



*Universidad Academia de
Humanismo Cristiano*

*“Modelo de Gestión Administrativa y Financiera, para la Ilustre
Municipalidad de Cerro Navia. Una propuesta de rediseño de la
función Producción y del Marketing Municipal”.*

*Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial, y al grado
de Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas.*

Profesor Guía : Jens Alid Nielsen.

Profesor Informante : Luis Rivera Contreras.

Alumnos : Carolina Quitral Galarce.

Cristian Ebner De Las Peñas.



Agradecimientos de los autores de esta Tesis:

Quisiera iniciar mis agradecimientos a aquellas personas que siempre estuvieron entregando su apoyo y comprensión para que durante mi carrera en la obtención del título nunca perdiera la orientación y la brújula y así dar cumplimiento al objetivo de esta nueva luz que surgió de las personas que más quiero, mi Familia, en especial a mi señora esposa Cristina que descuidé en muchas instancias durante mis estudios, como así también, a mi único hijo Christian, que sin la comprensión de ellos nunca podría haber llegado al final del camino,..... Gracias.

Cristian

A mi madre, que con esfuerzo ha logrado educarnos con valores y hacernos grandes personas, gracias por tu incondicional apoyo y constante entrega, aún cuando el final del camino se veía lejos.

A la familia que ha sido siempre un pilar incondicional, para cada una de las metas que me he propuesto. Gracias por estar presente a todos y ayudarme a ser lo que hoy soy.

A la persona que ha estado a mi lado con amor y que me ha ayudado a consolidar este trabajo entregándome su apoyo en todos los desafíos que han surgido a lo largo del camino. Te llevo muy dentro de mi corazón.

Carolina

Muchas gracias.

Nuestros agradecimientos al equipo humano y docente de la Universidad, que nos forjaron un desarrollo profesional del más alto nivel, y esculpieron en nosotros las herramientas que nos permiten enfrentar al mundo con una visión más humanista y profesional. Encontramos un proyecto de universidad alternativo que llenó las expectativas en lo humano y afectivo, en esta casa de estudios donde la discusión sobre la problemática social coyuntural está presente en cada espacio y rincón, donde el debate nos permitió ser más pluralistas

Juntos queremos agradecer y reconocer la excelencia académica impartida por el equipo de profesores de esta institución universitaria que con sus conocimientos dieron respuestas a las inquietudes que surgieron a lo largo de estos años. Especialmente a los profesores, Señor Luis Rivera, Director de la carrera, Señor Jens Alid, Señor Luis Díaz y Señor Eduardo Toro, quienes estuvieron siempre presentes, transformándose en guías y amigos.

Muchas Gracias

Carolina Quitral Galarce y Cristian Ebner de Las Peñas.

Nuestros agradecimientos al equipo humano y docente de la Universidad, que nos forjaron un desarrollo profesional del más alto nivel, y esculpieron en nosotros las herramientas que nos permiten enfrentar al mundo con una visión más humanista y profesional. Encontramos un proyecto de universidad alternativo que llenó las expectativas en lo humano y afectivo, en esta casa de estudios donde la discusión sobre la problemática social coyuntural está presente en cada espacio y rincón, donde el debate nos permitió ser más pluralistas

Juntos queremos agradecer y reconocer la excelencia académica impartida por el equipo de profesores de esta institución universitaria que con sus conocimientos dieron respuestas a las inquietudes que surgieron a lo largo de estos años. Especialmente a los profesores, Señor Luis Rivera, Director de la carrera, Señor Jens Alid, Señor Luis Díaz y Señor Eduardo Toro, quienes estuvieron siempre presentes, transformándose en guías y amigos.

Muchas Gracias

Carolina Quítral Galarce y Cristian Ebner de Las Peñas.

INDICE

<i>Planteamiento del Problema</i>	2
<i>Justificación e importancia</i>	4
<i>Definición final del problema</i>	6
<i>Alcances y Limitaciones</i>	7
<i>Sistemas de variables e Hipótesis</i>	8
<i>Hipótesis</i>	9
<i>Marco Teórico</i>	11

CAPITULO I

LA MUNICIPALIDAD Y SU CONCEPCIÓN DE ORGANIZACIÓN

I. 1	<i>Municipio Empresa</i>	15
I. 2	<i>Municipio en el contexto de organización</i>	16
I. 3	<i>Relaciones y flujos de Información en el Municipio</i>	17

CAPITULO II

II	<i>Legislación que reglamenta la Operación de los Municipios</i>	21
II. 2	<i>Funciones y atribuciones Municipales</i>	22
II. 2. 1	<i>Funciones privativas</i>	22
II. 3	<i>Estructura Organizacional Básica</i>	26
II. 4	<i>Organigrama para Municipalidades</i>	27
II. 4. 1	<i>Municipalidades de comunas con menos de 100 mil habitantes</i>	27
II. 4. 2	<i>Municipalidades de comunas con más de 100 mil habitantes</i>	27
II. 5	<i>Funciones y atribuciones de las unidades esenciales de la Orgánica Municipal</i>	29
II. 5. 1	<i>Secretaría Municipal</i>	29
II. 5. 2	<i>Secretaría Comunal de Planificación y Coordinación</i>	29
II. 5. 3	<i>Desarrollo Comunitario</i>	31
II. 5. 4	<i>Obras Municipales</i>	32
II. 5. 5	<i>Aseo y Ornato</i>	33
II. 5. 6	<i>Tránsito y Transporte Público</i>	34

II. 5. 7	<i>Administración y Finanzas</i>	35
II. 5. 8	<i>Asesoría Jurídica</i>	36
II. 5. 9	<i>Contraloría Municipal</i>	37
II. 5. 10	<i>Administración Municipal</i>	38
II. 6.	<i>Patrimonio y Financiamiento de Municipalidades</i>	39

CAPITULO III

III.	<i>Diagnóstico del Sistema Actual de Operación de la I. Municipalidad de Cerro Navia.</i>	43
III. 1	<i>Características del Territorio Comunal que administra la Municipalidad de Cerro Navia.</i>	44
III. 1.1	<i>Caracterización Diagnóstica de la comuna</i>	44
III. 2. 1	<i>Secretaría Comunal de Planificación y Coordinación</i>	56
III. 2. 2	<i>Fuentes de Financiamiento</i>	57
III. 2. 3	<i>Secretaría Municipal</i>	66
III. 2. 4	<i>Dirección de Desarrollo Comunitario</i>	69
III. 2. 5	<i>Obras Municipales</i>	75
III. 2. 6	<i>Contraloría Municipal</i>	80
III. 2. 7	<i>Asesoría Jurídica</i>	83
III. 2. 8	<i>Aseo y Ornato</i>	85
III. 2. 9	<i>Tránsito y Transporte Públicos</i>	89

CAPITULO IV

IV	<i>Análisis y Diagnóstico Financiero, Municipalidad de Cerro Navia</i>	95
IV.1	<i>Costos de Remuneración por Dirección</i>	97

CAPITULO V

V	<i>Diseño en la Propuesta del Plan Estratégico</i>	101
V.1	<i>Formulación Plan Estratégico</i>	101
V. 2	<i>Implementación Plan Estratégico</i>	105
V. 3	<i>Aplicación del Sistema de Gestión Estratégica</i>	106
V. 3. 1	<i>Enfoque Analítico formal de la Gestión</i>	107
V. 4.	<i>Dimensiones Críticas de la I. Municipalidad de Cerro Navia</i>	110
V. 4. 1	<i>Diseño Organizacional Detallado</i>	116

V. 4. 1.1	<i>Marketing Municipal</i>	117
	<i>Objetivos del Marketing Municipal</i>	119
V. 4. 1.2	<i>Operaciones Municipales</i>	131
	<i>Modelo Estratégico de Operaciones</i>	133
	<i>La Misión de Operaciones</i>	134
	<i>Funciones de Operaciones</i>	136
V. 4. 1.3	<i>Desarrollo Comunitario</i>	138
V. 4. 1.4	<i>Administración y Finanzas</i>	139
V. 4. 1.5	<i>Recursos Humanos</i>	140
	<i>Subsistema Alimentación RR.HH.</i>	143
	<i>Subsistema Aplicación RR.HH.</i>	143
	<i>Subsistema Mantenimiento RR.HH.</i>	143
	<i>Subsistema Desarrollo RR.HH.</i>	144
	<i>Políticas Alimentación RR.HH.</i>	144
	<i>Políticas Aplicación RR.HH.</i>	145
	<i>Políticas Mantenimiento RR.HH.</i>	145
	<i>Políticas Desarrollo RR.HH.</i>	145
	<i>Políticas Control - RR.HH.</i>	146
V. 4. 1.5.1	<i>Descripción y análisis del cargo</i>	149
V. 4. 1.5.1.1	<i>Director de Recursos Humanos</i>	150
	<i>Descripción del cargo</i>	151
	<i>Análisis del cargo</i>	153
V. 4. 1.5.1.2	<i>Director de Operaciones</i>	154
	<i>Descripción del cargo</i>	155
	<i>Análisis del cargo</i>	156
V. 4. 1.5.1.3	<i>Director de Administración y Finanzas</i>	157
	<i>Descripción del Cargo</i>	158
	<i>Análisis del cargo</i>	159
V. 4. 1.5.1.4	<i>Director de Desarrollo Comunitario</i>	160
	<i>Descripción del Cargo</i>	160
	<i>Análisis del cargo</i>	162
V. 4.1.5.1.5	<i>Director de Marketing Municipal</i>	163
	<i>Descripción del Cargo</i>	163
	<i>Análisis del cargo</i>	165
V.5	<i>Recompensas en Administración Municipal</i>	167

V.5.1	<i>Sistemas de Incentivos Económicos</i>	169
V.5.2	<i>Dificultades con los incentivos en las remuneraciones</i>	172
V.5.3	<i>Remuneración basada en la habilidad</i>	173

CAPITULO VI

	<i>Propuesta De Control de Gestión para la I. Municipalidad de Cerro Navia</i>	177
VI.1	<i>Tópicos Generales Acerca del Control de Gestión</i>	177
VI.1.1	<i>El Control De Gestión</i>	177
VI.1. 2	<i>El Proceso de Control</i>	177
VI.1. 3	<i>Antecedentes y Consideraciones Generales</i>	179
VI.2	<i>Metodología Propuesta para el Diseño de Sistemas de Control de Gestión y su Aplicación al Ámbito de los Proyectos realizados por las Áreas de la Municipalidad.</i>	181
VI.3	<i>Diseño de propuesta para el sistema de Control de Gestión de proyectos en el área municipal.</i>	183
VI.3.1	<i>Identificación de Herramientas de análisis</i>	183
VI.3.1.1	<i>Indicadores como herramientas de Control de Gestión de proyectos</i>	183
VI.3.1.2	<i>Tipología de indicadores</i>	184
	<i>Indicadores de Desempeño</i>	184
	<i>Indicadores de Impacto</i>	184
	<i>Indicadores de Eficiencia Económica</i>	185
VI.3.1.3	<i>Niveles de Evaluación</i>	185
	<i>Relación Recursos / Objetivos - Eficiencia</i>	185
	<i>Relación Recursos / Resultado - Eficacia</i>	185
	<i>Relación Resultados / Objetivos - Efectividad</i>	186
VI.3.1.4	<i>Tipología de Proyectos</i>	186
VI.3.1.5	<i>Criterios de Indicadores de Asignación según Tipología</i>	187
VI.3.2	<i>Descripción de Herramientas de Análisis</i>	189
VI.4	<i>Indicadores generales para cada tipo de Proyecto</i>	190
VI.4.1	<i>Indicadores de Viabilidad</i>	190

CAPITULO IX

IX	RESUMEN DE PROPUESTAS A DESARROLLAR EN LA I. MUNICIPALIDAD DE CERRO NAVIA	240
	<i>Propuesta N°1</i>	240
	<i>Propuesta N°2</i>	241
	<i>Propuesta N°3</i>	243
	<i>Propuesta N°4</i>	244
	<i>Propuesta N°5</i>	245
	<i>Propuesta N°6</i>	246
X	CONCLUSIONES	250
	<i>ANEXO, Presupuesto de Ingresos y Egresos 1997 – 1998, de la I. Municipalidad Cerro Navia</i>	253
	GLOSARIO	278

INTRODUCCION:

El proyecto de tesis que a continuación se presenta, tiene como objetivo fundamental generar un modelo que permita mejorar la gestión de un sector muy particular del sector público, como es el caso de las municipalidades, en particular se ha escogido la I. Municipalidad de Cerro Navia, por las características del entorno en que se encuentra inserta, para esto se ha utilizado la Planificación Estratégica, es decir a través de la gestión estratégica que tiene como objetivo último, el desarrollo de valores corporativos, capacidades de gestión, responsabilidades organizacionales y sistemas administrativos. El proyecto plantea reformular dos funciones claves en la Organización Municipal como son La Producción y el Marketing Municipal, tomando en cuenta el marco jurídico en que se encuentra enmarcado el funcionamiento de las Municipalidades, en este sentido cobra especial relevancia la planificación para la adecuada articulación de las direcciones generales de la Municipalidad, las cuales son insuficientes por si solas para generar la masiva movilización de los recursos y el profundo sentido de compromiso, que son necesarios para hacer de la visión una fuerza que impulse los cambios deseados en la Organización. Para se internaliza la visión de la Municipalidad vía enfoque analíticos – formales y enfoque conductual – juegos de poder.

Un enfoque analítico – formal de la gestión requiere del desarrollo de procesos administrativos en especial la planificación, control de gestión, administración de recursos humanos y recompensas y sistemas de comunicación, dentro de este aspecto se considera de especial relevancia la estructura organizacional, pues, refleja la visión de la Municipalidad de Cerro Navia, en términos de selección de unidades representadas en ella, la asignación de responsabilidades a través de toda la red jerárquica, el grado de autoridad formal y los mecanismos de coordinación requeridos para el funcionamiento integrado de las unidades organizacionales.

Finalmente, dentro de los planteamientos de mejorar la gestión municipal, la participación de la comunidad toma un valor relevante en el diseño de la estrategia, la que tiene como fin último generar una Municipalidad que de respuesta a las necesidades de todos los actores de la comuna, maximizando los recursos de que dispone, optimizando las funciones a través de sistemas más eficientes e integrando el trabajo y desarrollo de proyectos al quehacer de la planificación del tipo de organización que se requiere.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Antecedentes:

La estructura jurídica que permite ordenar y administrar un territorio con el propósito de que las personas que lo habitan puedan vivir en comunidad colectivamente se enmarca en una estructura administrativa y territorial denominada País, Regiones, Provincias y Comunas. La administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la Ley reside en una Municipalidad.

La Municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local, y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas. La autonomía de las municipalidades estará regulada por ley, la que establecerá los controles de legalidad de los actos que de ella emanen. Dentro de las principales leyes que regulan el derecho público de las municipalidades se encuentran la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695 del 31/03/1988, modificada por las leyes N° 18.703 del 23/04/1988, 18.732 del 18/08/1988, 18.963 del 10/03/1990, 19.130 del 19/03/1992, 19.602 del 25/03/1999, Ley 1.263 sobre normas generales de la administración financiera del estado, y finalmente el D.F.L. 1-3260 que define límites de Región Metropolitana y crea la Comuna de Cerro Navia.

Las municipalidades al igual que cualquier organización deben formular estrategias para dar respuesta a las importantes fuerzas que operen en su entorno exterior, generadas por las necesidades de la comunidad para mejorar su calidad de vida. El municipio como cualquier empresa debe generar adecuadas estructuras para dirigir las complejas actividades internas, que hacen que la

organización se encamine a sus objetivos estratégicos como administrar recursos que siempre son escasos con relación a las demandas de la comunidad así como también interrelacionar su quehacer con la administración central para dar coherencia a una política de desarrollo integral. El Municipio interactúa en un sistema que se caracteriza por su dinamismo, más aún en la actualidad, donde se toma en cuenta la participación de sus componentes y además el rol del Estado

En este contexto, la política de descentralización divide el Territorio de la Comuna de Pudahuel dando origen a tres comunas: Lo Prado – Pudahuel – Cerro Navia en el año 1984; cada una con su propia administración comunal. Así entra en funcionamiento la Ilustre Municipalidad de Cerro Navia, que ha debido generar su propia estructura para dar respuesta a las necesidades del territorio. Sin embargo, la estructura organizacional administrativa existente no ha demostrado ser capaz de optimizar los escasos recursos humanos, financieros, técnicos, tecnológicos de que dispone la organización para dar un eficiente cumplimiento a la función producción del servicio, como también a una estrategia de marketing para promocionar los servicios e incrementar sus ingresos municipales.

En estos escasos años de funcionamiento de la I. Municipalidad de Cerro Navia como ente que administra un territorio que responde al área nor-poniente de la antigua comuna de Pudahuel, se puede señalar que la división territorial va a caracterizar a Cerro Navia como una comuna dormitorio, sin industrias, con una infraestructura vial y de equipamiento urbano deficitaria, es decir, la red vial en un 94.0% se encuentra pavimentada y consolidada, con un 95% de escasez de áreas verdes, y un asentamiento poblacional, características propias de una "toma de terreno", viviendas en un 90% por el sistema de auto construcción con un alto índice de comercio no formalizado, una estructura e infraestructura de salud precaria y un sistema educacional insuficiente. Este es el territorio que debe administrar la I. Municipalidad de Cerro Navia cuya primera organización se basa en una estructura formal derivada de la "Comuna Matriz", es decir, con el mismo esquema de Direcciones y Departamentos que

administraban la antigua comuna de Pudahuel, más aún, la Comuna de Pudahuel traspasa a la Corporación Municipal de Cerro Navia la cantidad de cuarenta funcionarios municipales con experiencia en diferentes áreas, la mayoría de éstos sin formación profesional y con una edad promedio de 35 años. Estos funcionarios se sumaron a los nuevos recursos humanos que contrató el primer edil de la I. Municipalidad de Cerro Navia llegando a conformar una planta de 86 personas y quedando una disponibilidad de 200 cargos en la planta que se fueron llenando a contar del año 1988 sin ningún mecanismo de reclutamiento, selección y evaluación, por lo que hoy esta corporación edilicia dispone de una planta de funcionarios municipales carentes de un perfil técnico y profesional. El 40 % de los cargos lo conforman personas que terminaron sólo su enseñanza media y cuya primera experiencia laboral fue en los Programas de Jefes de Hogar (POJH) y en el Plan de Empleo Mínimo (PEM), programas que administró la Municipalidad de Cerro Navia hasta 1988. Se desprende entonces que la Municipalidad empezó a constituirse sin un mecanismo que pudiera definir el perfil del funcionario que se requería para desempeñar funciones de servicio público hacia una población de 154.825 habitantes (censo 1992).

JUSTIFICACION O IMPORTANCIA:

El tema de la gestión municipal sobre la base de los aspectos administrativos y financieros en la Ilustre Municipalidad de Cerro Navia pretende optimizar el uso de sus escasos recursos, implementando a su vez medidas de control, que permitan aumentar el rendimiento de cada una de las unidades de la organización, atendiendo en forma oportuna y eficiente las demandas de la comunidad. Se pretende igualmente desarrollar una estrategia de marketing para hacer participar a la comunidad, e incrementar los recursos financieros provenientes del Gobierno Central como de la Comunidad Regional, lo anterior es especialmente importante en comunas como ésta, que dependen en un 80% de recursos provenientes del Fondo Común Municipal (fondos externos del gobierno Central) y un 20% de Ingresos propios.

Este proyecto de investigación permite generar expectativas muy valiosas considerando la pronta publicación y difusión de una modificación a la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, en el contexto de que cada alcalde podrá fijar su propia estructura orgánica pudiendo eliminar y crear nuevos cargos, como a su vez suprimir empleos y mejorar las remuneraciones asociadas a cada cargo. Es por esto, que se hace muy importante generar un modelo de función administrativa y financiera que permita ser eficiente en la gestión municipal, cada alcalde deberá definir nuevas descripciones de funciones y de cargos como también los perfiles de los funcionarios que necesita para sus nuevas plantas, enmarcado en el nuevo rol que deberán jugar las corporaciones edilicias en conjunto con la comunidad, es decir, deberán fomentar el desarrollo y crecimiento de los diferentes sectores productivos de la comunidad, desarrollar la participación y la cultura y finalmente satisfacer todas aquellas necesidades provenientes de la población en pos de mejorar la calidad de vida de los habitantes.

El nivel de investigación que se utilizará en este proyecto es de carácter exploratorio-descriptivo, porque este tema de investigación ha sido poco estudiado, además está sujeto a la oportunidad de cambios en la legislación vigente y hace posible obtener información para llevar a cabo una investigación más completa de los nuevos eventos que enfrentará la administración municipal. También se alcanzará un nivel descriptivo desde el punto de vista de la complejidad, centralización y capacidad de innovación que pueda realizar la I. Municipalidad de Cerro Navia, es decir, describiendo los actuales procesos, estructuras relaciones, comportamiento organizacional, descripción de funciones y cargos al interior de la organización, las metas y objetivos de la empresa, etc.

En cuanto a bibliografía, se considera las memorias anuales de la I. Municipalidad de Cerro Navia; la literatura relativa a diseños organizacionales, como de planificación estratégica. En lo concerniente a la metodología del diseño, se considera, la documentación existente relacionada con métodos de investigación, y dentro de este contexto, se pretende pasar de un diseño no

experimental no exploratorio a un diseño no experimental descriptivo, en síntesis, se utilizará gran parte de la literatura existente en materia de gestión organizacional, recursos humanos y entrevistas en los diferentes niveles de la organización que representen el diseño y desarrollo de la producción del servicio.

DEFINICION FINAL DEL PROBLEMA

En consecuencia, para el caso de la comuna de Cerro Navia se propone el siguiente problema de investigación:

- *¿Cómo mejorar la capacidad de gestión, desarrollo de Marketing y de autonomía de la Corporación Municipal, para atender y solucionar los problemas que dicen relación con su territorio comunal asociados a las características de una estructura organizacional que no optimiza los recursos humanos, financieros y tecnológicos en la producción de servicios que el marco jurídico y legal le imponen?.*
- *¿Cómo mejorar la estructura organizacional administrativa y financiera de la I. Municipalidad de Cerro Navia que permita satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna?*
- *¿Cómo generar una propuesta que permita desarrollar las funciones de producción y de marketing municipal en torno a una estructura jurídica que le da una mayor autonomía a los municipios?*

ALCANCES Y LIMITACIONES

Debido a la gran cantidad de Municipalidades a través del Territorio Nacional (más de 350), se eligió una comuna de la Provincia de Santiago – Región Metropolitana, con una estructura organizacional y financiera deficitaria, como es la Ilustre Municipalidad de Cerro Navia, que administra un territorio que delimita por el oriente con la Comuna de Quinta Normal; por el norte con la comuna de Renca, por el Poniente con Pudahuel y por el Sur con Lo Prado y Pudahuel, con una superficie de 10.9 Kilómetros cuadrados de los cuales 8.7 son urbanos y con una población que hoy supera los 164.000 habitantes.

Dado el nivel exploratorio - descriptivo propuesto y desarrollado en este trabajo de investigación, nos encontraremos con ciertas limitaciones lógicas, como por ejemplo:

- *Información no estructurada respecto al tema que no ha sido sometida a revisión, análisis y contrastación con la realidad.*
- *La información obtenida, es la proporcionada por las diferentes unidades de línea y staff de la I. Municipalidad de Cerro Navia, para los períodos 1997, 1998 y 1999.*
- *Además dentro de las limitaciones está el marco Jurídico y legal que reglamenta el funcionamiento de esta corporación edilicia como son la Ley 18.695, Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades; Ley 18.883. Estatuto para funcionarios Municipales; Ley 1.263 sobre normas generales de la administración financiera del Estado, el D.F.L. 1-3260 que define límites de Región Metropolitana y creó 17 nuevas comunas en la provincia de Santiago. Ley 3063 sobre rentas municipales; Ley 19.602 que modifica Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades en materia de Gestión Municipal. Esta es una limitación porque las proyecciones y nuevas proposiciones para un modelo de gestión administrativo y financiero eficiente deberán acotarse de acuerdo a las disposiciones que el derecho*

público que le imponen, es decir, no existe plena libertad para esquematizar y definir algunas variables que se encuentran establecidas en las disposiciones legales de los cuerpos jurídicos señalados precedentemente.

SISTEMAS DE VARIABLES E HIPOTESIS

VARIABLES DEPENDIENTES:

Mejoramiento de la capacidad de gestión, desarrollo de marketing municipal y autonomía de las Corporaciones Municipales para atender y solucionar los problemas que dicen relación con su territorio comunal. Entendiéndose como capacidad de gestión, índices de rendimiento, racionalización en el uso de recursos humanos, técnicos y financieros, incremento de ingresos económicos.

VARIABLES INDEPENDENTES (V.I.)

- 1 Estructura organizacional, considerando los siguientes aspectos: Ingresos propios y del Gobierno Central, planta administrativa, área geográfica, espacio público donde operan los actores.*
- 2 Optimización deficitaria o insuficiente de los recursos humanos*
- 3 Optimización deficitaria o insuficiente de los recursos financieros.*
- 4 Optimización deficitaria o insuficiente de los recursos tecnológicos*
- 5 Imposiciones jurídicas y legales a la capacidad de gestión y de autonomía de la corporación municipal.*

HIPOTESIS:

De acuerdo con nuestros conocimientos y experiencias daremos hipótesis tentativas, puesto que podrían sufrir cambios en el transcurso y desarrollo de la investigación.

HIPOTESIS ESPECIFICAS:

H.1. *El diseño y la planificación de una estructura organizacional de acuerdo a los recursos humanos y financieros disponibles, y considerando las necesidades de la comunidad ayuda a mejorar la gestión municipal.*

H.2. *Una estrategia de marketing público para municipalidades como la de la comuna de Cerro Navia, incrementará los ingresos financieros y una mejor participación de la comunidad redundando en una mejor calidad de gestión municipal.*

La eficiencia de la gestión administrativa y financiera de la I. Municipalidad de Cerro Navia, se logra optimizando el uso de los recursos administrativos, técnicos financieros y humanos, generando una estructura organizacional que responda a las necesidades de la comunidad, logrando optimizar así las funciones de producción de las diferentes unidades del Servicio como su Marketing Municipal.

H.3. *En la medida que exista un marco jurídico y legal más flexible y dinámico, la Municipalidad de Cerro Navia podría racionalizar su estructura orgánica y el uso de sus recursos, optimizando la Gestión Municipal”.*

OBJETIVOS

Proponer un modelo de desarrollo para las funciones de producción y marketing municipal, como así también, de la autonomía para la Corporación Municipal de Cerro Navia.

OBJETIVOS GENERALES:

Se pretende generar una racionalización de la estructura general orgánica de la Municipalidad de Cerro Navia definiendo procesos y procedimientos que optimicen los recursos humanos, teóricos, financieros y tecnológicos de que se disponen.

La nueva normativa Jurídica y legal (Ley 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades) y sus nuevas modificaciones en la Ley 19602 de fecha marzo, 25 de 1999, junto a la necesidad de generar una política adecuada en el uso de los recursos y de mecanismos de control de gestión; harán que la Municipalidad de Cerro Navia logre los objetivos y metas proyectados para los ejercicios financieros y administrativos de corto y mediano plazo.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

Determinar jurídica, financiera y administrativamente la potencialización de la asociación entre estructura organizacional, y la optimización en el uso de los recursos disponibles.

Evaluar cual de los factores (estructura organizacional, recursos humanos, financieros, técnicos y tecnológicos), tienen mayor potencial para optimizar y mejorar la gestión administrativa y financiera de la I. Municipalidad de Cerro Navia.

Analizar la viabilidad del rediseño de la función producción y marketing municipal en pos de hacer más eficiente la gestión de la Municipalidad.

Generar un mecanismo de gestión municipal con participación activa de la comunidad.

MARCO TEORICO:

INTRODUCCION

El propósito de este trabajo es establecer en forma clara y precisa los efectos primarios y secundarios de la gestión administrativa y financiera en un segmento bien definido de la estructura organizacional del Sector Público, es decir, en el gobierno comunal que desarrolla la I. Municipalidad de Cerro Navia, en virtud de satisfacer las demandas de la comunidad, como se estructura y se organiza esta Corporación Edilicia en consideración a la disponibilidad de nuevas técnicas, administrativas y financieras, a fin de elaborar una propuesta que optimice las funciones de producción y de marketing en el servicio municipal.

Se desarrollará un diagnóstico y un análisis de la actual estructura organizacional y de todos los componentes que hacen funcional la I. Municipalidad de Cerro Navia, es decir, se profundizará en la etnografía donde se encuentra inscrito y emplazado el municipio, como el espacio de trabajo que utilizan los funcionarios municipales, se revisará la estructura presupuestaria y financiera, se analizará el hábitat de desarrollo del quehacer municipal, se evaluará la existencia de manuales de procedimientos y su finalidad. Por otra parte, se realizará un análisis del sistema interno de funcionamiento del Municipio sus regulaciones jurídicas, la generación de redes que se tejen para obtener más recursos del gobierno central, su entorno (territorio, comunas), la interrelación entre los diferentes sectores como los distintos tipos de contribuyentes o clientes que se relacionan con el municipio, desde organizaciones comunitarias, territoriales, deportivas, juntas de vecinos con personalidad jurídica, como diferentes organismos externos del territorio como

son las diferentes Secretarías Ministeriales, organismos no gubernamentales e institucionales ligadas a los tribunales de justicia, organismos fiscalizadores sin olvidar al vecino como individuo que habita; reside y /o trabaja en la Comuna.

Al establecer los diferentes diagnósticos físicos y funcionales del Municipio, y las interrelaciones que existen en su interior, acorde a su estructura funcional y en consideración a la disponibilidad de recursos sean humanos, financieros y técnicos, se podrá proponer una propuesta, que permita racionalizar la estructura organizacional (orgánica), definir los perfiles de los funcionarios de acuerdo a las funciones a cumplir y cargos a ocupar, se generarán además estructuras de costos por departamento y una estructura financiera que maximice los recursos disponibles. De lo expuesto, se optimizarán las funciones de producción de servicios, como su accesibilidad a la comunidad, a través de políticas de marketing, claras y definidas.

En una primera etapa se describirá etnográficamente el lugar interno del municipio como sistema, interactuando las diferentes funciones, como también el territorio en que se emplaza la I. Municipalidad de Cerro Navia, verificando el comportamiento de los actuales sistemas y los diferentes elementos que actúan en la operación.

En una segunda etapa se analizará todo el material jurídico y legal que regula el funcionamiento de las municipalidades y que reglamenta sus interrelaciones con el resto de las organizaciones comunales creadas por Ley, al igual que las disposiciones legales vigentes de la Administración del Estado.

En una tercera etapa se desarrollará un análisis de los diferentes instrumentos financieros y administrativos en el sistema interno de la I. Municipalidad de Cerro Navia.

En una cuarta etapa; se desarrollará un análisis sobre la percepción del sistema y el grado de satisfacción de sus necesidades laborales, personales y el funcionamiento de los procedimientos, a través de una entrevista de profundidad a

los estamentos municipales (Directores, Jefes de Departamento, y Jefes de Unidades).

Finalmente: con la información recopilada se generará una propuesta de racionalización de la estructura organizacional; definición del perfil de los recursos humanos por unidad, cargo y función, se generaran centros de costos por dirección, se revisarán las funciones internas del Municipio y algunos procedimientos básicos, se formularán planes y programas para definir al municipio como una organización competitiva; se generará una política de marketing y de entrega de servicios a la comunidad: se optimizará la función producción de las unidades operativas enmarcadas en un plan de desarrollo comunal de acuerdo a las nuevas estructuras jurídicas que regularán el sistema municipal.

Con esta propuesta, se logrará la racionalidad, eficiencia, eficacia en el uso de los diferentes recursos existentes que son escasos y se podrá generar instrumentos que puedan medir rendimiento y gestión al interior del servicio como hacia la comunidad en general.

CAPITULO I

LA MUNICIPALIDAD Y SU CONCEPCIÓN DE ORGANIZACIÓN.

I. LA MUNICIPALIDAD Y SU CONCEPCIÓN DE ORGANIZACIÓN

I.1. EL MUNICIPIO EMPRESA:

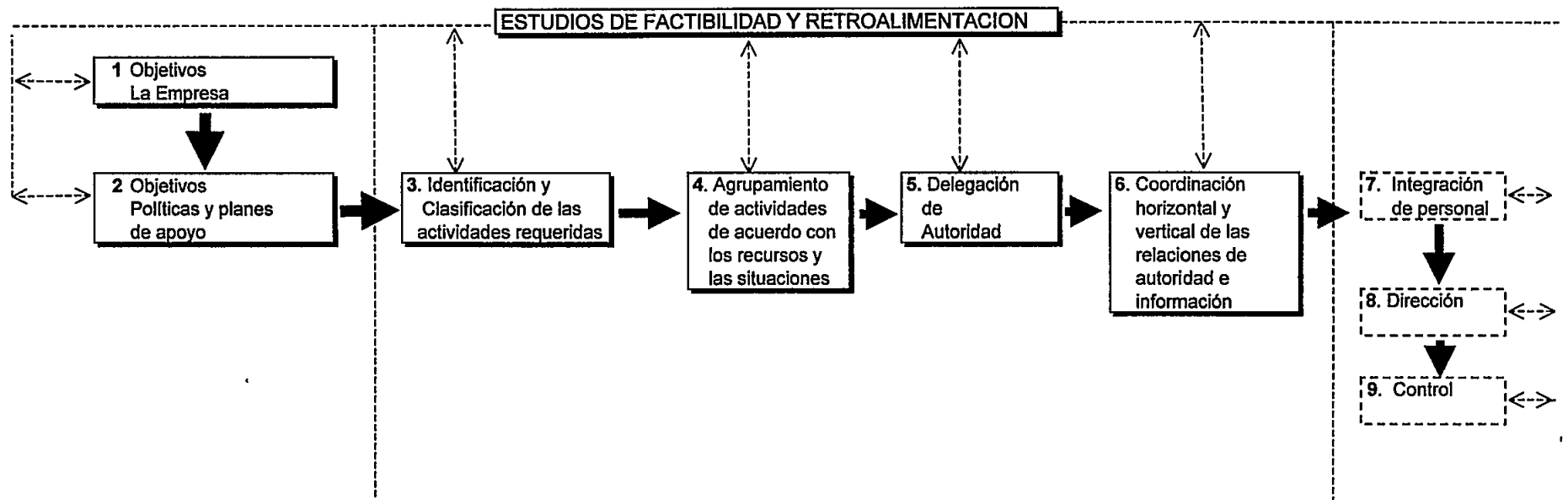
Las Corporaciones Municipales en su concepción, son empresas de carácter público, con calidad de corporaciones autónomas de derecho público con patrimonio propio y personalidad jurídica, cuya misión es administrar recursos financieros, administrativos, humanos y técnicos con el propósito de satisfacer las necesidades de la comunidad local, garantizando su participación en el progreso económico, social y cultural. Interactuando en un sistema que se caracteriza por su dinamismo, considerando las funciones de sus componentes.

El municipio se relaciona con el Estado en diferentes materias de interés regional, haciéndose dependiente de este en materias específicas que extrapolan las necesidades locales a las de la ciudad, aún cuando en la formulación de sus planes; programas, proyectos y manejo presupuestario tienen plena autonomía en su marco jurisdiccional.

Para esto, los municipios además de su autonomía deben administrar y organizar su territorio jurisdiccional de manera de satisfacer, en la medida de sus recursos, las necesidades de la población. Considerando la capacidad de financiamiento y los intereses de la comunidad.

El municipio, debe preocuparse para dar respuesta a los problemas que son comunes a los habitantes de su localidad, para lo cual responde a una estructura física que debe organizarse de acuerdo a su concepción legal que lo crea y administrar los recursos en beneficio de la comunidad.

PROCESO DE ORGANIZACIÓN



1.2 EL MUNICIPIO EN EL CONTEXTO DE ORGANIZACIÓN

Las municipalidades deben seguir un proceso de organización acorde a las características de su entorno y desarrollar sus actividades en un medio sistémico definiendo sus objetivos y misión aun cuando el marco jurídico y legal los establece, pero deben ajustarse a los intereses propios del territorio que deben administrar, en este contexto la siguiente estructura general responde a la visión operacional de cualquier municipalidad.

Con este principio las autoridades responsables de organizar al municipio deben:

- 1. Establecer con precisión los objetivos (misión) del municipio aun cuando la Ley 18.695 Orgánica Constitucional los definen en su articulado número uno; no obstante, se debe especificar las áreas que son de interés desarrollar en el marco de un proceso secuencial y cronológico, con participación de los actores.*
- 2. Formular objetivos, políticas y planes de apoyo, en este ámbito, se deben desarrollar las siguientes líneas de acción:*
 - a) Formulación del plan de desarrollo comunal, que es un proyecto de apoyo a la gestión municipal; con los lineamientos estratégicos que identifiquen las dimensiones en el accionar del Municipio, el cual debe responder a un programa de cuatro años.*
 - b) Formulación de planes estratégicos cuyo objetivo es propinar procesos tendientes al desarrollo comunal que supone reflexiones cualitativas y técnicas que permitan operacionalizar un consenso con respecto a las problemáticas centrales que presenta la comuna.*
 - c) Una estructura presupuestaria y financiera para cada municipalidad, de acuerdo a la realidad económica de su territorio comunal, dependiendo del financiamiento que otorgue el gobierno central para cubrir sus necesidades.*

- d) *Estructura organizacional y funcional: De conformidad a las disposiciones legales, se pueden definir estructuras organizacionales que respondan con las necesidades de la población y de acuerdo a su realidad geográfica, para eso, el cuerpo legal le da un dinamismo propio que genera una propuesta básica que cada municipio debe ajustar a su realidad.*
- e) *Generación de procedimientos y relaciones de comunicación, se deben generar líneas que regulen el funcionamiento de los sistemas al interior de la Organización con reglamentos y manuales que delimiten la funcionalidad y responsabilidad de las áreas.*
- f) *Desarrollo de una política de Recursos Humanos, que responda a la misión de la organización, con funcionarios cuyo perfil sea coherente a la función y al cargo a desempeñar, así también definir un área de desarrollo y de capacitación hacia el capital humano de que se dispone.*

1.3. RELACIONES DE LINEA Y DE STAFF, Y LOS FLUJOS DE INFORMACIÓN EN EL MUNICIPIO:

Al igual que en cualquier organización, es necesario establecer en la estructura organizacional los niveles de relaciones de jerarquía y los procedimientos de comunicación e información entre las distintas unidades existentes.

Es posible diferenciar las funciones de:

- *Línea*
- *Staff.*

Como las relaciones de carácter:

- *Formal*
- *Informal*

Dentro de la naturaleza de las relaciones al interior del Municipio, se debe precisar el principio escalar "mientras más clara sea la línea de autoridad desde el puesto directivo más alto en la organización hasta todos los puestos subordinados; más clara será la responsabilidad sobre la toma de decisiones y más eficaz la comunicación organizacional".

Es por eso que en la estructura organizacional queda de manifiesto cuáles son las unidades de línea, donde el superior directivo jerárquico ejerce una supervisión sobre sus subordinados, como también las unidades asesoras tanto de la jefatura superior del Servicio como de otros organismos colegiados.

En la Municipalidad de Cerro Navia; se reconocen relaciones funcionales que dan derecho a delegar en un funcionario, departamento, sección u oficina atribuciones que permitan controlar procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos relacionados con las actividades que se llevan a cabo en otras unidades.

También se debe señalar, que dentro del marco de las relaciones de comunicación se da la formalidad que involucra diferentes niveles de responsabilidad a las resoluciones internas del municipio, para esto se definen en el marco jurídico: ordenanzas, reglamentos municipales, decretos alcaldicios que sancionan los actos municipales, sin embargo, la comunicación interna se realiza a través de: "ordinarios, memorandos, instructivos".

- *Las ordenanzas son normas generales y obligatorias aplicables a la comunidad.*
- *Los reglamentos municipales son normas generales obligatorias y permanentes relativas a materias de orden interno de la municipalidad.*
- *Los decretos alcaldicios son resoluciones que versan sobre materias en particular y que constituyen una orden impartida por el jefe superior del servicio y finalmente,*
- *Las instrucciones son directivas impartidas a los subalternos.*

CAPITULO II

***LEGISLACION QUE REGLAMENTA
LA OPERACIÓN DE LOS MUNICIPIOS.***

II. MARCO JURIDICO Y ESTRUCTURAL DEL MUNICIPIO

II.1. LEGISLACIÓN QUE REGLAMENTA LA OPERACIÓN DE LOS MUNICIPIOS.

