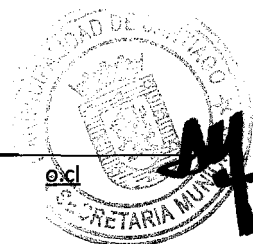
- a) Asesorar al Alcalde o Alcaldesa y al Concejo Municipal en la promoción del desarrollo comunitario;
- b) Prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias, manteniendo vinculación permanente con ellas; y
- e) Proponer y ejecutar cuando corresponda medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con asistencia social, salud pública, protección del medio ambiente, educación y cultura, capacitación laboral, deporte y recreación, promoción del empleo, fomento productivo y turismo.

D.- SUBUNIDADES

7.1- SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS SOCIALES

ARTÍCULO 41°.- La Subdirección de Servicios Sociales con sus Departamentos de Protección Social y Estratificación Social, tendrá como objetivo contribuir a la satisfacción de las necesidades básicas y urgentes de los residentes de la comuna de Santiago y administrar los programas sociales financiados por el Estado, y deberá cumplir las siguientes funciones específicas:

- a) Atender e inscribir a los postulantes a subsidios fiscales cuya administración ha sido encomendada a los municipios mediante Ley W18.020, 18.611, DL 869 y Ley W18.778 (subsidios maternal, recién nacido, subsidio familiar, subsidio familiar a la madre, pensiones asistenciales, subsidio de agua potable) y mantener los archivos físicos correspondientes;
- b) Atender y auxiliar transitoriamente situaciones de emergencia o de necesidad manifiesta que afecten a personas o familias de la comuna, organizando y coordinando con las Instituciones públicas o privadas en beneficio de la comunidad;

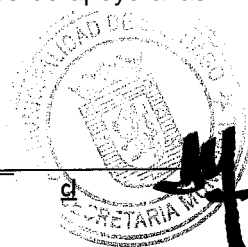


- e) Evaluar objetivamente mediante los instrumentos de focalización o vulnerabilidad definidos por el Estado, tanto las solicitudes de subsidios fiscales cursadas al municipio, como aquellas relacionadas con programas ministeriales de vivienda, analizarlas conforme normas metodológicas dispuestas para tal efecto, ingresarlas computacionalmente y mantenerlas clasificadas de acuerdo a criterios técnicos vigentes sobre la materia;
- d) Seleccionar mensualmente a los postulantes a subsidios fiscales, conforme a un sistema de clasificación priorizado por puntaje, según el instrumento de focalización o vulnerabilidad, de manera de focalizar la sección de los casos efectivamente de menores recursos;
- e) Formar y mantener actualizados archivos computacionales con los antecedentes tanto de beneficiarios como de postulantes en lista de espera;
- f) Mantener sistemas computarizados que aseguren un eficiente control tanto del proceso de demanda de postulantes, como de la oportuna ejecución de encuestas en terreno;
- g) Efectuar estudios muestrales tendientes a la formación de archivos sectoriales,
- h) Emitir informes estadísticos tanto representativos de la gestión interna, como de apoyo a la gestión de otros Departamentos del Área que lo requieran;e
- i) Crear y mantener un banco comunal de datos, en base a información empírica derivada de fuentes censales y/o muestrales.

7.2- SUBDIRECCIÓN DE PARTICIPACIÓN

ARTÍCULO 42°.- La Subdirección de Participación, con sus departamentos Gestión Comunitaria y oficinas de Participación, Fondos Concursables, Barrios y Convivencia, Antidiscriminación y Programas Especiales tendrá como objetivo fomentar y apoyar la organización de la comunidad y su participación en el desarrollo de la comuna, deberá cumplir las siguientes funciones específicas:

- a) Incorporar a la comunidad organizada al que hacer comunal;
- b) Constituir el canal de comunicación entre la Municipalidad y las organizaciones comunitarias;
- e) Informar, orientar y apoyar técnicamente a la comunidad organizada, capacitando sobre las formas de solucionar problemas comunales que los afecten;
- d) Coordinar y colaborar en el accionar de los organismos comunitarios en la ejecución de programas de desarrollo comunal;
- e) Controlar el correcto cumplimiento de la legislación y procedimientos que regulan la generación, funcionamiento y participación de las organizaciones comunitarias;
- f) Asesorar legal y técnicamente a las diferentes organizaciones comunitarias en toda materia que permita facilitar su funcionamiento;
- g) Identificar y elaborar, en conjunto con la comunidad, proyectos de apoyo a las organizaciones comunitarias y de su gestión;





- h) Preocuparse de la organización y realización de eventos conmemorativos de festividades nacionales, comunales y otros que le sean solicitados por la autoridad;
- i) Mantener actualizado un registro comunal de las organizaciones comunitarias existentes en la comuna; y
- j) Apoyar, fomentar e incentivar la participación de las organizaciones de la sociedad civil.

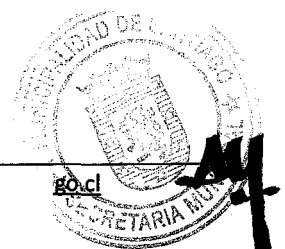
7.3- SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO SOCIAL

ARTrcuLO 43°.- La Subdirección de Desarrollo Social con sus Oficinas de Infancia, Juventud, Mujer, Adulto Mayor, Antidiscriminación, Discapacidad, Pueblos Originarios, los Centros de Atención a la Familia y Carol Urzúa, así como todas sus unidades dependientes, deberá cumplir con las siguientes funciones:

- a) Desarrollar políticas de apoyo de promoción y difusión de los derechos de minorías o vulnerables en especial sus derechos sociales, económicos y culturales;
- b) Apoyar a las organizaciones de minorías especiales;
- e) Promover medidas de sensibilización que contribuyan a eliminar las actitudes y comportamientos discriminatorios;
- d) Diseñar e implementar estrategias que permitan el acceso a las niñas y niños a una atención integral;
- e) Proponer y ejecutar planes y programas que contribuyan al mejoramiento a la calidad de vida de los adultos mayores;
- f) Fomentar la participación activa y organizada de las mujeres, generando planes, programas y acciones municipales que la integren de manera igualitaria a todos los ámbitos del quehacer social;
- g) Promover actividades que posibiliten la organización y participación de los jóvenes;
- h) Desarrollar políticas de integración de las personas discapacitadas con instituciones públicas y privadas; e
- i) Entregar atención terapéutica en casos de violencia intrafamiliar.

7.4- SUBDIRECCIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL

ARTrcuLO 44°.- La Subdirección de Desarrollo Económico Local, con sus departamentos de Fomento Productivo, de Intermediación Laboral y de Emprendimiento con sus secciones, tendrá como objetivo elaborar planes y programas de apoyo a la inversión pública y privada de fomento productivo y del empleo, coordinando su implementación en colaboración con las instituciones públicas y privadas responsables de las actividades productivas y el desarrollo de las posibilidades ocupacionales de la fuerza laboral de la comuna, y tendrá las siguientes funciones específicas:



- a) Promover el desarrollo económico de la comuna a través de la elaboración y ejecución de planes, programas y proyectos específicos que favorezcan la inversión y el empleo;
- b) Fomentar la inversión productiva privada y estatal, coordinando acciones que faciliten y atraigan actividades empresariales de interés local;
- e) Establecer vínculos de trabajo y coordinación con las organizaciones e instituciones, tanto públicas como privadas, responsables del desarrollo económico comunal;
- d) Promover el desarrollo del empleo y las condiciones laborales de los trabajadores y trabajadoras de la comuna;
- e) Elaborar, ejecutar y evaluar programas de capacitación ocupacional para la población cesante, desocupada y con discapacidades de la comuna; y
- f) Promover y desarrollar actividades de cooperación con otras instituciones públicas y privadas en beneficio de la capacitación laboral y el empleo en la comuna.

7.5- SUBDIRECCIÓN DE DEPORTES Y RECREACIÓN

ARTÍCULO 45°.- La Subdirección de Deportes y Recreación con sus departamentos de Deporte Comunitario y de Infraestructura Deportiva tendrá como objetivo procurar, por medio del deporte y la recreación, el desarrollo físico, social y la integración de la comunidad y deberá cumplir las siguientes funciones específicas:

- a) Promover la participación y desarrollo de actividades deportivas y recreativas en la comuna;
- b) Elaborar y desarrollar programas y eventos recreativos en la comuna;
- e) Proveer asesoría técnica-deportiva a las distintas organizaciones comunitarias e intermedias de la comuna;
- d) Elaborar programas de capacitación técnica y práctica que permitan apoyar el desarrollo del deporte en la comuna;
- e) Coordinar la participación de otras entidades públicas o privadas para la realización de actividades deportivas en la comuna; y
- f) Mantener canales de información y comunicación eficientes que posibiliten la oportuna participación de vecinos y de la comunidad organizada en las actividades deportivas y recreativas que se programen.

7.6- SUBDIRECCIÓN DE CULTURA

ARTÍCULO 46°.- La Subdirección de Cultura con sus departamentos de Bibliotecas y Museos, Producción Cultural, Turismo y sus respectivas secciones tendrá como objetivo la promoción y difusión del patrimonio y la actividad cultural y turística de la comuna, y deberá cumplir las siguientes funciones específicas:

- a) Desarrollar, canalizar, estimular y promover las inquietudes artísticas culturales de la comuna;

- b) Programar y ejecutar acciones de difusión cultural, basadas en los valores sociales y nacionales propios de la comunidad;
- b) Orientar e integrar a las organizaciones y grupos comunitarios en el desarrollo y extensión de actividades artístico-culturales;y
- e) Promover y coordinar con otros organismos públicos y/o privados el desarrollo de actividades turísticas y/o culturales de la comuna.

CAPÍTULOS

8.- DIRECCIÓN DE OBRAS MUNICIPALES

A.- DEPENDENCIA V ESTRUCTURA

ARTÍCULO 47°.- La Dirección de Obras Municipales depende del Alcalde o Alcaldesa a través del o la Administrador/a Municipal y estará a cargo de una o un Director de Obras Municipales. Lo anterior, sin perjuicio de que técnicamente, en lo referente a la aplicación de la Ley General de Urbanismo y construcciones y la Ordenanza General, la actuación del Director de Obras Municipales se supedita al Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

Dependerán de la Dirección de Obras Municipales las subdirecciones de Permisos de Edificación, de Pavimentación y de Construcción.

B.- OBJETIVO

ARTÍCULO 48°.- La Dirección de Obras Municipales tendrá como objetivo procurar el desarrollo urbano de la comuna y velar por el cumplimiento de las disposiciones legales que regulan las edificaciones en el territorio comunal.

C.- FUNCIONES

ARTÍCULO 49°.- La Dirección de Obras Municipales tendrá por función general velar por el cumplimiento de las disposiciones del plan regulador comunal y de las ordenanzas correspondientes, para cuyo efecto tendrá las siguientes atribuciones específicas:

- a) Dar aprobación a las subdivisiones de predios urbanos;
- b) Dar aprobación a los proyectos de obras de urbanización y de construcción, en general, que se efectúen en la comuna;
- e) Otorgar los permisos de edificación de las obras señaladas en el número anterior. Ellas incluyen tanto las obras nuevas como las ampliaciones, transformaciones y otras que determinen las leyes y reglamentos;
- d) Fiscalizar la ejecución de dichas obras hasta el momento de su recepción;
- e) Recibirse de las obras ya citadas y autorizar su uso;
- f) Realizar tareas de inspección sobre las obras en uso, a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales técnicas que la rijan;
- g) Aplicar normas legales y técnicas para prevenir el deterioro ambiental;

b>L



- h) Confeccionar y mantener actualizado el catastro de las obras de urbanización y edificación realizadas en la comuna;
- i) Proponer y ejecutar medidas relacionadas con la vialidad comunal; la construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias y la prevención de riesgos y prestación de auxilio en situaciones de emergencia;y
- j) En general, aplicar las normas legales sobre construcción y urbanización en la comuna.

ARTÍCULO 50°.- Los departamentos de Documentación Técnica y de Urbanismo, dependientes directamente del Director de Obras Municipales, tendrán las siguientes funciones:

- a) Confeccionar y actualizar el catastro de las obras de urbanización y edificación de la comuna;
- b) Informar al público escrita y verbalmente respecto de la documentación necesaria para la obtención de permisos y entrega de documentos como, boleta de línea, certificados de número, de expropiación, antigüedad de edificación,etc.;y
- e) Aprobación de proyectos de obras de urbanización y edificación.

D.- SUBUNIDADES

8.1- SUBDIRECCIÓN DE PERMISOS DE EDIFICACIÓN

ARTÍCULO 51°.- La Subdirección de Permisos de Edificación con sus Departamentos de Permisos de Edificación, de Industria e Inspección Técnica y de Permisos de Publicidad, tendrá como objetivo comprobar que los proyectos de construcciones y edificaciones en general se realicen conforme a las disposiciones legales y reglamentarias vigentes y que las obras en uso cumplan con dichas disposiciones. Para ello deberá cumplir las siguientes funciones específicas:

- a) Realizar tasaciones para efectos de expropiaciones y adquisición o venta de propiedades municipales;
- b) Fiscalizar el cumplimiento de las exigencias legales y reglamentarias, en la ejecución de las obras de edificación y/o demoliciones en la comuna;
- e) Fiscalizar el cumplimiento de la normativa vigente que regula la instalación y funcionamiento de locales comerciales, playa de estacionamiento, centro de enseñanza, hoteles, restaurantes, etc.;
- d) Aprobación de subdivisiones y loteos de terrenos;
- e) Aprobación de anteproyectos de obras de edificación;
- f) Otorgamiento de permisos de obras nuevas de edificación y urbanización y regularización de obras existentes;
- g) Aprobación de acogimiento de edificios a Ley de Propiedades Horizontal;
- h) Fiscalización de la ejecución de las obras de urbanización hasta el momento de su recepción;
- i) Recepción de las obras de edificación y urbanización en la comuna; y





- j) Definición de los requisitos y exigencias técnicas, en materias de su ámbito de competencia, susceptibles de ser fiscalizadas por personal de la Subdirección de Inspección.

8.2- SUBDIRECCIÓN DE PAVIMENTACIÓN

ARTÍCULO Sr.- La Subdirección de Pavimentación con sus departamentos de Permisos de Pavimentación y de Construcción y de Conservación, le corresponderá elaborar, proponer y ejecutar, cuando corresponda, los proyectos municipales de construcción y mantención de pavimentos de calzadas y espacios de circulación peatonal en la comuna y velar por el cumplimiento de normas legales y reglamentarias que regulan las rupturas de bienes nacionales de uso público. Para ello deberá cumplir las siguientes funciones específicas:

- a) Elaborar las especificaciones técnicas de las propuestas para la contratación de ejecución de obras de pavimentación;
- b) Controlar el cumplimiento de los contratos de las obras de pavimentación licitadas;
- e) Vigilar y cautelar el estado de los pavimentos de la comuna;
- d) Establecer la coordinación general de la Municipalidad con los servicios de utilidad pública en aquellas materias que deban resolverse en conjunto, que afecten los pavimentos de los bienes nacionales de uso público; y
- e) En general cumplir las funciones que le encomiende la Ley VII.150, del 2 de abril de 1953, a la Ilustre Municipalidad de Santiago.