1. *La Constitución política de la República de Chile del año 1980 establece en sus artículos 107 que “La administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una municipalidad la que está constituida por el “Alcalde que su máxima autoridad y por el Consejo Comunal respectivo”*

“Una Ley Orgánica Constitucional determinó las atribuciones de las Municipalidades y las plazas de duración en el cargo de los alcaldes. Dicha ley señalará además las materias de administración local, propias de la competencia de las municipalidades que el alcalde podrá someter a plebiscito de las personas inscritas en los registros electorales con domicilio”, “Los municipios y los demás servicios públicos existentes en la respectiva comuna deberán coordinar su acción en conformidad a la ley”.

El primer cuerpo legal que modifica el rol del municipio se hizo con la dictaminación del Decreto Ley 1289 en el año 1976, que aprueba la Ley Orgánica de Municipios y administración comunal, otorgándole más autonomía al municipio y un rol más activo.

2. *La Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, de Marzo 31 de 1988. Esta Ley regula los objetivos que debe cumplir un municipio en el ámbito del territorio comunas señalando quienes constituyen las municipalidades, sus atribuciones y funciones sean privativas o compartidas, la reglamentación de funcionamiento con otros organismos del estado, también expresa cuales serán las atribuciones esenciales, como también expresa cuales serán las*

atribuciones sobre el marco que deben actuar, dentro de los planes nacionales y regionales que regulen la respectiva actividad como también el contexto autónomo para la administración de sus finanzas, finalmente la constitución de las unidades necesarias para dar cumplimiento con la misión del municipio, complementada con las normas generales para la administración financiera del Estado, que en conjunto la Ley 1.263 y 3063, esta última sobre rentas municipales, regulan las recaudaciones y las cancelaciones, el sistema de control financiero y contabilidad Gubernamental.

II-2 FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LAS MUNICIPALIDADES.

En primer lugar las municipalidades poseen funciones y atribuciones esenciales para cumplir sus objetivos y estas son:

II.2.1. FUNCIONES PRIVATIVAS

- a) Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito públicos, dentro de la comuna, en la forma que determinen las leyes y las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo.*
- b) Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización, en la forma que determinen las leyes, sujetándose a las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo.*
- c) Elaborar el plan regulador comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes.*
- d) El aseo y ornato de la comuna.*
- e) La promoción del desarrollo comunitario, y*
- f) Elaborar, aprobar y modificar el plan de desarrollo comunal cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales. (Anexo 3)*

Las municipalidades podrán desarrollar directamente o con otros órganos de la administración del Estado, funciones relacionadas con:

- a) La asistencia social;*
- b) La salud pública;*
- c) La protección del medio ambiente;*
- d) La educación y la cultura;*
- e) La capacitación y la promoción del empleo;*
- f) El deporte y la recreación;*
- g) El turismo;*
- h) El transporte y tránsito, públicos*
- i) La vialidad urbana y rural;*
- j) La urbanización;*
- k) La construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias*
- l) La prevención de riesgos y la prestación de auxilio en situaciones e emergencia, y*
- m) El desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.*

Para el cumplimiento de sus funciones las municipalidades tienen las siguientes atribuciones esenciales

- a) Ejecutar el plan comunal de desarrollo y los programas necesarios para su cumplimiento.*

- b) *Elaborar, aprobar, modificar y ejecutar el presupuesto municipal.*
- c) *Administrar los bienes municipales y nacionales de uso público existentes en la comuna, salvo que, en atención a su naturaleza o fines y de conformidad a la ley, la administración de estos últimos corresponda a otros órganos de la Administración del Estado. En ejercicio de esta atribución, les corresponderá, previo informe del Consejo Económico y Social de la Comuna, asignar y cambiar la denominación de tales bienes. Asimismo, con el acuerdo de los dos tercios de los concejales en ejercicio, podrá hacer uso de esta atribución respecto de poblaciones, barrios y conjuntos habitacionales, en el territorio bajo su administración;*
- d) *Dictar resoluciones obligatorias con carácter general o particular;*
- e) *Establecer derechos por los servicios que presten y por los permisos y concesiones que otorguen.*
- f) *Adquirir y enajenar, bienes e inmuebles:*
- g) *Otorgar subvenciones y aporte a personas jurídicas de carácter público o privado, sin fines de lucro, que colaboren directamente en el cumplimiento de sus funciones. Estas subvenciones y aportes no podrán exceder, en conjunto, al siete por ciento del presupuesto municipal. Este limite no incluye las subvenciones y aportes que las municipalidades destinen a las actividades de educación, de salud o de atención de menores que les hayan sido traspasadas en virtud de lo establecido en el decreto con fuerza de Ley N° 1-3063, de Interior, de 1980, cualesquiera sean su forma de administración, ni las destinadas a los Cuerpos de Bombero. Asimismo, este limite no incluye a las subvenciones o aportes que las municipalidades de Santiago, Providencia y Las Condes efectúen a la "Corporación Cultural de la I. Municipalidad de Santiago" para el funcionamiento de actividades de carácter cultural que beneficien a los habitantes de dichas comunas;*

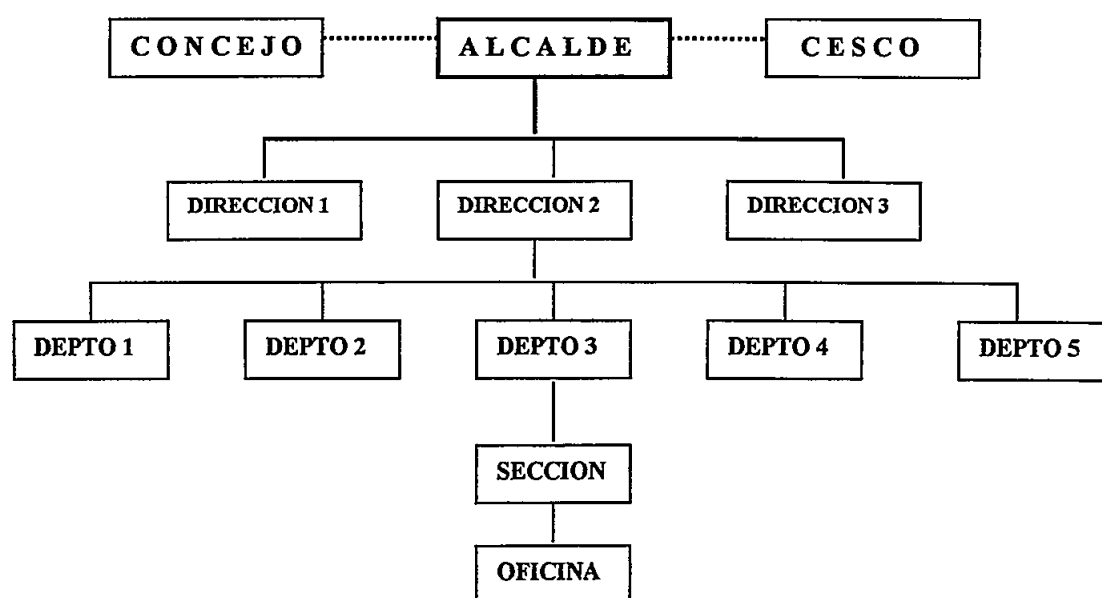
- h) *Aplicar tributos que graven actividades o bienes que tengan una clara identificación local y estén destinados a obras de desarrollo comunal, para cuyo efecto las autoridades comunales deberán actuar dentro de las normas que la ley establezca;*
- i) *Constituir corporaciones o fundaciones de derecho privado, sin fines de lucro, destinadas a la promoción y difusión del arte y la cultura. La participación municipal en estas corporaciones se regirá por las normas establecidas en el párrafo primero del Título VII, y :*
- j) *Establecer, en el ámbito de las comunas o agrupación de comunas, territorios denominados unidades vecinales, con el objeto de propender a un desarrollo equilibrado y a una adecuada canalización de la participación ciudadana;*

Las municipalidades tendrán, además las atribuciones no esenciales que les confieran las leyes o que versen sobre materias que la Constitución Política de la República expresamente ha encargado sean reguladas por la ley común, entre otras la de colaborar en la fiscalización y en el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias correspondientes a la protección del medio ambiente, en los límites comunales, sin perjuicio de las potestades, funciones y atribuciones de otros organismos públicos.

Las municipalidades podrán asociarse entre ellas para el cumplimiento de sus fines propios, de acuerdo con las reglas establecidas en el párrafo 2º del Título VII.

II-3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BÁSICA (LEY 18.695)

De conformidad al artículo 12 de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades 18.695; establece que en la estructura jerárquica; las unidades que la componen recibirán sólo el nombre de Direcciones, Departamentos, secciones y oficinas.



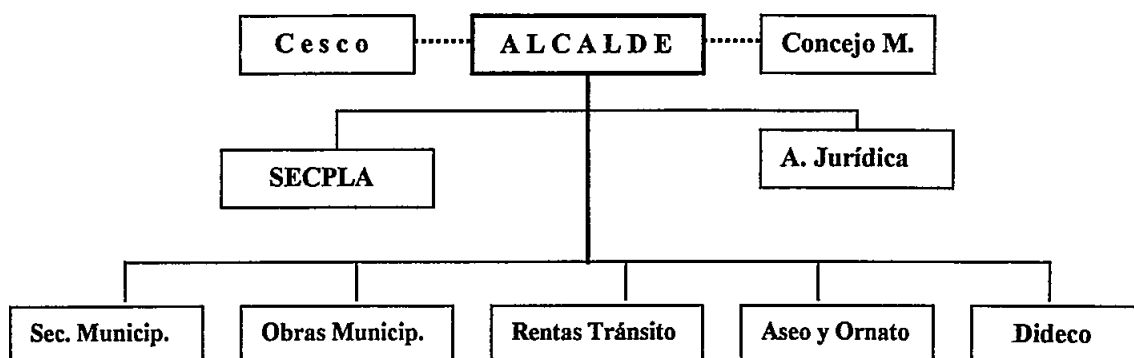
- a) *Consejo económico y social comunal compuesto por representantes de la comunidad organizado. Este Consejo es un órgano de consulta de la municipalidad, que tendrá por objeto asegurar la participación de los organizadores comunitarios de carácter territorial y funcional y de actividades relevantes, en el progreso económico, social y cultural de la comuna.*

- b) Consejo de carácter normativo, resolutivo y fiscalizador encargado de hacer efectivo la participación local y de ejercer las atribuciones que la ley señala.

II-4. ORGANIGRAMA EXIGIDO PARA UNA MUNICIPALIDAD.

II-4-1 MUNICIPALIDADES DE COMUNAS CON POBLACIÓN INFERIOR A CIEN MIL HABITANTES.

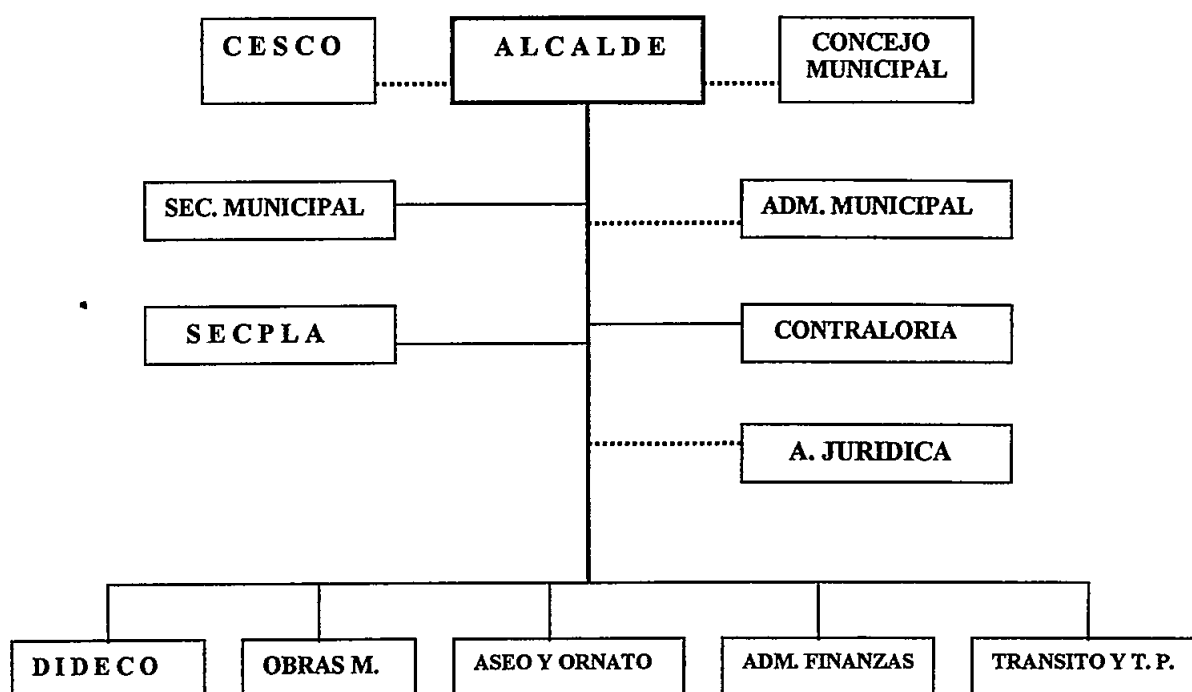
En las comunas cuya población sea igual o inferior a cien mil habitantes, la organización interna de las municipalidades incluiría como unidad obligatoria a la Secretaria Municipal y considerar refundir dos l más funciones en una sola unidad de acuerdo a las características del territorio comunal.



II-4-2. MUNICIPALIDADES CON UNA POBLACIÓN LOCAL SUPERIOR A CIEN MIL HABITANTES:

En las comunas cuya población sea superior a cien mil habitantes las municipalidades incluyen en su organización interna la secretaria municipal, la secretaria comunal de planificación y coordinación y las unidades encargadas de

cumplir las funciones generales como: las encargadas de prestación de servicios y de administración interna; relacionadas con el desarrollo comunitario, obras municipales, aseo y ornato, transito, transporte públicos, administración y finanzas, asesoría jurídica y control.

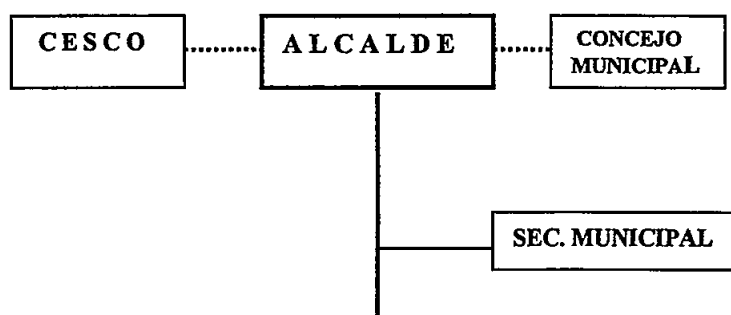


II 5 FUNCIONES Y ATRIBUCIONES DE LAS UNIDADES ESENCIALES DE LA ORGANICA MUNICIPAL.

II.5.1 SECRETARIA MUNICIPAL: (ART. 16).

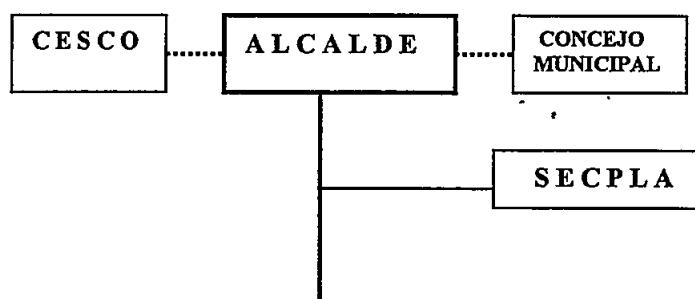
La Secretaria Municipal estará a cargo de un secretario municipal, cuyas funciones principales serán:

- a) Dirigir las actividades de secretaría administrativa del alcalde y del Consejo,*
y
- b) Desempeñarse como ministro de fe en todas las actuaciones municipales.*



II-5-2 SECRETARIA COMUNAL DE PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN (art. 17)

La Secretaría Comunal de Planificación y Coordinación será la unidad asesora del alcalde y, también, del Consejo en las materias que sean de la competencia de este último.



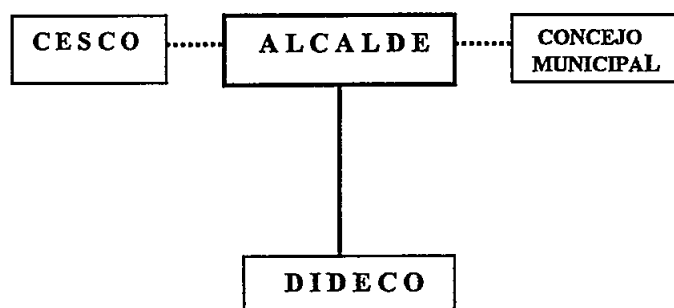
Le corresponderá específicamente:

- a) *Servir de secretaria técnica permanente del alcalde y del Consejo en la preparación y coordinación de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comuna;*
- b) *Asesorar al alcalde en la elaboración de los proyectos del plan comunal de desarrollo y de presupuesto municipal.*
- c) *Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos y del presupuesto municipal e informar sobre estas materias al Alcalde y al Consejo;*
- d) *Efectuar análisis y evaluaciones permanentes de la situación de desarrollo de la comuna, con énfasis en los aspectos sociales y territoriales;*
- e) *Fomentar vinculaciones de carácter técnico con los servicios públicos y con el sector privado de la comuna, y*
- f) *Recopilar y mantener la información comunal y regional atinente a sus funciones*

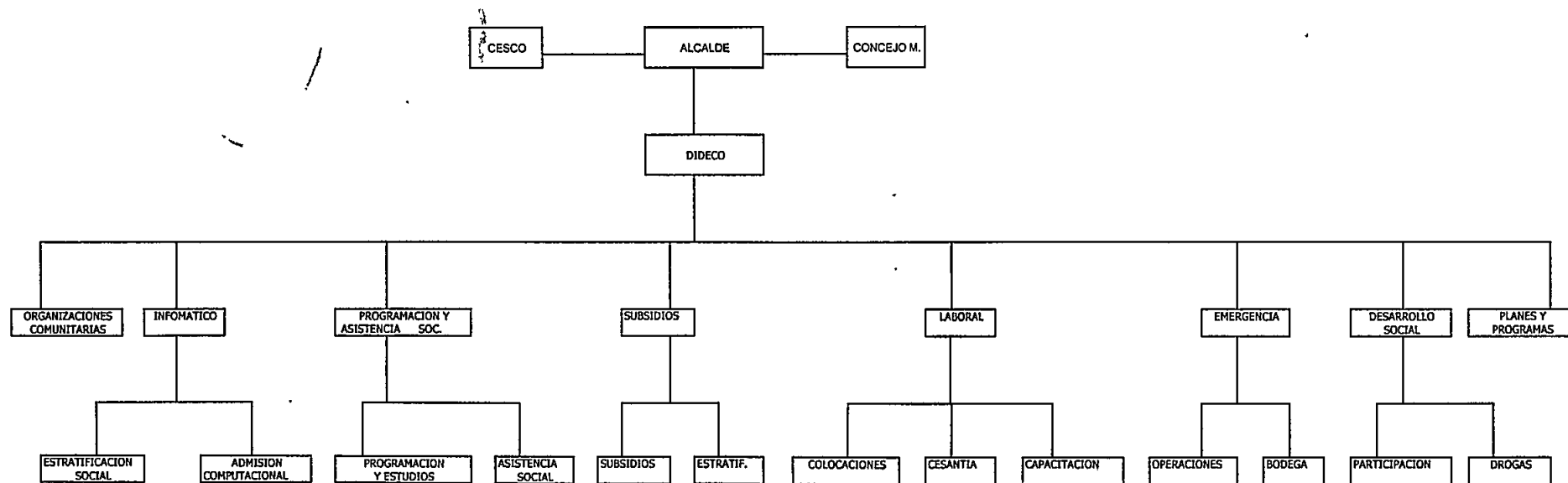
II-5-3 DESARROLLO COMUNITARIO (ART.18)

La unidad encargada del desarrollo comunitario tendrá como funciones específicas:

- a) Asesorar al Alcalde y, también, al Consejo en la promoción del desarrollo comunitario.*
- b) Prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias, y*
- c) Proponer y ejecutar, cuando corresponda, medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con asistencia social; salud pública; protección del medio ambiente; educación y cultura; capacitación; deporte y recreación; promoción del empleo y turismo.*



ORGANIGRAMA DE LA DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO



II-5-4. OBRAS MUNICIPALES (ART. 19).

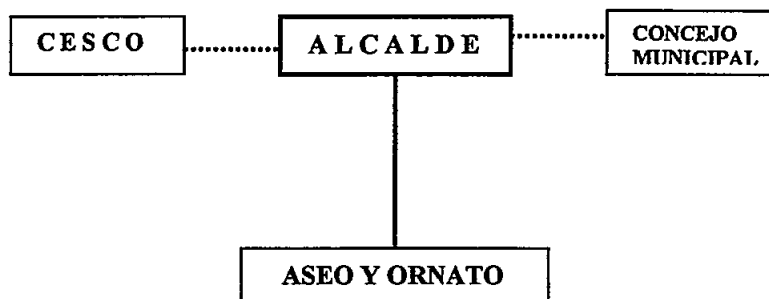


A la unidad encargada de obras municipales corresponderá

- a) Elaborar el proyecto de plan regulador comunal y proponer sus modificaciones;*
- b) Velar por el cumplimiento de las disposiciones del plan regulador comunal y de las ordenanzas correspondientes; para cuyo efecto gozará de las siguientes atribuciones específicas:*
- c) Dar aprobación a las subdivisiones de predios urbanos y urbano-rurales;*
- d) Dar aprobación a los proyectos de obras de urbanización y de construcción, en general, que se efectúen en las áreas urbanas y urbano-rurales. Ellas incluyen tanto las obras nuevas como las ampliaciones, transformaciones y otras que determinen las leyes y reglamentos;*
- e) Otorgar los permisos de edificación de las obras señaladas en la letra anterior;*
- f) Fiscalizar la ejecución de dichas obras hasta el momento de su recepción, y*
- g) Recibir las obras ya citadas y autorizar su uso;*
- h) Realizar tareas de inspección sobre las obras ya citadas en uso, a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas que las rijan;*

- i) *Aplicar normas legales y técnicas para prevenir el deterioro ambiental;*
- j) *Confeccionar y mantener actualizando el catastro de las obras de urbanización y edificación realizadas en la comuna;*
- k) *Proponer y ejecutar medidas relacionadas con la vialidad urbana y rural; la construcción de viviendas sociales e infraestructura sanitarias y la prevención de riesgos y prestación de auxilio en situaciones de emergencia, y*
- l) *En general, aplicar las normas generales sobre construcción y urbanización en la comuna.*

II-5-5 ASEO Y ORNATO (ART. 20)

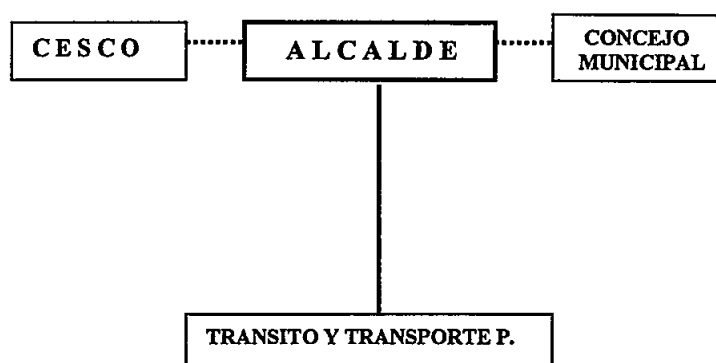


A la unidad encargada de la función de aseo y ornato corresponderá velar por:

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

- c. *La construcción, conservación y administración de las áreas verdes de la comuna.*

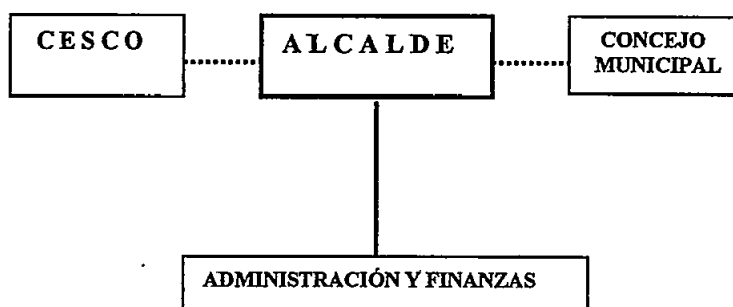
II-5-6. TRANSITO Y TRANSPORTE PÚBLICO (ART. 21)



A la unidad encargada de Transito Y Transporte Público corresponderá:

- a) *Otorgar y renovar licencias para conducir vehículos;*
- b) *Determinar el sentido de circulación de vehículos, en coordinación con los organismos de la Administración del Estado competentes;*
- c) *Señalizar adecuadamente las vías públicas, y*
- d) *En general aplicar las normas generales sobre tránsito y transporte público en la comuna.*

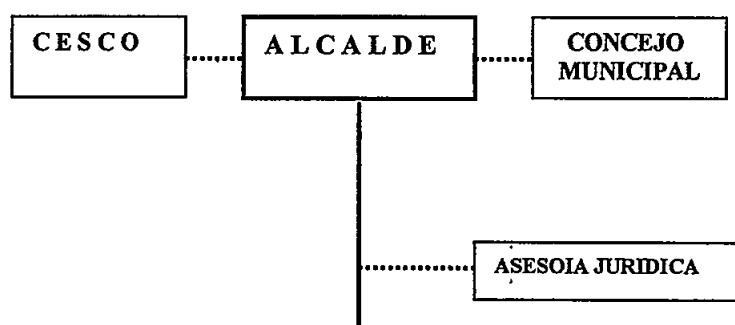
II-5-7 ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS (Art. 22)



La unidad encargada de la administración y finanzas tendrá las siguientes funciones:

- ♦ *Asesorar al Alcalde en la administración del personal de la municipalidad, y de los bienes municipales para lo cual le corresponderá específicamente:*
 - a. *Estudiar, calcular, proponer, y regular la percepción de cualquier tipo de ingresos.*
 - b. *Colaborar con la secretaria Comunal de Planificación y Coordinación en la elaboración del presupuesto municipal;*
 - c. *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;*
 - f. *Efectuar los pagos municipales, manejar la cuenta bancaria respectivamente y rendir cuenta a la Contraloría General de la República, y,*
 - g. *Recaudar y percibir los ingresos municipales y fiscales que correspondan.*

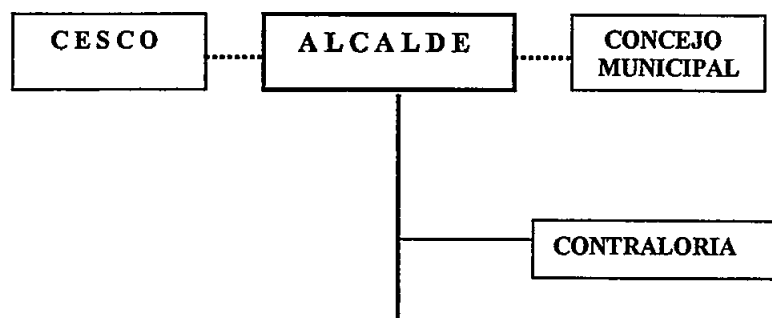
II.5.8 ASESORIA JURIDICA (Art. 23)



- * *Corresponderá a la unidad encargada de la asesoría jurídica, a requerimientos del alcalde, iniciar y defender los juicios en que la municipalidad sea parte o tenga interés. Además, informará en derecho todos los asuntos legales que las unidades municipales les planteen, las orientará periódicamente respecto de las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes y informará y mantendrá al día los títulos de los bienes raíces municipales.*

Además cuando se le ordene por el Alcalde, deberá efectuar las investigaciones y sumarios administrativos.

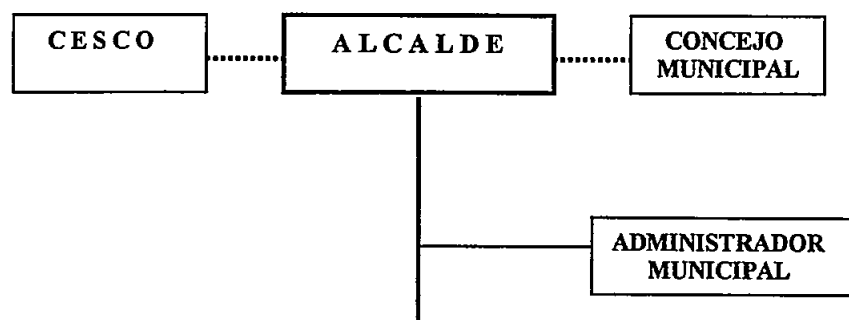
II.5.9 CONTRALORIA MUNICIPAL (Art.24)



A la unidad encargada del control le corresponderá:

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

II-5-10 . ADMINISTRADOR MUNICIPAL (Art.24 Bis)



Existirá un administrador municipal en todas aquellas comunas donde lo decida el Consejo a proposición del alcalde.

El cargo de administrador municipal se proveerá por concurso público, dependerá directamente del alcalde y quien lo desempeñe requerirá estar en posesión de un título profesional acorde con la función. A este cargo no se accederá por ascenso.

El administrador municipal podrá ser removido, sin expresión de causa, con acuerdo de los dos tercios de los miembros en ejercicio del Consejo, sin perjuicio de las causales de cese de funciones aplicables a los funcionarios municipales de acuerdo con el estatuto administrativo de los funcionarios municipales.

Al administrador municipal le corresponderá:

- a) Ejecutar tareas de coordinación de todas las unidades municipales y servicios municipalizados, de acuerdo a las instrucciones del Alcalde:*

- b) *Velar por el adecuado cumplimiento de la gestión y ejecución técnica de las políticas, planes y programas de la municipalidad, y*
- c) *Ejercer las atribuciones que le delegue el Alcalde, en conformidad con esta ley, y las demás funciones que le encomienden de acuerdo con el reglamento interno de la municipalidad.*

Las funciones de administrador municipal serán reglamentadas por el Alcalde, con acuerdo de la mayoría absoluta de los miembros en ejercicio del Concejo.

La organización interna de la municipalidad, así como las demás funciones específicas que se asignen a las unidades respectivas, deberán ser reguladas mediante un reglamento municipal que para tal efecto dictará el Alcalde.

II-6 PATRIMONIO Y FINANCIAMIENTO DE MUNICIPALIDADES.

El patrimonio de las municipalidades estará constituido por: (Art.10 bis):

- a) *Los bienes corporales e incorporeales que posean o adquieran a cualquier título;*
- b) *El aporte que les otorgue el Gobierno Regional respectivo;*
- c) *Los ingresos provenientes de su participación en el Fondo Común Municipal;*
- d) *Los derechos que cobren por los servicios que presten y por los permisos y concesiones que otorguen;*
- e) *Los ingresos que perciban con motivo de sus actividades o de las de los establecimientos de su dependencia;*
- f) *Los ingresos que recauden por los tributos que la ley permita aplicar a las autoridades comunales, dentro de los marcos que la ley señale, que graven*

actividades o bienes que tengan una clara identificación local, para ser destinados a obras de desarrollo comunal, sin perjuicio de la disposición séptima transitoria de la Constitución Política, comprendiéndose dentro de ellos, tributos tales como el impuesto territorial establecido en la Ley sobre impuesto territorial, el permiso de circulación de vehículos consagrado en la Ley sobre de Rentas Municipales, y las patentes a que se refieren los artículos 23 y 32 de dicha ley y 140 de la Ley de Alcoholes, Bebidas Alcohólicas y Vinagres;

- g) Las multas e intereses establecidos a beneficio municipal, y*
- h) Los demás ingresos que les correspondan en virtud de las leyes vigentes.*

LAS MUNICIPALIDADES GOZARÁN DE AUTONOMÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE SUS FINANZAS (Art.11).

Las municipalidades gozarán de autonomía para la administración de sus finanzas.

Para garantizar el cumplimiento de los fines de las municipalidades y su adecuado funcionamiento, existirá un mecanismo de redistribución solidaria de recursos financieros entre las municipalidades del país, denominado Fondo Común Municipal, el cual estará integrado por los siguientes recursos:

1. *Un sesenta por ciento del impuesto territorial que resulte de aplicar la tasa que se refiere el inciso primero del artículo 15 de la Ley sobre Impuesto Territorial;*
2. *Un cincuenta por ciento del derecho por el permiso de circulación de vehículos que establece la Ley de Rentas Municipales, sin perjuicio del establecido en su artículo 12;*
3. *Un cuarenta y cinco por ciento de los que recaude la Municipalidad de Santiago y un sesenta y cinco por ciento de lo que recauden las Municipalidades de Providencia y de Las Condes por pago de las patentes a que se refieren los artículos 23 y 32 de la Ley de Rentas Municipales, y 140 de La Ley de Alcoholes, Bebidas Alcohólicas y Vinagres, y*
4. *El aporte fiscal que conceda para este efecto la Ley de Presupuestos de la Nación.*

La distribución de este Fondo se sujetará a los criterios y normas establecido en la Ley de Rentas Municipales.

CAPITULO III

DIAGNOSTICO DEL SISTEMA ACTUAL DE OPERACIÓN DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CERRO NAVIA.

III. DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA ACTUAL DE OPERACIÓN DE LA I. MUNICIPALIDAD DE CERRO NAVIA.

INTRODUCCION:

La comuna de Cerro Navia fue creada por Decreto Ley N° 13.160 de fecha Marzo 17 de 1981; surgiendo como resultado de la división administrativa que se realiza en la Provincia de Santiago y que da origen a diecisiete nuevas comunas, hasta esa fecha formaba parte de la comuna de Pudahuel que fue creada en marzo 25 de 1887; el propósito de esta división territorial se enmarca en vigorizar la descentralización y la institución municipal chilena, principal espacio público de interrelación de la ciudadanía y el estado acercando las instancias de decisión y de rendición de cuentas de la comunidad, es por ello que la división territorial y administrativa de la Provincia de Santiago, se vincula con la consolidación y modernización de la administración municipal, fortaleciendo la legitimidad institucional de los municipios lo que incide en el robustecimiento de su capacidad de gestión para atender los asuntos comunales que le son propios con la mayor transparencia de su acción.

III.1 CARACTERÍSTICAS DEL TERRITORIO COMUNAL QUE ADMINISTRA LA I. MUNICIPALIDAD DE CERRO NAVIA.

III.1.1 CARACTERIZACION DIAGNOSTICA DE LA COMUNA

A DIMENSION DEMOGRÁFICA-URBANA

1) Aspectos Demográficos

Al momento de su creación, la comuna de Cerro Navia contaba con una población cercana a los 140.000 habitantes. Según la proyección del Censo de Población de 1992, hoy dicha cantidad alcanza a 161.887 personas de las cuales el 50.76% son mujeres. Se caracteriza por ser una población mayoritariamente joven; el 68,5% se encuentra entre los 0 y 34 años, en tanto que sólo un 4% supera los 65 años. De acuerdo a cifras del mismo censo de 1992, el 13.2 % de la población mayor de 14 años declaró pertenecer a algún grupo étnico, siendo el más numeroso el mapuche con un 12,7%, seguido del aymará (0.23%) y rapanui (0.2%).

La comuna presenta comparativamente un bajo crecimiento poblacional encontrándose bajo el promedio de crecimiento de Santiago para el período 1982-1992 (13% Cerro Navia y 20% Santiago). Según la evolución del peso demográfico de la comuna respecto a Santiago Metropolitano, período de los Censos del 70-82-92, la comuna ha experimentado una desaceleración de su crecimiento poblacional.

La población comunal se estructura en 37.888 hogares, de los cuales un porcentaje sustantivo (26.4%) corresponden a mujeres jefas de hogar. El 65.5% de estas mujeres jefas de hogar no tiene esposo o conviviente pero vive con uno o más parientes, en tanto que el 12.5 % vive sola. El promedio de personas por hogar es de 4.1; sin embargo, más del 60% de los hogares tiene entre 4 y 10 personas, o sea, existe una predominancia de familias numerosas

ya sea nuclear o extensa. La comuna de Cerro Navia se ha caracterizado, por el surgimiento de asentamientos espontáneos que se han expresado en operaciones sitios, campamentos, tomas de terrenos y radicación de viviendas sociales. En la comuna existen 35 Unidades Vecinales, con 92 poblaciones que se pueden ordenar de acuerdo a las siguientes categorías:

- **17.4% Loteos irregulares**
- **19.6% Operaciones sitios**
- **34.8% Poblaciones SERVIU**
- **6.5% Loteos Municipales**
- **21.7% Loteos particulares**

El aspecto cualitativo más importante, en lo que al movimiento demográfico se refiere, es que el poblamiento original ya contiene condiciones estructurales de pobreza, las cuales no parecen haberse modificado en lo sustancial desde el tiempo de su instalación, o sea, los poblamientos posteriores son escasos y no influyen de manera sustantiva en la composición socioeconómica de la población; además, las políticas sociales no han variado en lo fundamental las condiciones materiales de dicha población original; al menos, no existen datos que digan lo contrario. Por lo tanto, se puede argumentar que las tendencias demográficas no han variado la composición y características de la población original; por ejemplo, no se registra un gran crecimiento poblacional pero tampoco una emigración significativa..

2) Ocupación Del Espacio y Vivienda.

La superficie total comunal es de 11.06 km², de los cuales 9.04 km² corresponden al área urbana consolidada; 0.41 km² al área con restricción Parque Comunal; con lo cual el área de expansión para construcciones de

vivienda y equipamiento es muy escasa, alcanzando solamente a 410.000 m². Los deslindes fronterizos de la Comuna, corresponden por el oriente a través de la calzada de Neptuno con Quinta Normal, por el norte a través del río Mapocho con la comuna de Renca, por el poniente a través de Américo Vespucio y Teniente Cruz con la comuna de Pudahuel, y finalmente por el sur a través de la calzada de San Francisco con la comuna de Lo Prado.

Cerro Navia se encuentra en el grupo de comunas que presenta una de las mayores concentraciones de habitantes por km² de la región, con una densidad de 14.088 hab/km², comparativamente superior al rango mayor de clasificación para el Gran Santiago de 13.001 hab/km².

Con una tasa de crecimiento media anual del parque de viviendas de un 2.2 %, cifra en un 1.1% por debajo del promedio del gran Santiago (3.1%), Cerro Navia es la segunda comuna con mayor déficit habitacional después de Huechuraba, los análisis son hechos según la metodología empleada por el Ministerio de la Vivienda para el cálculo estimativo del déficit cuantitativo, que dice relación a la capacidad de independizarse. Cerro Navia, es la comuna que posee un 28% de familias sin vivienda propia del total de las familias de la comuna, porcentaje muy por encima del déficit del Gran Santiago, que alcanza al 16%, por otro lado, si se relaciona el número de viviendas ocupadas con el número de hogares de la comuna se produce una diferencia deficitaria de 3.849 viviendas, lo que estaría indicando 11.3% de hogares allegados. De acuerdo al Censo de 1992, en referencia a la encuesta de vivienda y donde viven las personas, se deduce que existen 23.883 personas que viven allegadas lo que equivale al 15.3 % de la población.

El incremento del 2.2 % no significa necesariamente un mejoramiento de la situación habitacional y de la calidad de la vivienda. Desde el punto de vista de la demanda registrada por la ficha CAS II (año 1995), un total de 2.440 familias (10.004 personas) son demandantes activos de una solución habitacional, un 6.4% de la población comunal y un 16.2% de la población allegada (Diagnóstico Comunal, 1995)

En cuanto la calidad de la vivienda, Cerro Navia se encuentra entre las comunas que presentan los más bajos valores porcentuales de viviendas permanentes¹. Por otro lado según el índice de materialidad utilizado por la encuesta CASEN, el 22% de las viviendas de la comuna se encuentra en la categoría de no aceptable y sólo el 65,7% es considerado como bueno. Además, hay que señalar que el 42,9 % de las viviendas es de madera o tabique forrado, el 1% es de adobe, el 0,4% está construida de desechos, latas, cartones u otros materiales, sólo el 55,7 es de material sólido.

El análisis cualitativo se ha orientado a la falta de espacio y a la precariedad habitacional como factores que ha provocado un doble proceso que ha acentuado la situación de pobreza, el aumento de la densidad poblacional y el allegamiento.

3) Infraestructura Y Trama Urbana

Desde su constitución, la comuna enfrenta serios problemas de infraestructura, con zonas de riesgo inminente como las riberas no protegidas del río Mapocho, con un sistema vial no consolidado y deficitario.

Desde el punto de vista de la comunicación intercomunal, existe un déficit particular en los límites poniente y norte de la comuna (anillo de circunvalación de Américo Vespucio y Avenida Costanera Sur respectivamente), que constituye un impedimento para la integración urbana de la comuna y que afecta de manera particular el desarrollo productivo, en la medida que constituye un obstáculo para potenciar el área de expansión con destino industria exclusiva.

Por otra parte, la red comunal de vialidad norte-sur, en diversos puntos y tramos de calles importantes, carece de continuidad generando problemas de interconexión y tráfico. El sistema de vías comunales secundarias se

¹ I.N.E. "Clasificación de Áreas diferenciales según habitabilidad urbana 1994"

caracteriza por sus amplitudes inadecuadas, producto de loteos económicos que han dejado un déficit estructural en la calidad del entorno y eficiencia vial del trazado.

Además, existe un serio déficit en pavimentación que según SECPLAC, alcanzaba en 1993 al 43% de las calles de la comuna, lo que equivale a 398.792 Mts², cifra que es considerable superior al déficit de pavimentación de la provincia, el que alcanzaba al 17%, sin embargo, este déficit se ha reducido a 1999, a un 0,5%.

Las áreas verdes de la comuna cubren un total de 191.850 mts.², que comparando con el ideal total estimado de áreas verdes 1.078.000 mts.² representa aún un déficit del orden de 721.6%.(2) Respecto a la percepción de los vecinos en cuanto problemas de contaminación, ésta se concentra en torno a la contaminación atmosférica (31%), saneamiento básico (30.8%) y contaminación por desechos². Este último tipo de contaminación por basura, desperdicios y escombros, se relaciona con un serio problema de conductas y hábitos sociales que redundan aún más en una visión negativa, tanto de sus propios habitantes como de comuna aledañas.

En cuanto al equipamiento, existe un déficit general no existiendo una cobertura de servicios públicos básicos (entidades bancarias, institutos de Salud Previsional, Asociaciones de Fondos de Pensiones, etc.).

La comuna no cuenta con un centro comercial funcional propiamente tal, no existen grandes centros de intercambio comercial, en cambio si existen, principalmente, pequeños locales que operan en recintos adaptados dentro de la misma vivienda.

Como consecuencia de todo lo anterior se ha conformado una estructura urbana pobre y poco coherente, densamente poblada y de precaria

² Municipalidad de Cerro Navia. Depto. de Aseo y Ornato 1996

urbanización y una trama vial que opera como sistema no consolidado, no-integrador y fuertemente deficitario en el ámbito de conexiones intercomunales e intracomunales. En términos cualitativos, se podría hablar de un doble proceso simultáneo; por un lado un enclaustramiento respecto de su relación con el resto de la ciudad, por lo tanto, marginal respecto de los cauces en que se expresa el crecimiento económico de la ciudad y el país, y por otro lado, una desconexión urbana interna de la comuna, que conspira contra un proceso de integración y, consecuentemente de identidad comunal.

B DIMENSION SOCIOECONOMICA

La creación de la comuna, como resultado del proceso de reformulación comunal de Santiago (Decreto Ley N° 13.160 del 17 de marzo de 1981), estableció una delimitación territorial que no consideró los recursos de espacio, comunicación y de actividad económica que pudieran influir en una lógica de crecimiento económico que permitiera superar la pobreza; por el contrario, al parecer, la lógica fue la inversa: establecer un espacio cerrado casi de confinamiento territorial de la población.

Sin embargo, este determinismo socio-económico ha sido enfrentado por parte de la población con una capacidad de lucha, organización y creatividad que constituye no sólo la otra cara de la moneda sino que uno de los recursos fundamentales en los cuales se puede afirmar un proceso de desarrollo.

1) ECONOMIA

El funcionamiento de la economía local sugiere un nivel de actividad económica de escala reducida, dominada por el comercio, la economía informal y un circuito económico mayoritariamente autocentrado en lo local/doméstico

a) **Ramas de Actividad Económica según participación de la PEA**

Según el Censo de 1992, la población económicamente activa (PEA) constituía el 52.2% de la población en edad de trabajar. Esta alcanzaba a 56.620 personas, de las cuales 16.267 eran mujeres (28.7%) y 40.353 hombres (71.3%). Se desglosa de la siguiente manera:

- **Ocupados** :91.2%
- **Cesantes** :7.0%
- **Buscan trabajo por primera vez** : 1.8%

La tasa de participación era del 70.9% en los hombres y del 29.1% en las mujeres. Desde el punto de vista de la actividad económica, la PEA se concentra mayoritariamente (62.6%) en la industria manufacturera, el comercio, talleres y la construcción, en cambio, las mujeres también en la industria manufacturera (24,4%), pero además con significativos porcentajes en servicio doméstico (24.1%) y comercio (19.2%), a continuación se detalla por área:

- **Industria Manufacturera** 27.9%
- **Comercio, reparación de motores y enseres domésticos** 20.1%
- **Construcción** 4.6%
- **Hogares privados con servicio doméstico** 7.6%
- **Transporte, almacenamiento y comunicaciones** 6.3%
- **Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler** 4.4%
- **Administración pública y defensa** 4.1%

- <i>Hoteles y Restaurantes</i>	3.2%
- <i>Actividades de servicios sociales y de salud</i>	2.7%
- <i>Enseñanza</i>	2.3%
- <i>Otras actividades comunitarias, sociales y personales</i>	2.1%
<i>Agricultura, ganadería, caza y silvicultura</i>	1.2%
<i>Suministro de electricidad, gas y agua</i>	0.6%
<i>Intermediación financiera</i>	0.6%
<i>Explotación de minas y canteras</i>	0.3%
<i>Pesca</i>	0.03%
<i>Organizaciones y Organos extraterritoriales</i>	0.03%

b) Nivel de cesantía y permanencia laboral

La composición de la PEA tenía un alto porcentaje (8.8%) de personas sin trabajo (cesantes y los que buscan trabajo por primera vez) y de una gran inestabilidad en la permanencia laboral. El mayor porcentaje de desocupados se encontraba entre los hombres (71.7%) y 28.3% de mujeres. Sin embargo, en el tramo de edades entre 15 y 24 años, el porcentaje para ambos sexos era más alto entre las mujeres (hombres 31.5% y mujeres 42.1%). Los mayores porcentajes de hombres cesantes se encuentran en el sector de la construcción (30.5%) el comercio (15.3%) y el transporte (6.5%). En cambio, en las mujeres, la cesantía se concentraba en la industria manufacturera (24.6%), el servicio doméstico (23.9%) y el comercio (20.5%), para el año 1999, este porcentaje de cesantía, bordeaba el 16%.

La conjunción de desocupación con inestabilidad laboral sugiere una PEA oscilante entre un 30.4% y un 61.25%, dependiendo de la estacionalidad de las labores productivas³.

- 8.8% *sin trabajo,*
- 16.0% *trabajadores independientes,*
- 5.6 % *gestiona su propio negocio,*
- 12.2% *con permanencia laboral de tres meses y menos*
- 16.6% *no logra permanecer ocupado por más de 6 meses.*

Esto indica que un alto porcentaje (cerca del 60%) de la población económicamente activa permanece en la comuna durante su tiempo laboral.

Por otro lado, el porcentaje de la población ocupada que tiene mayor estabilidad debe desplazarse a otras comunas para trabajar. El desplazamiento se produce principalmente hacia las comunas de Independencia (23%), Santiago (14.7%), Las Condes (11.6%) y Providencia (8.4%); estas dos últimas tienen una fuerte demanda por servicios domésticos y todo tipo de reparaciones⁴.

c) Categorías de ocupación

Las principales categorías de la población activa ocupada son las siguientes:

- *Trabajadores asalariados (obreros, empleados, jornaleros) 71.6%*
- *Trabajadores por cuenta propia*
- (Taxistas, profesionales, vendedor ambulante, etc.) 16.6%*

³ *Municipalidad de Cerro Navia. Encuesta CAS II (Sept. 1994)*

⁴ *ECOFOR: Estudio de Diagnóstico del circuito económico de la comuna de Cerro Navia*

- Patrones o empleadores 5.9%
- Trabajadores no remunerados (familiares sin remuneración) 1.0%

En cuanto a los grandes grupos de ocupación, destaca, tanto en hombres como mujeres, el alto porcentaje de trabajadores no calificados.

HOMBRES	
Oficiales, operarios, artesanos	31.3%
Trabajadores no calificados	20.2%
Trabajadores de servicios y vendedores de comercio y mercado	11.6%
MUJERES	
Trabajadores no calificados	30.6%
Trabajadores de servicios y vendedores de comercio y mercado	20.1%
Empleados de oficios	13.6%

Fuente: *Municipalidad de Cerro Navia, Diagnóstico Comunal 1995.*

d) Principales Actividades Económicas de la Comuna

En general, la actividad económica de la comuna es de un nivel muy reducido con relación al volumen de los capitales y ventas en circulación, ya que las pocas industrias significativas funcionan con relación a un mercado externo a la comuna; incluso, los propios microempresarios de actividades productivas funcionan en esa línea. En cambio el alto porcentaje de actividades comerciales tiene principalmente una referencia interna, pero en un mercado

muy limitado por el bajo nivel de ingresos de la población. Además, el 60% e la población de Cerro Navia tienen un alto nivel de desahorro y endeudamiento, en la medida que sus ingresos no cubren sus requerimientos básicos.

- Organización del territorio comunal.

La comuna de Cerro Navia esta organizada en unidades vecinales, cada una de estas la constituyen juntas de vecinos, además existirán organizaciones comunitarias funcionales, organizaciones laborales, y organizaciones representativas de actividades productivas de bienes y servicios. (Anexo 3).

III.II LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL DE LA I. MUNICIPALIDAD DE CERRO NAVIA.

El organigrama que se presenta, representa una estructura que carece de un reglamento de funcionamiento para la municipalidad y que no da respuesta a las necesidades de cada unidad. Sin embargo, como toda estructura organizacional, podemos observar las relaciones entre los departamentos, direcciones y secciones a largo de sus principales líneas de autoridad, para la toma de decisiones, cómo establecer cómo los funcionarios encajan en la estructura, además de señalar las relaciones formales que se deben dar al interior de la estructura municipal⁵.

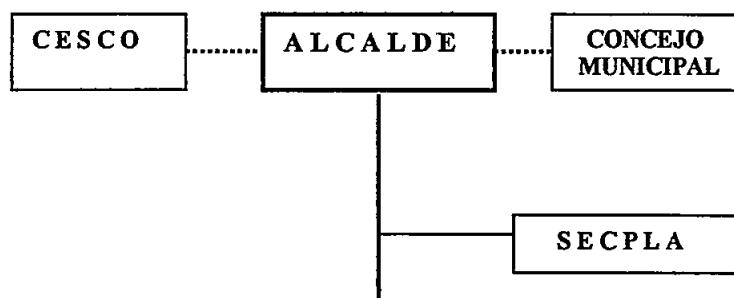
Como se puede ver, en la actual estructura general de la I. Municipalidad de Cerro Navia, encontramos, que éste no responde eficientemente a las demandas de la comunidad, más aún, cuando el capital humano no es el adecuado para cumplir las funciones asignadas a la Unidad como se detalla

⁵ Ver Organigrama Anexo 1

en el punto Recursos Humanos tratado en el diagnóstico de la Unidad de Administración y Finanzas (Departamento de Personal), no obstante, en la orgánica de relaciones informales, existe una gran cantidad de procedimientos no establecidos que vulneran la formalidad de los conductos regulares de la organización, tema que se tratará al analizar las fortalezas, amenazas, oportunidades que se dan en esta estructura, que analizamos en su contexto general, después de un análisis que se realizará por cada unidad..

Se utilizará la herramienta denominada F.O.D.A., para el diagnóstico de cada una de las unidades, permitiendo evaluar las condiciones actuales de funcionamiento de cada nivel, a fin de tener una visión clara de la realidad de cada departamento, sección o dirección, este instrumento se elige por la claridad para generar un diagnóstico objetivo de funcionamiento y gestión de las partes estructurantes de la organización. En la primera etapa se hace el diagnóstico administrativo de la municipalidad de Cerro Navia, para terminar con lo financiero.

III.II.1 SECRETARIA COMUNAL DE PLANIFICACION Y COORDINACION.



La SECPLAC tiene bien definidas las funciones que le asigna la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades; no obstante ello; esta unidad opera de acuerdo a una metodología, que coordina el quehacer de las unidades operativas del Municipio; particularmente con las organizaciones comunitarias, Tránsito y Transporte Públicos, Aseo y Ornato y finalmente las Obras Municipales.

La Secretaria Comunal de Planificación y Coordinación; debe además, cumplir con las siguientes funciones:

- a) Servir de Secretaría Técnica permanente del Alcalde y del Concejo en la preparación y coordinación 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 el cumplimiento de los planes, programas, proyectos, del presupuesto municipal e informar sobre estas materias al Alcalde y al Concejo.*
- d) Efectuar análisis y evaluaciones permanentes de la situación de desarrollo de la situación de desarrollo de la Comuna, con énfasis en los aspectos sociales y territoriales.-*

- e) *Fomentar circulaciones de carácter técnico con los servicios públicos y con el sector privado de la Comuna.*
- f) *Recopilar y mantener la información comunal y regional, postular proyectos a concursabilidad de fondos ministeriales, tales como:*
 - *Programa de mejoramiento de barrios*
 - *Programa de mejoramiento de urbano y equipamiento comunitario*
 - *Programa de seguridad ciudadana*
 - *Fondo Nacional de desarrollo Regional*
 - *Programa de mejoramiento de la equidad y calidad de la educación (Mece)*
 - *Programa infraestructura sector Deportes y Recreación.*
 - *Programa de conservación de caminos secundarios*
 - *Programa de equipamiento comunitarios MINVU*
 - *Programa agua potable rural.*
 - *Fondo Social presidente de la República*
 - *Programa del fondo de Solidaridad, inversión Social (Fosis). -*

III.II.2 FUENTES DE FINANCIAMIENTO.

A continuación se entrega una breve reseña de los fondos más importantes a los cuales, las distintas instituciones pueden postular financiamiento en el Nivel Central y Sectorial, esta función es de responsabilidad de la Secplac

1. PROGRAMA MEJORAMIENTO DE BARRIOS

Programa mejoramiento de Barrios y Lotes con Servicios es el de contribuir a la reducción de las condiciones de marginalidad sanitaria de familias de bajos ingresos.

El programa consiste en entregara cada familia una solución sanitaria mínima que contempla las obras de urbanización: agua potable, alcantarillado y electrificación, una pavimentación mínima, es decir la construcción de solera, zarpa y una regularización del trazado de calles y pasajes.

Se complementa con la construcción de una infraestructura sanitaria de una superficie mínima de 6 mt.² que contempla a los espacios para cocina y baño con todos sus artefactos. También se entrega el título de dominio.

El costo máximo unitario, por cada lote, no debe sobrepasar las 110 UF, pudiéndose llegar excepcionalmente hasta 143 U.F. por lote.

La postulación debe efectuarse a través de las Municipalidades, mediante una ficha de identificación que es visada por la Secretaría Regional Ministerial de Planificación y Coordinación y remitida al Depto. De Inversiones de la Subsecretaria de Desarrollo Regional.

Este es un proceso continuo, vale decir, no hay fechas topes para la postulación, manteniéndose un Banco de Proyectos Licitables que permita efectuar licitaciones inmediatas una vez definidos los marcos presupuestarios para la Región y las prioridades por el Gobierno Regional.

2. PROGRAMA MEJORAMIENTO URBANO Y EQUIPAMIENTO COMUNITARIO

El programa se propone elevar la calidad de vida de las personas que habitan en los sectores más desposeídos de la población, como urbanizaciones y equipamiento u otros que se estimen convenientes.

La postulación de proyectos se efectúa mediante una ficha de identificación, la cual debe contener la información solicitada y la disponibilidad de estudios de ingeniería o antecedentes necesarios para llamar a licitación a la brevedad.

El programa permite la postulación de proyectos por parte de las instituciones del Estado (Municipios, Ministerios), como también de organizaciones sin fines de lucro (ONG), Juntas de Vecinos, etc.)

La postulación se realiza en las fechas que establece la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo dentro del año calendario, generalmente en el mes de Febrero de cada año.

El programa además, se encuentra provincializado, es decir se asignan recursos a cada provincia y es el Gobernador quien le selecciona y prioriza los proyectos a beneficiar con los fondos disponibles en conjunto con los Municipios.

3. PROGRAMA SEGURIDAD CIUDADANA.

El programa compromete a las organizaciones vecinales y los Municipios en acciones que mejoren las condiciones de Seguridad Ciudadana en las Zonas más pobres y desprotegidas del Gran Santiago.

Para ello se establece un concurso para seleccionar proyectos, mediante el mecanismo por el cual opera el Programa Mejoramiento Urbano.

Las organizaciones vecinales presentan al municipio respectivo, proyectos destinados a dotar de mayor y mejor seguridad en sus respectivas zonas, a través de un formulario especial durante el mes de marzo.

La Municipalidad revisa y prioriza los proyectos, los cuales deben ser remitidos a Intendencia y es el Gobierno Regional quien asigna la decisión de financiamiento.

4. FONDO NACIONAL DE DESARROLLO REGIONAL

El Fondo Nacional de Desarrollo Regional (F.N.D.R.), constituye el principal mecanismo financiero mediante el cual el Gobierno, canaliza a cada una de las regiones del país.

No obstante, existe la posibilidad de postular proyectos que pertenezcan a otras áreas, los que se financian con recursos denominados F.N.D.R.-Tradicional, que corresponden a aquellos ingresos que genera la Región, básicamente a través de venta de inmuebles fiscales.

Los proyectos son postulados a la Intendencia Regional, siendo el Intendente quien propone al Consejo Regional cuales son los beneficiados con financiamiento y éste Consejo los ratifica o no.

Los proyectos deben postularse en el mes de Abril del año anterior al cual se solicita los recursos.

Considerando que se trata de un fondo que debe propender al desarrollo de la Región, de año en año se ha ido orientando a financiar proyectos que den soluciones definitivas a problemas relevantes y que sean de alto impacto social, como es el caso de obras y de construcción, reposición o ampliación. Es decir, se privilegia esta tipología de proyectos, dejando de lado aquellos que se refieren a reparaciones de establecimientos educacionales.

5. PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA EQUIDAD Y CALIDAD DE LA EDUCACIÓN (MECE)

El programa MECE del ministerio de Educación contempla entre otros componentes, acciones en infraestructura física para establecimientos de niveles prébasico y básico, principalmente en el área de reparaciones de escuelas ubicadas en sectores de bajo nivel socio-económico.

Los proyectos son generados por los mismos profesores y directores de la escuela, quienes presentan sus necesidades a las Direcciones Provinciales de la Región. Estas, con participación de los Municipios y la Secretaría Regional Ministerial de Educación, priorizan y preparan los proyectos correspondientes.

6. PROGRAMA INFRAESTRUCTURA SECTOR DEPORTES Y RECREACIÓN.

Este programa es administrado por la Dirección General de Deportes y Recreación (DIGEDER) y opera en conjunto con las Coordinaciones Regionales de Deportes y regionales de Deportes y Recreación. (COORDYR).

La DIGEDER a través de su Departamento de Planificación selecciona los proyectos efectuando un análisis detallado de la información contenida, siendo primordial el proporcionar posibilidades de acceso al deporte, siendo de especial interés hacer llegar a los más pobres los beneficios que de sus inversiones se desprendan.

Los COORDYR presentan los proyectos a la DIGEDER quien somete a consideración del Intendente la prioridad para la asignación de recursos, siendo el Consejo Regional quien ratifica o no la proposición.

7. PROGRAMA CONSERVACION DE CAMINOS SECUNDARIOS.

El programa es administrado por el Ministerio de Obras Públicas a través de las Secretarías Regionales Ministeriales y Direcciones Regionales y Provinciales de Vialidad, teniendo como objetivo fundamental la conservación de las redes viales secundarias de las distintas comunas del país, es decir se trata de proyectos de mantención, no de pavimentaciones nuevas.

La Dirección de Vialidad Regional, de acuerdo a los antecedentes de cada camino, presenta al Intendente una proposición de asignación de recursos y es el Consejo Regional quien debe ratificar.

8. PROGRAMA EQUIPAMIENTO COMUNITARIO MINVU

Este programa es administrado por el ministerio de la –Vivienda y Urbanismo a través de su Secretaría Regional Ministerial, teniendo como finalidad la ejecución de proyectos relativos a sedes sociales, cuarteles de Bomberos y Carabineros, multicanchas, centros abiertos, plazas, camarines, etc.

Los municipios deben presentar su postulación en el mes de Abril al Ministerio de la Vivienda, el que determina la asignación de los recursos a los proyectos seleccionados, la fecha de asignación es variable dependiendo de los procesos internos del Ministerio de la Vivienda y Urbanismo.

9. FONDO SOCIAL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA.

Este es un fondo que administra directamente el Ministerio del Interior y es de decisión presidencial.

Los recursos son escasos y básicamente financian situaciones de emergencia o proyectos específicos que vayan en beneficio de sectores pobre.

Para ello, se efectúa una solicitud directa al Ministerio del Interior.

10. PROGRAMA DE SOLIDARIDAD E INVERSION SOCIAL (FOSIS)

El FOSIS es un programa descentralizado que tiene como objeto financiar acciones que beneficien a los grupos más pobres de la sociedad, estimulando la auto-ayuda y la participación de la comunidad.

Se financian proyectos presentados por comunidades o grupos, por municipios, instancias, gubernamentales y privadas y organismos no gubernamentales.

Existe una coordinación regional cuya labor principal se relaciona con la administración de Convenios-Marcos, Concursos y Proyectos Especiales, desarrollando una labor de recepción de formularios de postulación en las fechas estipuladas para cada concurso, asesoría a los solicitantes, priorización y selección de proyectos a implementar para su presentación al FOSIS Central o al Gobierno Regional.

A continuación, se procede hacer un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, al interior de la unidad de la Secretaría Comunal de Planificación, con el propósito de conocer la forma de desarrollar su gestión para los proyectos y programas que desarrolla en el ejercicio anual, para esto se conversa con funcionarios y se consulta las memorias del trabajo efectuado durante los años 1997 y 1998, además, el aporte que hacen los Directores de las unidades de Secplac, Contraloría Municipal, Secretaría Municipal, Administración y Finanzas y el de Tránsito y Transporte Públicos; en lo concerniente a los recursos humanos, el aporte lo hacen los departamentos de personal y el de remuneraciones. Este mecanismo, es el que se utilizará en cada unidad, con la salvedad, que se incorpora en el análisis de cada unidad, y en su oportunidad, la opinión el director de área analizada. Al terminar los análisis FODA de cada unidad, se desarrollará un diagnóstico global de lo que esta

ocurriendo con la actual estructura municipal, y si responde a lo planteado por el Alcalde como jefatura superior del servicio.

Análisis F.O.D.A:

FORTALEZAS

- *Se reconoce un equipo, disciplinado, responsable y cohesionado.*
- *Se observa un grupo de funcionarios multidisciplinario de profesionales, desarrollando un trabajo integrado.*
- *Se estructura la unidad, de forma de asignar un funcionario sectorialista para atender las coordinaciones por unidad operativa.*
- *Se reconoce liderazgo en el jefe de la unidad; haciendo participar al resto de las funcionarios como equipo de trabajo.*
- *Se demuestra un alto nivel de confianza y lealtades al interior del grupo.*

DEBILIDADES:

- *Escasez de recursos humanos, número muy pequeño de funcionarios para atender todos los requerimientos del servicio.*
- *Nivel de remuneraciones de los funcionarios de la SECPLAC, no acorde a su cargo y responsabilidad.*
- *Inexistencia de un manual de descripción de cargos para las funciones que desempeñan los funcionarios.*
- *Falta de planificación y coordinación con otras unidades.*

- *Espacio inapropiado para trabajar con el nivel de exigencias que le son propias a la unidad.*
- *Escasez de profesionales; y falta de capacidad técnica para evaluar los proyectos desde el punto de vista económico y social.*
- *Limitados recursos técnicos y computacionales para desarrollar las tareas.*
- *Plan de Desarrollo Comunal no sancionado y sin aplicación.⁶*

AMENAZAS

- *Rotación de profesionales, renuncias por mejores oportunidades en el sector privado. Se cambian de municipios al presentarse la oportunidad de mejores ingresos.*

OPORTUNIDADES:

- *Dictaminación de la ley N° 19.602, que permitirá reasignar las condiciones de la Secplac; y reformular su planta y recursos humanos, solicitando un perfil más profesional.*
- *La proximidad de la reformulación del artículo 110 de la Constitución Política del Estado, que crea y suprime empleos, mejorando el nivel de remuneraciones del personal.*
- *El desacuerdo de los niveles directivos al Plan de desarrollo Comunal elaborado por la Consultora P.I.I.E, que presenta los lineamientos estratégicos de desarrollo para la comuna, para los próximos cuatro años.⁷*

⁶ Ver anexo N° 3

⁷ Ver anexo N° 3.

se considera una oportunidad debido a la posibilidad de replantear nuevas alternativas acordes a la realidad de la I. Municipalidad de Cerro Navia.

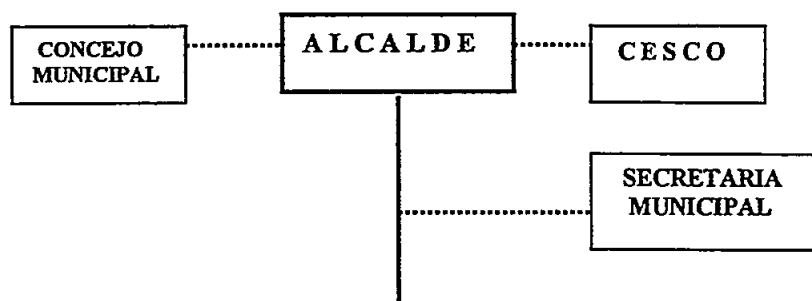
III.II.3 SECRETARIA MUNICIPAL

La Secretaria Municipal, tiene definidas sus funciones en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades; sin embargo esta unidad opera con una estructura de funcionamiento que permite vincular sus obligaciones internas con el resto del municipio, es decir como unidad responsable de decretar todos los asuntos que revistan formalidad al interior de la organización..

La Secretaria Municipal, además debe cumplir con las funciones propias que la Ley le señala:

- a) Dirigir las actividades de secretaria administrativa del Alcalde y del Consejo.*
- b) Desempeñarse como ministro de fe en todas las actuaciones municipales.*
- c) Llenar un registro público, en el que se inscribieran las juntas de vecinos y demás organizaciones comunitarias que se constituyen en su territorio así como las unidades comunales que ellas ordenen. En este registro deberá constatar la constitución, las modificaciones estatutarias y la disolución de las mismas.*
- d) Llevar un registro público de las directivas de las juntas de vecinos de la unión comunal de juntas de vecinos y de las demás organizaciones comunitarias, como así mismo, de la ubicación de sus sedes o lugares de funcionamiento.*
- e) Deberá otorgar a quienes lo solicitan copia autorizada de los estatutos de las inscripciones y demás anotaciones practicadas en los registros públicos de organizaciones y directivas previstas.*

- f) *Actuar como ministro de fe en la constitución de las organizaciones comunitarias.*
- g) *Otorgar personería jurídica a las organizaciones comunitarias una vez que los interesados depositen los antecedentes del artículo 8 de la Ley 19.483 de fecha Noviembre 30 de 1996.⁸*



ANALISIS FODA:

FORTALEZAS:

- *Se reconoce capacidad del Secretario Municipal y conocimiento de las materias y obligaciones que le son propias a su unidad.*
- *Se reconoce al interior del grupo de funcionarios de la unidad, interés por desarrollar con eficiencia su trabajo.*

⁸ Ver Anexo 2

DEBILIDADES:

- *Déficit de recursos humanos tanto en cantidad como calidad escasez de profesionales para las funciones que deben ser atendidas.*
- *Bajo nivel de Remuneraciones para el nivel de responsabilidades asignadas.*
- *Problemas de cohesión al interior del grupo, dificultades de relaciones humanas debilitan el quehacer de la dirección.*
- *No se respeta la formalidad de conductos regulares, este se salta por el encargado de oficina de partes que no legitima a su jefe directo el Sr. Secretario Municipal.*
- *Estaciones de trabajo inadecuadas y dificultades en su distribución espacial.*
- *Falta de apoyo tecnológico para el procesamiento de las informaciones recabada de la comunidad.*

AMENAZAS :

- *Las nuevas funciones encomendadas en la Ley 19.602 en materia de asesoramiento al Alcalde y de asistencialidad al Concejo Municipal, la actual Secretaria Municipal no se encuentra preparada en términos de absorber dichas funciones.*

OPORTUNIDADES:

- *La proximidad de la promulgación del artículo 110 en materia de personal, radicada en la Constitución Política del Estado de Chile, que permitirá*

readecuar la planta municipal de la Secretaría Municipal tanto en funciones, remuneraciones y el perfil requerido para los funcionarios que allí se desempeñen.

III.II.4 DIRECCION DE DESARROLLO COMUNITARIO (DIDECO)

La DIDECO, es una unidad que se ha reformulado en los últimos cinco años, de pasar de una unidad denominada Acción social a una Unidad con funciones distintas y que en el caso de la comuna de Cerro Navia, tiene un carácter relevante por las características sociales, económicas y culturales de la comuna, es decir, se ha planteado en dos áreas, una de desarrollo y capacitación y la otra de asistencialidad social, la primera de estas se vincula con las organizaciones nuevas de la comuna sean clubes deportivos, comités de allegados, juntas de vecinos, centros de padres y apoderados, comités de participación en materias de seguridad ciudadana como de adelanto local. El segundo con la asistencialidad o el subsidio para personas que requieren de vivienda, ayuda social, alimentos, prótesis, trabajo, etc.

DIRECCION DE ACCION SOCIAL

La Dirección de Acción Social, a través de sus departamentos de asistencia social, emergencia, laboral y cesantía, subsidios fiscales e informática, se ha perfilado como una unidad cuya estructura y funcionamiento contribuye al mejoramiento de los niveles de vida de la población, para ello, ha modernizado las técnicas existentes a fin de llegar a la población con soluciones ingeniosas y creativas que le permitan resolver sus necesidades y les estimule a incorporarse en forma participativa en las soluciones, dado que la asignación de recursos en forma poco técnica, promueve una mayor dependencia y un inmovilismo en los vecinos.

También se ha puesto énfasis en el crecimiento y la modernización a través de la participación activa, para avanzar hacia un método de autosugestión, cuya finalidad es estimular la iniciativa de las personas y grupos sociales que estén dispuestos a realizar los esfuerzos para progresar y superar la pobreza.

Para elaborar en función del desarrollo, la Dirección de Acción social, se ha propuesto tres grandes objetivos:

- 1. Profundizar las acciones para promover la integración de líderes positivos, a fin de lograr una participación plena de la comunidad.*
- 2. Desarrollo con equidad a través de la acción de proyectos eficientes y eficaces.*
- 3. Atención integral a la población de la comuna, en especial a las personas necesitadas cuyos signos de pobreza manifiesta o indigencia no les permiten superar sus necesidades en forma autónoma.*

De acuerdo a los antecedentes del INE, la comuna cuenta un total de 155.889 habitantes. De ellos, el municipio tiene encuestados (Sistema de Estratificación Social CAS II, año 1997) a un total de 113.402, es decir un 72,74%, de estos encuestados un 94.50% se encuentra en condiciones de carencia dado que se ubican bajo los 300 puntos, por lo que se puede inferir que al menos el 65.7% de la población comunal es pobre.

Una tendencia similar muestra el resultado de la Encuesta de Caracterización Socioeconómica CASEN, en la cual le asignan a Cerro Navia el 58,5% lo que significa que esta comuna es la más pobre del país respecto a su población. Llama la atención que dicho indicador supera a las cuatro comunas más necesitadas de la zona del carbón, como son Lota, Coronel, Penco y Curanilahue.

A fin de palear, en parte; esta situación de pobreza, la Dirección Acción Social, durante el periodo asignó 17.555 orientaciones y 35.354 beneficios.

La diversidad de beneficios se ha establecido como una forma de instrumentalizar la racionalidad de los recursos en torno al gran número de necesidades siempre crecientes y la limitación de recursos para satisfacerlas. Es así como en forma creativa se han ensayado con éxito nuevas formas de atención que cubren las necesidades de los asistidos, desde antes de nacer hasta cuando alguno de ellos fallece en estado de indigencia.

Lo anterior no significa en modo alguno exacerbar el significado de una política asistencial, sino que por el contrario, en momentos en los cuales la población está dando sus primeros pasos para integrarse a participar en beneficios de la solución de sus problemas; se debe brindar un apoyo inicial para establecer un nexo entre las personas y el Gobierno Local, a objeto de incorporarlos finalmente a participar en forma activa.

Dentro de la diversidad de acciones, se destaca, entre otras, la colaboración al problema habitacional que se hace a través de los programas de Auto Construcción y Reciclaje de Viviendas, Atención Integral a los Ancianos Indigentes a través de Micro-Centros de atención Diurna, Prevención en el consumo de drogas, capacitación Municipal, Apoyo a Escolares de escasos recursos, Beca I. Municipalidad de Cerro Navia, Apoyo Integral a la Mujer, etc.

Dentro de las políticas de la Dideco y en particular de la Dirección Social encontramos que:

De acuerdo a la Ley 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades a esta unidad le corresponden funciones como:

- a) Asesorar al Alcalde y también al Consejo en la promoción del desarrollo comunitario.*

- b) *Prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias.*⁹
- c) *Proponer y ejecutar cuando corresponda medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con asistencia social, salud pública, protección del medio ambiente, educación y cultura, capacitación, deporte y recreación, promoción del empleo y turismo*

ANALISIS FODA;

Fortalezas

- *Existe un grupo de funcionarios que están motivados por el trabajo que desarrollan, tienen una sensibilidad social que logra solucionar en la medida de los recursos las carencias de los vecinos que buscan una ayuda social.*
- *El compromiso adquirido por esta unidad para organizar las organizaciones comunitarias, el grado de credibilidad y confianza que emana de los funcionarios que trabajan con los vecinos y el grado de participación de estos.*
- *El nivel profesional de los funcionarios que reciben a la comunidad y escuchan la problemática que surge en forma individual y/o como organización*
- *El nivel de desarrollo tecnológico en la ficha CAS II para dar una atención oportuna y eficiente a los vecinos, cuenta con el mejor programa computacional del país, declarado por la Intendencia y Subsecretaría de desarrollo Regional.*
- *El nivel de relaciones formales e informales con el sector privado se encuentra muy desarrollado a fin de apoyar en las ubicaciones de trabajo a vecinos desempleados o que buscan trabajo por primera vez y que se*

⁹ Ver anexo N° 2

encuentran registrados en la OMIL (Oficina Municipal de Intermediación Laboral).

DEBILIDADES:

- *La división al interior de la unidad entre organizaciones comunitarias y la asistencialidad social, genera perdidas de confianza entre funcionarios de ambas áreas.*
- *La falta de personal profesional para poder satisfacer todas las atenciones que a diario demanda la comunidad.*
- *El bajo nivel de remuneraciones de las profesionales que atienden la asistencialidad social.*
- *Falta de recursos humanos para mantener actualizada las bases de datos de la ficha CAS II.*
- *No existe director del área por más de un año, falta de liderazgo y control en la gestión de la DIDECO.*

OPORTUNIDADES.

- *Las nuevas disposiciones jurídicas y legales que se promulgaran permitirán mejorar las condiciones económicas de los funcionarios y profesionales de la Dirección.*
- *Los alcances logrados con la comunidad en el marco de la participación permiten desarrollar proyectos donde los vecinos cumplen un rol de relevancia.*

- *Los recursos que se asignen a la unidad para el fondo de adelanto local, permiten que las organizaciones materialicen sus proyectos que más sienten como necesitados.*
- *Los convenios que tiene el municipio con organismos no gubernamentales y extranjeros permitirán cumplir con proyectos de mayor envergadura que ha planteado la Dideco y que con los Recursos Municipales no se podrá materializar.*
- *La capacidad de formulación de proyectos hace que estos sean bien evaluados por Organismos del Gobierno Central lo que genera una mayor posibilidad de adjudicación*

AMENAZAS

- *Las nuevas funciones que la Ley asigna, en temas de la Educación y la Salud, hacen que la unidad no se encuentre preparada para resolver con eficiencia sus nuevas funciones.*
- *La falta de capacidad para sacar adelante el Centro de Desarrollo Productivo de la comuna, ha generado que se este pensado en cambiarle el rol a este proyecto, dejando de lado la actividad Microempresarial de la comuna postergando la capacitación y posicionamiento de este sector de la economía comunal.*
- *La no materialización del cargo de Director de la unidad; genera un riesgo de perder Dirección y Control de las funciones y tareas de la unidad.*
- *Las nuevas exigencias en términos de tecnología que imponen los ministerios, hacen que el personal que no este capacitado no responda a las exigencias de las Secretarías Ministeriales del Gobierno.*

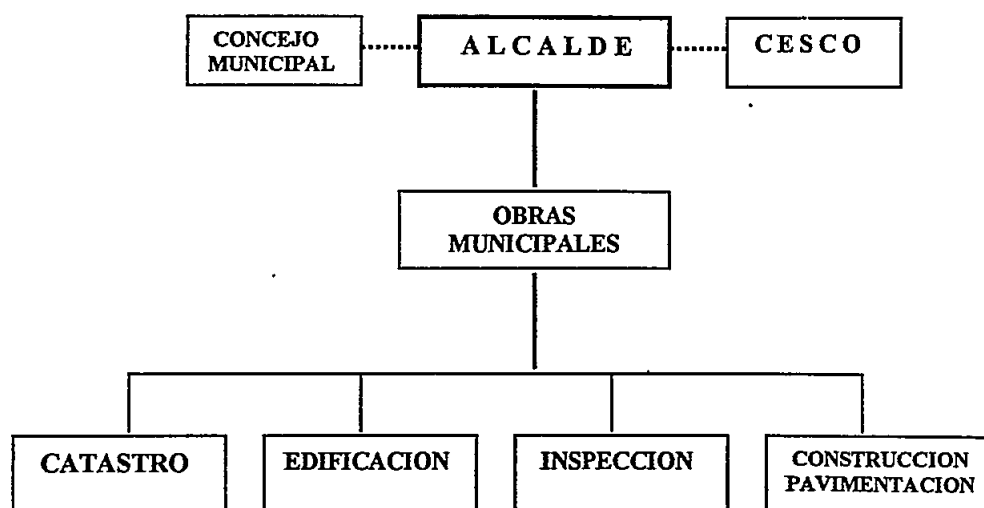
- Como el cargo de Director de Dideco es de confianza del Alcalde, se corren riesgos que por renuncia del mismo no se pueda dar continuidad a los proyectos.
- Se debe dejar en claro que si bien este es el organigrama que debe funcionar, existen algunos departamentos que no operan como Informática y admisión computacional, programas y estudios, cesantía, droga.¹⁰⁻¹¹

III.2-5 LA UNIDAD DE OBRAS MUNICIPALES:

- La Dirección de Obras Municipales, es una unidad que tiene muy bien definidas sus funciones, éstas se encuentran establecidas en la ley Orgánica Constitucional de Municipalidades Ley 18.695 y sus modificaciones posteriores, esta unidad opera básicamente con la Ley General de Urbanismo y Construcciones, la Ordenanza General de Construcciones y el plano regulador comunal, lo que hace que exista una dependencia de parte del Director de la unidad en algunas materias específicas del Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU) esta secretaria de Estado es la rectora en materia relacionadas con la edificación, desarrollo urbano de la ciudad. Por esto, muchas actuaciones de la Dirección de Obras, deban obedecer a consultas al Minvu, la orgánica y dependencia municipal de esta unidad es la siguiente:

¹⁰ Ver Organigrama Anexo N°1.

¹¹ Ver organigrama en la pagina siguiente.



De esta orgánica vemos que algunos departamentos figuran en el organigrama pero no operan en la práctica como es el caso del Depto. de Catrasto.