8.3- SUBDIRECCIÓN DE CONSTRUCCIÓN

ARTÍCULO 53°.- La Subdirección de Construcción con sus departamentos de Ejecución de Obras y de Alumbrado Público, tiene por finalidad velar por la correcta ejecución de obras de responsabilidad municipal y la mantención y reparación del alumbrado público. Para ello deberá cumplir las siguientes funciones específicas:

- a) Fiscalizar las obras encomendadas por la Municipalidad, conforme a las normas legales, reglamentarias, técnicas y contractuales;
- b) Inspeccionar las obras contratadas por la Municipalidad, fiscalizando su ejecución y construcción desde su inicio hasta el momento de su recepción definitiva, efectuando las visitas a terreno que sean necesarias y cumpliendo todas aquellas tareas asociadas al control administrativo y técnico de los contratos a su cargo;
- e) Evaluar e informar las ofertas presentadas en las propuestas que se llamen con ocasión del cumplimiento de sus funciones;
- d) Solicitar, analizar e informar presupuestos o cotizaciones para la contratación de obras o proyectos, cuando corresponda;
- e) Mantener un archivo técnico clasificado y actualizado con los expedientes de las obras que se ordene ejecutar;
- f) Llevar un registro de contratistas para la ejecución de obras a cargo de la Dirección de Obras Municipales;



- g) Fiscalizar la correcta mantención del alumbrado público;
- h) Estudiar, proponer y ejecutar, cuando corresponda, proyectos de alumbrado público en la comuna; e
- i) Reparar y reponer el alumbrado público dañado de la comuna.

CAPÍTULO 9

9.- DIRECCIÓN DE ASEO, ORNATO Y MEDIOAMBIENTE

A.- DEPENDENCIA Y ESTRUCTURA

ARTÍCULO 54°.- La Dirección de Aseo, Ornato y Medioambiente depende del Alcalde o Alcaldesa a través del o la Administrador/a Municipal y estará a cargo de una o un Director Ambiental.

Dependerán de la Dirección de Aseo, Ornato y Medioambiente las subdirecciones de Aseo y Limpieza Urbana, de Ornato, Parques y Jardines, de Higiene, y de Medioambiente.

B.- OBJETIVO

ARTÍCULO 55°.- El objeto de la Dirección de Aseo, Ornato y Medioambiente es contribuir al mejoramiento de las condiciones ambientales de la comuna, mediante el desarrollo de actividades relacionadas con la sustentabilidad comunal, la ornamentación y el aseo público.

C.- FUNCIONES

ARTÍCULO 56°.- A la Dirección de Dirección de Aseo, Ornato y Medioambiente le corresponderán las siguientes funciones generales:

- a) El aseo de las vías públicas, parques, plazas, jardines y en general de los Bienes Nacionales de Uso Público existentes en la comuna;
- b) El servicio de extracción y disposición final de la basura;
- c) La construcción, conservación y administración de las áreas verdes de la comuna;
- d) Proponer y ejecutar medidas tendientes a materializar acciones y programas relacionados con el medioambiente; y
- e) Elaborar el anteproyecto de Ordenanza Ambiental y fiscalizar su cumplimiento.

D.- SUBUNIDADES

9.1- SUBDIRECCIÓN DE ASEO Y LIMPIEZA URBANA

ARTÍCULO 57°.- A la Subdirección de Aseo y Limpieza Urbana con sus departamentos Administrativo, Estudios y Análisis y de Operaciones y Fiscalización, deberá cumplir las siguientes funciones específicas:

- a) Preocuparse de la extracción de basura de la comuna;



- b) Preocuparse del correcto barrido de las calles;
- e) Limpieza y lavado de los lugares en los que funcionan las Ferias Libres;
- d) Supervisar las labores de aseo que son entregadas al área privada;y
- e) En general, controlar, supervisar y verificar por medio de su personal de inspectores el aseo y presentación de las diversas zonas que conforman la comuna.

9.2- SUBDIRECCIÓN DE ORNATO, PARQUES Y JARDINES

ARTÍCULO 58°.- A la Subdirección de Ornato, Parques y Jardines con sus departamentos de Operaciones, Planificación y de Administración y Personal, tendrá las siguientes funciones específicas:

- a) Mantener y replantar árboles en calles y avenidas;
- b) Mantener el sistema de regadío;
- e) Construir áreas verdes conforme a planos y proyectos elaborados en las unidades municipales encargadas de los mismos;
- d) Notificar a las personas que producen daños en áreas verdes y árboles plantados en la comuna;y
- e) Supervigilar las labores encomendadas a terceros, relacionadas con las áreas verdes.

9.3- SUBDIRECCIÓN DE HIGIENE

ARTÍCULO 59°.- A la Subdirección de Higiene con sus departamentos de Control Sanitario y de Control de Alimentos, tendrá como objetivo la protección y el fomento de la salud de los habitantes de la comuna, mediante el desarrollo de programas orientados a evitar que las condiciones ambientales, se modifiquen en forma adversa, y deberá cumplir las siguientes funciones específicas:

- a) Velar por el cumplimiento de las normas, planes y programas que haya impartido o imparta el Ministerio de Salud, relacionado con la materia de su competencia;
- b) Coordinar con otras unidades municipales o afines, las actuaciones extra programáticas que tengan relación con la salud pública dentro de las normas legales vigentes;
- e) Desarrollar programas de higiene y protección del medio ambiente como asimismo, otros programas que tiendan a la prevención, detección y tratamiento de enfermedades contagiosas, en coordinación con entidades privadas y con organismos del Ministerio de Salud;
- d) Controlar los factores patógenos ambientales de forma que permitan aplicar normas de prevención epidemiológicas;
- e) Ordenar de acuerdo a prioridades y con criterios epidemiológicos las áreas problema con relación al ambiente;





- f) Velar y fiscalizar el cumplimiento de la Ordenanza Ambiental; y
- g) Velar y fiscalizar el cumplimiento de la Ordenanza de Protección y Tenencia Responsable de Mascotas y Animales de Compañía.

9.4- SUBDIRECCIÓN DE MEDIOAMBIENTE

ARTÍCULO 60°.- A la Subdirección de Medioambiente con sus departamentos de Evaluación y Seguimiento de Impacto Ambiental, y de Gestión Ambiental Local, tendrá como objetivo promover y contribuir al desarrollo sustentable de la comuna de Santiago, evaluar y hacer seguimiento de la aplicación de las normas ambientales, aportando iniciativas que busquen mejorar la situación ambiental de la comuna e incentiven en sus residentes, usuarios e inversionistas, mantener una relación respetuosa, positiva y responsable con el medio ambiente, sin sobrepasar su capacidad de carga, y deberá cumplir las siguientes funciones específicas:

- a) Proponer y ejecutar medidas tendientes a materializar acciones y programas relacionados con el medio ambiente;
- b) Aplicar las normas ambientales a ejecutarse en la comuna que sean de su competencia;
- e) Elaborar el anteproyecto de Ordenanza Ambiental;
- d) Revisar y emitir pronunciamiento de proyectos ingresados al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental que se realicen en la comuna;
- e) Promover la participación ciudadana e involucrar a la comunidad en la gestión local, en especial en los estudios ambientales y las Declaraciones de Impacto Ambiental, según la Ley W 20.41;
- f) Capacitar y difundir en materias medio ambientales y su normativa legal y reglamentaria; y
- g) Asesorar a organizaciones de la comuna en la formulación de iniciativas de mejoramiento y prevención ambiental para la postulación a Fondos Concursables.

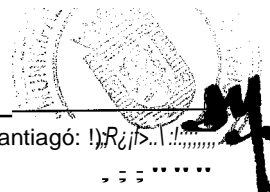
CAPÍTULO 10

10.- DIRECCIÓN DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE PÚBLICO

A.- DEPENDENCIA Y ESTRUCTURA

ARTÍCULO 61°.- La Dirección de Tránsito y Transporte Público depende del Alcalde o Alcaldesa a través del o la Administrador/a Municipal y estará a cargo de una o un Director de Tránsito.