Esta Dirección no ha de sufrir notables cambios en sus funciones producto de la Ley 19.602 de fecha Marzo 25 de 1999 que incorpora en su artículo 20 las siguientes funciones:

- a) *Velar por el cumplimiento de las disposiciones de la Ley General de Urbanismo y Construcciones del plan regulador comunal y de las ordenanzas correspondientes para cuyo efecto gozará de las siguientes atribuciones específicas.*
 1. *Dar aprobación a las subdivisiones de predios urbanos y urbano-rurales.*
 2. *Dar aprobación a los proyectos de obras de urbanización y de construcción.*
 3. *Otorgar los permisos de edificación de las obras señaladas.*
 4. *Fiscalizar la ejecución de dichas obras hasta el momento de su recepción.*

5. *Recibirse de las obras ya citadas y autorizar su uso.*

- *b.)Fiscalizar las obras en uso a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas que las rijan.*
- *c)Aplicar normas ambientales relacionadas con obras de construcción y urbanización.*
- *d)Confeccionar y mantener actualizado el catastro de las obras de urbanización y edificación realizadas en la comuna.*
- *e)Ejecutar medidas relacionadas con la vialidad urbana y rural.*
- *f)Dirigir las construcciones que sean de responsabilidad municipal, sean ejecutadas directamente o a través de terceros.*
- *g)En general, aplicar las normas legales sobre construcción y urbanización en la comuna.*

En lo relacionado con el Departamento de Asesoría Urbana, dirigido por un Arquitecto (Asesor Urbanista) este empezará a depender en forma adjunta de la Secretaría Comunal de Planificación y además de corresponderle las funciones que le asigna la Ley, deberá asesorar al consejo Municipal en materias de desarrollo urbano de la comuna.

ANALISIS FODA:

FORTALEZAS

- *A diferencia del resto de las otras unidades municipales, la Dirección de Obras Municipales, ha profesionalizado todas sus jefaturas, con arquitectos, ingenieros en obras civiles y constructores civiles lo que le da un perfil más profesional al desempeño de las unidades (Departamentos de la Dirección).*

- *El soporte tecnológico de la Dirección de Obras de la I. Municipalidad de Cerro Navia es uno de las pocas Direcciones del país que posee un software que permita catastrar y correlacionar con creces horizontales y verticales la información de la comuna, el programa usado sólo por Universidades denominado así es producto de una donación.*

DEBILIDADES

- *Alta rotación externa de profesionales producto de las bajas remuneraciones.*
- *Problemas de coordinación con otras unidades como la Secplac y la Alcaldía en términos de visión de desarrollo de obras.*
- *Retrasos en el planteamiento de líneas de acción, producen falta de eficiencia en la gestión general.*
- *El desarrollo tecnológico Arc-Info está preparado para trabajar en red con las otras unidades, no obstante ello, por problemas de capacitación, no opera en red, lo que hace que el potencial del equipo y del software no sea aprovechado, convenientemente, no existiendo confiabilidad, retroalimentación con la unidad.*
- *Falta de recursos financieros, para desarrollar los lineamientos estratégicos del Plan Regulador Comunal y generar un plan de desarrollo urbano de la comuna.*
- *Falta de capacidad de recursos humanos en el ámbito de la fiscalización técnica de proyectos y obras nuevas en la comuna*

OPORTUNIDADES:

- *Replanteamiento de la organización de la unidad producto de la Ley 19.602 que modifica la ley orgánica constitucional de Municipalidades donde la Asesoría Urbana se crea por Ley y dependerá de la SECPLAC.*
- *La proximidad de la promulgación de la Ley que da atribuciones a los Alcaldes para reorganizar las unidades municipales, fortalecerlas y mejorar sus remuneraciones.*
- *La confianza que han depositado los vecinos en los proyectos que se han catalogado de alto impacto como son los pavimentos participativos con recursos de la comunidad y proyecto leasing de alumbrado eléctrico, son síntomas que otros proyectos de este nivel pueden ser desarrollados con participación de vecinos, como la construcción de veredas, resumideros, áreas verdes, etc.*
- *La descentralización de actividades y proyectos con nexo al ministerio de Vivienda y Urbanismo hacen más autónomo al Municipio en materia de decisiones frente a los problemas como son apertura de mas erradicaciones de campamentos esto demuestra que es una oportunidad para que el municipio delimite su desarrollo local utilizando recursos propios como son las subdirecciones prediales sin tener que modificar e interferir en el plano regulador e intercomunal de Santiago.*

AMENAZAS:

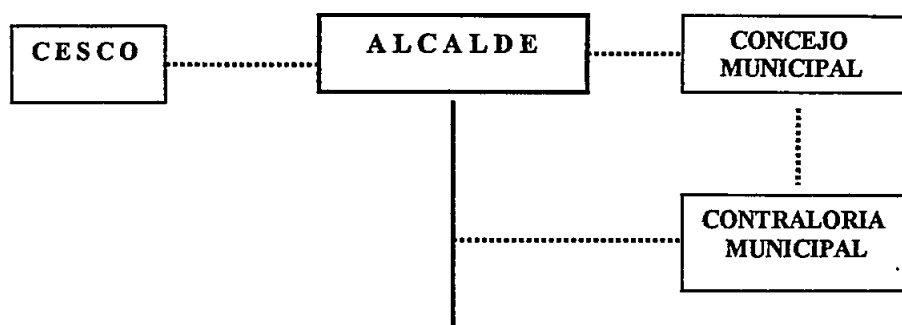
- *La permanente y alta rotación de profesionales hacen perder continuidad y credibilidad a los proyectos.*

- *La falta de coordinación en su proyectos, la Dirección de Obras Municipales toman decisiones muy urbanos de su realidad local, que pueden incidir negativamente en el desarrollo integral de la ciudad, haciendo que esta no crezca y se desarrolle armónicamente.*
- *La falta de coordinación eficiente y apertura con organismos de la Administración Central del Estado, hacen que la comuna pueda perder recursos necesarios para la ejecución de proyectos.*

III. 2-6 CONTRALORIA MUNICIPAL

La Contraloría Municipal es una unidad municipal, cuyas funciones se encuentran establecidas en el artículo de la Ley 18.695 Orgánica Constitucional de Municipales y sus modificaciones posteriores por la Ley 19.602.

Esta unidad, en términos generales se encarga de velar son la legalidad de las actuaciones del Municipio y que se cumplan los procedimientos en el curso de loas obligaciones que tiene cada unidad; como también reparar laos proyectos cuando estos no estén financiados o no estén ajustados a la normativa legal vigente. La orgánica de esta unidad es:



Si bien la unidad contraloría Municipal realiza funciones para controlar la ejecución financiera y presupuestaria municipal, también representa al alcalde los actos municipales, cuando observa actos ilegales.

ANALISIS FODA:

FORTALEZAS:

El trabajo se desarrolla en forma sistemática.

La experiencia de los funcionarios que laboran en la unidad, la mayoría de ellos proviene de la Contraloría General de La República, por lo que su formación proporciona un soporte en materia jurídica y legales.

- *Las actividades de soporte en la gestión de la Municipalidad, son un apoyo permanente y participativo a las diferentes unidades.*

La escasa rotación de los funcionarios dándole continuidad a la labor que compromete la unidad.

DEBILIDADES.

El número muy reducido de personal para dar cumplimiento a las obligaciones que le imponen la Ley Orgánica Constitucional De Municipalidades.

Soporte técnico limitado, sea bibliografía como apoyo en hardware y software para resolver con prontitud las exigencias de los requerimientos de la Corporación Municipal.

El no-cumplimiento de auditorías operativas al interior de la Municipalidad, es decir efectuar actuaciones en las diferentes unidades municipales, para prevenir errores en la legalidad de las operaciones de las Direcciones.

Los esquemas de procedimiento al interés de la unidad son lentos, demandando en exceso las respuestas a las unidades.

OPORTUNIDADES:

EL nuevo rol de funcionario de Control establecido en la modificación de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, a través de la Ley 19.602 del 25 de Marzo de 1999, les da inamovilidad al jefe de la unidad y o a sus funcionarios, lo que asegura la imparcialidad de las actuaciones de esta Dirección, ajustándose a la legalidad de las actuaciones.

La pronta promulgación de la Ley de plantas municipales permitirá incorporar más profesionales a la Unidad como Contadores que en la actualidad no existe este tipo de profesional en la dirección.

La facultad que le da el jefe del servicio para proponer nuevos procedimientos para las distintas promesas en que se involucra la municipalidad permitirá proyectar sistemas menos burocráticos y más eficientes.

AMENAZAS:

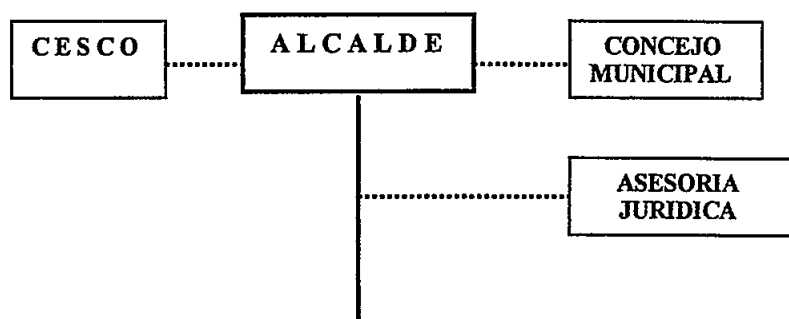
Las nuevas funciones que le exige la Ley 19.602 que modifica la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, hace que la unidad de Control no pueda responder a las exigencias del jefe superior del Servicio.

La función que se le encomienda al contralor municipal de ser asesor del Consejo Municipal y denunciar al Jefe superior del Servicio frente a actos que se marginen de la legalidad y de la Oportunidad, compromete el clima laboral de relaciones entre la Alcaldesa y la Dirección de Control.

La obligación del Contralor de dar respuesta a peticiones de Concejales (individualmente) comprometerá a la unidad en un exceso de trabajo, transformándose en una Dirección eficiente.

III.2-7 LA UNIDAD DE ASESORÍA JURÍDICA:

Esta Unidad tiene sus funciones claramente definidas en la Ley Orgánica definidas en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades 18.695, apoyando al servicio en materia de controlar, asesoramiento jurídico y defendiendo a la Corporación Edilicia en los juicios en que se vea sometido el municipio.



La Dirección de Asesoría Jurídica, asesora al Consejo Municipal en materias de legalidad de los actos y decisiones asumidas para la Jefatura Superior del Servicio.

ANALISIS FODA:

FORTALEZAS:

- *El respaldo y apoyo que tiene de parte de la jefatura superior del servicio.*
- *Las facultades que le otorga la Ley, le permiten dirimir e interpretar la jurisprudencia en beneficio de dar respuesta oportuna a las otras unidades del municipio.*

DEBILIDADES

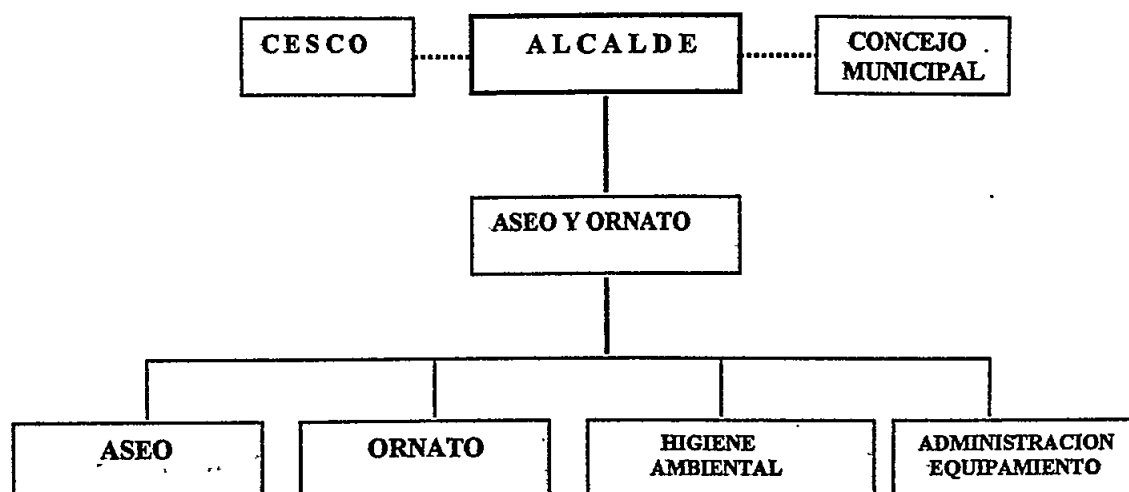
- *El número reducido de funcionarios que posee la Dirección, hace que las respuestas requeridas por días unidades no sean oportunas, y demoren las entregas de los servicios.*
- *La escasez de profesionales impide a la unidad cumplir con sus obligaciones frente a investigaciones sumarias o sumarios administrativos, obligando a que se nombren en estas funciones a días funcionarios de otras dependencias que pasan a desempeñarse en comisión de servicio para estos efectos.*
- *La carga anexa de trabajo con relación a las obligaciones del Administrador Municipal que se traspasan a la del Asesor Jurídico en ausencia de este impide el cumplimiento eficiente de las obligaciones propias de la unidad.*
- *Falta de soporte técnico en el desarrollo de sus obligaciones, literatura jurídica, software, hardware.*
- *El alto nivel de ausentismo laboral de los funcionarios.*
- *La falta de conocimiento del Derecho Público y Administrativo de parte de los profesionales de la unidad.*

OPORTUNIDADES.

- *La facultad que le delegó a la Unidad, con relación a las tareas del Administrador Municipal le permiten al asesor jurídico tener la posibilidad de organizar la administración interna del Municipio como reglamentar los procedimientos de los flujos de los procesos.*

III.2-8 DIRECCION DE ASEO Y ORNATO:

Esta es una unidad considerada operativa, sus obligaciones se encuentran definidas en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695 modificada por la Ley 19.602 Marzo 25 de 1999, esta Dirección básicamente debe velar por el correcto aseo de las vías públicas, la recolección de los residuos orgánicos de los domicilios, velar por el medio ambiente, construcción de jardines y áreas verdes, generar programas de mantención de áreas verdes, poda de árboles, saneamiento de plagas, eliminación de roedores y animales sueltos en la vía pública, saneamiento de servicios públicos, en general atender requerimientos de la comunidad con las obligaciones de su área..



ANALISIS FODA:

FORTALEZAS:

- *Trabajo sistemático, claridad en las funciones y las delimitaciones de responsabilidades; permite lograr objetivos.*
- *Capacitación de los funcionarios sobretodo en aquellas áreas sensibles y que dicen relación con la higiene ambiental.*
- *Los funcionarios constituyen un equipo de trabajo, cuyo trabajo ha traspasado el ámbito municipal, comprometiendo la participación ciudadana, como dirigentes vecinales, comunidad escolar.*
- *Un buen nivel de desarrollo de la red comunicacional con organismo privados y del Gobierno Central, permitiendo obtener recursos (especies arbóreas, infraestructura, maquinaria, etc.) para satisfacer las demandas de la comunidad.*
- *Un buen soporte técnico en equipos y recursos financieros para lograr los objetivos de la Dirección.*
- *Un buen nivel de profesionales (médicos, veterinarios, Ingeniero agroindustrial) permite un desarrollo profesionalizado de las tareas y planes de la unidad.*

DEBILIDADES:

- *Falta de mecanismos de control y seguimiento de los planes y programas de la unidad.*

- *Escaso personal para todas las funciones y obligaciones que le corresponden a la Dirección.*
- *Inadecuadas estaciones de trabajo para el personal que trabaja en el área administrativa.*
- *Remuneraciones del personal; no acorde a las responsabilidades y exigencias de las diferentes tareas que deben cumplir en la Unidad.*
- *Falta de coordinación en los planes y proyectos de la Dirección con relación a la unidad que prioriza y selecciona los proyectos como es la Secplac.*
- *Falta un soporte técnico en mantención de equipos y herramientas usadas periódicamente en virtud de las demandas de la comunidad.*

OPORTUNIDADES

- *La reestructuración de la Unidad en términos de aumentar el número de profesionales como de remuneraciones para el personal en consideración de la pronta promulgación de la Ley que así la faculta.*
- *La mayor cantidad de empleo, producto de programas de generación de trabajo que podrá efectuar una mayor mantención de áreas verdes y generación de microempresas en la comuna con recursos humanos que residan en Cerro Navia, estos recursos humanos provienen del Ministerio de Hacienda.*
- *La gran cantidad de alternativas a proyectos concursables que permite el gobierno central, permite a la Unidad crear diversos proyectos que van en directo beneficio de la comunidad, sin que el Municipio con recursos propios tuviera que ejecutar.*

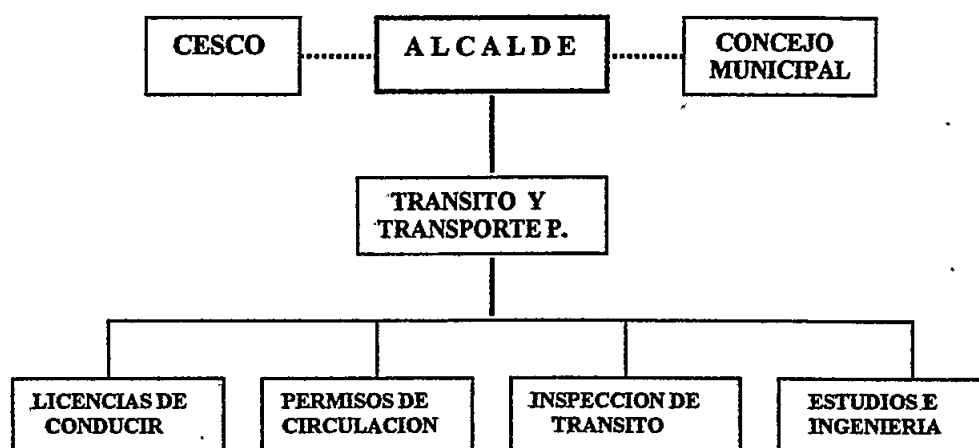
- *El gran interés de la comunidad en generar proyectos participativos, permite a la Unidad comprometer efectivamente a los vecinos y aprovechar que se efectúen los proyectos que realmente demanda la comunidad y su control y mantención posterior.*

AMENAZAS

- *Los bajos niveles de remuneración hacen que exista fuga de profesionales a otras municipalidades o empresas privadas que ofrecen mejores rentas.*
- *La velocidad con que el nivel de Gobierno Central, exige respuesta frente a disponibilidad de recursos para ejecutar proyectos, hacen peligrar que estas se ejecuten por el municipio por la falta de capacidad de ejecución y por las deudas en los procedimientos internos del municipio.*
- *La rigidez del sistema jurídico que contrata el Sesma en materia ambiental, hacen que el municipio no tenga control directo sobre vertederos clandestinos por lo que se puede fomentar y generalizar el botadero de residuos sólidos, perjudicando la calidad del Medio Ambiente de los vecinos que residen en torno a estos basurales.*

III.2 -9 DIRECCION DE TRANSITO Y TRANSPORTE PUBLICO.

Esta es una unidad operativa cuyas funciones se encuentran establecidas en la Ley Orgánica Constitucional de municipalidades en su artículo 92. Esta unidad en términos generales debe velar por mantener una adecuada señalización comunal, regulando el uso de paso por vehículos en las intersecciones de la jurisdicción que le corresponde a la Comuna de Cerro Navia, además debe definir los sentidos de circulación de las calles y pasajes, mantener en buen estado la señalización vertical, horizontal y luminosas de la común, debe proveer el mobiliario urbano para el uso de los usuarios de transporte público; definir los recorridos y terminales de locomoción colectiva (taxis colectivos, buses y taxibuses) apoyar el desarrollo de proyectos de diseño y pavimentación de vialidad intermedia, recaudar los impuestos de permisos de circulación de vehículos particulares, locomoción colectiva y camiones, custodia de vehículos que sean retirados de la vía pública, por abandono o por causas de accidentes de Tránsito y finalmente otorgar las licencias de conducir de conformidad a la Ley 18.290. Ley de Tránsito.



ANALISIS FODA:

FORTALEZAS:

- *Trabajo sistemático con procedimientos claros y precisos.*
- *Existe un compromiso de cada funcionario con su función y de apoyo a los demás generando una sinergia para cumplir los objetivos de la unidad.*
- *Excelente nivel de conocimientos y de capacidad para asumir cualquier función nueva y buena disposición a la rotación.*
- *Un alto nivel de soporte técnico para el desarrollo del trabajo administrativo.*
- *Excelente nivel de relaciones con el área privada y un alto grado de compromiso de este sector para apoyar en el desarrollo de proyectos de la Unidad.*
- *Gran capacidad para desarrollar sistemas para mejorar los servicios de atención a los contribuyentes, innovando en algoritmos nuevos con técnicas de punta.*
- *Líder y promotora para la Región Metropolitana en lo referente a los sistemas y procesos de otorgamiento de licencias de conducir.*
- *Trabajo comprometido de parte de los funcionarios generando mayores ingresos por recaudación de impuestos de permisos de circulación.*

DEBILIDADES:

- *Escaso nivel de remuneraciones para el personal que desempeña funciones en esta unidad; no es acorde al nivel de Responsabilidad que deben asumir.*
- *Emplazamiento de la unidad al interior del Edificio Consistorial no acorde para prestar el mejor servicio a los contribuyentes.*
- *Dependencias inadecuadas para el registro y archivo de la documentación y carpetas de conductores, lo que dificultan la prontitud para dar servicio al contribuyente*
- *Lentitud en los suministros de usuarios de insumos para que esta unidad atienda oportunamente: de parte de la Unidad de Administración y Finanzas.*
- *Escaso personal para asumir todas las funciones que la Ley impone particularmente en lo concerniente a la fiscalización comunal.*
- *Presupuestos disminuidos para atender todas las demandas y requerimientos de la comunidad en términos de señalización, semáforos o cualquier elemento de tránsito.*
- *Falta de profesionales para el trabajo técnico.*

OPORTUNIDADES

- *Cambio en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades permitirá adecuar las remuneraciones de acuerdo al cargo y responsabilidad de cada funcionario.*

AMENAZAS

- *La nueva Ley de Tránsito 19.495; que modifica la ley 18.290, encomienda nuevas tareas y funciones a las direcciones de tránsito con mayor responsabilidad lo que la unidad no está en condiciones de absorber, ya que actualmente existe una sobrecarga de trabajo.*
- *Exodo de funcionarios, frente a las bajas remuneraciones y por mayores responsabilidades.*
- *Sobrecargo de demandas de la Comunidad por el aumento de la inseguridad vial, que no pueden ser cumplidas por no disponer de recursos; comprometen el buen nivel de gestión de la Unidad.*

Conclusiones del análisis FODA.

Como conclusión del análisis que se les hace a través del F.O.D.A. a cada unidad, es que existen claras deficiencias en materia de recursos humanos, que el nivel exigido en términos de profesionales, no es el óptimo, por otra parte, el área donde desarrollan las funciones los funcionarios no es el apropiado, como también se vislumbra, carencias tecnológicas para desarrollar el trabajo, existe un profundo desorden e materia de respaldos de la información, como carencias para procesar los datos con los que se trabaja, otro elemento que hace ineficiente el trabajo, son los excesivos tiempos que se ocupan, y el engorroso trámite burocrático, faltan procedimientos para generar los caminos que deben utilizarse para efectuar las labores, como así también recursos financieros y materiales. En síntesis, no existe una definición clara de los procesos y procedimientos para desarrollar la gestión de cada unidad, haciendo el trabajo en forma deficiente, como también serios problemas de comunicación entre las diferentes direcciones, se rompen los esquemas de las relaciones formales, produciendo desorden y problemas de responsabilidad, finalmente, las unidades han desarrollado su propia orgánica de acuerdo a sus propias necesidades, sin que responda a una estructura formal y decretada por la autoridad (Alcalde).

A continuación, se procede a realizar un análisis financiero de la Municipalidad de Cerro Navia, considerando los dos últimos periodos, es decir, años 1997 y 1998, con el cual se podrá determinar el nivel de gasto en que incurre cada unidad, a fin de desarrollar el costeo o centros de costos por dirección, y su relación con el costo total asignado al ejercicio presupuestario para cada año, a través de este análisis se podrá generar la propuesta en términos de recursos financieros para cambiar la estructura administrativa y fortalecer la función de producción municipal, como incorporar la del marketing municipal (Anexo de Presupuestos).

CAPITULO IV

***ANALISIS Y DIAGNOSTICO
FINANCIERO, MUNICIPALIDAD DE
CERRO NAVIA.***

IV ANALISIS Y DIAGNOSTICO FINANCIERO PRESUPUESTARIO DEL MUNICIPIO

Los recursos financieros del municipio provienen de dos áreas básicamente, la primera es por ingresos propios por concepto de impuestos por permisos de circulación, derechos de patentes comerciales, derechos de aseo, permisos de Edificación, derechos de Licencias de Conducir, multas por infracciones a la Ley 18.290, Ley de tránsito y/o la Ley de Alcoholes y Vinagres. La segunda es por concepto de la distribución del fondo común municipal que de acuerdo a las variables utilizadas por el gobierno central se refleja en la siguiente tabla que queda de la siguiente forma:

<u>Parámetro</u>	<u>Ponderación</u>	<u>Coeficiente</u>	
Base	10 %	0.0002924	A
Pobreza	10 %	0.0001841	B
Población	15%	0.0001832	C
Predios Exentos	30 %	0.0001425	D
Ingr. Prop. Mun.	35 %	0	E
Coeficiente Territorial	100 %	0.0008022	

- A.** *Participación en partes iguales por comuna (342 comunas).*
- B.** *Participación por pobreza relativa, determinada por Indicadores de Pobreza comunal, cuyos parámetros de medición están dados por Escolaridad Materna y Déficit, talla de edad de los niños, entre 0 y 6 años (Junaeb).*
- C.** *Participación en proporción directa a la población de la Comuna según datos INE, considerando para su cálculo la población flotante en aquellas comunas denominadas turísticas.*
- D.** *Participación en proporción directa al número de predios Exentos del Impuesto territorial de la Comuna con respecto al total de predios de esta.(SII)*
- E.** *Participación por menos ingreso municipal propio permanente per cápita en relación con el Promedio Nacional (Datos obtenidos de los Balances de Ejecución Presupuestaria de cada municipalidad).*

De acuerdo con los parámetros revisados el presupuesto para 1998 y 1999, de I, Municipalidad de Cerro Navia, se detallan en el anexo de presupuestos..

COSTOS DE REMUNERACIONES POR DIRECCION

De acuerdo al encasillamiento que definió las estructuras de plantas para cada Dirección y considerando el nivel de remuneraciones pro cada grado asignado al personal se define el costo fijo de remuneraciones del personal de planta, contrata y honorarios por unidad.

En la remuneración se considera el sueldo base, un incremento del 21.50%, la asignación municipal, Ley 18.717, Ley 18.566, Ley 18.675, Ley 19.529. (se adjunta anexo con plantilla de cálculo).

Del análisis se desprende que el volumen mayor del personal esta en la planta administrativa y auxiliar que representan 37.84% y 26.57% respectivamente sin embargo en la planta profesional y técnica representan 10.81% y 13.51% respectivamente, las características de esta planta de funcionarios municipales son su poca profesionalización y tecnificación¹².

Por otra parte de acuerdo a la escala única de sueldos para funcionarios municipales las remuneraciones progresan geométricamente desde el último grado 17 al grado 2 de alcaldía, se pueden apreciar los porcentajes del gasto de remuneraciones por Dirección para el año 1998 en la siguiente tabla:

¹² Ver gráfico adjunto N° 1

Gasto En Remuneraciones Por Dirección (1998¹³):

TOTAL	100%
ALCALDIA	3.31
JUZGADO POLICIA LOCAL	9.28
ADMINISTRADOR MUNICIPAL	0.07
CONTRALORIA	4.40
SEC. MUNICIPAL	4.07
SECPLAC	5.17
TRANSITO Y TRANSPORTE PUBLICO	9.37
OBRAS MUNICIPALES	8.33
ASEO Y ORNATO	7.64
DIDECO	17.46
ASESORIA JURIDICA	2.10
FINANZAS	15.68
RELACIONES PUBLICAS	1.66
ADMINISTRACION	11.46

Básicamente entre las direcciones de Dideco, Administración y Finanzas, se les asigna el 44.6% de las remuneraciones, sin embargo las unidades operativas como Tránsito y Transporte Públicos, Obras Municipales y Aseo y Ornato, se les asigna el 25.34 % se desprende que la mayor cantidad de remuneraciones se le asigna a personal que desempeñan funciones administrativas y no operativas.

¹³ Ver gráfico adjunto N° 2

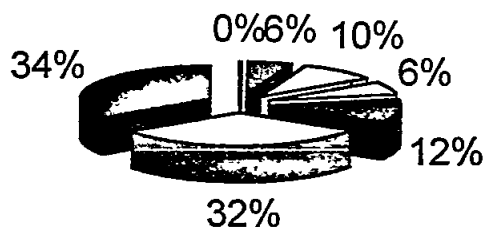
RESUMEN DE COSTOS POR DIRECCION (1998¹⁴):

<i>Direcciones</i>	<i>Bienes y Servicios</i>	<i>Remuneraciones</i>	<i>Total</i>
<i>Alcaldía</i>	16.438.022	27.612.468	44.050.490
<i>Juzgado Policía Local</i>	15.784.246	77.256.720	93.040.966
<i>Administrador Municipal</i>		5.204.304	5.204.304
<i>Contraloría Municipal</i>	25.019.138	36.627.468	61.646.606
<i>Secretaría Municipal</i>	252.287.008	33.890.172	286.277.180
<i>Secplac</i>	235.304.349	42.990.384	313.316.985
<i>Tránsito Y Transporte Público</i>	183.206.090	78.012.636	261.218.726
<i>Obras Municipales</i>	742.392.091	69.314.424	811.706.515
<i>Aseo Y Ornato</i>	370.228.000	63.580.392	433.808.392
<i>Dideco</i>	476.763.809	145.330.380	622.094.189
<i>Asesoría Jurídica</i>	33.563.080	17.505.924	51.069.004
<i>Finanzas</i>	307.936.669	130.478.412	438.414.681
<i>Relaciones Públicas</i>	55.153.536	13.810.176	68.963.712
<i>Administración</i>	420.892.414	90.747.324	511.639.738
TOTAL	\$3.134.968.052	\$ 832.361.184	\$ 3.967.329.236

¹⁴ Ver gráfico adjunto N° 3

Alcalde	1
Directivos	17
Profesionales	30
Jefatura	19
Técnicos	37
Administrativos	97
Auxiliares	106

Relación de funcionarios por ley

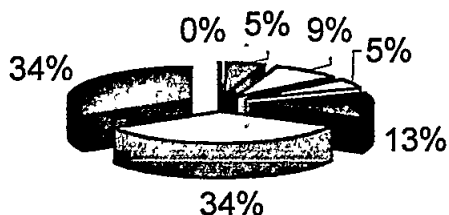


- ☒ Alcalde
- ☒ Directivos
- ☐ Profesionales
- ☐ Jefatura
- ☒ Técnicos
- ☐ Administrativos
- ☒ Auxiliares

Relación de funcionarios de acuerdo a la planta actual y real para año 1999

Alcalde	1
Directivos	13
Profesionales	24
Jefatura	12
Técnicos	34
Administrativos	89
Auxiliares	88

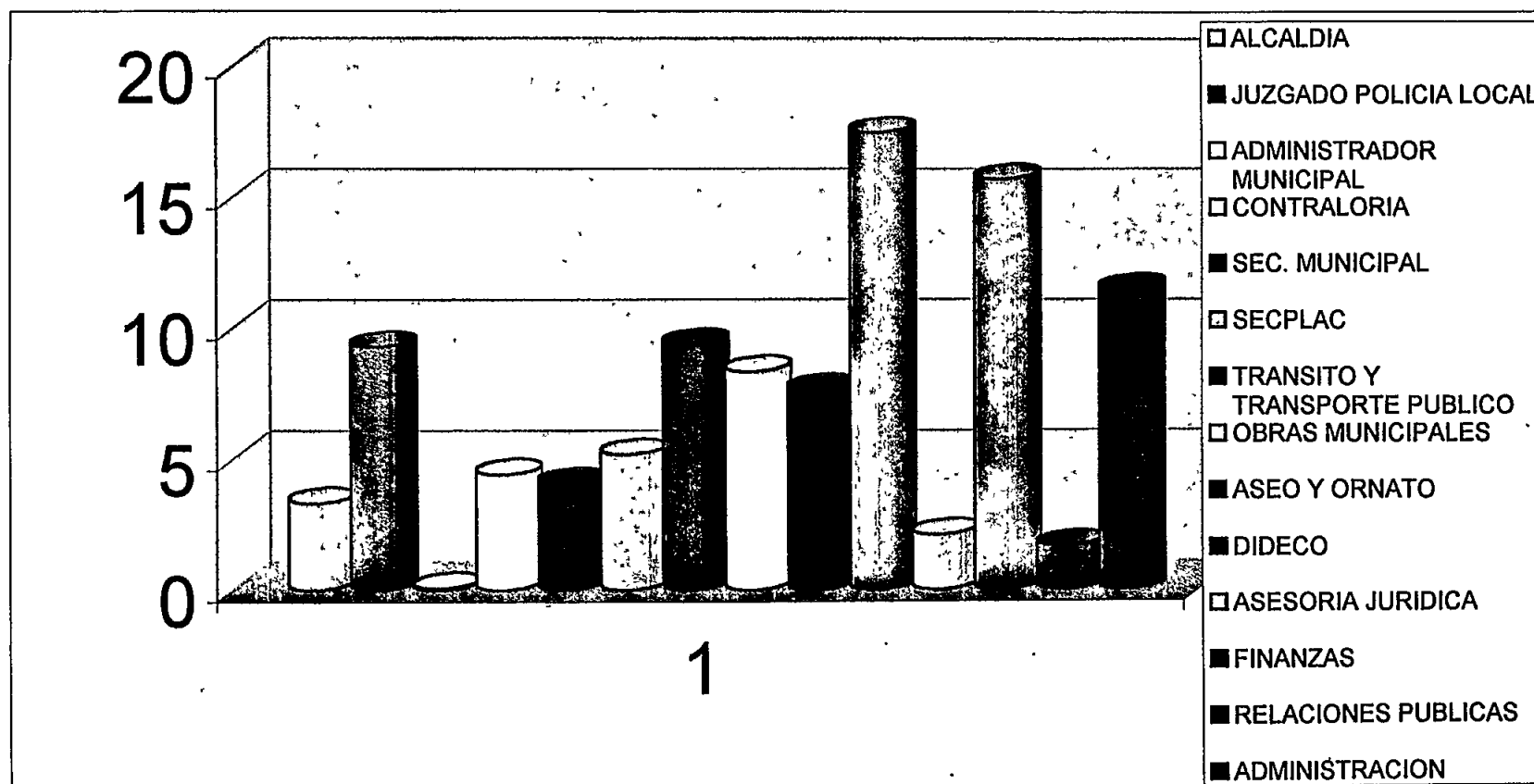
Relación de funcionarios de planta 1999



- ☒ Alcalde
- ☒ Directivos
- ☐ Profesionales
- ☐ Jefatura
- ☒ Técnicos
- ☐ Administrativos
- ☒ Auxiliares

PERSONAL POR DIRECCIÓN %

ALCALDIA	3.31
JUZGADO POLICIA LOCAL	9.28
ADMINISTRADOR MUNICIPAL	0.07
CONTRALORIA	4.4
SEC. MUNICIPAL	4.07
SECPLAC	5.17
TRANSITO Y TRANSPORTE PUBLICO	9.37
OBRAS MUNICIPALES	8.33
ASEO Y ORNATO	7.64
DIDECO	17.46
ASESORIA JURIDICA	2.1
FINANZAS	15.68
RELACIONES PUBLICAS	1.66
ADMINISTRACION	11.46



Cuadro Comparativo Del Gasto en el Presupuesto
Municipal

	1998	1999
Gastos de Personal	30.38	32.23
Bienes y Servicios	37.10	35.70
Transferencias	30.39	30.37
Inversión	1.68	1.7
	100	100

**ESTRUCTURA DE GASTOS E
INVERSIÓN CON RECURSOS
PROPIOS**

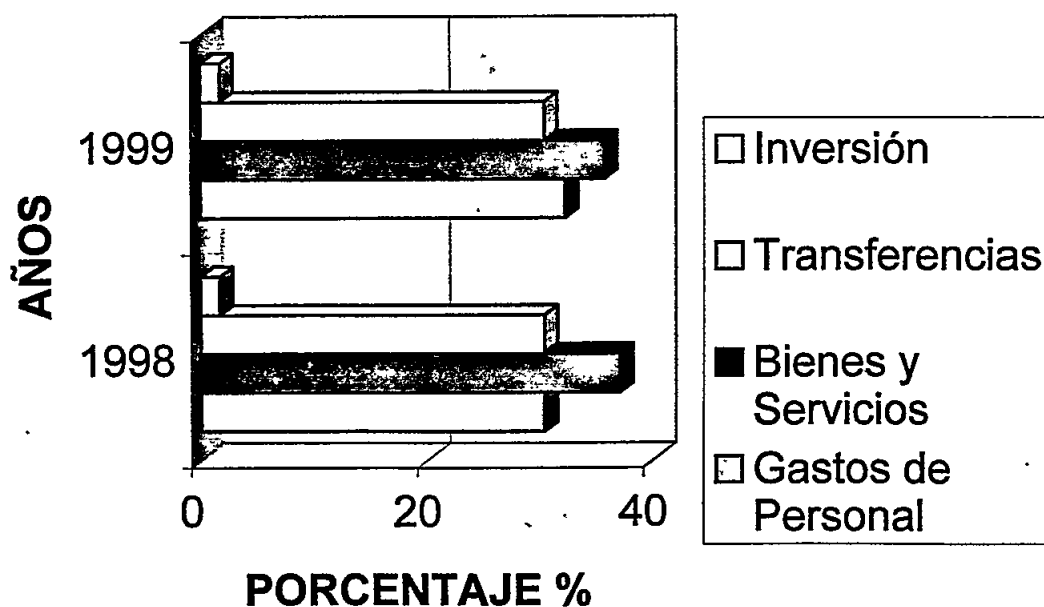


Gráfico N° 3

Relación de grados por número de funcionarios por escalafón

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Alcalde		1																
Directivos			1	3	5	3	2	2										
Profesionales					1	2	3	6	7	7	4							
Jefaturas								1	4	5	7	2						
Técnicos										4	5	3	5	6	3	4	4	
Administrativos												18	11	15	15	20	7	
Auxiliares														4	35	28	6	5

GRADOS POR ESCALAFÓN

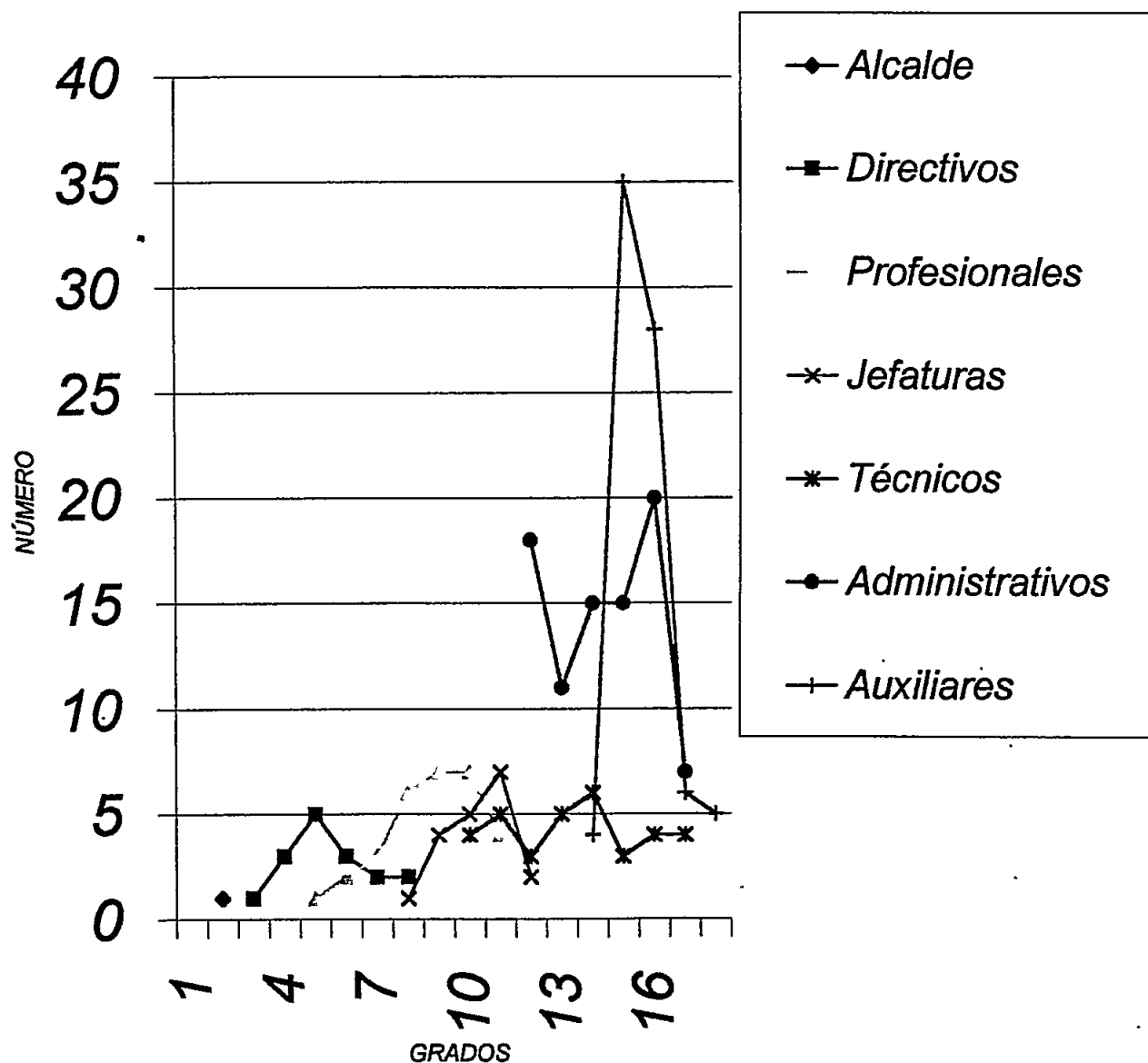
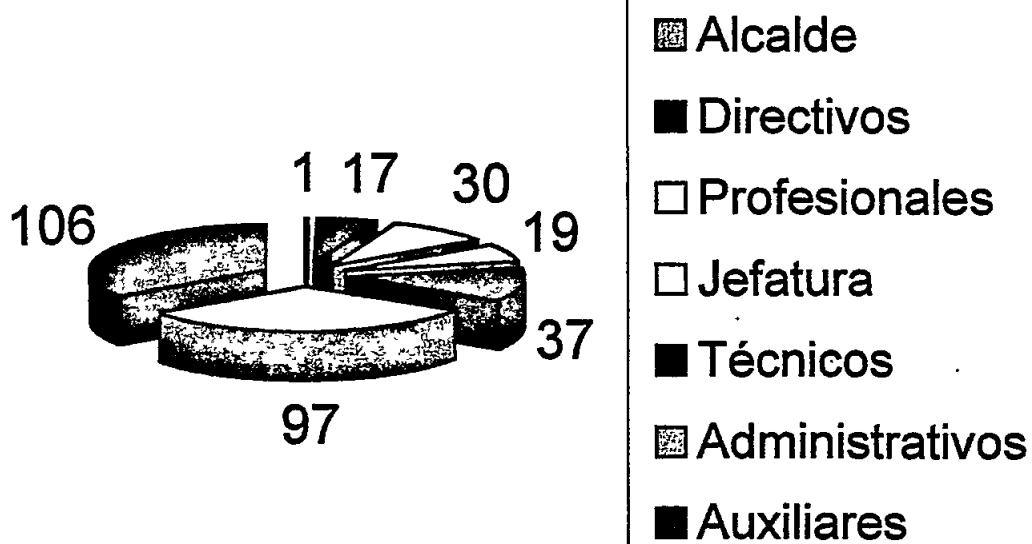


Gráfico N° 4

**Número de funcionarios de acuerdo al encasillamiento dado por la ley para la
Ilustre Municipalidad de Cerro Navia**

Alcalde	1
Directivos	17
Profesionales	30
Jefatura	19
Técnicos	37
Administrativos	97
Auxiliares	106

**Relación numérica por
escalafón de funcionarios**



CAPITULO V

DISEÑO EN LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO.

V. DISEÑO DE LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO PARA REFORMULAR LAS FUNCIONES DE PRODUCCIÓN Y MARKETING MUNICIPAL.

V.1. Formulación del Plan Estratégico.

Para reformular las funciones de producción y de marketing municipal, en la Ilustre Municipalidad de Cerro Navia, vamos a utilizar una herramienta fundamental como es la Planificación Estratégica, que permite el análisis, reflexión y la toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer la organización, la Planificación Estratégica le sirve a la organización para adecuarse a los cambios y las demandas que le impone el entorno, como también lograr el máximo de eficiencia y eficacia como la calidad de las prestaciones a sus clientes.

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que pueden llevar a una organización desde el presente hacia un futuro deseable, no se trata de hacer predicciones acerca del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

El concepto de planificación estratégica, esta referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación ante desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a la organización, como a la realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso también lo es.

La planificación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos. Esta involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse

a él, como también examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

El Plan Estratégico 1999 - 2004

A partir de las directrices generadas en el contexto de la Planificación Estratégica se establece un conjunto de planes específicos con sus respectivos proyectos a ser ejecutados. Para ello, el primer paso es establecer las prioridades de la gestión como base para orientar la formulación de las políticas y proyectos tanto en el ámbito de la producción de servicios como en el de los procesos funcionales de la organización. En materia de la producción de servicios la idea fundamental en la directriz estratégica de privilegiar mejorar los distintos servicios que se otorgan a la comunidad, como la participación de estos en el desarrollo de la comuna, integrándola al quehacer de la región, el mejoramiento pasa por desarrollar proyectos específicos y estratégicos, que tienen que ver con tener bien definida la misión, entendida como la expresión formal del propósito o la razón de ser de la organización (Municipalidad). En este caso la misión de los municipios se define en su Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 18.695., que entrega el marco de referencia en el cual se desenvuelve la organización municipal, se deben señalar los objetivos y las metas que orienta desarrollar el municipio de Cerro Navia, es decir, los propósitos tanto en el corto y mediano plazo, para que la organización tenga un accionar coherente con su misión. Dentro de las metas definiremos dos grupos: Las metas de producción y las metas de gestión.

Las metas de producción:

Las metas de producción contienen una declaración explícita del tipo de productos que otorga como servicio la municipalidad de

Cerro Navia, de los niveles de actividad o estándares de productividad que esta posee, pero debe responder a: (¿ Qué, cómo y cuánto ?)

Las metas de gestión.

Están orientadas, a la calidad de los servicios que se otorgan por las distintas unidades municipales a sus contribuyentes y cómo estos los perciben. De esto se desprende que una meta de gestión debe contener el propósito de mejorar los procesos institucionales en alguna de sus dimensiones, es decir, eficiencia, eficacia, oportunidad, calidad. Debe ser un compromiso, cuyo cumplimiento dependa básicamente de la organización y no de las decisiones de otros, o de factores exógenos.

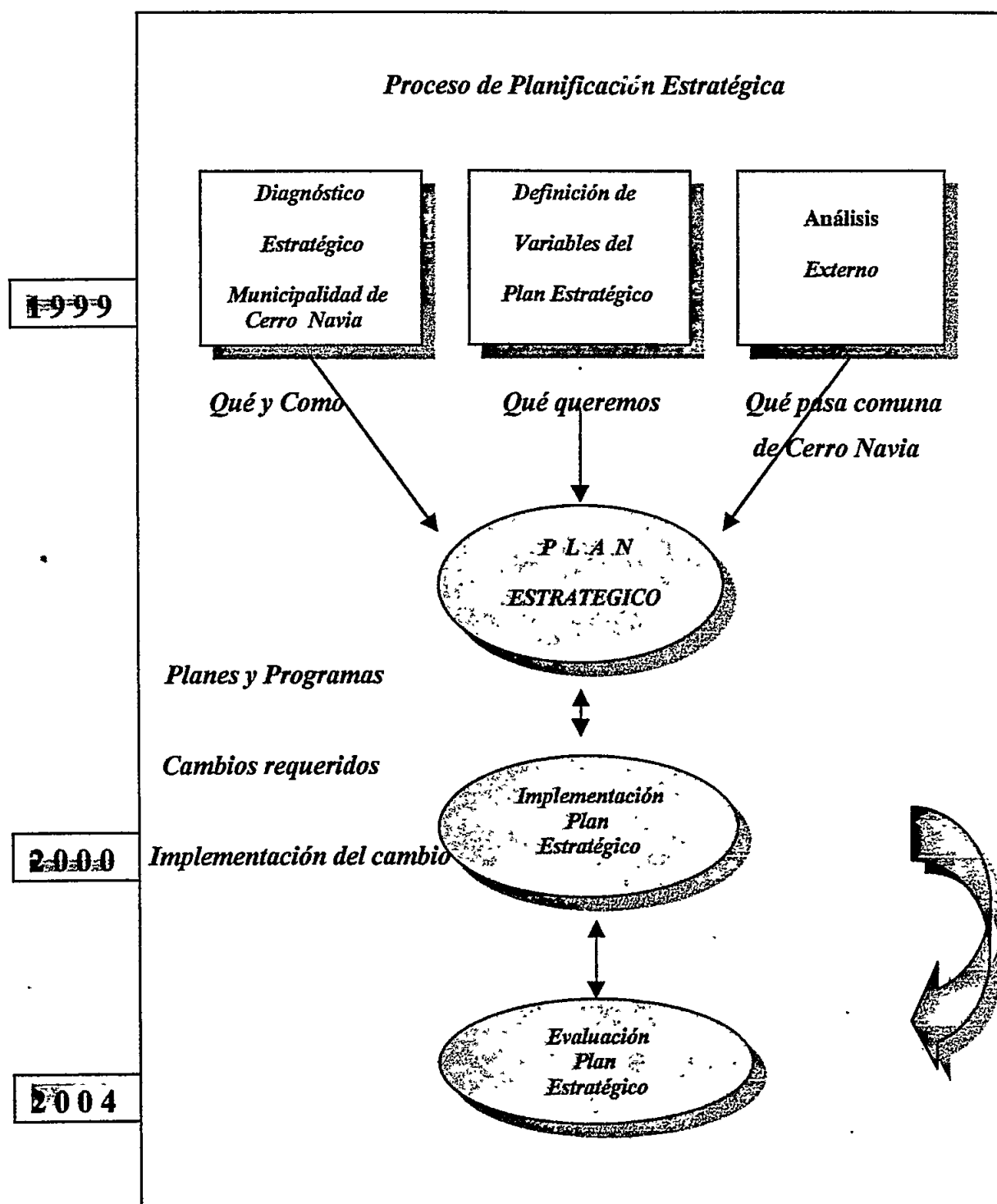
Para el caso de la Municipalidad de Cerro Navia, el plan estratégico se basa en tres grandes programas que son:

Plan de Desarrollo Comunal (Pladeco)

Presupuesto de Inversiones

Plano Regulador Comunal.

Pero como todo plan estratégico, este contempla, una formulación, implementación y una evaluación, la que debe ser hecha al término del periodo para el cual fue desarrollado, en este caso el año 2004.



V. 2. Implementación del Plan Estratégico.

Este se compone de cuatro etapas: ..

- ***Identificación de objetivos y estrategias Institucionales.***
- ***Definición de metas de producción y de gestión.***
- ***Diseño de proyectos para alcanzar los objetivos.***
- ***Constatación del logro de las metas que se propusieron.***

Es necesario establecer un proceso de seguimiento constante del logro de los objetivos, permitiendo:

- ***Conocer el nivel de avance de las metas***
- ***Determinar áreas críticas en el funcionamiento y operación de cada unidad de la organización con el propósito de generar los cambios y observaciones necesarias.***
- ***Readecuar procesos y estrategias cuando sea necesario para resolver los problemas detectados.***

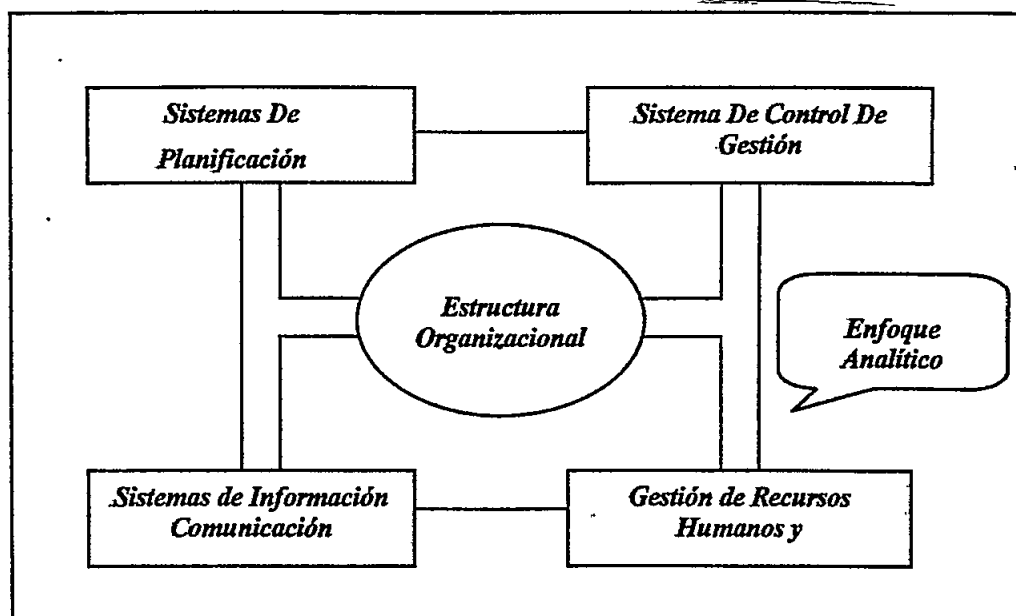
V.3. Aplicación del Sistema “GESTIÓN ESTRATÉGICA”.

Este sistema tiene como objetivo último, el desarrollo de capacidades de gestión, responsabilidades organizacionales y sistemas administrativos; tal desarrollo vincula la toma de decisiones operacionales y estrategias en todos los niveles jerárquicos y a través de todas las unidades prestadoras de servicio y líneas funcionales de autoridad en la organización lo que se busca, es generar un mecanismo de conducción de la Municipalidad de Cerro Navia, generando un acento en el estilo de gestión, creencias, valores, ética y formas de conducta en la organización.

Dentro del enfoque analítico formal de la gestión¹⁴, se requiere del desarrollo de los procesos administrativos es decir de la planificación, control de gestión, administración de recursos humanos y sistemas de comunicación. En el enfoque analítico formal que es el que se utilizará para desarrollar un modelo de gestión administrativo – financiero, reformulando las funciones de producción y marketing, es necesario, plantear la Estructura Organizacional de la Municipalidad de Cerro Navia, que debe reflejar la visión de la Corporación Municipal, en términos de definir las unidades necesarias para dar respuesta a las necesidades de la comunidad, junto con ello definir las funciones y responsabilidades asignadas al cargo y a la unidad en términos de una descripción de tareas, funciones asociadas al cargo. Para esto se debe asignar los diferentes niveles jerárquicos consecuente con su nivel de responsabilidad, como así también sus relaciones lineales o de apoyo según sea el caso.

¹⁴ Gestión de Empresas, con una visión estratégica, Arnoldo Hax, Nicolás Majluf.

estratégica¹⁵.



¹⁵ Gestión de Empresas de Arnoldo Hax, N. Majluf

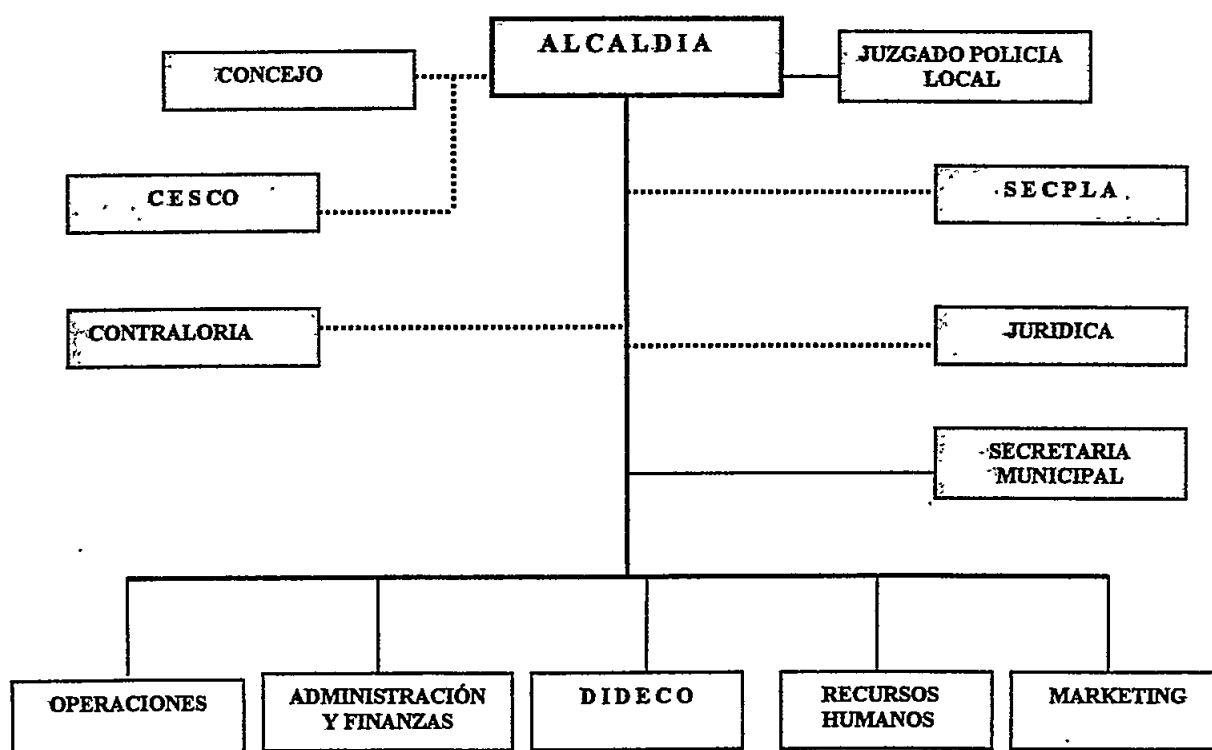
Este enfoque nos permitirá llevar a cabo el modelo analítico – formal de gestión administrativo financiero, el que debe responder a las demandas de la propuesta de organización que requiere la Ilustre Municipalidad de Cerro Navia, es decir, una estructura estratégica diseñada para facilitar primariamente la persecución de los compromisos estratégicos, tales como fomentar el desarrollo y la calidad de vida de los habitantes de la comuna, generar nuevos espacios de participación de las organizaciones comunitarias, incrementar los recursos en términos de proyectos y financieros para la consecución de las metas propuestas en el plan de desarrollo comunal cuatrianual, como el anual.

Esta nueva estructura pensada y planificada, deberá responder a los propósitos de la gestión, con unidades que estén suficientemente integradas y coordinadas entre sí, que trabajen armoniosamente en la búsqueda del logro de la visión organizacional. Para esto, se plantea en primer lugar reformular el actual organigrama de la estructura municipal, de manera de analizar la integración, en el marco de la gestión estratégica propuesta para la Municipalidad de Cerro Navia. La estructura propuesta es del tipo de una organización funcional y divisional, donde la forma funcional se estructura alrededor de los factores de producción como son finanzas, producción, marketing y recursos humanos. Como estructura organizacional funcional en el estilo de gestión tiene caracteres centralizantes en torno a los lineamientos estratégicos que emanan de la jefatura superior de servicio, como así también es divisional por la forma de dividir en unidades el trabajo, que para el estudio que nos ocupa responde a la siguiente.

Ver Organigrama adjunto

ORGANIGRAMA PROPUESTO DE ACUERDO A LAS NUEVAS EXIGENCIAS DE LA COMUNIDAD.¹⁶

FUENTE PROPIA:



V.4 **DIMENSIONES CRITICAS DE LA MUNICIPALIDAD DE CERRO NAVIA.**

Dentro de la nueva estructura orgánica distinguimos una segmentación de los diferentes servicios que deben otorgar las distintas unidades municipales de conformidad al marco jurídico y legal que le impone la Ley Orgánica de municipalidades, sin embargo ajustándose a la realidad comunal y a las expectativas forjadas para lograr el pleno desarrollo comunal.

En esta nueva estructura, la organización municipal deberá tener un rol más integrador y de mayor participación de la comunidad, y no simplemente, limitarse a responder a las imposiciones que le da el marco jurídico, sino, transformarse en un puente que vincule el desarrollo regional al de la comuna, promotor de áreas de desarrollo industrial generando polos de expansión económica y de empleo, como también un ente que permita el despegue de la pequeña empresa y su posicionamiento el mercado de la región.

Dentro de los servicios que deben entregar las Corporaciones Edilicias y que están definidos en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades y los nuevos que se proponen, se encuentran los siguientes:

¹⁶ Fuente: Elaboración propia

Clasificación de los servicios que deben entregar las municipalidades, configurados por áreas de desarrollo de acuerdo al Plan de Desarrollo Comunal de Cerro Navia.

Area territorial: En esta área, se deben aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito públicos, dentro de la comuna, en la forma que determinen las leyes y las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo; aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización, en forma general que dicte el ministerio respectivo; la planificación y regulación urbana y la confección del plan regulador comunal, de acuerdo a las normas legales vigentes; el aseo y el ornato de la comuna; La promoción del desarrollo comunitario; elaborar, aprobar y modificar el plan de desarrollo comunal cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales, para esto, la Municipalidad de Cerro Navia deberá preocuparse por desarrollar las siguientes funciones generales que le encomienda la Ley en el ámbito del área territorial en concordancia con la reglamentación que dicten los ministerios del sector correspondiente, estas son:

- ◆ *La vialidad urbana y rural;*
- ◆ *La urbanización;*
- ◆ *La construcción de viviendas sociales e infraestructura sanitaria;*
- ◆ *La protección del medio ambiente.*

Estas son las áreas más sensibles del área territorial, y que se encuentran vinculadas directamente con el desarrollo urbano.

A continuación, se describe el área de desarrollo comunitario, o área social comunitaria, vinculada con sectores muy sensibles para la comunidad, es decir, aborda temáticas muy complejas y que están orientadas a promover la participación de la comunidad en temas del medio ambiente, la cultura, la educación, la salud, el deporte, la recreación y la seguridad vecinal.

Area social comunitaria. En esta área se debe dar respuesta a las necesidades de impulsar y desarrollar las tareas vinculadas al desarrollo social de la comuna. Para esto se generan programas que potenciarán la forma de mejorar la calidad de vida de los habitantes, dentro de esta temática, se deben desarrollar las siguientes funciones:

- ♦ *La asistencia social;*
- ♦ *La salud pública;*
- ♦ *La educación y la cultura;*
- ♦ *La capacitación y la promoción del empleo;*
- ♦ *El deporte y la recreación;*
- ♦ *La prevención de riesgos y la prestación de auxilio en situaciones de emergencia;*
- ♦ *Otorgar subvenciones y aportes a personas jurídicas, naturales de carácter público o privado, sin fines de lucro.*

Los servicios que anteriormente se describieron, se encuentran vinculados con los lineamientos que posee la comuna de Cerro Navia, producto de sus características y de su identidad, en este ámbito, los lineamientos vinculados al desarrollo social son:

- ♦ *Formación comunitaria permanente, formalizando la capacitación a las organizaciones comunitarias.*
- ♦ *Fomento y desarrollo de canales de participación de la comunidad en la toma de decisiones.*

- ◆ *Inserción y promoción del segmento de población comunal en situación de indigencia y extrema pobreza, solucionándoles los problemas de vivienda, salud, educación, y empleo.*
- ◆ *Vinculación orgánica y coordinación con los canales e instrumentos intra y extra municipales para el fomento laboral y productivo de la comuna.*

En síntesis, el área de desarrollo social debe fortalecer una comuna cuya orientación es el crecimiento y la formación de individuos, que contribuyan al desarrollo de los intereses comunes de la sociedad.

Area económica: Esta área tiene como objetivo, mejorar y potenciar los sectores que son generadores de recursos financieros y que forman parte de la Institución Municipal, como fomentar y desarrollar las áreas productivas en la comuna, generando los espacios donde la municipalidad como la principal empresa de la comuna debe fortalecer y generar los mecanismos de incorporación al mercado regional, es decir, se debe apoyar y fomentar el desarrollo productivo de la pequeña empresa y su posicionamiento en el mercado comunal y regional.

- ◆ *Fortalecer los ingresos provenientes de los derechos por impuestos de acuerdo a la ley de rentas municipales, es decir, los ingresos propios.*
- ◆ *Postular a financiamiento externo, todos los proyectos comunales, y que impliquen recursos económicos que no dispone el municipio.*
- ◆ *Desarrollo del sector industrial y semindustrial de la comuna fomentando la instalación de empresas productivas generando crecimiento económico y empleo.*

Como se han estado señalando las dimensiones críticas de las actividades de la municipalidad, es necesario conocer los mercados a los cuales están dirigidos los diferentes servicios que prestan las municipalidades.

El Mercado al que orienta sus servicios la I. Municipalidad de Cerro Navia, es el de la comunidad local, es decir los habitantes de la comuna de Cerro Navia, particularmente sus usuarios o aquellos que demandan soluciones a necesidades del territorio en que habitan, no obstante, también la Municipalidad de Cerro Navia, en coordinación con otras corporaciones edilicias, prestan servicios a habitantes de otras comunas, por lo tanto en este concepto de mercado objetivo al cual dirige sus servicios la entidad municipal, esta orientado a aquellas personas con un interés real o potencial en los servicios que entregan las corporaciones municipales, para esto, la municipalidad es capaz de segmentar la población de acuerdo al tipo de servicios que buscan, es así que la municipalidad de Cerro Navia desarrolla programas que involucran toda la comunidad, es el caso del desarrollo urbano (vialidad, áreas verdes, medidas de seguridad vial etc.), como programas dirigidos a aquellos de más escasos recursos y que requieren soluciones a problemas ya resueltos en otros segmentos de la población, es el caso de la extrema pobreza, con problemas de empleo, vivienda, urbanización, salud etc. También existen segmentos vinculados al desarrollo económico, como es el caso de la microempresa, que se encuentra en pleno desarrollo, pero requiere del soporte de la institución municipal.

En síntesis, el mercado a que se dedica la Municipalidad de Cerro Navia, es el de los servicios que le impone el marco jurídico y legal a las municipalidades del país, sin embargo, esta Corporación Edilicia, se propone generar planes y programas para desarrollar áreas de la comunidad que potenciarán las más deficitarias, es decir, algunas de estas

son la microempresa, el área industria¹⁷, como aquellas que están consideradas como las más deprimidas y que dicen relación con los sectores más pobres de la comuna.

Siguiendo con las dimensiones críticas de la Municipalidad de Cerro Navia, se deben señalar las funciones que estarán presentes en la nueva orgánica municipal, para mayor claridad, estas están orientadas en el marco de la estructura de organización propuesta precedentemente.

Por lo tanto, las funciones que se encuentran implícitas en la estructura orgánica de la I. Municipalidad de Cerro Navia, son las definidas en la estructura organizacional descrita precedentemente, y detalladas anexo N° 4, es decir, la función de planificación esta inserta por excelencia en la Secpla, aún cuando todas las unidades planifican su gestión administrativa, la de organización, en la unidad de Administración y Finanzas, la de dirección en El Administrador Municipal, la de control, en la Contraloría Municipal, la de promoción de los servicios, en Marketing Municipal, y finalmente la de personal en Recursos Humanos. Por esto es necesario definir cinco áreas, donde la primera denominada Operaciones, incorpora las unidades operativas del municipio y que tienen que ver con el desarrollo territorial urbano de la comuna, la segunda, tiene que ver con el desarrollo comunitario, es decir con la capacitación y la asistencialidad a los sectores más vulnerables de la comuna, en un tercer lugar, marketing, esta unidad es nueva, y lo que pretende es entrar en un proceso de competencia con el resto de las municipalidades, producto de la precaria situación presupuestaria, el permanente incremento de participación de la comunidad organizada, el cambio en los valores sociales, y los cambios económicos, tecnológicos, sociales y demográficos, en cuarto lugar el área de recursos humanos, que se encuentra no definida dentro de la actual estructura, sino

¹⁷ Anexo 3, Pladeco, Pite, Municipalidad De Cerro Navia

como un departamento personal orientado solo a las actividades operativas y no de desarrollo, por lo que se incorpora como una unidad nueva con un perfil que define un área de desarrollo y una operativa, definiendo funciones y cargos al personal, como también su desarrollo y capacitación, finalmente, la unidad de administración y finanzas que se responsabiliza del apoyo logístico al resto de las unidades del municipio.

Otro aspecto importante de las dimensiones críticas, es la localización, ésta se enmarca en el territorio jurisdiccional de la comuna de Cerro Navia, para esto se debe tener claro que la localización esta definida por la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, que reglamenta la orientación de los servicios.

Finalmente, en el marco del enfoque funcional, como dimensión primaria para su estructura básica, se refleja la eficiencia operacional y excelencia técnica como preocupación fundamental en el diseño organizacional, así se puede establecer una clara alineación entre los objetivos operacionales y estratégicos de la organización.

V.4.1. DISEÑO ORGANIZACIONAL DETALLADO.

En esta etapa el objetivo se identifican las tareas principales de la organización, debiendo emprender la persecución de las actividades diarias y la asignación de estas a los segmentos organizacionales identificados en la estructura básica definida previamente, donde se reconocen las actividades operacionales.

En la estructura básica se reconocen cinco áreas, Operaciones, Marketing, Recursos Humanos, Desarrollo Comunitario y Administración y Finanzas, a las cuales se les definirán las nuevas funciones, comprendiendo las unidades creadas.

V.4.1.1. MARKETING MUNICIPAL:

En primer lugar definiremos que la necesidad de aplicar el marketing al ámbito local se debe a una serie de razones, entre ellas están, la creciente competencia entre los municipios, la precaria situación presupuestaria, la creciente demanda por la participación ciudadana, los diferentes cambios del medio, la modernización tecnológica y el crecimiento poblacional. Uno de los factores más relevantes para incorporar el marketing en los municipios es la fuerte competencia por recursos económicos y proyectos que incurren las municipalidades, orientando sus esfuerzos en las siguientes áreas:

Incrementar los recursos propios provenientes del pago de los impuestos (permisos de circulación, patentes industriales y comerciales, contribuciones, multas y el aseo domiciliario).

Desarrollar la microempresa, capacitarla y posicionarla en los distintos mercados de la región.

Atraer y asentar nuevas empresas en las áreas de expansión urbana y territorial fomentando el empleo y el desarrollo económico.

Realizar eventos de interés regional orientados desde el punto de vista recreacional, cultural y deportivo.

Incrementar la participación de los vecinos en el desarrollo de la comuna, mejorando su calidad de vida y otorgándole una identidad comunal propia que refleje sus aspiraciones.

Presentar la mayor cantidad de proyectos a los fondos externos fondos gubernamentales a los cuales concursan todos los municipios, por ende se deben presentar proyectos interesantes en que la comunidad haya participado en su elaboración, y hubieren asignado recursos.

Ejercer influencia en los escenarios regionales, nacionales e internacionales.

La clave para alcanzar las metas organizacionales, consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados metas y proporcionar las satisfacciones deseadas en forma más efectiva y eficiente que los competidores. En los municipios se habla de contribuyentes, sin embargo, para nuestro proyecto serán calificados como clientes, aún cuando estos sean cautivos, no obstante ello, la municipalidad debe generar una imagen corporativa y comunicacional que la identifique con sus políticas de desarrollo y gestión, dándole una identidad que involucre los lineamientos estratégicos para cada periodo cuatrianual.

El marketing municipal puede ser concebido como una función para producir las relaciones de intercambio deseadas con grupos meta escogidos

e influir sobre ellos a través del empleo sistemático de un instrumental especial de mercadeo.

Por lo tanto será importante definir algunos conceptos básicos para plantear las funciones y objetivos del marketing municipal.

Mercado público: *Todas las personas físicas y jurídicas que pueden usar los servicios públicos de un territorio definido administrativamente. Es importante señalar que el resultado buscado en el mismo, no tiene por que ser un mayor consumo de un bien o servicio, sino todo lo contrario.*

OBJETIVOS DEL MARKETING MUNICIPAL¹⁹

El logro simultaneo de los objetivos de utilidad colectiva, utilidad finalista y resultado administrativo, establecidos a partir de los recursos disponibles.

Debe generar un proceso de planificación y ejecución de la política gubernamental para crear intercambios públicos que satisfagan tanto los objetivos sociales como los del Estado.

¹⁹ Marketing Público, JOSEP CHIAS, *Por un gobierno y una administración al servicio del público.*

Que la municipalidad este posicionada ventajosamente respecto de la competencia.

Que se genere una imagen corporativa que se identifique con los habitantes de la comuna.

Que los clientes estén satisfechos con los servicios ofrecidos por la municipalidad.

Generar plataformas de comercialización y posicionamiento de los productos que se generan por la microempresa.

Determinar el tipo de servicio que es requerido por los habitantes de la comuna.

Generar mecanismos de segmentación para determinar el público objetivo de referencia para el diseño de las políticas y la aplicación de programas y servicios especializados para cada uno de ellos. El público objetivo de la política general será siempre todo el colectivo de ciudadanos si bien cabe aplicar a cada tema de la agenda una respuesta administrativa diferente, para así alcanzar el objetivo general de mejora continua del bienestar de la sociedad.

Definición del mercado potencial, como colectivo de los posibles usuarios.

Análisis de las características de los individuos que componen el colectivo con el fin de poder agruparlos en segmentos o conjuntos de individuos similares entre sí con respecto a la función municipal.

Identificación de los ciudadanos con su municipio.

Promoción de una actitud comprensiva del ciudadano para los servicios comunales y sus costos.

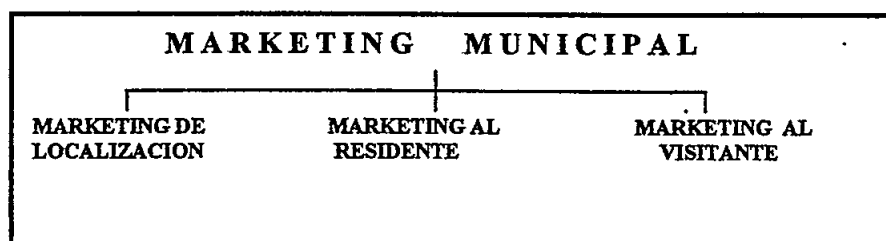
Una mayor participación ciudadana en los distintos servicios que otorga el municipio.

Promocionar las tareas y funciones que le corresponden al municipio, para conocimiento de la comunidad.

El marketing municipal debe estar orientado a la administración municipal interna, como hacia el cliente externo o segmento objetivo.

Cuando hablamos de un marketing municipal, como una unidad estratégica de la organización, éste está estrechamente relacionado con una filosofía de gestión municipal, que involucra toda la administración en su conjunto es decir los conocimientos técnicos, las apariencias, la actitud, de cada miembro de la organización, el recurso humano juega un rol central en el trato con los grupos de intercambio (clientes). El personal es un factor de relevancia para la imagen del servicio, por lo que es de mucha importancia el grado de compromiso del funcionario para el éxito del marketing externo y de localización.

A partir de los grupos meta del municipio (ciudadanos, vecinos, residentes, deportistas, empresarios, visitantes etc.), se puede generar tres ámbitos del marketing municipal, como son los orientados al desarrollo económico, al residente y al visitante.



El marketing de localización desde el punto de vista económico, dice relación con el fomento de la economía local. Sus grupos meta son las microempresas en desarrollo, las empresas asentadas, comerciantes establecidos, ferias, persas, y los industriales.

Este ámbito de marketing permite orientar sus esfuerzos al crecimiento económico, aumento de las fuentes laborales y mayor equilibrio de la economía local mediante su diversificación y fortalecimiento de la capacidad financiera local.

El proceso de la formulación de la política del marketing municipal y local, constituye el núcleo de la política de fomento de la economía local. Por lo tanto, debe hacer un análisis empírico de los factores de localización potencial de la mano de obra. Disponibilidad de terrenos de acuerdo al plan regulador comunal para localizar las industrias y el comercio, como también la infraestructura local de equipamiento con el objetivo de generar las áreas de desarrollo económico.

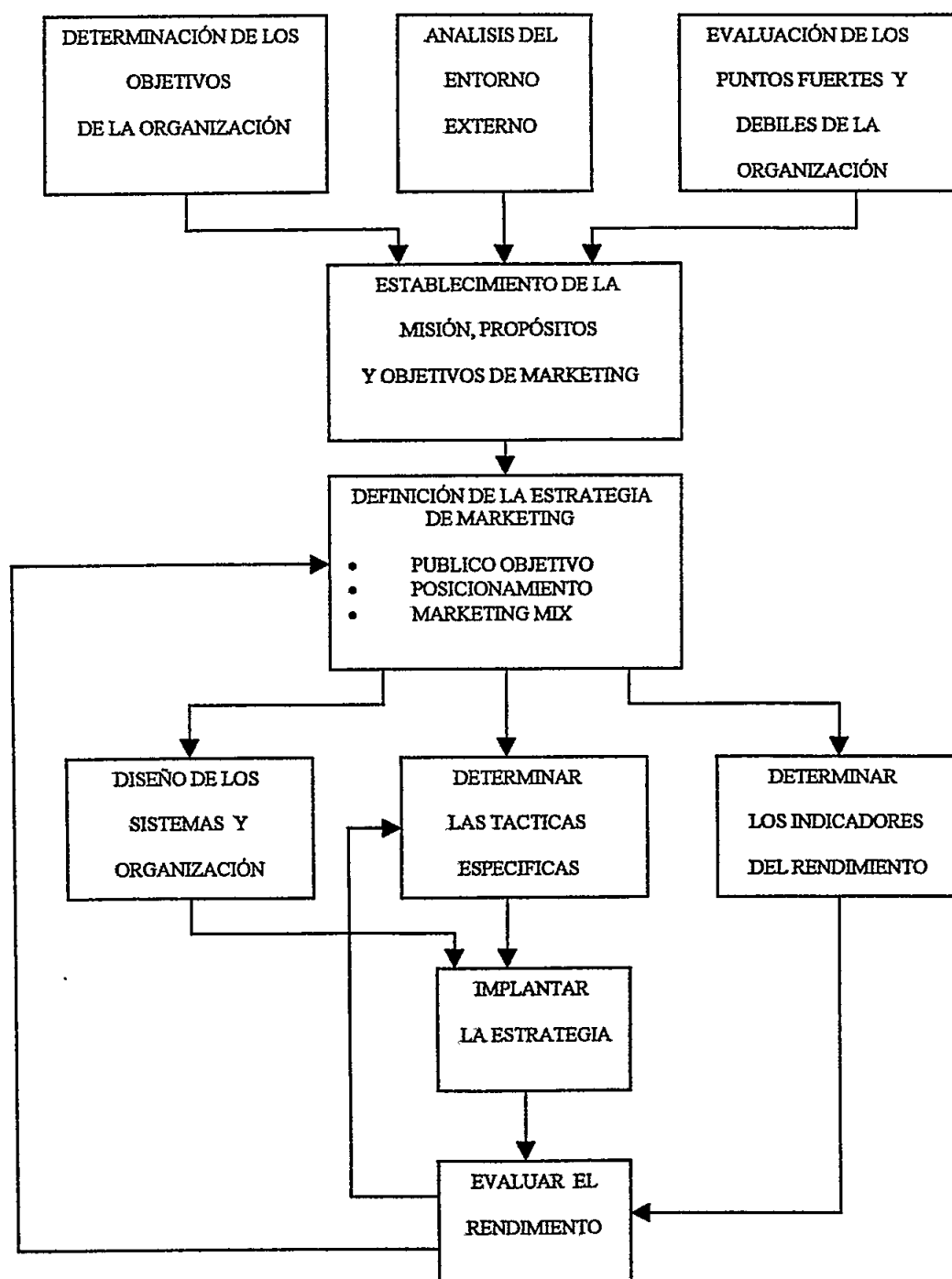
Por otra parte se hace necesario hacer un análisis de los grupos meta que son los clientes a los cuales se les destina la política de fomento de la economía local, debiendo identificarse los rubros y o sectores económicos que poseen el mayor potencial de desarrollo y sus necesidades de localización. Deben compararse las necesidades de localización de las

empresas y confrontarlas con las planteadas por el municipio en su instrumento plan regulador, a fin de hacer un análisis de la oferta con la demanda regional y local, la cual debe operar armoniosamente con la utilización espacial y el desarrollo mobiliario y económico de la comuna.

Cuando nos referimos al marketing al visitante, los grupos metas aquí son el destinado a aquellos que visitan la comuna por razones de conocimiento y apoyo al desarrollo comunal es decir, visitantes extranjeros, grandes empresas nacionales.