Dependerán de la Dirección de Tránsito y Transporte Público los departamentos de Ingeniería, de Documentación y de Inspección.





B.- OBJETIVO

ARTÍCULO 61.- La Dirección de Tránsito y Transporte Público, tendrá como objetivo velar por el cumplimiento de las normas legales que regulan el tránsito y transporte público y por el mejoramiento de los sistemas de tránsito en la comuna.

C.- FUNCIONES

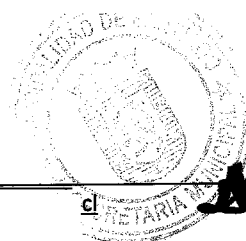
ARTÍCULO 63°.- La Dirección de Tránsito y Transporte Público, tendrá las siguientes funciones generales:

- a) Otorgar y renovar licencias para conducir vehículos y permisos de circulación;
- b) Determinar el sentido de tránsito de los vehículos, en coordinación con los organismos competentes de la Administración del Estado;
- e) Señalizar adecuadamente las vías públicas;
- d) Aplicar las normas generales sobre tránsito y transporte Público en la comuna;
y
- e) Otras funciones que la Ley le señale o que la autoridad superior asigne las que ejecutará en conjunto con las unidades que corresponda.

D.- SUBUNIDADES

ARTÍCULO 64°.- La Dirección de Tránsito y Transporte Público con sus Departamentos de Documentación, Ingeniería e Inspección y sus respectivas Secciones, deberá cumplir las siguientes funciones específicas:

- 1) Al Departamento de Documentación con sus Secciones Licencias de Conducir y de Registro y Permisos, le corresponderá:
 - a) Ejecutar las actividades y procedimientos legales y administrativos para el otorgamiento y renovación de los permisos de circulación y licencias para conducir vehículos;y
 - b) Atender cualquier materia o solicitud relacionada con la función precedente.
- 2) El Departamento de Ingeniería con sus Secciones Operaciones, Estudio y Contratos, deberá:
 - a) Estudiar y proponer medidas de regulación y mejoramiento de los sistemas de tránsito en la comuna;
 - b) Planificar y controlar los programas y contratos de mantención de los elementos de señalización de tránsito de la comuna;y
 - e) Coordinar la ejecución de proyectos viales con otras.
- 3) Al Departamento de Inspección con sus Secciones Inspección Vías Públicas e Inspección Terminales de Buses, le corresponderá:
 - a) Controlar el cumplimiento de las disposiciones legales sobre estacionamiento en las vías de circulación vehicular en la comuna,y
 - b) Administrar los terminales de buses municipales.



CAPÍTULO 11

11.- DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

A.- DEPENDENCIA Y ESTRUCTURA

ARTÍCULO 64°.- La Dirección de Administración y Finanzas depende del Alcalde o Alcaldesa a través del o la Administrador/a Municipal y estará a cargo de una o un Director de Administración y Finanzas.

Dependerán de la Dirección de Administración y Finanzas las subdirecciones de Gestión de Personas; de Gestión Administrativa; de Rentas y Finanzas; de Contabilidad y Presupuesto, de Tesorería Municipal y de Informática.

B.- OBJETIVO

ARTÍCULO 65°.- La Dirección de Administración y Finanzas tendrá como objetivo procurar la óptima provisión, asignación, utilización y mantención de los recursos humanos, económicos y materiales con que pueda contar la Municipalidad para su funcionamiento.

C.- FUNCIONES

ARTÍCULO 66°.- A la Dirección de Administración y Finanzas le corresponderán las siguientes funciones generales:

- 1) Asesorar al Alcalde o Alcaldesa en la administración del personal de la Ilustre Municipalidad de Santiago, y
- 2) Asesorar al Alcalde o Alcaldesa en la administración financiera de los bienes municipales, para lo cual le corresponderá específicamente:
 - a) Estudiar, calcular, proponer y regular la percepción de cualquier tipo de ingresos municipales;
 - b) Colaborar con la Secretaría Comunal de Planificación en la elaboración del Presupuesto Municipal;
 - e) Visar los Decretos de Pago;
 - d) Llevar la contabilidad municipal en conformidad con las normas de la contabilidad nacional y con las instrucciones que la Contraloría General de la República imparta al respecto;
 - e) Controlar la gestión financiera de las empresas municipales; y
 - f) Efectuar los pagos municipales, manejar cuenta bancaria respectiva y rendir cuenta a la Contraloría General de la República.

D.- SUBUNIDADES

11.1.- SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN DE PERSONAS

ARTÍCULO 67°.- A la Subdirección de Gestión de Personas con sus Departamentos Administración de Personal, Prevención de Riesgos, Remuneraciones, Capacitación y Bienestar Social, tendrá como objetivo realizar una eficiente administración de personal, prestar servicios de bienestar, realizar acciones de capacitación, prevención de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, y deberá cumplir las siguientes funciones específicas:



- a) Proponer las políticas generales de administración de recursos humanos, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y los principios de administración de personal;
- b) Proveer oportunamente los recursos humanos a las unidades que los requieran, habilitando y seleccionando al personal y aplicando las normas relativas a la carrera funcionaria;
- e) Mantener actualizados los registros con toda la información referida al personal y sus antecedentes;
- d) Mantener un archivo con la legislación que afecte al personal municipal, asesorando oportunamente a éstos sobre las materias de esta naturaleza;
- e) Proponer y llevar a cabo programas de capacitación para el personal, de acuerdo a los lineamientos generales entregados por el Alcalde y las unidades de las distintas reparticiones;
- f) Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal e igualmente lo relativo a las licencias, permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado con solicitudes que reflejen inquietudes del personal;
- g) Controlar la asistencia y horario de trabajo;
- h) Velar por la correcta aplicación del sistema de calificaciones del personal;
- i) Preparar y actualizar los escalafones del personal, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes;
- j) Programar y ejecutar acciones de bienestar para el personal, supervisando las secciones de Casino, Sala-Cuna, Jardín Infantil, Colonias Veraniegas, Centro Médico y otros de asistencia social, informando las soluciones;
- k) Calcular y registrar las remuneraciones del personal;
- l) Proponer de acuerdo con otras unidades, manuales de descripción y de especificaciones de cargos;y
- m) Velar porque el personal pueda hacer efectivo sus derechos estatutarios.

11.2.- SUBDIRECCIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA

ARTÍCULO 68°.- A la Subdirección de Gestión Administrativa, con sus Departamentos de Administración y Control, Inventario, Aprovechamiento, Servicios Generales, Telefonía y Consumos y de Reproducción de Documentos, tendrá como objetivo principal el de preocuparse del adecuado y eficiente desarrollo de las actividades administrativas municipales, proveyendo los recursos materiales y condiciones ambientales que sean necesarias, y deberá cumplir las siguientes funciones específicas:

- a) Adquirir, distribuir y mantener bienes necesarios para el funcionamiento de todas las dependencias municipales;
- b) Tener a su cargo y disponer, según los requerimientos, el uso de los sistemas de comunicación de la Municipalidad;
- e) Administrar los servicios generales y menores de apoyo de la gestión municipal;



- d) Mantener actualizado el inventario de los bienes municipales;Y
- e) Administrar los bienes muebles e inmuebles para el funcionamiento de la Municipalidad de acuerdo a las políticas generales entregadas por la autoridad superior.