En lo referente al marketing al residente, orientado al vecino de la comuna, que pernocta y vive en la comuna aunque no trabaje en esta, a los cuales se les debe entregar un municipio atractivo, amigable, de tal forma que este entregue los servicios que más necesitan los vecinos, como la educación, la salud, la cultura, y el desarrollo urbano de la comuna.

Para la planificación del marketing municipal deben cumplirse los siguientes procesos:

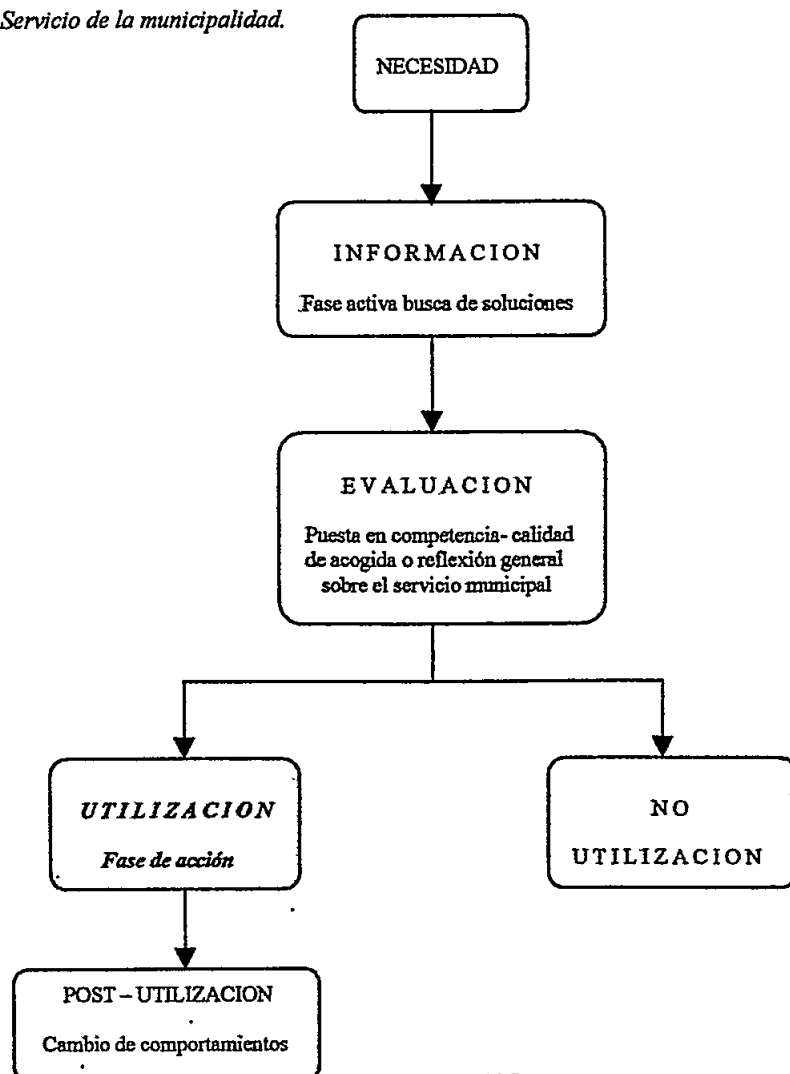


Es importante que la unidad que tiene a cargo la función del marketing tenga bien definida las características de los clientes, es decir, de los contribuyentes de acuerdo al esquema ya definido anteriormente, para esto cuando el cliente requiere de la utilización del servicio municipal este no actúa como un acto reflexivo, sino es el resultado de una progresión a lo largo del proceso del comportamiento del vecino. El nacimiento de la necesidad, aunque puede ser obligada por ejemplo obtener licencia para conducir, pagar sus impuestos etc. Obedece a estímulos externos o internos. La información significa que el público, cualquiera que sea la especificidad de la oferta municipal, demanda información, cualitativa o cuantitativa, sobre el servicio, permitiendo al usuario jerarquizar las posibilidades, midiendo su eficacia y evalúa el grado de respuesta a su problema.

Comportamiento del cliente

Municipal que requiere un

Servicio de la municipalidad.



El cliente o usuario del servicio municipal experimentará diferentes niveles de satisfacción

- *Utilidades funcionales: Relacionadas con el operativo del servicio por ejemplo, respuesta oportuna a la consulta, a la asistencia técnica recibida, la proximidad del punto de prestación, etc.*
- *Utilidades simbólicas: Vinculadas al reconocimiento personal, a través del contacto personal.*
- *Utilidades vivenciales: Ligadas a la experiencia del servicio, variable día a día, hora a hora, y única para cada usuario.*

Por otra parte se debe tener presente la reacción del cliente a través de sus respuestas a los servicios obtenidos, es decir, se debe evaluar y comparar las expectativas que tenía él contribuyente previas a la prestación, y la realidad percibida la cual dependerá directamente de las llamadas calidad técnica y relacional, que tienen que ver con el desempeño técnico de la prestación del servicio y con el tratamiento

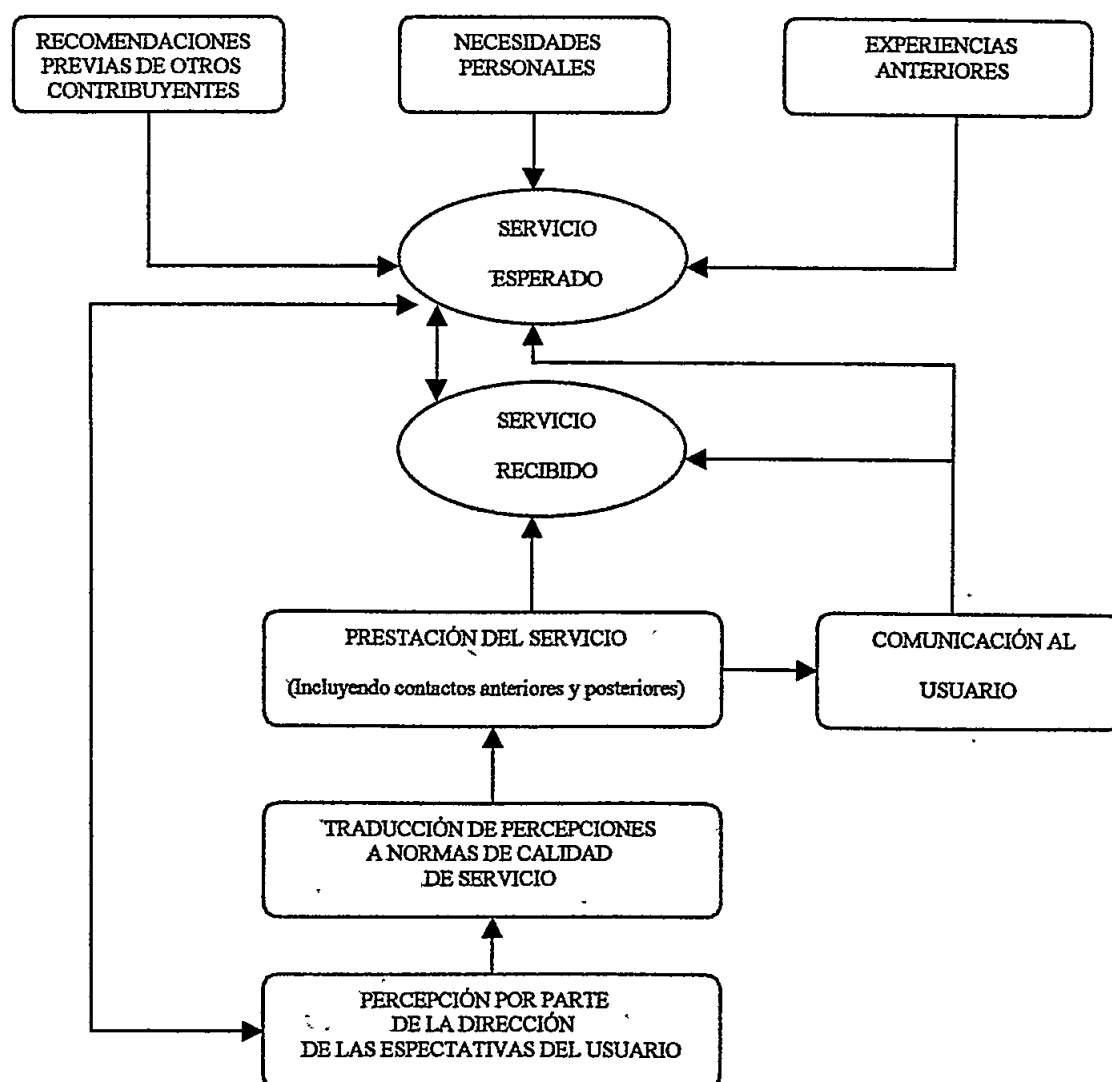
Elementos tangibles: apariencia de la infraestructura, instalaciones físicas, materiales, funcionarios, tecnología etc.

Fiabilidad. Habilidad para realizar el servicio en forma oportuna capacidad de respuesta. Disposición y voluntad para ayudar a los contribuyentes.

Seguridad. Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para inspirar credibilidad y confianza.

Modelo de calidad del servicio prestado y su percepción desde el punto de vista del contribuyente.

USUARIO



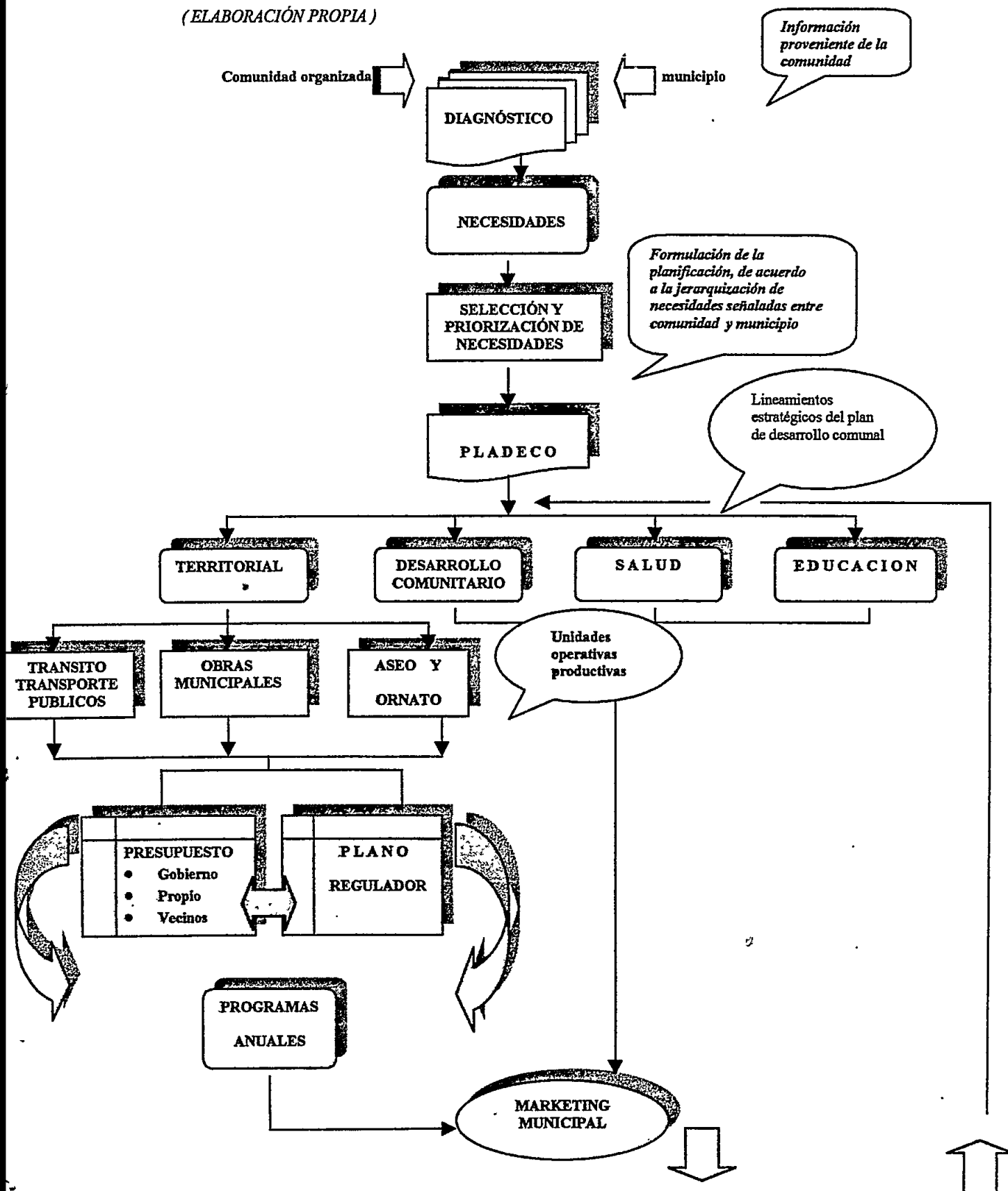
Como se puede observar la unidad encargada de esta nueva función municipal, adquiere una relevancia en la estrategia de gestión que debe aplicar el municipio para lograr el pleno desarrollo de los lineamientos estratégicos establecidos en PLADECO (Plan de desarrollo comunal para Cerro Navia), ya que las relaciones que existen entre municipios cada día son más complejas y competitivas por recursos para lograr desarrollar los planes y programas que elaboran las municipalidades para mejorar los índices de desarrollo y de calidad de vida para sus habitantes. En este contexto hoy en día sino se usan las herramientas de mercadeo se hace difícil alcanzar las metas y cumplir los objetivos de la organización, más aún cuando las necesidades son cada vez mayores y complejas y los recursos insuficientes, más aún cuando las características económicas y geográficas de la comuna de Cerro Navia presentan una desventaja con el resto de las comunas de la región, como se describió en el diagnóstico comunal.

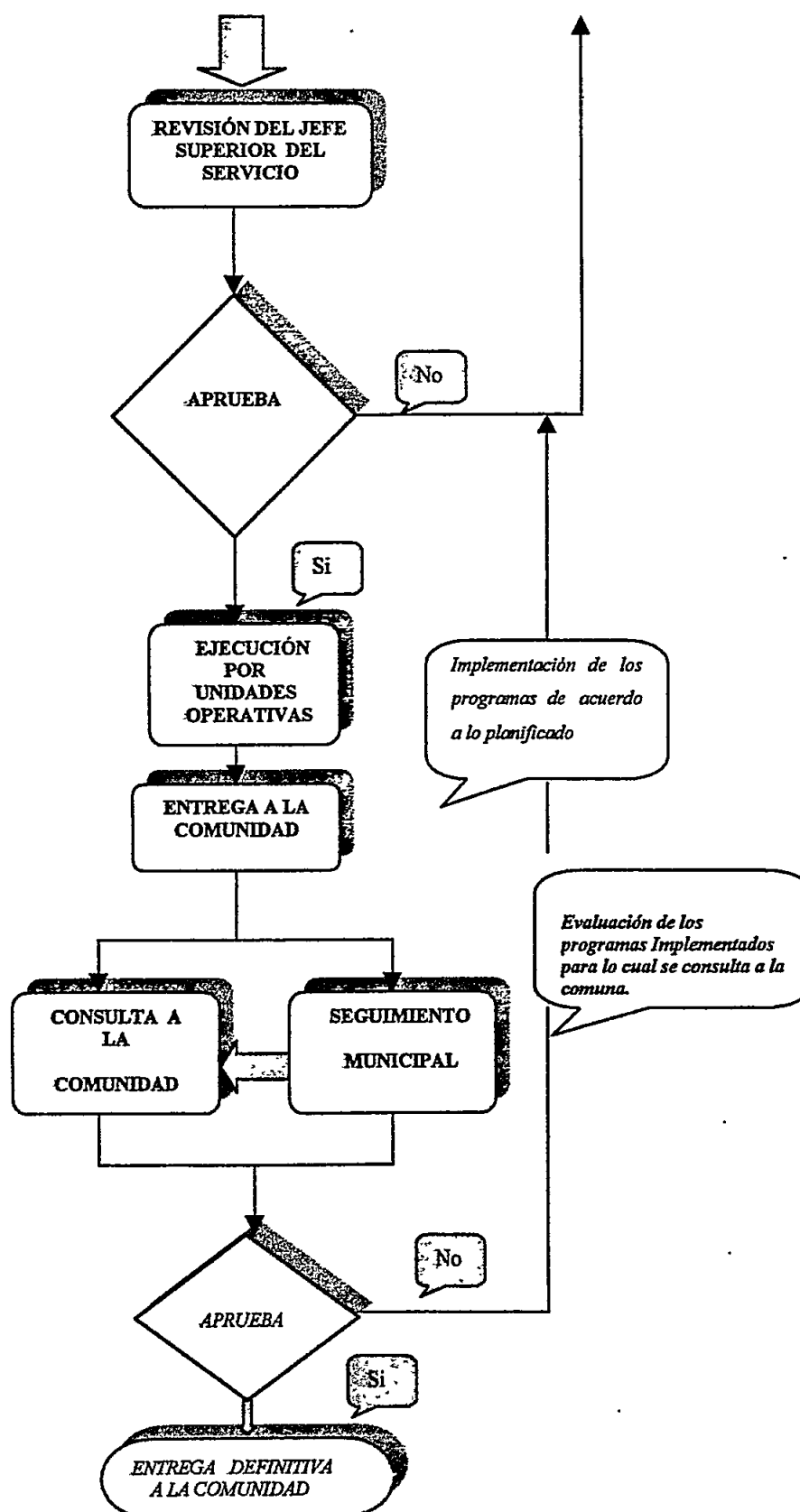
Es necesario generar los vínculos que permitan a esta nueva organización, incorporar la gestión del marketing como una herramienta eficaz en el cumplimiento de los planes, programas y objetivos de la organización, junto con una imagen corporativa y una identidad que refleje el sentir de la comunidad.

Las estructuras de planificación de cada unidad que se enmarca en un presupuesto anual, y en los lineamientos aprobados para la gestión cuatrianual, deben ser presentados cada año por cada dirección municipal la cual debe ser analizada y aprobada por la unidad encargada de llevar y controlar la planificación territorial, para su posterior aprobación por el Alcalde respectivo y el organismo denominado Consejo Municipal.

Flujo de procesos e interrelación del marketing al interior del municipio.

(ELABORACIÓN PROPIA)





V.4.1.2 OPERACIONES MUNICIPALES.

La unidad encargada de las operaciones, esta referida a la que tiene como función la producción de la municipalidad de Cerro Navia, es decir, para efectos de este estudio, se considera como unidades productivas las relacionadas con el desarrollo territorial, aquellas que prestan servicios orientados al mejoramiento de las necesidades del espacio publico, como las encargadas del aseo y ornato, las obras municipales, el tránsito y el transporte públicos y la fiscalización del territorio en el marco de las obligaciones que le impone el marco jurídico y legal.

La dependencia formal de esta unidad, será de la jefatura superior del servicio, es decir del Alcalde, para esto debe operar coordinadamente con la Secpla, para las estrategias de operación en el marco de los lineamientos estratégicos de la gestión municipal.

La unidad de operaciones debe ayudar a la municipalidad a lograr una posición competitiva en el mercado regional y comunal, operaciones no solo debe ser el lugar en que se producen los productos o servicios de la organización, sino que debe fortalecer a la municipalidad como una entidad competitiva, orientando sus esfuerzos a la eficiencia, eficacia, aumento de la productividad, calidad de los servicios, producto del constante incremento de las demandas de la comunidad local. Para esto la unidad de operaciones debe formular su propia estrategia para lograr los objetivos de la unidad como los de la municipalidad y así cumplir las metas anuales proyectadas.

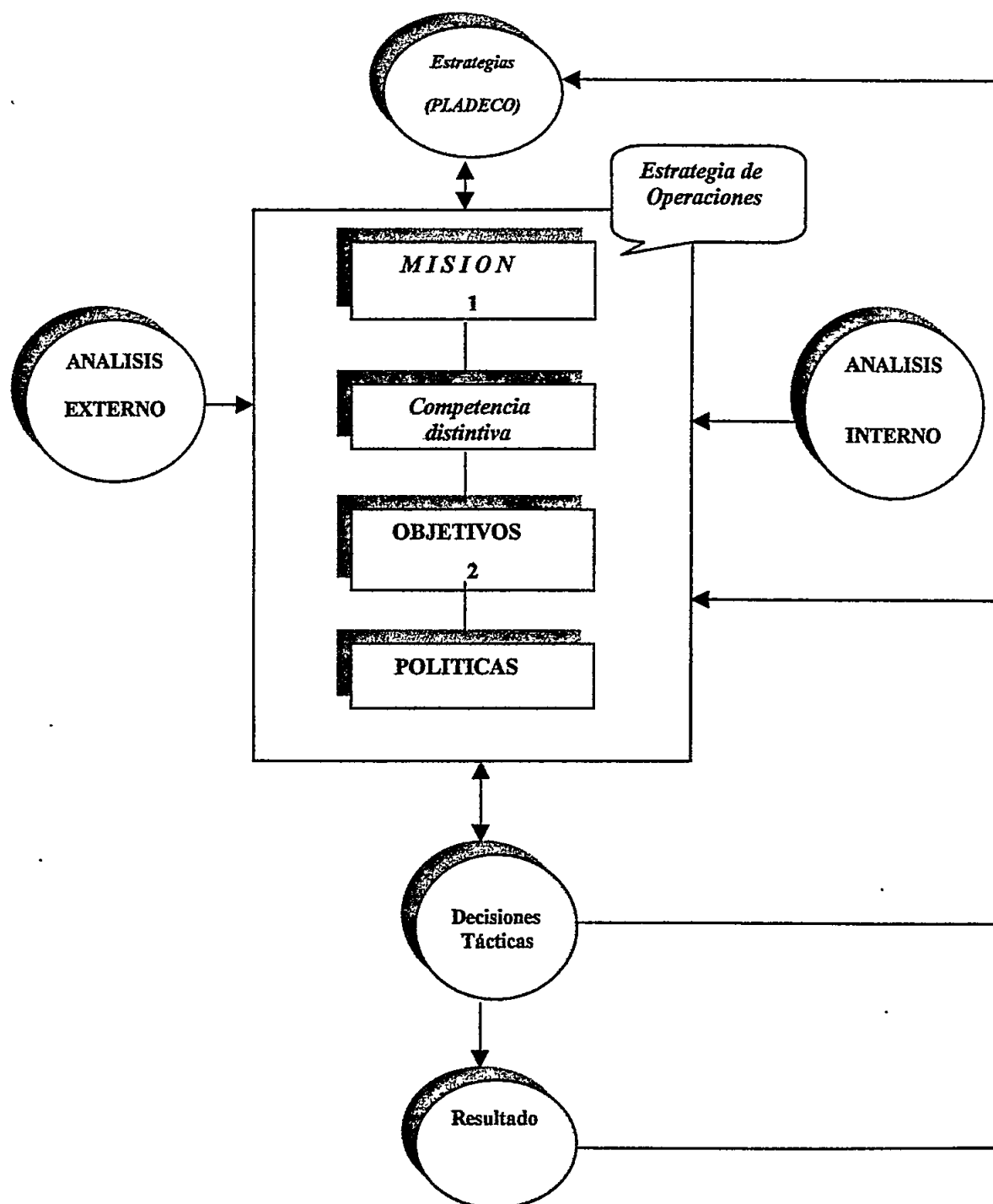
La definición más adecuada de la estrategia que debe seguir esta unidad de operaciones como área que cumple la función de producción de la Ilustre Municipalidad de Cerro Navia, es "La estrategia de operaciones es una visión de la función de operaciones que depende de la dirección o impulsos generales para la toma de decisiones. Esta visión se debe integrar con la estratégica empresarial y con frecuencia, aunque no siempre, se refleja en un plan formal. La estrategia de operaciones debe dar como resultado un patrón consistente de toma de decisiones en las operaciones y una ventaja competitiva para la compañía"²⁰.

²⁰ *Administración de Operaciones*, ROGER G. SCHROEDER

Modelo de estrategia de operaciones:

1 (Definida en la ley 18.695)

2 (Definida en la ley 18695)



El análisis tanto interno del municipio como del entorno, es decir, la comunidad, son necesarios para formular la estrategia de operaciones de las unidades que la componen, para esto es necesario considerar los contribuyentes o clientes, los factores económicos de que dispone la organización dependiendo de los ingresos propios o externos, los egresos y el desarrollo económico de la comuna desde el punto de vista del desarrollo comercial e industrial, las condiciones que involucra a la sociedad comunal afectada por factores externos no controlados por la administración municipal, es decir por ejemplo los niveles de cesantía, la inflación, el costo de la vida, etc.

Dentro del ambiente interno, la estrategia debe considerar, la disponibilidad de recursos con que cuenta la municipalidad, sean estos humanos, financieros o tecnológicos, la cultura existente en la municipalidad, las capacidades de los funcionarios, las habilidades de la fuerza de trabajo, la antigüedad, las condiciones de la infraestructura de los puestos de trabajo, los mecanismos de control y de relaciones al interior de la organización, para esto se hizo un análisis de diagnóstico y de FODA, por unidad.

La misión de la unidad de Operaciones esta estrictamente relacionada con la misión de la municipalidad, los cuales adquieren especial relevancia cuando las variables a considerar son, la calidad de los servicios, el tiempo de entrega de los mismos, grado de satisfacción de los contribuyentes de acuerdo a las expectativas esperadas por los contribuyentes, grado de oportunidad en las respuestas, capacidad para resolver los problemas básicos del territorio, como el equipamiento urbano, mejoramiento en el uso de los espacios públicos, la higiene, el aseo y la seguridad vial.

Los objetivos de la unidad de operaciones, serán medibles y en lo posible cuantificables definiéndolos para el periodo anual y cuatrianual, los objetivos deben considerarse como un refinamiento de la misión, para esto una de las variables a considerar por esta unidad, serán los costos que debe asumir para ser eficiente y eficaz en la utilización de los recursos asignados para el presupuesto anual, la calidad de los servicios a entregar como el equipamiento urbano, el aseo urbano y domiciliario, los servicios básicos de luz, agua y alcantarillado junto a ello la pavimentación de calzadas y de aceras, la seguridad vial utilizando elementos de tránsito, la higiene y la construcción de espacios deportivos y recreativos etc. La calidad esta dada en el cumplimiento de normas y especificaciones y de rangos de seguridad, y como la comunidad percibe la recepción de estos servicios por parte del municipio. También dentro de la calidad debe considerarse la capacidad que tiene operaciones para entregar el servicio en el lugar y momento en que el contribuyente lo requiere.

Dentro de las políticas de la unidad de operaciones, se deben considerar las decisiones que deben tomarse en cada etapa definida en el proceso, es decir, políticas de innovación en procesos, la tecnología, la capacitación en los recursos humanos, mejoramiento de las estaciones de trabajo, políticas de recompensas y de estímulos al interior de la organización, dentro de políticas hacia la comunidad una mayor integración de los habitantes de Cerro Navia, en la utilización de los recursos a invertir en la comunidad, como una mejor participación de los vecinos a través de diferentes canales generados por la unidad de operaciones.

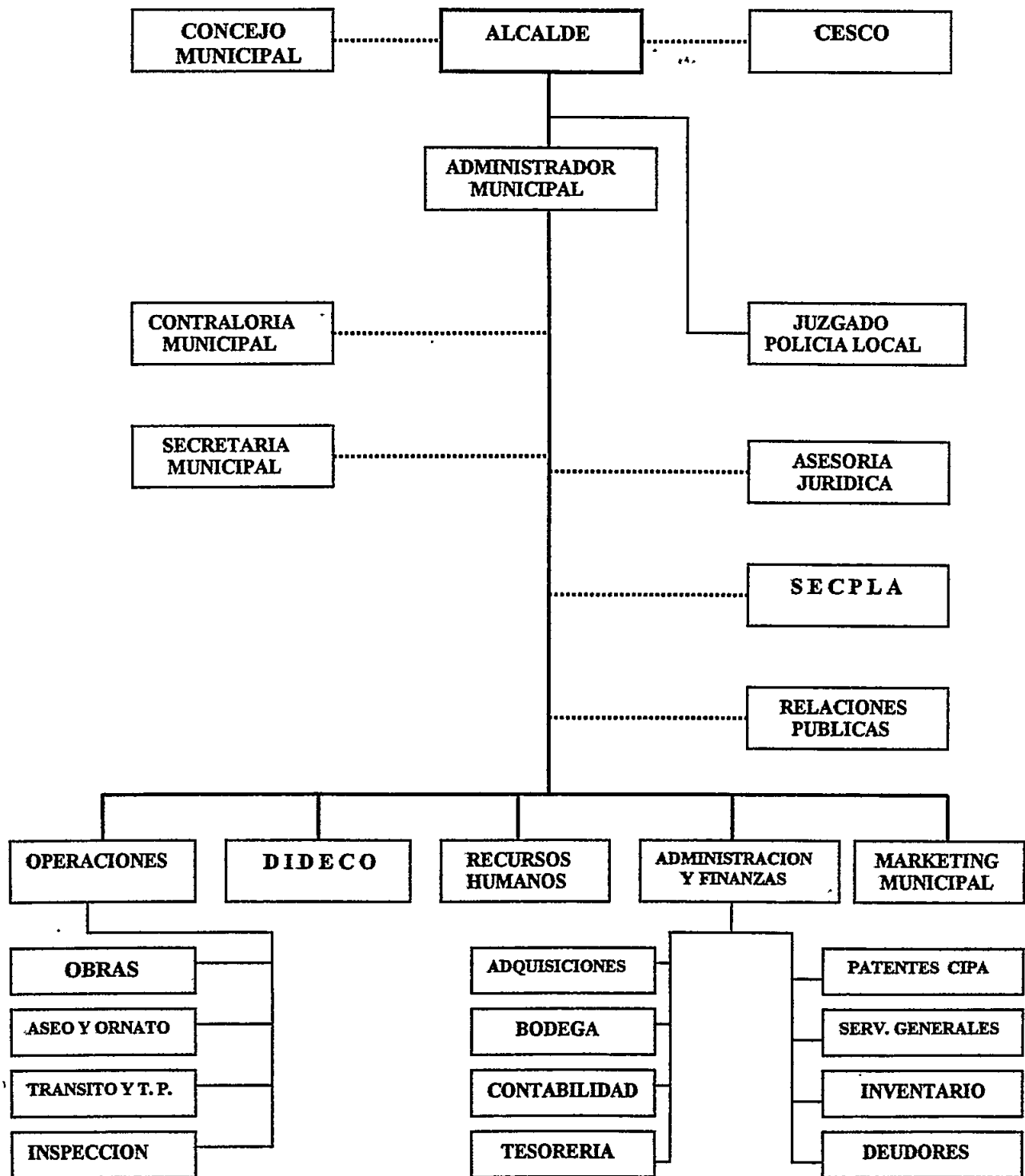
Los factores externos considerados en el flujograma, consideran las condiciones de desarrollo de la comunidad, niveles de desarrollo económico sea este comercial e industrial, áreas potenciales de expansión económica, nivel de capacidad de organización de los habitantes

de la comuna (organizaciones vecinales, deportivas, recreacionales, y de desarrollo comunal), niveles de avance y posicionamiento de los pequeños empresarios, fuentes de empleo, de desarrollo educacional y de capacitación., Ubicación territorial de la comuna, conectividad con el resto de la región, niveles de demanda de la comunidad y tipo de necesidades prioritarias para los habitantes de Cerro Navia.

Funciones de la unidad de Operaciones:

Las funciones de la unidad de operaciones básicamente están definidas en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades publicada bajo el número 18.695 de 1992, y sus modificaciones posteriores, es decir, a continuación se refunden las funciones que disponían las direcciones de obras, tránsito y transporte público y aseo y, ornato incorporando otras que permiten ser más efectivos los servicios que otorga la municipalidad, también se deben agregar todas las funciones de fiscalización.

- *Elaborar el proyecto de plan regulador comunal y proponer sus modificaciones.*
- *Velar por el cumplimiento de las disposiciones del plan regulador comunal y de las ordenanzas correspondientes, para cuyo efecto gozará de las siguientes atribuciones específicas:*
 - a) *Dar aprobación a las subdivisiones de predios urbanos y urbano-rurales.*
 - b) *Dar aprobación a los proyectos de obras de urbanización y de construcción, en general, que se efectúen en las áreas urbanas y urbano-rurales. Ellas incluyen tanto las obras nuevas como las ampliaciones, transformaciones y otras que determinen las leyes y los reglamentos.*



- c) *Otorgar los permisos de edificación de las obras señaladas en la letra anterior.*
 - d) *Fiscalizar la ejecución de dichas obras hasta el momento de su recepción, y*
 - e) *Recibirse de las obras ya citadas y autorizar su uso.*
-
- *Realizar tareas de inspección sobre las obras en uso, a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas que las rijan;*
 - *Aplicar normas legales y técnicas para prevenir el deterioro ambiental;*
 - *Confeccionar y mantener actualizado el catastro de las obras de urbanización y de edificación realizadas en la comuna;*
 - *Proponer y ejecutar medidas relacionadas con la vialidad urbana y rural; la construcción de viviendas sociales infraestructuras sanitarias y la prevención de riesgos y prestación de auxilio en situaciones de emergencia, y*
 - *En general, aplicar las normas generales sobre construcción y urbanización en la comuna.*
 - *El aseo de las vías públicas, parques, plazas, jardines y, en general, de los bienes nacionales de uso público existentes en la comuna;*
 - *El servicio de extracción de basura, y*
 - *La construcción, conservación y administración de las áreas verdes de la comuna.*
 - *Otorgar y renovar licencias para conducir vehículos,*
 - *Determinar el sentido de circulación de vehículos, en coordinación con los organismos de la administración del Estado competentes,*
 - *Señalizar adecuadamente las vías públicas, y*
 - *En general aplicar las normas generales sobre tránsito y transporte públicos en la comuna.*

En general, la unidad de operaciones, deberá hacerse cargo de todas las fiscalizaciones exigidas por la ley y las normas, como así también de todas

las denuncias provenientes de la comunidad, sean estos controles al comercio, al transporte, al sector industrial, el uso de los bienes de uso público, conservación de la señalización, áreas verdes, alumbrado eléctrico, calidad de pavimentos de calzada y de aceras, el aseo etc.

V. 4.1.3 *La unidad de DIDECO (Desarrollo Comunitario).*

Esta unidad tiene asignada las funciones en el cuerpo legal que la creo, es decir, para efectos de este estudio no serán modificadas, por lo tanto sus funciones son las siguientes:

- *Asesorar al Alcalde y también, al Consejo Municipal, en la promoción del desarrollo comunitario;*
- *Prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias;*
- *Proponer, y ejecutar, cuando corresponda, medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con la asistencia social, salud pública, protección del medio ambiente, educación y cultura, capacitación deporte y recreación, promoción del empleo y el turismo.*

Esta unidad no se desarrollará en extenso, debido a que esta área es relativamente nueva en la organización municipal, y sus funciones responden a los requerimientos exigidos por la comunidad, sin embargo, su gestión se potenciará, con la creación de las señaladas en la nueva propuesta que propone esta tesis, y que se señaló anteriormente.

V.4.1.4

La unidad de Administración y Finanzas (DAF):

La unidad de administración y finanzas, tiene asignadas sus funciones en la ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, las cuales están definidas como sigue:

- *Asesorar al Alcalde en la administración financiera del municipio, es decir de los bienes municipales para lo cual le corresponderá:*
 - a) *Estudiar, calcular, proponer y regular la percepción de cualquier tipo de ingresos municipales;*
 - b) *Colaborar con la secretaria comunal de planificación en la elaboración del presupuesto municipal;*
 - c) *Visar los decretos de pago;*
 - d) *Llevar la contabilidad municipal en conformidad con las normas de la contabilidad nacional y con las instrucciones de la Contraloría General de la República impartida al respecto;*
 - e) *Controlar la gestión financiera de las empresas municipales;*
 - f) *Efectuar los pagos municipales, manejar la cuenta bancaria respectiva y rendir cuentas a la Contraloría General de la República, y*
 - g) *Recaudar y percibir los ingresos municipales, y fiscales que correspondan.*

Cabe hacer presente que las unidades de DIDECO, y Administración y Finanzas, mantienen sus funciones originales que le otorgo la ley, no obstante, algunas de estas fueron transferidas a otra unidad de acuerdo al nuevo perfil que se le da a la estructura organizacional, haciéndola más

eficiente en la prestación de servicios como en el desarrollo del capital humano al interior de la municipalidad.

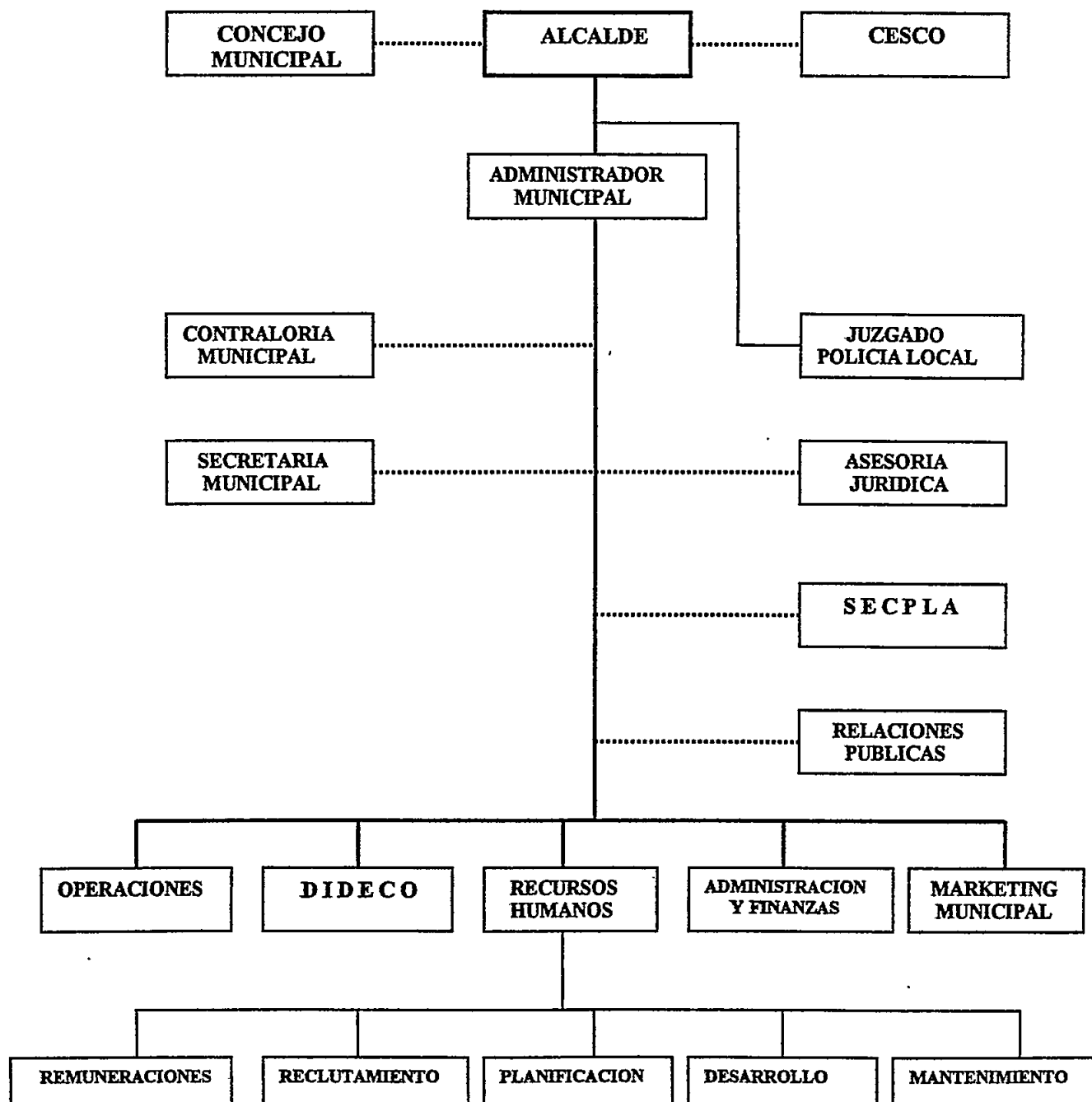
V.4.1.5. La unidad de Recursos Humanos (RRHH).

La principal función que debe cumplir esta unidad es asesorar al Alcalde en la administración del personal de la municipalidad, para lo cual deberá estar conformada y orientada de acuerdo a los siguientes lineamientos:

Esta unidad es una propuesta nueva para la organización de la Ilustre Municipalidad de Cerro Navia, con lo que se pretende potenciar y mejorar el recurso humano de que dispone la municipalidad, por lo tanto será necesario establecer el propósito de la existencia de esta unidad al interior de la organización.

La función de los recursos humanos es de apoyo a todas las unidades de la organización, en todas las materias relativas al personal municipal, se trata de una unidad que desempeña un papel consultivo, normalmente organiza y coordina la contratación y formación, mantiene los archivos del personal, debe actuar de enlace con las jefaturas superiores del servicio y los funcionarios municipales y coordina los programas de seguridad (comités paritarios), debe prestar la siguiente asistencialidad:

<u>Servicios específicos.</u>	<u>Asesoramiento.</u>	<u>Coordinación.</u>
<i>Mantener un archivo de datos sobre los empleados.</i>	<i>Asuntos disciplinarios</i> <i>Asuntos de igualdad de oportunidades en el empleo.</i>	<i>Evaluación de resultados.</i>
<i>Orientación en las fases iniciales de los empleados.</i>		<i>Asuntos de las retribuciones.</i>



El papel de esta unidad de recursos humanos debe permanentemente ampliando su campo de acción y no solo preocuparse de las actividades tradicionales de empleo, relaciones laborales, remuneraciones y prestaciones, ya que esta unidad esta integrada al proceso estratégico de la municipalidad, debido a lo complejo del entorno de la organización municipal, por lo tanto las funciones principales de la unidad de recursos humanos de la municipalidad de Cerro Navia serán:

- ❖ *Planificación, reclutamiento y selección de los recursos humanos;*
- ❖ *Desarrollo de los recursos humanos;*
- ❖ *Remuneración y prestaciones;*
- ❖ *Seguridad e higiene;*
- ❖ *Relaciones con los empleados y relaciones laborales;*
- ❖ *Investigación de los recursos humanos.*

Dentro de las principales tareas de esta unidad se pueden señalar las siguientes²¹:

♦ *Planificación, reclutamiento y selección de recursos humanos:*

- *Realizar análisis de los puestos de trabajo a fin de establecer requisitos específicos para los mismos.*
- *Prever las necesidades de recursos humanos de la municipalidad para lograr los objetivos de la misma.*
- *Elaborar y ejecutar un plan para satisfacer esas necesidades.*
- *Reclutar los recursos humanos requeridos por la municipalidad para lograr los objetivos.*

²¹ *Comportamiento Humano en el Trabajo, Keith Davis, John W. Newstron.*

- *Seleccionar y contratar recursos humanos para cubrir determinados puestos de trabajo dentro de la municipalidad.*

♦ ***Desarrollo de los recursos humanos:***

- *Orientación y formación de los empleados.*
- *Diseño y aplicación de programas de desarrollo de la gestión, y capacitación de los empleados.*
- *Diseño de sistemas de evaluación de resultados de los distintos empleados.*
- *Ayuda a funcionarios a desarrollar sus planes de carrera funcionaria.*

♦ ***Remuneración y prestaciones:***

- *Diseñar y aplicar sistemas de remuneración para todos los empleados.*
- *Asegurar que la remuneración y prestaciones son equitativas y congruentes de acuerdo a la función y la responsabilidad del cargo.*

♦ ***Relaciones con los empleados y relaciones laborales.***

- *Servir de enlace entre la municipalidad y la o las asociaciones de funcionarios municipales.*
- *Diseñar sistemas de manejo de la disciplina y de las reclamaciones, ligadas a los derechos y obligaciones de los funcionarios de acuerdo al estatuto para funcionarios municipales Ley 18,883.*

♦ ***Seguridad e higiene.***

- *Diseñar y aplicar programas que garanticen la seguridad e higiene en el trabajo.*
- *Ofrecer asistencia a los funcionarios con problemas personales que influyan en los resultados.*

♦ ***Investigación de los recursos humanos.***

- *Crear una base informática de recursos humanos.*
- *Diseñar y aplicar sistemas de comunicación con los funcionarios municipales.*

Para llevar a cabo estas tareas y funciones, la unidad de recursos humanos debe operar bajo cinco lineamientos interdependientes, que permiten dar cumplimiento en forma más eficiente a los objetivos de esta unidad municipal. Los lineamientos son subsistemas son los siguientes²²:

- ♦ ***Subsistema de alimentación de recursos humanos, que incluye la planeación de los recursos humanos requeridos por la municipalidad, en sus diferentes direcciones, departamentos, secciones y oficinas.***
- ♦ ***Subsistema de aplicación de recursos humanos, que implica los análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño, movimiento de personal (carrera funcionaria).***
- ♦ ***Subsistema de mantenimiento de recursos humanos, que comprende remuneración, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.***

²² *Administración de Recursos Humanos, segunda edición, Idalberto Chiavenato.*

- ♦ *Subsistema de desarrollo de recursos humanos, que incluye capacitación y planes de desarrollo de los funcionarios.*

- ♦ *Subsistema de control de recursos humanos, que abarca bases de datos, sistemas de información de recursos humanos (recolección y manejo de datos, estadísticas, registros, informes, gráficas etc.), y auditorías de recursos humanos. En este subsistema debe considerarse una base de datos con el mercado laboral técnico y profesional local y regional, para responder a los requerimientos de las otras unidades. Cada subsistema tiene sus propias políticas que debe seguir, y que serán de mucha relevancia al momento de generar sus propios procesos, dentro de las principales debe considerarse²³:*

1. Políticas de alimentación de recursos humanos:

- a) *Donde reclutar (fuentes de reclutamiento dentro de la municipalidad, en otras municipalidades y finalmente en el mercado laboral externo al sector municipal), como y en que condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento definidas por el municipio para entrar en el mercado de los recursos humanos), los funcionarios que la municipalidad requiere de acuerdo a sus políticas de gestión;*
- b) *Criterios de selección del personal municipal y patrones de calidad para la admisión, en cuanto se refiere a las aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y capacidad de desarrollo.*
- c) *Como integrar con rapidez y eficacia a los nuevos miembros en la municipalidad.*

²³ *Administración de Recursos Humanos., segunda edición, Idalberto Chiavenato.*

Gestión de Recursos Humanos, cuarta edición, Lloyd L. Byars y Leslie W. Rue.

2. Políticas de aplicación de recursos humanos:

- a) *Como determinar los requisitos básicos de la fuerza de trabajo (requisitos físicos, intelectuales etc.), para el desempeño de las tareas y atribuciones del conjunto de cargos de la municipalidad.*
- b) *Criterios de planeación, distribución y traslado interno de los funcionarios, considerando la posición inicial y la carrera funcionaria, definiendo las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la municipalidad cuando se producen los ascensos.*
- c) *Criterios de evaluación de la calidad del desempeño.*

3. Políticas de mantenimiento de recursos humanos:

- a) *Criterios de remuneración directa a los funcionarios, teniendo en cuenta la evaluación del cargo.*
- b) *Como mantener motivada a la fuerza de trabajo, con la moral en alto, y participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.*
- c) *Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas ambientales, que incluyen el desempeño de tareas y atribuciones en el conjunto de cargos en la municipalidad.*

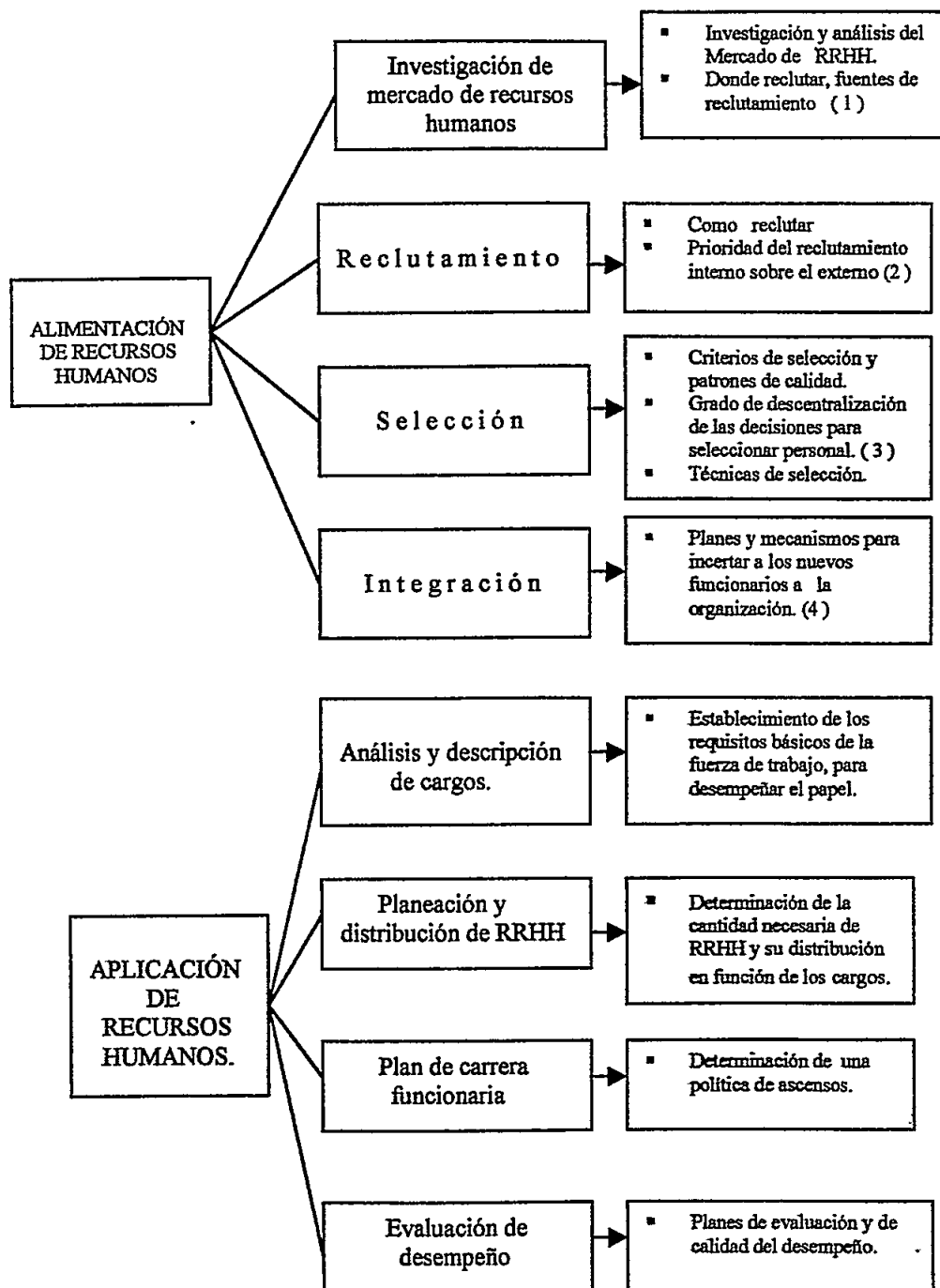
4. Políticas de desarrollo de recursos humanos:

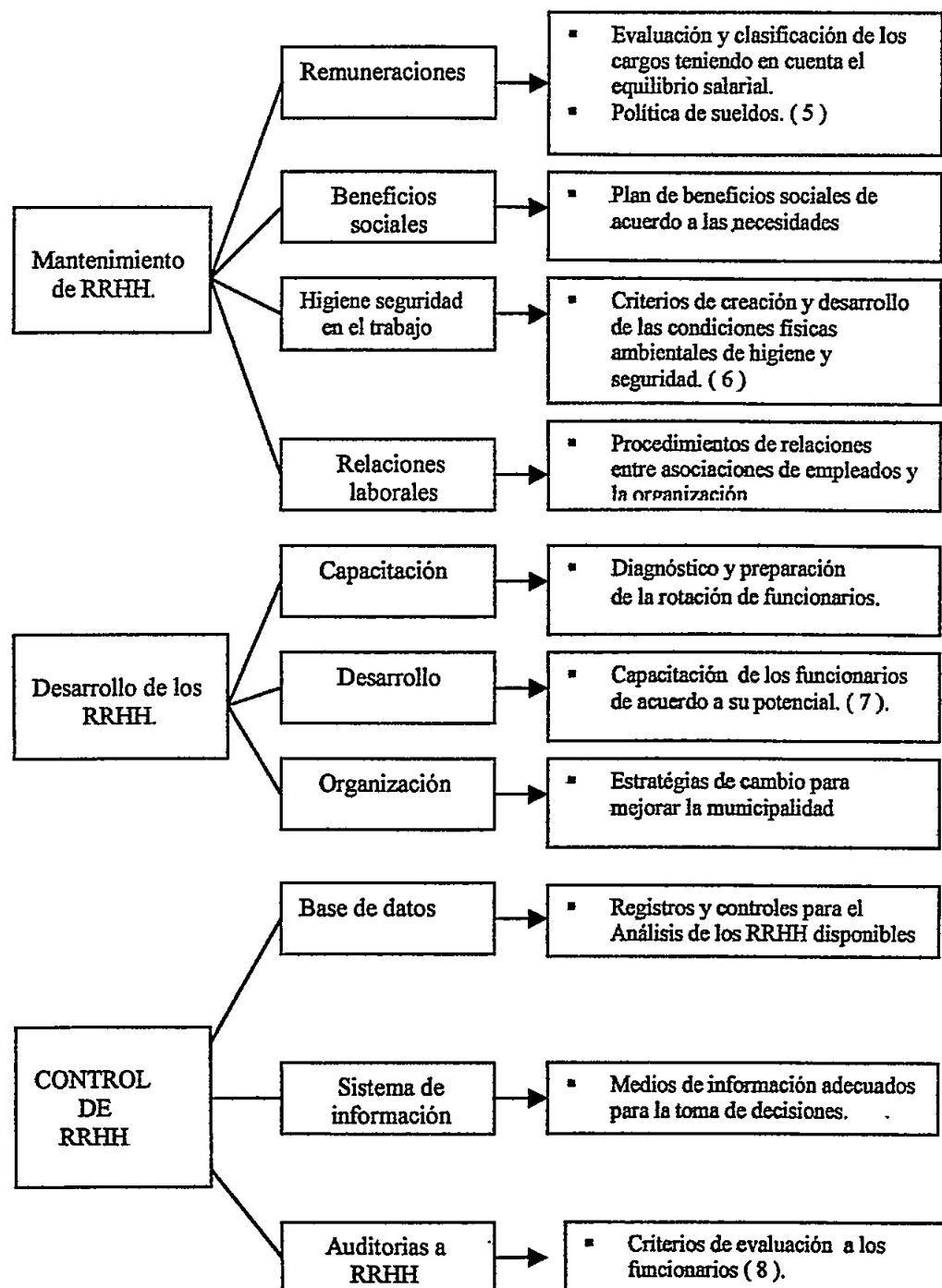
- a) *Criterios de diagnóstico y programación de preparación y rotación de los funcionarios para el desempeño de las tareas.*
- b) *Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los funcionarios.*

5. Políticas de control de recursos humanos:

- a) *Mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza de trabajo disponible.*
- b) *Auditorías permanentes a los procedimientos que involucren a los funcionarios municipales como fuerza de trabajo real y potencial para la municipalidad.*

A continuación un flujo grama de los procesos que debe implementar y mantener la unidad de recursos humanos de la Ilustre Municipalidad de Cerro Navia





1. *Municipalidades de la región y la propia, luego el mercado comunal y regional para extenderse al país.*
2. *En primer lugar el municipio local para luego los otros municipios.*
3. *La unidad de recursos humanos que se ha creado.*
4. *Política de relaciones humanas y de comunicación formal e informal al interior de la municipalidad.*
5. *De acuerdo al artículo 110 de la Constitución Política del Estado, y por grado de responsabilidad.*
6. *Comités paritarios.*
7. *Con una política de incentivos.*
8. *Manual de calificaciones de acuerdo a la Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades.*

Finalmente, los objetivos de esta unidad denominada de Recursos Humanos, serán:

- ❖ Crear, mantener y desarrollar un conjunto de funcionarios municipales con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la Municipalidad de Cerro Navia.*
- ❖ Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los funcionarios municipales y el logro de los objetivos individuales.*
- ❖ Alcanzar eficiencia y eficacia con los funcionarios municipales disponibles.*

V.4.1.5.1 Descripción y análisis de cargos:

Para efectos de este proyecto, se desarrollarán las descripciones de cargo y análisis de puesto de las unidades de Operaciones Municipales, Marketing Municipal, Desarrollo Comunitario, Administración y Finanzas y Recursos Humanos; no obstante ello, queda establecida la estructura para que posteriormente se desarrolle la descripción de cargos y sus funciones de toda la organización municipal. La descripción y el análisis de cargos, solo se desarrollará, para las jefaturas o directivos a cargo de las unidades, ya que el extenderse a todos los cargos de la estructura orgánica propuesta no responde al propósito de esta tesis, pero si se deja establecida la metodología para el resto de los cargos de la I. Municipalidad de Cerro

Navia. La razón de hacer la descripción de cargos de las unidades ya mencionadas, obedece a poder establecer los perfiles de los candidatos a ocupar dichas jefaturas, como así también, señalar cuales serán las tareas, obligaciones y responsabilidades, de los nuevos cargos creados, afín de responder a los requerimientos de una gestión eficiente y que de respuesta a las necesidades de la organización, para prestar un servicio eficaz y oportuno a los habitantes de la comuna de Cerro Navia.

El método utilizado para el análisis y descripción de cargo, es el definido como observación directa y uso de cuestionario, que se aplica sólo a las unidades existentes en la municipalidad como son Administración y Finanzas y Desarrollo comunitario, en el caso de las unidades nuevas la información necesaria se obtiene del perfil que espera la autoridad superior del servicio de estas unidades a crearse conjugando junto a ello las tareas y obligaciones que se le encomendarán.

V.4.1.5.1.1. Director de Recursos Humanos:

Municipalidad de Cerro Navia.

Título: Director de Recursos Humanos.

Descripción general: *Desarrollar y mantener un clima de relaciones con los funcionarios que permita crear una plantilla estable y productiva. Gestionar y coordinar todas las funciones de las relaciones con los funcionarios, incluyendo el empleo, relaciones laborales, remuneración y prestaciones planificación, formación y desarrollo del personal, acción positiva y seguridad.*

Descripción del cargo:

- ◆ *Debe seleccionar, formar, desarrollar y organizar al personal subordinado para el desempeño eficaz de sus tareas y responsabilidades y el logro de los objetivos del departamento.*
- ◆ *Sirve de guía para el establecimiento y mantenimiento de relaciones con los empleados que ayuden a atraer y conservar una plantilla conveniente y productiva.*
- ◆ *Sirve de guía en la interpretación y aplicación de las políticas de personal establecidas a nivel de la municipalidad y de dirección o departamento.*
- ◆ *Dirige la preparación y conservación de los informes necesarios para desempeñar las funciones de la unidad, prepara informes periódicos para el Alcalde, para el Administrador Municipal, para la Contraloría General de la República, según sea necesario o solicitado.*
- ◆ *Dirige y sostiene actividades encaminadas a lograr un elevado nivel moral de los funcionarios.*
- ◆ *Planifica, ejecuta y mantiene un programa de orientación para los nuevos funcionarios municipales.*
- ◆ *Sirve de enlace necesario entre los empleados y la jefatura superior.*
- ◆ *Supervisa el personal en sus relaciones laborales, en su tarea de administrar los convenios laborales y la interpretación de los contratos y asegura que estén bien informados en lo que se refiere a la administración eficaz de las disposiciones de acuerdo con la filosofía y objetivos de la jefatura de la municipalidad.*
- ◆ *Procura establecer una relación eficaz de trabajo con los representantes de la directiva de la asociación de funcionarios municipales, para resolver y minimizar satisfactoriamente los problemas laborales y evitar prácticas ineficientes en el trabajo.*

- ◆ *Determina o recomienda en casos dudosos, si las reclamaciones representadas en apelación para su arbitraje deben resolver en mediante concesiones o arbitraje. Prepara y presenta esos casos o supervisa a subordinados que lo hacen.*
- ◆ *Supervisa el personal, remuneración y prestaciones y/o la aplicación y comunicación de programas actuales y nuevos de remuneración y prestaciones, políticas y procedimientos.*
- ◆ *Dirige el desarrollo y aplicación de los planes aprobados de acción positiva en la planta para lograr y mantener su ejecución de acuerdo con la letra y el espíritu de las leyes y decretos sobre igualdad de oportunidades en el empleo.*
- ◆ *Planifica, ejecuta y mantiene actividades de desarrollo de la supervisión y gestión.*
- ◆ *Orienta en el establecimiento y mantenimiento del personal de seguridad de la municipalidad.*
- ◆ *Representa a la empresa en la comunidad y promueve los intereses y buena imagen de la municipalidad en las actividades comunitarias.*
- ◆ *Reducir la asignación de horas extraordinarias al elevar la productividad en horario normal.*
- ◆ *Eliminar el tiempo perdido por los funcionarios mediante un buen diseño de puesto de trabajo.*
- ◆ *Minimizar las rotaciones de los funcionarios, mediante la práctica de buenas relaciones humanas y la creación de una atmósfera de trabajo que promueva la satisfacción en el empleo.*
- ◆ *Instalando y siguiendo programas de seguridad e higiene eficaces, que ayuden a reducir la perdida de tiempo de trabajo por causas de accidentes.*
- ◆ *Formando y desarrollando adecuadamente a todos los funcionarios, de modo que mejore su valor para la municipalidad y desempeñen mejor*

sus funciones de producción y servicios de alta calidad al menor costo posible.

- ◆ *Contratando las mejores personas disponibles para cada nivel y evitar el exceso de funcionarios.*
- ◆ *Animando a los empleados, que son probablemente quienes mejor conocen las peculiaridades de sus puestos de trabajo, a presentar ideas sobre posibilidades de elevar la productividad.*
- ◆ *Ejecutar otras tareas conexas a las ya descritas, según el criterio de su superior.*
- ◆ *Preparar programas de capacitación y desarrollo para las distintas áreas de la municipalidad.*
- ◆ *Participar en el proceso de evaluación y desempeño de los funcionarios, notificarlos de las resoluciones que adopte el comité de evaluación.*

Análisis del cargo:

Requisitos intelectuales:

- ◆ *Formación profesional universitaria, con cursos de especialización en recursos humanos, de preferencia, administrador público, Ingeniero Comercial mención en administración.*
- ◆ *Experiencia en funciones similares, con una antigüedad no inferior a tres años en cargos equivalentes.*
- ◆ *Con personalidad, don de mando, sentido de seguridad, carácter discreto y responsable.*
- ◆ *Dominio del idioma inglés, y manejo a nivel de usuario de técnicas computacionales.*

Responsabilidad :

Mucha discreción en asuntos que requieren reserva, el cargo es de una alta responsabilidad, se debe manejar un buen nivel de contactos con otros directores de unidades de la municipalidad, como de otras reparticiones públicas.

V.4.1.5.1.2. Director de Operaciones:

Municipalidad de Cerro Navia.

Título: Director de Operaciones.

Descripción General. *Desarrollar y mantener un clima de relaciones laborales con todos los funcionarios de las distintas unidades que conforman la dirección, además debe desarrollar todos los programas que se desarrollan en el ámbito del territorio comunal, como su urbanización y mejoramiento del espacio público. Debe fiscalizar el cumplimiento de todas las normas relacionadas con la vialidad, el urbanismo y la construcción, el aseo y el ornato y el medio ambiente.*

Descripción del cargo:

- ◆ *Debe seleccionar, formar desarrollar y organizar al personal subordinado para el desempeño eficaz de sus tareas y responsabilidades y el logro de los objetivos de la unidad.*
- ◆ *Dirige la preparación y consecución de los informes necesarios para desempeñar las funciones de la unidad, prepara informes periódicos al jefe superior del servicio que en este caso es el Alcalde, al Administrador Municipal y la Contraloría General de la República.*
- ◆ *Planifica, ejecuta y mantiene actividades de desarrollo de la supervisión y gestión.*
- ◆ *Propone los manuales de procedimiento para desarrollar coordinadamente las tareas de la unidad.*
- ◆ *Procura contar con un personal idóneo y calificado en cada área de las unidades de obras municipales, aseo y ornato y tránsito y transporte público.*
- ◆ *Se preocupa que su personal a cargo en forma directa o indirecta se capacite en todas las materias de su competencia.*
- ◆ *Genera programas de trabajo con la comunidad orientados a solucionar problemas que afectan a determinados sectores.*
- ◆ *Fiscaliza el cumplimiento de obligaciones y tareas de sus funcionarios a cargo.*
- ◆ *Genera mecanismos para desarrollar indicadores de gestión sobre los proyectos y programas de la unidad.*
- ◆ *Desarrolla en conjunto con los jefes de las unidades a cargo tránsito y transporte públicos, aseo y ornato y obras municipales, Los programas y presupuestos requeridos para el funcionamiento de la unidad de operaciones.*

- ♦ *Participa en reuniones de trabajo con los directores de las otras unidades (Marketing Municipal, Recursos Humanos, Dideco, y Administración y Finanzas.).*
- ♦ *Representa al municipio en trabajos que involucren el uso y cambio del territorio comunal.*
- ♦ *Revisa y Fiscaliza toda la documentación que es de importancia para la unidad y la deriva a las otros departamentos.*
- ♦ *Velar por el permanente cumplimiento de las funciones de todos los funcionarios de la unidad.*
- ♦ *Denunciar con la debida prontitud las anomalías detectadas en el ejercicio de su cargo al jefe superior del servicio.*
- ♦ *Mantener actualizado el nivel de existencias e inventario de recursos de la unidad.*
- ♦ *Dar respuesta oportuna a las solicitudes de la comunidad y las que requiere la jefatura superior del servicio.*

Análisis del cargo:

Requisitos intelectuales.

- ♦ *Formación profesional universitaria, con cursos de especialización en áreas como la arquitectura, la ingeniería civil, sea civil, o industrial, de preferencia ingeniero civil industrial con experiencia en procesos de producción.*
- ♦ *Experiencia en funciones similares, con una antigüedad no inferior a tres años en cargos similares.*
- ♦ *Con don de mando, de liderazgo y personalidad y un gran sentido de seguridad de carácter discreto.*
- ♦ *Dominio de técnicas computacionales de nivel de usuario y manejo de sistemas de información.*

Responsabilidad:

Mucha discreción en asuntos que requieren reserva, el cargo es de una alta responsabilidad no solo por la labor profesional que involucra, sino por lo reglamentado en el derecho público y las leyes en lo particular; mantener un excelente nivel de apoyo con las otras unidades, pensando que esta unidad es ejecutora y necesita el apoyo logístico de los demás.

V.4.1.5.1.3. Director de Administración y Finanzas.

Municipalidad de Cerro Navia.

Título: *Director de Administración y Finanzas.*

Descripción general. *Desarrollar y mantener un clima de relacionarse con los funcionarios que permita crear una plantilla estable y productiva. Elaborar en conjunto con la Secpla, el presupuesto municipal, administrar los recursos financieros, proyectar los flujos de caja, proponer las inversiones en el mercado de capitales, apoyar con recursos financieros y materiales a las otras unidades del municipio, llevar a cabo la contabilidad de los movimientos de recursos financieros.*

Descripción del cargo.

- ◆ *Debe seleccionar, formar, desarrollar y organizar al personal subordinado para el desempeño eficaz de sus funciones, tareas y responsabilidades y el logro de los objetivos del departamento.*
- ◆ *Sirve de guía para el establecimiento y mantenimiento de relaciones con los empleados que ayuden a atraer y conservar una plantilla conveniente y productiva.*
- ◆ *Dirige y prepara informes necesarios del desempeño y metas alcanzadas por la unidad a la jefatura superior, es decir al Alcalde i a la Administradora Municipal.*
- ◆ *Dirige y sostiene varias actividades encaminadas a lograr un elevado nivel moral de los funcionarios.*
- ◆ *Eliminar el tiempo perdido por los funcionarios mediante un buen diseño de puestos de trabajo.*
- ◆ *Minimizar las rotaciones de los funcionarios, mediante la práctica de buenas relaciones laborales y la creación de una atmósfera de trabajo que promueva la satisfacción en el empleo.*
- ◆ *Formando y desarrollando adecuadamente a todos los funcionarios, de modo que mejore su valor para la municipalidad y desempeñen mejor sus funciones de producción y servicios de alta calidad al menor costo posible.*
- ◆ *Elabora el presupuesto municipal, para lo cual solicita los presupuestos a cada unidad municipal.*
- ◆ *Mantiene actualizado el inventario de bienes municipales.*
- ◆ *Realiza los flujos de caja y la disponibilidad presupuestaria diaria y mensual.*
- ◆ *Lleva a cabo la contabilidad gubernamental, y informa sus movimientos trimestrales a la Contraloría General de la República.*

- ◆ *Desarrolla una conciliación bancaria de las cuentas corrientes que maneja el municipio.*
- ◆ *Participa en el comité financiero de adquisiciones del municipio.*
- ◆ *Forma parte de la junta calificadora de desempeño de los funcionarios municipales.*
- ◆ *Desarrolla una cartera deudora de los pasivos del municipio, con sus flujos de pago.*
- ◆ *Responsable del pago de las remuneraciones municipales a los funcionarios.*
- ◆ *Ingresa los aportes externos del gobierno regional a las cuentas corrientes municipales, y rinde sus gastos.*
- ◆ *Estudia, calcula, propone y regula la percepción de cualquier ingreso municipal.*
- ◆ *Debe visar los decretos de pago.*
- ◆ *Controlar la gestión financiera de las empresas de la municipalidad.*
- ◆ *Recaudar y percibir los ingresos municipales, y fiscales que correspondan.*

Análisis del cargo:

Requisitos intelectuales:

- ◆ *Formación profesional universitaria, con cursos de especialización en finanzas públicas, de preferencia ingeniero comercial.*
- ◆ *Experiencia en funciones similares, con una antigüedad no inferior a tres años en cargos similares.*

- ♦ *Con personalidad, don de mando, sentido de seguridad, carácter discreto y responsable.*

Responsabilidad: *El cargo requiere de mucha responsabilidad, pues los asuntos que se encuentran a su cargo son decisivos para la gestión, más si se considera que la adecuada asignación y uso de los recursos permitirá mejorar los indicadores de gestión.*

V.4.1.5.1.4. Director de Desarrollo Comunitario:

Municipalidad de Cerro Navia

Título: *Director de Desarrollo Comunitario.*

Descripción General: *:Desarrollar y mantener un clima de relaciones funcionarios que permita crear una plantilla estable y productiva. Gestionar y coordinar todas las funciones de los funcionarios de su unidad, generar programas orientados a solucionar los problemas sociales de la comunidad, erradicando la pobreza, y la capacitación de los vecinos, desarrollar programas de inserción laboral.*

Descripción del cargo:

- ♦ *Debe seleccionar, formar, desarrollar y organizar al personal subordinado para el desempeño eficaz de sus tareas y responsabilidades y el logro de los objetivos del departamento.*

- ◆ *Sirve de guía para el establecimiento y mantenimiento de relaciones con los empleados que ayuden a atraer y conservar una plantilla conveniente y productiva.*
- ◆ *Dirige la preparación y conservación de los informes necesarios para desempeñar las funciones de la unidad, prepara informes periódicos para el Alcalde, para el Administrador municipal, para la Contraloría General de la República, según sea lo solicitado.*
- ◆ *Dirige y sostiene varias actividades encaminadas a lograr un elevado nivel moral de los funcionarios.*
- ◆ *Planifica, ejecuta y mantiene actividades de desarrollo de la supervisión y gestión.*
- ◆ *Representa a la Municipalidad en la comunidad y promueve los intereses y buena imagen de la organización en las actividades comunitarias.*
- ◆ *Eliminar el tiempo perdido por los funcionarios mediante un buen diseño del puesto de trabajo.*
- ◆ *Minimizar las rotaciones de los funcionarios mediante la práctica de buenas relaciones humanas y la creación de una atmósfera de trabajo que promueva la satisfacción en el empleo.*
- ◆ *Contratando las mejores personas disponibles para cada nivel y evitar el exceso de funcionarios.*
- ◆ *Animar a los funcionarios, que son probablemente quienes mejor conocen las peculiaridades de sus puestos de trabajo, a presentar ideas sobre posibilidades de elevar la productividad.*
- ◆ *Asistir a reuniones del Consejo Municipal, a sus sesiones ordinarias y extraordinarias, a objeto de asesorar a esta unidad.*
- ◆ *Asistir a reuniones del Cesco, a fin de apoyarlos en sus reuniones de trabajo.*

- ◆ *Desarrollar programas de capacitación a las organizaciones comunitarias sean estas deportivas, juntas de vecinos, microempresarios, allegados, de pavimentación etc.*
- ◆ *Mantener actualizado las estadísticas para la ficha CAS 2, a fin de apoyara los vecinos que solicitan asistencialidad o subsidios a servicios básicos o pavimentación.*
- ◆ *Informar a los departamentos correspondientes del gobierno central, sobre las tasas de indigencia, pobreza, recursos necesarios.*
- ◆ *Asesorar a las autoridades sobre el desarrollo y la promoción en la comuna.*
- ◆ *Generar planes y programas relacionados con la asistencialidad social, con la salud, la educación, la cultura, la protección del medio ambiente, el deporte la recreación y la promoción del empleo.*

Análisis del cargo:

Requisitos intelectuales.

- ◆ *Formación profesional universitaria, con cursos de especialización en desarrollo local comunal, de preferencia sociólogo o asistente social.*
- ◆ *Experiencia en funciones similares, con una antigüedad no inferior a tres años en cargos equivalentes.*
- ◆ *Con personalidad, don de mando, sentido de seguridad, carácter discreto y responsable.*

Responsabilidad: *El cargo requiere que la persona tenga un alto sentido de la responsabilidad, más aun cuando de este director depende el mejoramiento de áreas muy sensibles para la*

comunidad, donde uno de los factores gravitantes es la pobreza comunal, y la cesantía, por ende, el desarrollo productivo que lo tiene a su cargo permite la inserción laboral de la comunidad desempleada.

V.4.1.5.1.5. Director de Marketing Municipal.

Municipalidad de Cerro Navia.

Título: Director de Marketing Municipal

Descripción general: Desarrollar y mantener un clima de relaciones que permita crear una planta para la unidad, estable y productiva. Debe generar propuestas de comunicación, promoción y difusión de los servicios que entrega la municipalidad, por otra parte, debe gestionar espacios que permitan a la comunidad productiva (microempresarios), posesionar sus productos en el mercado regional, generar planes y programas orientados al marketing de los servicios municipales, dependiendo si esta dirigido a los residentes, a los de fuera de la comuna, como de acuerdo a su localización económica.

Descripción del cargo:

- ◆ *Debe seleccionar, formar, desarrollar y organizar al personal subordinado para el desempeño eficaz de sus tareas y responsabilidades y el logro de los objetivos del departamento.*
- ◆ *Sirve de guía para el establecimiento y mantenimiento de relaciones con los empleados que ayuden a atraer y conservar una plantilla conveniente y productiva.*

- ◆ *Dirige la preparación y conservación de los informes necesarios para desempeñar las funciones de la unidad, prepara informes periódicos para el Alcalde, para el Administrador Municipal, para la Contraloría General de la República, según lo solicitado.*
- ◆ *Dirige y sostiene varias actividades encaminadas a lograr un elevado nivel moral de los funcionarios.*
- ◆ *Planifica, ejecuta y mantiene actividades de desarrollo de la supervisión y la gestión.*
- ◆ *Promueve los intereses y buena imagen de la municipalidad en las actividades comunitarias, como del microempresariado de la comuna.*
- ◆ *Eliminar el tiempo perdido por los funcionarios mediante un buen diseño de los puestos de trabajo.*
- ◆ *Minimizar las rotaciones de los funcionarios, mediante la práctica de buenas relaciones humanas y la creación de una atmósfera de trabajo que promueva la satisfacción del empleo.*
- ◆ *Formar y desarrollar adecuadamente a todos los funcionarios de su unidad, de modo que mejore su valor para la municipalidad y desempeñen mejor sus funciones de producción y servicios de alta calidad al menor costo posible para la municipalidad.*
- ◆ *Contratar las mejores personas disponibles para cada nivel y evitar el exceso de funcionarios.*
- ◆ *Animar a los funcionarios, que son probablemente quienes mejor conocen las peculiaridades de sus puestos de trabajo, a presentar ideas sobre posibilidades de elevar la productividad.*
- ◆ *Desarrollar programas y planes para ejecutar una política de marketing de los servicios municipales.*
- ◆ *Generar nuevos mecanismos de comunicación, para la difusión y extensión de los servicios productivos y competitivos con el mercado regional, de municipalidades.*

- ◆ *Generar propuestas atractivas de imagen corporativa que distinga el servicio de la municipalidad de Cerro Navia con el resto de las municipalidades.*
- ◆ *Cambiar la forma de prestar el servicio a la comunidad, haciéndolo atractivo y amigable, diferente de otras municipalidades.*
- ◆ *Buscar espacios de comunicación permanente con la comunidad local y regional.*
- ◆ *Propender la cultura a través de los servicios que otorga el municipio de Cerro Navia.*
- ◆ *Hacer más competitivos los servicios de la municipalidad, mejorando su entrega y oportunidad.*

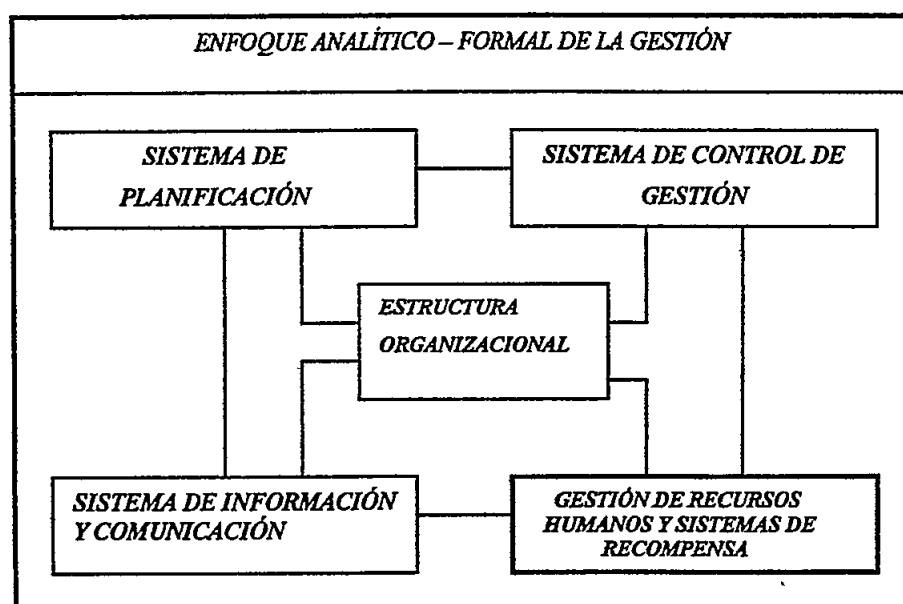
Análisis del cargo:

Requisitos intelectuales:

- ◆ *Formación profesional universitaria, con cursos de especialización en marketing público, de preferencia, Ingeniero Comercial con mención en administración.*
- ◆ *Experiencia en funciones similares, con una antigüedad no inferior a tres años en cargos equivalentes, para el postulante que ocupe este cargo por primera vez desde que se cree, no será exigible los años de experiencia.*
- ◆ *Personalidad, don de mando, sentido de seguridad, carácter discreto y responsable, con buen nivel de contactos en el mercado.*

Responsabilidad: El cargo requiere un alto nivel de responsabilidad en todas las funciones que le son propias, más aún cuando las municipalidades en algunos de sus servicios están siendo cada vez más competitivos, como cuando se trata de generar recursos económicos, o gestionar proyectos ante otros organismos externos al municipio como lo es el gobierno central y su diversidad de fondos económicos que son concursables.

Siguiendo con el desarrollo de la gestión estratégica presentada para la I. Municipalidad de Cerro Navia, se debe abordar dentro del esquema del enfoque analítico formal, la gestión de recursos humanos y sistemas de recompensa.



Como se vio anteriormente, la gestión de recursos humanos al interior de la I. Municipalidad de Cerro Navia, esta se vincula estrictamente a la creación de una unidad de Recursos Humanos, ya que este tema no había sido abordado por la gestión municipal, por lo tanto, la propuesta que se hizo debe ir acompañada con elementos de apoyo al desarrollo de la gestión de recursos humanos desde la

perspectiva de políticas claras de motivación y recompensas, las que a continuación se detallan.