11.3.- SUBDIRECCIÓN DE RENTAS Y FINANZAS

ART(CULO 69°.- A la Subdirección de Rentas y Finanzas con sus Departamentos de Impuestos y Derechos, Control de Contribuciones y de Finanzas, tendrá como objetivo procurar la máxima eficiencia en la obtención de los recursos económicos municipales y deberá:

- a) Estudiar, calcular, proponer, fiscalizar y regular la percepción de cualquier tipo de ingresos municipales, fiscales y de los servicios traspasados;
- b) Colaborar con la Secretaría Comunal de Planificación en la preparación de los proyectos del plan financiero municipal;
- e) Controlar la gestión financiera de las empresas municipales;
- d) Calcular y ordenar el pago de patentes municipales por actividades lucrativas, previa autorización de los organismos pertinentes, manteniendo los registros actualizados de ellos;
- e) Administrar los activos municipales en cuanto a concesiones, ventas, remates y otros aspectos de los casinos de juegos (si los hubiere), estadios, piscinas, gimnasios, mataderos, frigoríficos, hoteles, mercados y otras propiedades municipales o Bienes Nacionales de Uso Público;
- f) Mantener los catastros actualizados de las actividades primarias, secundarias y terciarias, y avisos de publicidad y de las propiedades y su destino en relación al impuesto territorial;
- g) Informar y tramitar las solicitudes de autorización o de anulación, para el ejercicio de actividades primarias, secundarias y terciarias y sobre avisos de publicidad en la comuna;
- h) Realizar las acciones de control respecto al cumplimiento de las normas que regulan el ejercicio de actividades económicas;
- i) Ejecutar y/o coordinar cualquier otro tipo de control relacionado con el otorgamiento de concesiones y permisos en Bienes Nacionales de Uso Público y bienes municipales, con la aplicación de derechos o impuestos municipales;
- j) Supervisar, controlar y fijar normas económicas, relacionadas con la administración de bienes y establecimientos municipales (en lo referente a cobro de derechos);
- k) Representar al municipio ante el Servicio de Impuestos Internos en actividades relacionadas con las contribuciones de bienes raíces, inspección de los predios de la comuna y rendimiento del impuesto territorial;
- l) Impartir instrucciones y fiscalizar los programas relacionados con la venta de activos;
- m) Supervisar y dictar políticas relacionadas con la suscripción de convenios de pagos por deudas de impuestos y derechos municipales morosos;





- n) Velar por el fiel cumplimiento de las disposiciones establecidas en la Ley de Rentas Municipales y otros cuerpos legales;y
- o) Representar al Alcalde o Alcaldesa en informes técnicos para los Tribunales de Justicia y firmar las escrituras de compraventa.

11.4.- SUBDIRECCIÓN DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO

ARTÍCULO 70°.- A la Subdirección de Contabilidad y Presupuesto con sus Departamentos de Contabilidad y su Oficina de Estudios Financieros y el Departamento de Presupuesto y Centro de Costos, tendrá como objetivo procurar la máxima eficiencia en el registro, mantención y utilización de la información contable de la Ilustre Municipalidad de Santiago, y deberá cumplir las siguientes funciones específicas:

- a) Registrar todos los eventos contables manteniendo siempre actualizada su información, cumpliendo las normas de la Contabilidad Nacional y las instrucciones que la Contraloría General de la República imparta a este respecto;
- b) Confección de estados, balances e informes periódicos requeridos por las unidades municipales, Concejo Municipal, Contraloría General de la República y otros Organismos Públicos;
- e) Colaborar con la Secretaría Comunal de Planificación en la elaboración del Presupuesto Municipal y sus modificaciones;
- d) Confeccionar los Decretos de Pago y Resoluciones con la imputación de acuerdo a la naturaleza del gasto;
- e) Comprometer el Presupuesto Municipal de gastos a nivel de desagregación máxima en las instancias de registro, Obligación, Obligación Devengada y Pago;
- f) Mantener actualizada la información sobre las disponibilidades presupuestarias, con informes periódicos para la toma de decisión;
- g) Proponer al Concejo Municipal en conjunto con SECPLAN, las modificaciones presupuestarias, como los incrementos por mayores ingresos, de acuerdo a lo establecido en el Dcto. W1220, de 1989, del Ministerio de Hacienda y sus actualizaciones;
- h) Proponer la modificación y suplementación al presupuesto, mediante Resolución refrendada por el Secretario Municipal y para tales efectos, cuando corresponda, ordenar el cumplimiento de los Acuerdos del Concejo;
- i) Efectuar las conciliaciones bancarias de las cuentas que maneja la Subdirección de Tesorería Municipal;
- j) Determinar diariamente la situación de la Caja Municipal, informando a la Subdirección de Tesorería Municipal de la situación en que se encuentra;
- k) Registrar y emitir informes periódicos de los Centros de Costos;



- 1) Mantener la vigencia de los programas computacionales de la Contabilidad, Presupuesto y Centros de Costos, preocupándose constantemente de perfeccionar y mejorar el sistema;
- m) Mantener adecuadamente empastada la documentación que se utilizó para los registros;
- n) Emitir informes estadísticos, financieros y presupuestarios para las dependencias internas y externas;y
- o) Revisar y ordenar la documentación soportante de los ingresos y gastos, confeccionando el legajo para posteriormente ser remitido a la Subdirección de Tesorería Municipal, para su archivo, custodia y rendición de cuenta a la Contraloría General de la República.

11.5.- SUBDIRECCIÓN DE TESORERÍA MUNICIPAL

ARTÍCULO 7r.- A la Subdirección de Tesorería Municipal con sus Oficinas de Asesoría en Gestión Contable, Ingresos y Egresos y Custodia de Valores, tendrá como objetivo optimizar la recaudación de los ingresos y la ejecución de los pagos municipales, velando porque éstas cumplan con las disposiciones impartidas sobre la materia por la Contraloría General de la República, y deberá cumplir las siguientes funciones específicas:

- a) Recaudar y percibir los ingresos por distintos conceptos,tales como impuestos, contribuciones,derechos municipales y otros de su competencia;
- b) Mantener la custodia de valores y garantías extendidas a favor de la Municipalidad;
- e) Efectuar oportunamente los pagos municipales que corresponda;
- d) Revisar los formularios de ingresos y gastos y mantenerlos a disposición de la Contraloría General de la República, como a la unidad de Auditoria interna para su rendición de cuentas;
- e) Manejar las cuentas bancarias municipales rindiendo cuenta a la Contraloría General de la República;
- f) Elaborar registros e informar periódicamente a los organismos públicos que corresponda,en materias que sean de su competencia;
- g) Revisar el comportamiento real de los ingresos y egresos en relación al Presupuesto de Caja e informar a las unidades que corresponda;
- h) Pagar las remuneraciones del personal municipal y de los servicios traspasados;
- i) Realizar las inversiones de los saldos estacionales de Caja, en el caso que proceda;y
- j} Mantener el registro y control de los documentos que hayan dado origen a imputaciones contables y que constituyen el respaldo de éstos.



11.6.- SUBDIRECCIÓN DE INFORMÁTICA

ARTÍCULO 7r.- A la Subdirección de Informática con sus Departamentos de Desarrollo de Tecnológico y soporte Técnico, tendrá como objetivo contribuir a la eficiencia de la gestión municipal mediante la optimización de los procedimientos y sistemas de información administrativos de la Municipalidad, y deberá cumplir las siguientes funciones específicas:

- a) Estudiar, proponer y ejecutar cuando corresponda, medidas para racionalizar los procedimientos administrativos internos de la Municipalidad;
- b) Estudiar, evaluar y proponer proyectos de desarrollo de sistemas informáticos que se requiera para optimizar las funciones administrativas internas y tratamiento de la información de la Municipalidad;
- e) Ejecutar las actividades que corresponda para la adquisición y mantención de los equipos computacionales que requiera la Municipalidad;
- d) Velar y disponer las medidas y asesoramiento técnico necesario para asegurar la debida utilización y operación de los equipos, sistemas e insumas computacionales;y
- e) Administrar la "Sala Multiusuario".

CAPÍTULO 12

12.- DIRECCIÓN DE FISCALIZACIÓN

A.- DEPENDENCIA Y ESTRUCTURA

ARTÍCULO 73°.- La Dirección de Fiscalización depende del Alcalde o Alcaldesa a través del o la Administrador/a Municipal y estará a cargo de una o un Director de Fiscalización.

Dependerán de la Dirección de Fiscalización las subdirecciones de Inspección y de Vía Pública.

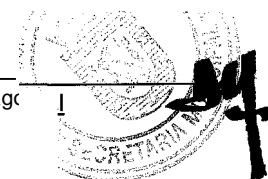
B.- OBJETIVO

ARTÍCULO 74°.- La Dirección de Fiscalización, tendrá como objetivo ejecutar y/o coordinar las acciones de inspección para el cumplimiento de las normas y requisitos vigentes en el desarrollo de cualquier actividad que deba ser fiscalizada por la Municipalidad.

C.- FUNCIONES

ARTÍCULO 75°.- A la Dirección de Fiscalización le corresponderán las siguientes funciones:

- a) Recibir, informar y autorizar el funcionamiento de los establecimientos en que se desarrollen actividades secundarias y terciarias que se desarrollan en la comuna, asimismo, proponer la anulación de las autorizaciones y patentes de las mismas, en los casos que procedan;
- b) Recibir, informar, autorizar o anular los permisos sobre aviso de publicidad y otros, trabajando en conjunto con las unidades competentes;





- e) Mantener catastro actualizado del comercio regularizado o legal;
- d) Elaborar, desarrollar e implementar un plan de inspección general anual, de los contribuyentes morosos por concepto de impuestos, derechos, concesiones, arriendo y permisos en bienes municipales y nacionales de uso público, trabajando en conjunto con las unidades competentes;
- e) Controlar y lograr un ordenado cumplimiento de las Ordenanzas Municipales sobre diferentes materias, trabajando conjuntamente con las unidades correspondientes;
- f) Controlar y lograr un ordenado funcionamiento del comercio que se ejerce en las áreas y vías públicas, mercados, mataderos, ferias municipales y propiedades municipales o nacionales de uso público, en la materia de su competencia;
- g) Verificar en terreno e informar sobre reclamos de la comunidad;
- h) Velar por el cumplimiento de las ordenanzas referentes a la comuna y efectuar la denuncia a los Juzgados de Policía Local, ejecutando la clausura de los establecimientos o locales en los casos que proceda;
- i) Dar cumplimiento e informar a los contribuyentes de la zonificación para la autorización de actividades secundarias y terciarias;
- j) Coordinar con las Direcciones competentes los reclamos, de cualquier tipo que hagan los vecinos, usuarios y comerciantes de la comuna;
- k) Fiscalizar los requisitos o exigencias técnicas referidas a la Ley de Urbanismo y Construcciones y su Ordenanza General que sean pertinentes y/o que hayan sido definidas por la Dirección de Obras Municipales; y
- l) Otras funciones que le encomiende la autoridad competente.

CAPÍTULO 13

13.- DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES

A.- DEPENDENCIA Y ESTRUCTURA

ARTÍCULO 76°.- La Dirección de Comunicaciones depende del Alcalde o Alcaldesa a través del o la Administrador/a Municipal y estará a cargo de una o un Director de Comunicaciones.

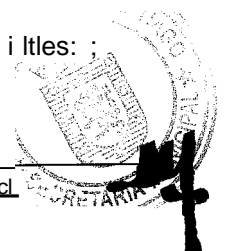
Dependerán de la Dirección de Comunicaciones los departamentos de Prensa y Difusión y de Relaciones Públicas.

B.- OBJETIVO

ARTÍCULO 77°.- La Dirección de Comunicaciones tendrá como objetivo procurar el eficiente desarrollo de las comunicaciones entre la comunidad y la Municipalidad.

C.- FUNCIONES

ARTÍCULO 78°.- A la Dirección de Comunicaciones le corresponderán las siguientes funciones:





- a) Mantener oportunamente informada a la comunidad sobre las actividades municipales y otras materias que sean de su interés;
- b) Informar al Alcalde sobre planteamientos relacionados con la administración de la comuna que se publiquen o transmitan por los medios de comunicación social o directamente por los habitantes de la comuna;
- e) Asesorar al Alcalde en todas las materias relativas a relaciones públicas, comunicación social y actividades protocolares;
- d) Programar y apoyar el desarrollo de las actividades públicas y protocolares del Alcalde;
- e) Mantener un archivo actualizado con todas las publicaciones relacionadas con las administración comunal;y
- f) Realizar y apoyar a todas las Direcciones en lo relacionado con labores de su especialidad en las circunstancias que el Alcalde lo solicite o las Direcciones lo precisen.

CAPÍTULO 14

14.- DIRECCIÓN DE OPERACIONES

A.- DEPENDENCIA Y ESTRUCTURA

ARTÍCULO 79°.- La Dirección de Operaciones depende del Alcalde o Alcaldesa a través del o la Administrador/a Municipal y estará a cargo de una o un Director de Operaciones.

Dependerán de la Dirección de Operaciones las subdirecciones de Mantenimiento y Transporte Municipal y de Emergencia y Protección Civil.

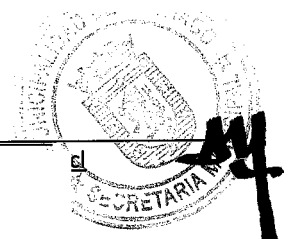
B.- OBJETIVO

ARTÍCULO 80°.- La Dirección de Operaciones tendrá como objetivo atender las necesidades de transporte, auxilio en situaciones de calamidad o peligro, y realizar acciones preventivas de éstas, procurando el uso más eficaz y eficiente de los recursos municipales.

C.- FUNCIONES

ARTÍCULO 81°.- A la Dirección de Operaciones le corresponderán las siguientes funciones generales:

- a) Mantener y atender las necesidades de transporte municipal;
- b) Realizar acciones preventivas que ayuden a mitigar las situaciones de riesgo para la comunidad;y
- e) Auxiliar a la comunidad en situaciones de calamidad o peligro.





I. MUNICIPALIDAD DE

SANTIAGO

Secretaría Municipal
Asuntos Municipales

Continuación No 39
Reglamento No 476/13

D.- SUBUNIDADES

14.1.- SUBDIRECCIÓN DE MANTENIMIENTO Y TRANSPORTE MUNICIPAL

ARTÍCULO 82°.- La Subdirección de Mantenimiento y Transporte Municipal, con sus Departamentos de Control Administrativo y de Operaciones, tendrá como objetivo principal la mantención y control de todos los vehículos municipales, y deberá cumplir las siguientes funciones específicas:

- a) Administrar y controlar los gastos de insumas para el transporte municipal;
- b) Mantener stock de combustible necesario para el normal funcionamiento de los servicios;
- e) Programar y ejecutar los planes de mantenimiento preventivo y correctivo para los vehículos municipales;
- d) Preparar las bases administrativas, técnicas y económicas para la contratación de adquisiciones y servicios con terceros;y
- e) Supervigilar el cumplimiento de los servicios entregados a terceros.

14.2.- SUBDIRECCIÓN DE EMERGENCIA Y PROTECCIÓN CIVIL

ARTÍCULO 83°.- La Subdirección de Emergencia y Protección Civil con sus Departamentos de Prevención y Planificación, Técnico, Administrativo, Protección Civil, tendrá como objetivo colaborar operativamente en la atención y auxilio de la comunidad cuando sea afectada por catástrofes, incendios, desalojos, derrumbes, inundaciones, etc., y deberá cumplir las siguientes funciones específicas:

- a) Actuar en prevención y atención de situaciones de emergencia;
- b) Actuar durante las situaciones de peligro que se produzcan por los rigores de la naturaleza u otros;y
- e) Acudir en apoyo de las labores que realiza el municipio para las que cuenta con las personas que conforman los talleres y servicios.

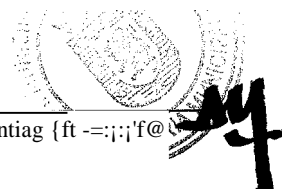
CAPÍTULO 15

15.- DIRECCIÓN DE SEGURIDAD VECINAL E INFORMACIÓN

A.- DEPENDENCIA Y ESTRUCTURA

ARTÍCULO 84°.- La Dirección de Seguridad Vecinal e Información depende del Alcalde o Alcaldesa a través del o la Administrador/a Municipal y estará a cargo de una o un Director de Seguridad Vecinal.

Dependerán de la Dirección de Seguridad Vecinal e Información los departamentos de Coordinación Territorial, de Prevención Operativa y de Planificación y control de Gestión.





B.- OBJETIVO

ARTÍCULO 85°.- La Dirección de Seguridad Vecinal e Información tendrá como objetivo mejorar la calidad de vida de los vecinos, contribuyentes y usuarios de la comuna, por medio de servicios orientados a la prevención y resolución de problemas generados por la ocurrencia de incivildades y la coordinación con los organismos centrales encargados del orden público, el control y sanción del delito para entregar respuestas adaptadas a las características y necesidades comunales.

C.- FUNCIONES

ARTÍCULO 86°.- A la Dirección de Seguridad Vecinal e Información con sus departamentos, secciones y oficinas, le corresponden las siguientes funciones:

- a) Participar en el apoyo y fomento de las medidas de prevención en materias de seguridad ciudadana y colaborar en su implementación sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso tercero del Artículo 90°, de la Constitución Política del Estado;
- b) Proveer una oferta de servicios preventivos de tipo operativo, a través de patrullaje, atención de estaciones vecinales, sistema de televigilancia, servicios especiales, y social por medio de intervenciones preventivas situacionales y sociales en los territorios;
- e) Mantener los canales de comunicación entre las organizaciones sociales y la Municipalidad, para promover soluciones efectivas y oportunas a los problemas de inseguridad asociadas a la ocurrencia de incivildades;
- d) Participar en instancias intersectoriales con los organismos competentes para el diseño y aplicación de políticas de control y sanción penal adaptadas a los requerimientos de seguridad de la comuna;
- e) Desarrollar líneas de investigación sistemáticas a fin de contar con información válida, confiable y oportuna para la toma de decisiones, retroalimentar la práctica y asegurar el logro de las metas programáticas;
- f) Asumir supletoria y extraordinariamente funciones de fiscalización, no estrictamente privativas de otras unidades municipales y desarrolladas en horarios y/o días inhábiles o que constituyan compromisos explícitos suscritos en convenios de colaboración; y
- g) Organizar, ejecutar y supervisar las labores relativas a la mantención de la seguridad de las dependencias municipales.

CAPÍTULO 16

16.- DIRECCIÓN DE SALUD

A.- DEPENDENCIA Y ESTRUCTURA

ARTÍCULO 87°.- La Dirección de Salud depende del Alcalde o Alcaldesa a través del o la Administrador/a Municipal y estará a cargo de una o un Director de Salud.





Dependerán de la Dirección de Salud los departamentos de Servicios Médicos, de Administración y Finanzas y de Gestión de Personas.

B.- OBJETIVO

ARTÍCULO 88°.- La Dirección de Salud tendrá como objetivo asegurar la óptima entrega de las atenciones que otorgan los servicios de salud municipales.

C.- FUNCIONES

ARTÍCULO 89°.- A la Dirección de Salud con sus departamentos, secciones y oficinas, le corresponden las siguientes funciones:

- a) Asumir la Dirección Administrativa de los Establecimientos de Salud Municipal, en conformidad a las disposiciones legales vigentes;
- b) Proveer los recursos necesarios para el normal funcionamiento de los servicios asistenciales y/o entrega de las prestaciones que correspondan;
- e) Velar por el cumplimiento de las normas, planes y programas que haya impartido o imparta el Ministerio de Salud;y
- d) Coordinar las acciones que tengan relación con la salud pública, dentro de las normas vigentes.

CAPÍTULO 17

17.- DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN

A.- DEPENDENCIA Y ESTRUCTURA

ARTÍCULO 90°.- La Dirección de Educación depende del Alcalde o Alcaldesa a través del o la Administrador/a Municipal y estará a cargo de una o un Director de Educación.

Dependerán de la Dirección de Educación los departamentos de Unidad Técnica Pedagógica, de Administración Finanzas, de Gestión de Personas, de Planificación y de Asesoría Jurídica.

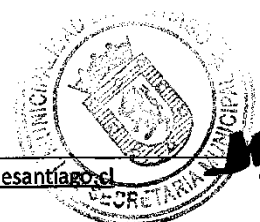
B.- OBJETIVO

ARTÍCULO 88°.- La Dirección de Educación tendrá como objetivo procurar las condiciones óptimas para el desarrollo del proceso educativo en los establecimientos de enseñanza a cargo de la Municipalidad.

C.- FUNCIONES

ARTÍCULO 89°.- A la Dirección de Educación con sus departamentos, secciones y oficinas, le corresponden las siguientes funciones:

- a) Asumir la Dirección Administrativa de los Establecimientos de Educación Municipal, en conformidad con las disposiciones legales pertinentes;





- b) Proveer los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para el normal desarrollo de las actividades educativas;
- e) Promover, programar y desarrollar cursos de capacitación para el personal docente y no docente de los servicios educacionales;
- d) Velar por el cumplimiento de los programas y normas técnico-pedagógicas emanadas del Ministerio Educación, en los establecimientos educacionales municipales;
- e) Coordinar con Organismos Públicos y Privados y en especial con otras unidades municipales, la elaboración y ejecución de programas extraescolares en la comuna;y
- f) Promover actividades para la educación de los padres y apoderados que redunden en beneficio para el escolar.

TÍTULO IV

DE LA COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA INTERNA

- ARTÍCULO 90°.- Para el adecuado cumplimiento de las funciones de coordinación, sin perjuicio de lo señalado en el Artículo W9 del presente Reglamento, los Comités indicados en el Artículo WS se integrarán y cumplirán las funciones asesoras como se señala en los artículos siguientes.
- ARTÍCULO 91°.- Se establecerá un Comité Técnico Administrativo, que será presidido por la o el Administrador Municipal y cuyos integrantes y funciones específicas se determinarán mediante el reglamento correspondiente dictado por resolución de la o el Administrador Municipal.
- ARTÍCULO 92°.- Se establecerá un Comité de Presupuestos, que será presidido por la o el Administrador Municipal y cuyos integrantes y funciones específicas se determinarán mediante Reglamento dictado por resolución de la o el Administrador Municipal.
- ARTÍCULO 93°.- Se establecerá un Comité Técnico Financiero, cuyos integrantes y funciones específicas se determinarán mediante Reglamento dictado por resolución de la o el Administrador Municipal.
- ARTÍCULO 94°.- El Alcalde o Alcaldesa, así como la o el Administrador Municipal, podrán, para efectos de coordinación o gestión temporal, constituir comisiones de trabajo conformadas por Directores y/o Subdirectores, los cuales se deberán sancionar mediante Reglamento dictado por resolución de la o el Administrador Municipal.





I MUNICIPALIDAD DE

ART(CULO TRANSITORIO.-

DERÓGASE el Reglamento N° 70, de fecha 23 de septiembre de 1992 y todas sus modificaciones.

ANÓTESE y transcribese a la Dirección de Control, Secretaria Municipal, a todas las reparticiones municipales, y pase a la Subdirección de Gestión de Personas, para su conocimiento y fines consiguientes.

FIRMADO:

ALFREDO EGAÑA RESPALDIZA
SECRETARIO MUNICIPAL

CAROLINA TOHÁ MORALES
ALCALDESA DE SANTIAGO

C.a.f./v.c.h.=
29.08.2013.

La presente relación corresponde al "escrito original" preparado por la Dirección de Asesoría Jurídica, transcrito a la Comisión de Normativa Comunal y aprobado por el Concejo, que una vez revisado y corregido de Fe de Erratas y actualizado, constituye la VERSIÓN ORIGINAL CORREGIDA-AGOSTO 2013*



ALFREDO EGAÑA RESPALDIZA
SECRETARIO MUNICIPAL

Anexo N°3: Organigrama Municipio de Santiago

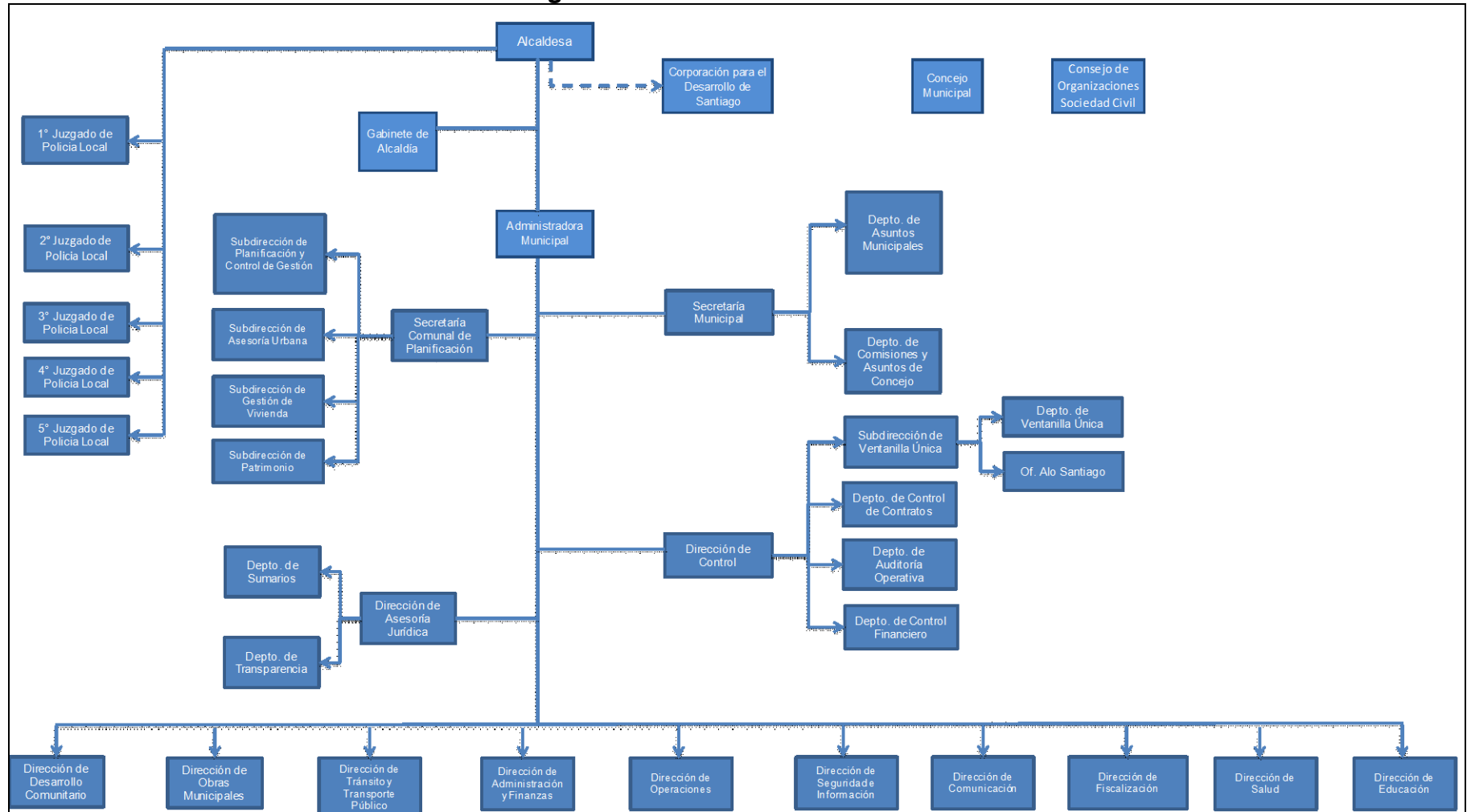


Ilustración 13: Organigrama Municipio de Santiago

Fuente: Elaboración Propia, editado para las principales Direcciones de la Organización.

**Anexo N°4: Resumen Informe Final
Programas de Mejoramiento en la Gestión del Municipio de Santiago 2013**

Tabla XXIV: Resumen Informe Final PMG 2013, Municipio de Santiago

RESUMEN INFOME FINAL AL 31 DE DICIEMBRE 2013			
Unidad	Número de Proyectos	Porcentaje al 31 de Diciembre	Número de Funcionarios
1. 1er. Juzgado Policía Local	2	100%	30
2. 2do. Juzgado Policía Local	2	100%	27
3. 3er. Juzgado Policía Local	2	100%	34
4. 4to. Juzgado Policía Local	3	100%	31
5. 5to. Juzgado Policía Local	2	100%	18
6. Alcaldía	1	100%	14
7. Dirección Área Adm. y Finanzas	2	100%	309
8. Dirección ex - Área Urbana	1	94%	05
9. Dirección Área Fiscalización	2	100%	04
10. Dirección de Aseo	2	98%	315
11. Asesoría Jurídica y Sumarios	1	100%	24
12. Dirección de Control	1	100%	27
13. Dirección de Comunicaciones	2	100%	16
14. Subdirección de Cultura	1	100%	29
15. Dirección Desarrollo Comunitario	1	100%	163
16. Dirección Higiene Ambiental	2	100%	13
17. Subdirección Inspección	3	100%	86
18. Mantenimiento y Transporte	2	100%	211
19. Obras Municipales	1	100%	101
20. Ornato, Parques y Jardines	2	89%	62
21. Subdirección de Pavimentación	2	100%	18
22. Protección Civil y Emergencia	2	100%	44
23. Secretaría de Planificación	2	100%	30
24. Secretaría Municipal	2	100%	33
25. Dirección de Seguridad Vecinal	1	100%	41
26. Subdirección de Seguridad Interna	1	100%	24
27. Dirección Tránsito y Transporte	3	100%	80

Fuente: Informe Final PMG 2013, otorgado por José Echiburú, Asesor de Subdirección de Gestión de Personas, Municipio de Santiago.

VITA

FORMACION ACADÉMICA

- Magíster en Control de Gestión, Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocio
- Administradora Pública, Universidad Santiago de Chile, Facultad de Economía y Negocio, 2005 al 2010.
- Tesis “Las ONG’s y su relación con la formulación de políticas públicas en Chile: Análisis del caso “Un Techo para Chile”. Aprobada con 6,5.
- Enseñanza Media • Liceo Rosa Ester Alessandri Rodríguez, 2001 -2004

TRABAJOS PERSONALES Y LABORALES

- Encargado de Procesos de Control, Municipalidad de Santiago – 20011 a 2013.
- Analista de Perfil de Cargo, Municipalidad de Santiago – Julio 2009 a Diciembre 2009
- Apoyo Metodológico, Proyecto Caracterización Asistentes de la Educación, Ministerio de Educación y Universidad Santiago – Abril 2009 a Julio 2009
- Socia Fundadora País Proactivo