V.5. *Recompensas en la administración municipal.*

Uno de los problemas más difícil de resolver es el de las recompensas, que se cruza siempre con las variables de la motivación, los objetivos y la disponibilidad de recursos sean estos financieros, de infraestructura y tecnológicos. La municipalidad de Cerro Navia, no es diferente al resto de las organizaciones, por lo tanto es necesario implementar un modelo denominado de expectativas.

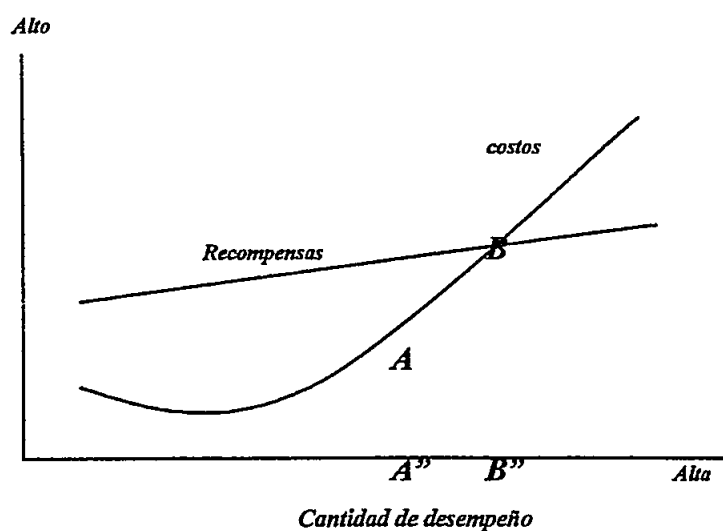
*El modelo de expectativas se basa en que la Valencia * expectativa y por la instrumentalidad son igual a la motivación. Esto significa que el dinero actúa como fuerte motivador, entonces el empleado municipal debe desear más valencia, creer que el esfuerzo será exitoso y confiar en que la recompensa monetaria se producirá después de un mejor desempeño.*

La valencia del dinero no puede ser influida fácilmente por la dirección; depende de los valores, experiencias y necesidades personales del empleado, así como del medio macromotivacional.

Con relación a la instrumentalidad, muchos empleados, no están seguros de que el desempeño adicional producirá ingresos adicionales. Ven que algunos funcionarios realizan un desempeño mínimo y sin embargo reciben casi los mismos ingresos o incrementos de remuneración que quienes se esfuerzan mucho. Con frecuencia consideran que las promociones se basan en la antigüedad, por la carrera funcionaria definida en la ley 18.883. o

las relaciones personales que el desempeño. A través de la instrumentalidad que es un área en que la jefatura superior del servicio, tiene muchas oportunidades para realizar acciones positivas, debido a que puede cambiar sustancialmente la conexión entre mayor desempeño y recompensas. Las condiciones deseadas para la instrumentalidad, que esta relacionada con las recompensas en la modificación del comportamiento (ver cuadro).

Valor del costo y las retribuciones para el empleado.



El punto de equilibrio de los costos y recompensas es el punto en que ambos son iguales para cierto nivel de desempeño. El desempeño del funcionario tiende a estar cerca del equilibrio pero debajo del mismo, debido a que normalmente el funcionario no trata de ser tan preciso como para maximizar la relación de los costos - recompensa. Por el contrario, el funcionario busca una relación satisfactoria en la que las recompensas sean relativamente favorables con relación a los costos, el desempeño tiende a estar entre A" - B". Se aprecia que los costos de los funcionarios aumentan más drásticamente cerca del nivel más alto de desempeño para representar la dificultad adicional que requiere el máximo

esfuerzo y concentración. La línea de cada funcionario tendrá una forma diferente, que representa los valores individuales. La línea de recompensa es recta. Si la jefatura superior del servicio hace que la línea de recompensa suba más intensamente mediante recompensas más grandes, entonces el punto de equilibrio estará en un nivel superior de desempeño.

V.5.1

Sistemas de Incentivos Económicos:

En la Municipalidad de Cerro Navia, que es una entidad autónoma, que se rige por las disposiciones jurídicas y legales, donde las remuneraciones son establecidas por la normativa legal, es decir, los grados son establecidos en una ley para todas las municipalidades del país, pero el encasillamiento es propio de cada municipio, por ende rige la carrera funcionaria, lo que significa que no importando el nivel de desempeño del funcionario este igual recibe una remuneración ajustada a la planta municipal. Por esto es importante generar un mecanismo de motivación a través de incentivos económicos, de acuerdo a los objetivos y metas proyectadas y alcanzadas, de tal forma de lograr dos propósitos, el primero de ellos es la participación de los funcionarios en un mayor compromiso para alcanzar las metas de las direcciones y por ende de la institución municipal, es decir integrarlos en una acción de compromiso con la organización, la segunda buscar un método de aliciente y recompensa a los funcionarios por mayores logros.

Un sistema de incentivos económicos de algún tipo puede aplicarse casi a cualquier función y cargo en las direcciones. La idea básica de todos ellos es determinar la remuneración de un funcionario en

proporción a algún criterio de desempeño individual o colectivo y organizacional. Estos criterios pueden referirse a la productividad del funcionario frente a determinadas metas alcanzadas. El análisis de los incentivos económicos se centra en sus implicaciones para el comportamiento. No se trata de analizar todos los tipos de incentivos o todos los detalles sobre ellos. Los seleccionados son los que afectan la remuneración que son ampliamente utilizados como incentivo individual, las anotaciones de mérito, y los descansos complementarios. Uno de los incentivos es el económico, que debe contemplarse en cada programa que ejecute el municipio, fundamentalmente cuando el desarrollo del programa significa incrementar los recursos financieros del municipio, como son las campañas de renovación de permisos de circulación, las patentes comerciales, reducción de la cartera de deudores morosos, incremento de transferencias por campañas publicitarias, como así también, aquellos programas que aunque no generen recursos económicos, el programa al concebirse debe contar con los recursos financieros para cancelar los incentivos monetarios al término de este, por haber alcanzado las metas proyectadas como los objetivos propuestos más allá de lo esperado.

Uno de los elementos determinantes es mas sueldo por mayor productividad, como ocurre con el programa de permisos de circulación donde los funcionarios participan no sólo los de la unidad de tránsito y transporte públicos, sino, todos los funcionarios municipales, es decir se hace una convocatoria general producto de un programa previamente elaborado, para desarrollar una campaña de captación de permisos de circulación en orden a incrementar los ingresos, donde por las mayores captaciones se cancela una comisión relacionada con el valor del permiso de circulación, lo que permite que los funcionarios trabajen no sólo en el horario normal

de trabajo, sino en otros horarios incluyendo los fines de semana, pero en la medida que capten permisos de mayor valor, mayor es la comisión, que se cancela al final del periodo legal que existe para renovar los permisos de circulación. Esta concepción se encuentra apoyada con un fuerte proceso de marketing previo en los principales medios de publicidad. Básicamente los incentivos salariales ofrecen una mayor remuneración por una mayor producción es decir más allá de lo esperado, la principal razón para el uso de los incentivos salariales es porque casi siempre incrementan la productividad al mismo tiempo que descienden los costos laborales por unidad producida. Los funcionarios en condiciones normales sin incentivos del tipo remunerativo tienen la capacidad de producir más, y los incentivos salariales son una manera de liberar ese potencial, el aumento de la productividad siempre es considerable. Uno de los éxitos del incentivo salarial es que debe ser lo suficientemente sencillo para que los funcionarios creen firmemente que después del desempeño obtendrán la recompensa deseada. Si el plan es complejo y los trabajadores tienen dificultad para relacionar el desempeño con la recompensa, es menos probable que surja la motivación. Será necesario establecer los objetivos, requerimientos de elegibilidad, criterios de desempeño y sistema de paga y que los participantes lo entiendan.

Cuando los sistemas de incentivos operan exitosamente, son evaluados favorablemente por los participantes, probablemente porque ofrecen recompensas psicológicas y económicas. Los funcionarios se sienten satisfechos al realizar bien un trabajo, lo que responde a su impulso de logro. Su imagen propia puede mejorar al tener un mayor sentimiento de competencia, inclusive podrían sentir que realizan una contribución a la comunidad al ayudar en los esfuerzos al recuperar una posición de liderazgo en productividad

entre los municipios colindantes. Algunos incentivos podrían fomentar la cooperación entre los trabajadores debido a la necesidad de trabajar para obtener premios o incentivos.

V.5.2.

Dificultades con los incentivos en las remuneraciones.

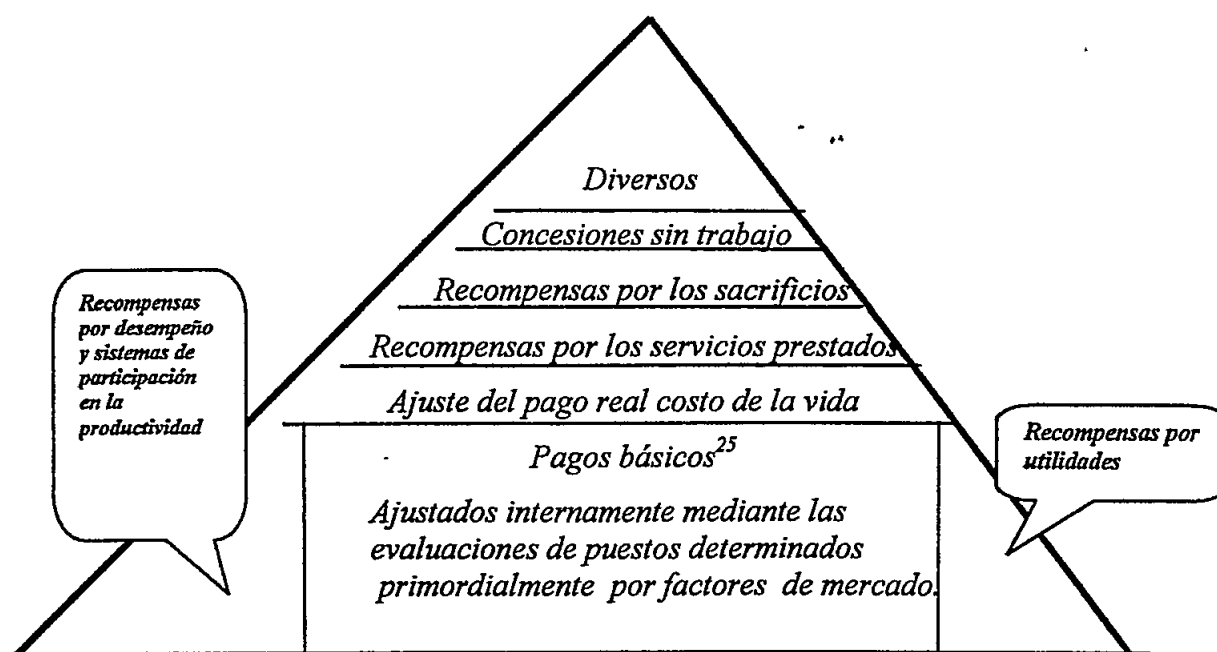
El pago de incentivos del tipo remunerativo, en la producción ofrece algún tipo de dificultades con los planes de incentivos, a pesar de sus beneficios potenciales. La tarea de la jefatura superior del servicio es tratar de evitar o reducir los problemas que a la vez que se incrementan los beneficios, para que el plan de incentivos funcione más eficazmente. La dificultad humana básica con los incentivos salariales de este tipo es que los problemas del sistema social podrían provocar sentimientos de desigualdad e insatisfacción. En ocasiones, estos problemas son lo suficientemente graves como para que los funcionarios dentro de los planes de incentivos estén menos satisfechos con su sueldo.

Para que cualquier plan de incentivos tenga éxito, deberá estar coordinado cuidadosamente con todo el sistema de operación. Si existen periodos largos en los que los empleados deben esperar a que el trabajo llegue a sus puestos, entonces el incentivo pierde su fuerza. Si el incentivo presenta probabilidades de reemplazar los funcionarios, entonces la dirección debe planear su uso en otra parte de manera que no se amenace la seguridad de los funcionarios. Si los métodos de trabajo son erráticos, deben estandarizarse para que se pueda establecer una tasa de recompensa justa.

V.5.3 Remuneración basado en la habilidad.

En contraste con los salarios (que se pagan por ocupar un puesto), y los incentivos salariales (que pagan por el nivel de desempeño), el sueldo basado en la habilidad (también conocido como sueldo basado en el conocimiento) recompensa a los empleados individuales por lo que saben hacer. Empiezan a trabajar con una remuneración a honorarios y reciben incrementos por desarrollar una habilidad dentro del trabajo actual o por aprender cómo desempeñar otros puestos dentro de su unidad de trabajo. Crean una fuerte motivación para que los funcionarios desarrollen sus conocimientos y habilidades relacionadas con el trabajo, refuerzan el sentimiento de autoestima del funcionario y brindan a la organización una fuerza laboral altamente flexible y capacitada que puede cubrir los puestos de trabajo cuando alguien se ausenta. Ya que los funcionarios rotan entre los puestos para aprenderlos, la monotonía se reduce. La satisfacción en cuanto al salario debe ser relativamente alta.²⁴

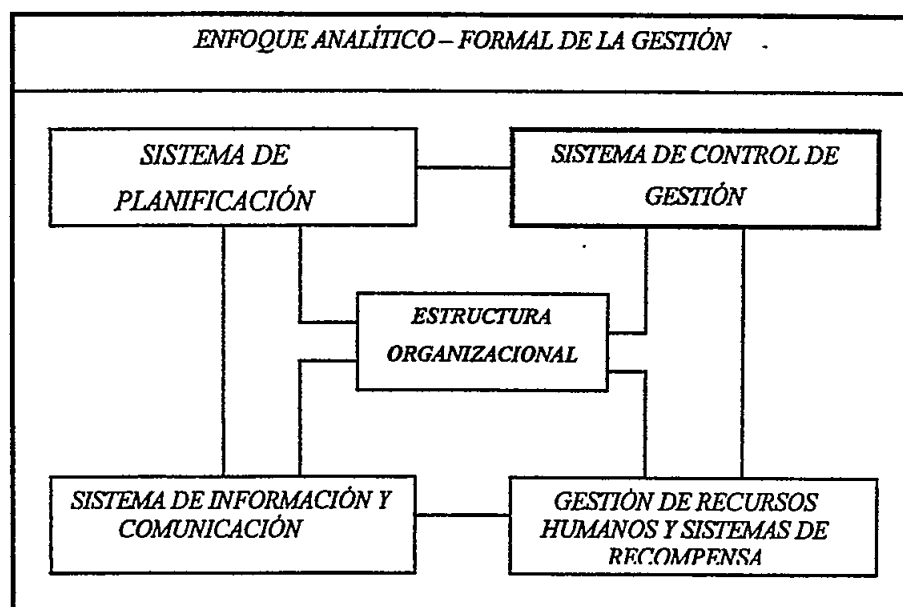
²⁴ (VER RELACIÓN PAGO – OBJETIVOS Y EL PAGO BASADO EN LA HABILIDAD)



RECOMPENSA VERSUS OBJETIVOS Y RECOMPENSAS VERSUS LA HABILIDAD.

Como se ha visto, se pudo determinar las interrelaciones entre la estructura organizacional propuesta y los sistemas de planificación y la gestión de recursos humanos dentro del enfoque analítico formal de la gestión, pero es necesario, relacionar los mecanismos de control de gestión, hoy ausentes de la estructura municipal de la I. Municipalidad de Cerro Navia, a continuación, se hace una propuesta de Control de Gestión, interrelacionada con las otras funciones de la administración. Siguiendo con el esquema de gestión estratégica

²⁵Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos, octava edición, GIBSON IVANCEVICH. DONNELLY



El Control de Gestión, es un mecanismo que no esta presente en la administración municipal, los sistemas que operan en la estructura de funcionamiento de la municipalidad, son los controles de carácter formal a la legalidad de los actos, y no al seguimiento de programas o proyectos vinculados con la eficiencia y eficacia de los objetivos, es decir, los controles radican en una sola unidad denominada Contraloría Municipal, cuyo control lo hace una vez que se han ejecutado los proyectos que deben ser ejecutados durante el ejercicio presupuestario anual, por lo tanto no existen indicadores que indiquen los estados de avance de un proyecto y las metas alcanzadas en algún momento del tiempo. La propuesta que se presenta, aborda todas las variables que son importantes para determinar la eficiencia que se alcanza en el desarrollo de cada proyecto que ejecuta cada unidad.

CAPITULO VI

***PROPUESTA DE CONTROL DE
GESTION PARA LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DE CERRO NAVIA.***

**VI. PROPUESTA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CERRO NAVIA**

**VI.1 TOPICOS GENERALES ACERCA DEL CONTROL DE
GESTION**

VI.1.1 El Control de Gestión

Con la definición de Control , se quiere distinguir el Control de Gestión del concepto habitual de control en el lenguaje de auditoría, enfocado a la simple vigilancia de las actividades.

El Control de Gestión es una técnica de administración de empresas, en la que se reúne y retroalimenta información acerca del desempeño que facilite la toma de decisiones, comparando los resultados reales con los planeados. El punto de partida del proceso de control de gestión es la Planificación Estratégica a partir de la cual se realizan los planes específicos, comparando los resultados proyectados con los realmente obtenidos. A través de una serie de etapas, el control retroalimenta los resultados de esta medición y evalúa el desempeño de las actividades, para que quienes toman las decisiones puedan utilizar directrices correctivas que aseguren que los resultados a obtener se ajusten a los esperados.

El control, ya sea poco o muy formalizado, es fundamental para asegurar que todas y cada una de las actividades de una organización se realicen de la forma deseada y que estas contribuyan a la consecución de los objetivos globales.

VI.1.2 El proceso de control.

En general, se observa que los directivos ejercen el control siguiendo un procedimiento que consta de tres pasos, estos son:

- *Medir el rendimiento.*
- *Comparar el rendimiento medido con los estándares establecidos,*
- *Emprender acciones correctivas para asegurar que los resultados planeados se alcancen.*

La siguiente figura ilustra la relación existente entre la Planificación y el Control de Gestión, conocida como el Ciclo de Control.

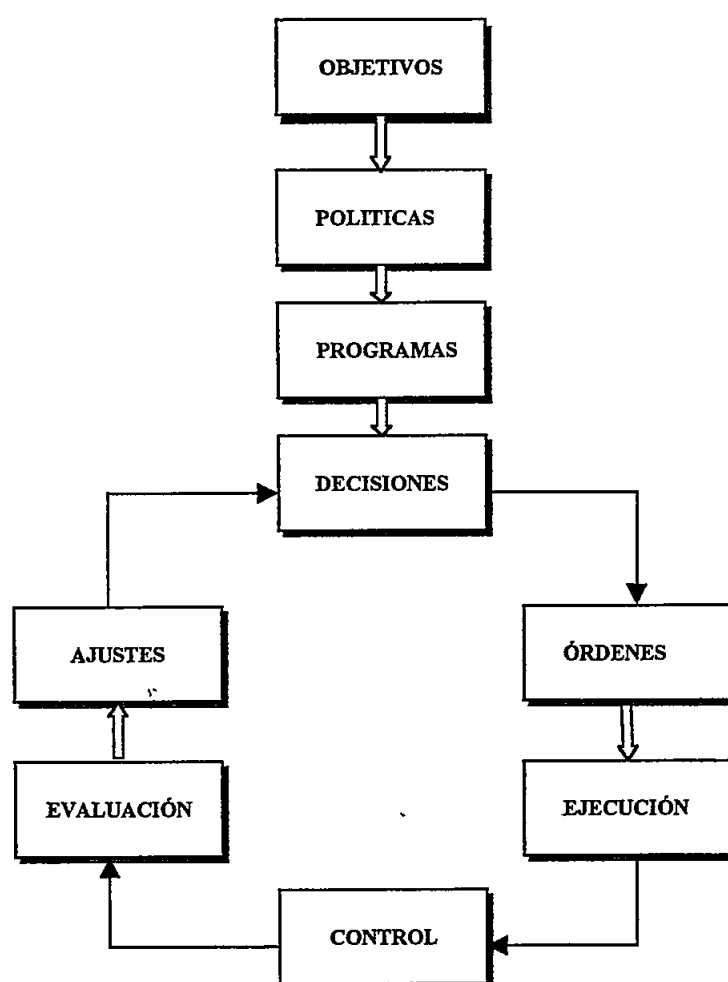


Figura N°1 Ciclo de Control

En la figura siguiente se presenta un modelo general de la relación existente entre los pasos generales del Proceso de Control:

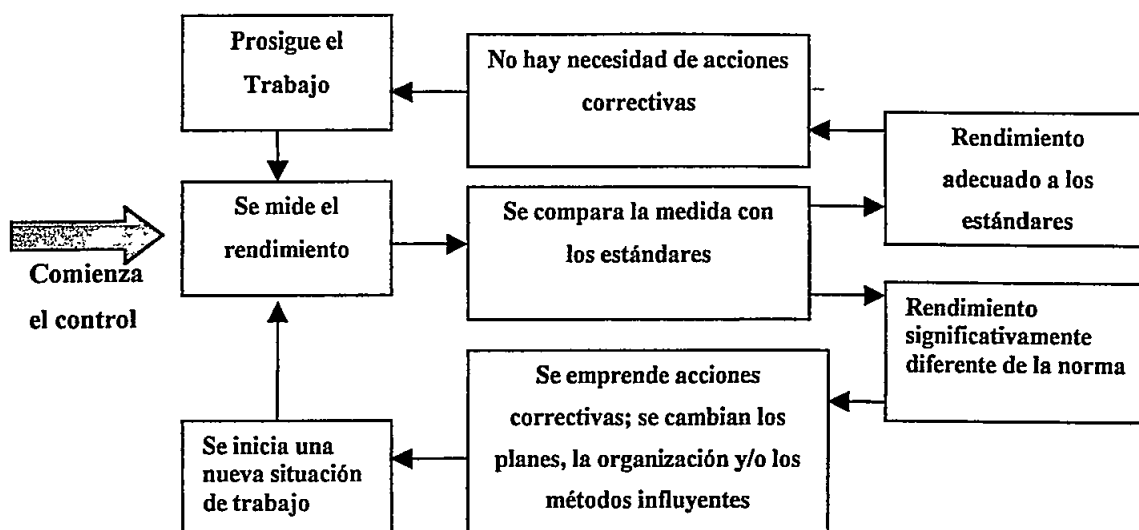


Figura N°2 EL Proceso de Control.²⁶

VI.1.3 Antecedentes y Consideraciones Generales.

El Control de Gestión se define como una técnica de administración de empresas la que reúne y retroalimenta información acerca del desempeño alcanzado, facilitando la toma de decisiones al comparar los resultados planeados con los reales.

Particularmente, esta definición se puede orientar al concepto de "Control de Gestión de Proyectos" cuando el interés de estudio corresponde al desarrollo de ciertas actividades que buscan solucionar, de manera eficiente y eficaz, problemas específicos y/o necesidades que tenga una organización en un determinado momento.

Las características fundamentales de estas actividades ó proyectos que hacen relevante la existencia de un control de gestión asociado, con los servicios entregados por la organización en este caso particular, y principalmente, el correspondiente beneficio que estos deben entregar. Se debe destacar además que el controlar puede entregar mejores alternativas de funcionamiento y por ende, mejores resultados.

El interés de esta área de estudio apunta principalmente a proyectos con una fuerte componente de perfeccionamiento organizacional en términos de gestión, mejoramiento de procesos, administración, renovación tecnológica de los procesos internos, calidad de servicios y flujo de información entre otros, los que se diferencian del típico proyecto de producción. Una característica de los proyectos de producción " radica en que la evaluación posterior al análisis de factibilidad técnica, es netamente económica, en la cual se obtiene un valor característico del proyecto, relacionado a la producción futura"²⁷. (2) Para los proyectos asociados al "perfeccionamiento organizacional", esta forma de ver el Control de Gestión de Proyectos es relevante al considerar mejores alternativas de gestión, pero no fundamental, debido a que también se requiere considerar la gestión realizada. Además, al centrar la atención en aquellos proyectos que surgen de los procesos de planificación que periódicamente realizan las organizaciones analizando la gestión en cada uno de ellos, se cumple con una de las características relevantes en un sistema de Control de Gestión: la vinculación entre la planificación y el control.

²⁶ Certo. Samuel y Peter, J. Paul " Dirección Estratégica " ediciones Irwin, España .1995.

²⁷ Preparación y evaluación de proyectos, Nassir Sapag Chain, Reinaldo Sapag Chain. 3 edición.

*Sintetizando algunos de los planteamientos de autores expertos en el área de administración estratégica. Se puede afirmar que, "el proceso de control se centra en el análisis de los resultados de las actividades planificadas, destacando la importancia del control como la forma de conocer la efectividad obtenido en la implementación de indicaciones estratégicas y la eficiencia lograda en el empleo de los recursos utilizados."*²⁸

Lo anteriormente mencionado se enmarca en la necesidad de controlar la gestión de las unidades propuestas para el rediseño de la municipalidad. El tema de control de gestión de proyectos surge en el prisma de considerar que cada unidad de la municipalidad tiene la responsabilidad de desarrollar proyectos tendientes a cumplir con los objetivos propuestos por la planificación cuatrianual, y anual de la organización en post de cumplir con su misión de servicio y apoyo a la comunidad.

VI.2 *Metodología propuesta para el diseño de sistemas de control de gestión y su aplicación al ámbito de los proyectos realizados por las áreas de la Municipalidad.*

Los textos existentes, relacionados con los sistemas de Control de Gestión, son en algunos términos coincidentes respecto de metodologías de diseño. A partir del análisis de estas metodologías, para el desarrollo específico de sistemas de control de gestión de proyectos, se propone la siguiente secuencia de pasos, con su correspondiente análisis y forma de aplicarla al ámbito de los proyectos:

²⁸ *Gestión de Empresas, con una visión estratégica, de Arnoldo Hax, y Nicolas Majluf.*

1. *Determinación de la unidad de análisis*
2. *Identificación de herramientas de análisis (estándares de desempeño).*
3. *Elaboración de una estructura de seguimiento.*
4. *Descripción de la conducta esperada.*

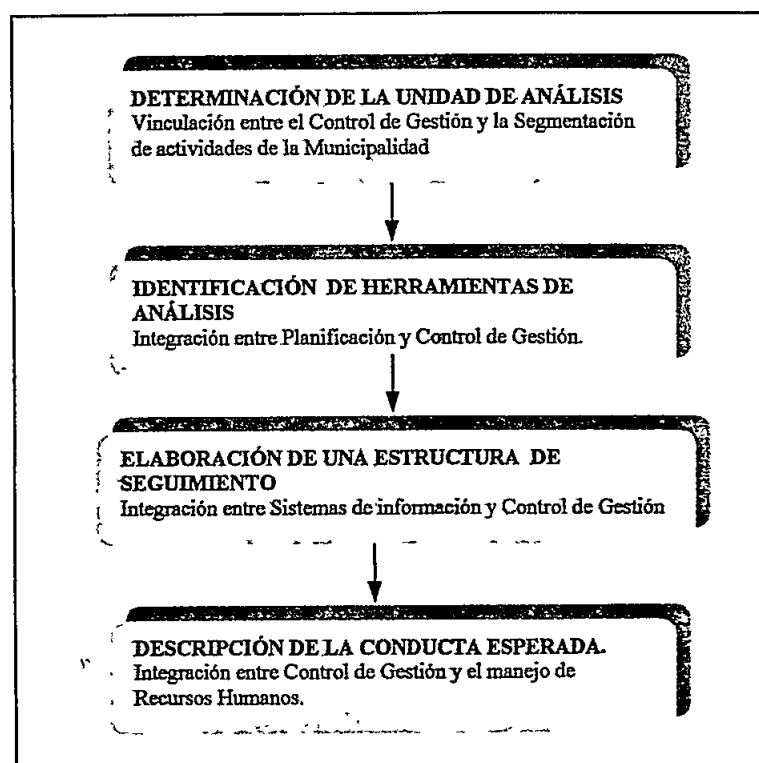


Figura N° 3 Control de Gestión, Diseño de Sistema.

De aquí en adelante se considerará el desarrollo de los cuatro pasos previamente mencionados como las etapas que se deben cumplir en la generación de sistemas de control de gestión de proyectos.

VI.3 *Diseño propuesto para el sistema de Control de Gestión en los proyectos de las áreas de la Municipalidad de Cerro Navía.*

VI.3.1 *Identificación de herramientas de análisis.*

VI.3.1.1 *Indicadores como herramientas de Control de Gestión de proyectos.*

Una de las herramientas básicas en un Sistema de Control de Gestión de Proyectos, corresponde a un conjunto armónico de indicadores que reflejen la evolución del proyecto y permitan evaluar la gestión desarrollada. Un indicador de gestión es un instrumento para medir las variables relacionadas con las metas específicas. Éste puede ser cualitativo o cuantitativo, basándose en escalas de medición preestablecidas, dependiendo de lo que se desee analizar.

Los indicadores cuantitativos corresponden a aquellos índices o medidas que pueden ser reflejados en valores numéricos, los cuales se pueden manejar con operaciones matemáticas o estadísticas. Los cualitativos en cambio, entregan juicios valóricos no cuantificables en el sentido de operaciones matemáticas.

Un indicador cuantitativo no siempre puede reflejar en forma objetiva un comportamiento, debiéndose utilizar en forma flexible y conjunta, indicadores cualitativos que puedan hacer referencia a aspectos como rapidez y eficacia relacionados a las tareas.

El valor de un indicador es el resultado de su medición, directa o indirecta, cualitativa o cuantitativa, constituyendo un valor de comparación en relación con la meta asociada. Esto se refiere a la relación entre la realidad, la cual es medida por el indicador, y lo programado inicialmente.

Asociado al indicador como elemento, se encuentra el concepto de medición, la que se considera como la comparación entre lo que se observa en un ámbito determinado, con un patrón estándar o unidad de comparación previamente construida. La medición es cuantitativa cuándo la comparación se realiza con un patrón numérico estandarizado, susceptible de operaciones matemáticas o estadísticas. Será cualitativa cuando ésta se realiza contra un patrón no numérico y cuya comparación se realiza con patrones menos estandarizados, pero no por ello menos objetivos (escalas de actitud, pautas de observación, entrevistas en profundidad, etc.)

VI.3.1.2 Tipología de Indicadores

En forma general, se propone una tipificación de indicadores distribuida en seis grupos:

- a) **Indicadores de Desempeño.** Como su nombre lo indica, estos indicadores buscan medir el avance en el desempeño laboral del personal, así como el aumento de sus potencialidades y conocimientos.*
- b) **Indicadores de Impacto.** Miden los resultados o efectos económicos, estructurales, operacionales, tecnológicos, administrativos, sociales y/o ambientales de un producto o servicio, directa o indirectamente. Miden además la contribución de la gestión al logro de los objetivos estratégicos de la organización.*

- c) **Indicadores de eficiencia económica.** Estos indicadores miden la relación entre los recursos humanos, financieros y materiales invertidos por unidad de producto o servicio y el beneficio alcanzado.
- d) **Indicadores de Efectividad.** Miden la relación entre los objetivos propuestos de un proyecto o actividad y los resultados obtenidos.
- e) **Indicadores de Calidad.** Miden el grado de eficacia con que un producto o servicio satisface las expectativas de los clientes.
- f) **Indicadores de Proceso.-** Miden variables asociadas al mejoramiento y funcionamiento de procesos tales como su simplificación, mejoramiento en términos de calidad y producción de bienes y servicios, entre otros.

VI.3.1.3

Niveles de Evaluación

Una actividad, proyecto o plan, puede ser reducida a una relación entre Objetivos (productos y /o servicios) / Instrumentos (recursos) / Resultados (impacto). Con ellas se pueden establecer las siguientes relaciones:

a) Relación Recursos / Objetivos: Eficiencia

Se refiere a la idea de eficiencia o capacidad para minimizar recursos dado un producto, u obtener el mejor producto dado ciertos recursos. En otras palabras, mide el grado de aprovechamiento de los recursos utilizados para la generación de un producto.

b) Relación Producto / Resultado.- Eficacia

Consiste en la capacidad del producto para mejorar la situación existente al inicio del proyecto o plan. Mide el impacto del producto o servicio asociándolo al concepto de calidad.

c) **Relación Resultados / Objetivos: Efectividad**

Mide el grado de cumplimiento de los objetivos del plan comparando los resultados obtenidos con los propuestos.

VI.3.1.4 Tipología de Proyectos

Como ya fue mencionado, para facilitar el manejo de la información de cada proyecto, se propone clasificar el conjunto de ellos en grupos. La división de estos subconjuntos debe contemplar características comunes de los proyectos, como por ejemplo, en función del producto que cada uno entrega, su enfoque e impacto producido al ser ejecutado.

La elección de una cierta tipología debe tener como principal propiedad, que cada uno de los tipos tenga características completamente distintas entre uno y otro. Haciendo una analogía, se puede decir que se requieren tipos de proyectos entre los cuales la intersección sea vacía (ver figura 4). Como resultado de esta división, un proyecto puede ser catalogado en un único tipo, como también en más de uno, dependiendo de su amplitud y características.

	Tipo T ₁	Tipo T ₂	Tipo T ₃	• • •	Tipo T _k
Proyecto P ₁			X		
Proyecto P ₂	X				X
Proyecto P ₃	X				
Proyecto P ₄		X			
•					
•					
•					
Proyecto P _n			X		X

Condición:

$$T_1 \cap T_2 \cap T_3 \dots T_k = \phi$$

Figura N° 4: Tipología de Proyectos.

Al clasificar los proyectos en subconjuntos de características comunes, los requerimientos de información a incluir en el sistema serán los mismos para cada categoría. Esto facilita claramente la generación de indicadores y en consecuencia, la recopilación y agregación de la información correspondiente a cada proyecto.

La figura n ° 4 presenta un esquema general que ejemplifica la clasificación de proyectos en tipos característicos. Con esta clasificación, se establecerá posteriormente un conjunto mínimo de indicadores de gestión para las principales funciones o proyectos que se realizan al interior de la organización.

VI.3.1.5 Criterios de asignación de indicadores según tipología

Para el desarrollo de indicadores es importante considerar los criterios técnicos correspondientes al proyecto o tipo de proyecto y contar con un ambiente de amplia participación entre los involucrados, puesto que el proceso por el cual se obtienen los indicadores determina de manera importante su legitimidad y aplicabilidad. Este proceso debe garantizar la satisfacción de los requisitos que todo indicador debe cumplir.

	Dim D ₁	Dim D ₂	...	Dim D _j
Tipo T ₁	Indicador 1 ... Indicador m	• • •	• • •	Indicador 1 ... Indicador i
Tipo T ₂	• • •			• • •
Tipo T ₃	• • •			• • •
• • •	• • •			• • •
Tipo T _k	Indicador 1 ... Indicador n	• • •	• • •	Indicador 1 ... Indicador r

Figura N° 5 Tabla de indicadores

Para asignar los indicadores, se deben analizar las principales características de cada tipo de proyecto, indicando qué interesa medir, qué puede ser medible y qué no. Con esto, se deben buscar los indicadores correspondientes, teniendo en cuenta que deben ser alimentados sólo con información del proyecto. Al analizar los indicadores, se observa la existencia de criterios o dimensiones de medición, características que pueden ser asociadas a todo tipo de proyecto.

A este cruce, entre tipo de proyecto y dimensiones de medición, se le asignan indicadores específicos que sean capaces de entregar la información requerida. La idea básica que se pretende lograr con esta matriz, es que para cualquier tipo de proyecto, existan indicadores que sean capaces de mostrar la información requerida en función de las dimensiones de medición deseadas.

VI.3.2 Descripción de las herramientas de análisis.

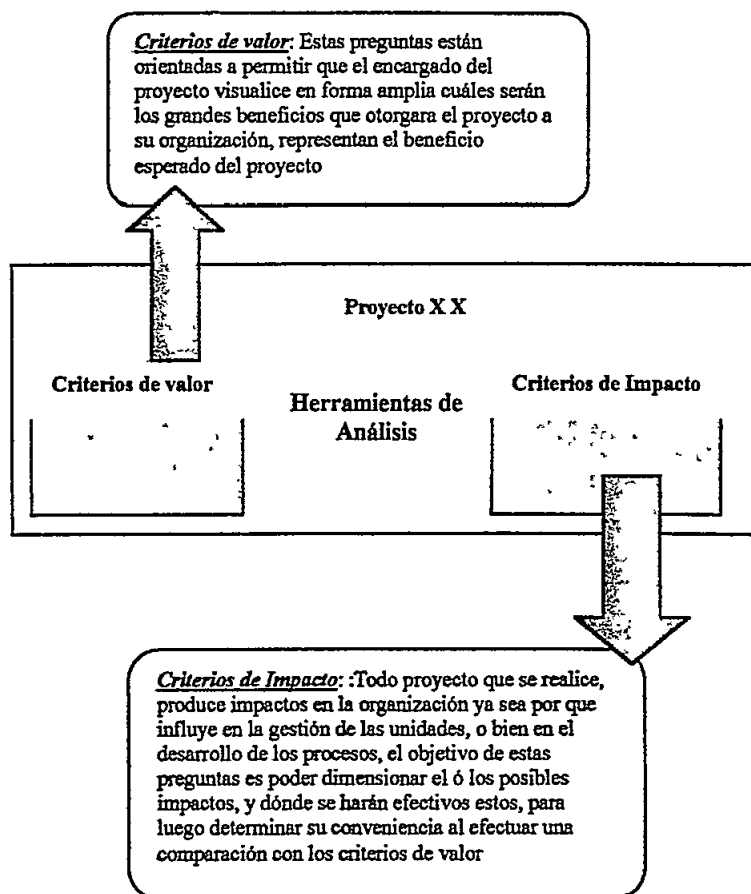


Figura N° 6: Análisis de valor e impacto de un proyecto.

La herramienta contempla dos conjuntos de preguntas independientes, que guiarán al encargado del proyecto a visualizarlo desde dos puntos de vista distintos y que le permitirán obtener indicadores claves para el seguimiento y evaluación, en términos de sus objetivos e impacto en la organización.

La figura 6 muestra esquemáticamente la disposición de las preguntas que el Jefe de Proyecto debe plantearse sobre la base del conocimiento de sus objetivos y metas. El desarrollo del cuestionario adecuado depende del marco objetivo de la organización ya que radica en el beneficio y el impacto

que implica cada proyecto hacia ella. En este sentido es conveniente no desarrollar este cuestionario hasta que se realice la aplicación práctica de esta metodología

VI.4 Indicadores Generales para cada tipo de Proyecto

Hasta el momento se ha desarrollado una metodología de elaboración de indicadores, los cuales dependerán, en gran medida, de los objetivos y metas asociadas al proyecto. No obstante, además de este conjunto debería existir un grupo definido de indicadores que en forma general, independientemente del tipo de proyecto que se esté desarrollando, evalúe otras dimensiones generales de la gestión.

Una forma simple de cumplir este requerimiento es dividiendo el proyecto en sus tres fases cronológicas más generales.- ex - ante, durante y ex -pos, En el primer caso se encontrarán indicadores de viabilidad del proyecto; en el segundo, de logro parcial mientras que en el tercero, de logro final.

VI.4.1 Indicadores de Viabilidad

Se estima que este tipo de indicadores corresponde a los más conocidos y usados en el ámbito de la gestión. Están directamente relacionados con los estudios de factibilidad técnica, económica y operacional que cada proyecto debe realizar antes de su ejecución.

Los más conocidos son aquellos que entregan información sobre la rentabilidad real de realizar el proyecto, tales como el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno), los cuales dependen, fundamentalmente, del horizonte de planificación escogido y la tasa de

descuento apropiada para el mercado. Existen variaciones en la expresión básica del VAN que permiten encontrar nuevos indicadores para la toma de decisiones, tales como el CAUE (Costo Anual Uniforme Equivalente) y el BAUE (Beneficio Anual Uniforme Equivalente)". No obstante, existen otras mediciones relevantes que es conveniente no perder de vista como son la tasa de crecimiento del mercado y las variaciones de costos.

En el mundo actual, los comportamientos organizacionales y los proyectos deben considerar el elemento incertidumbre cada vez con mayor conciencia, por lo que se hace necesario el uso de expresiones que incorporen componentes de riesgo, tanto comercial como técnico, que puede tener el proyecto. Esta componente, en muchos casos, es dejada de lado en los estudios de factibilidad que se realizan previo a la ejecución de un determinado proyecto. En este sentido, existirán probabilidades asociadas a un éxito comercial (incertidumbre en el negocio) determinadas a partir de actualizados estudios de mercado y probabilidades asociadas a un éxito técnico (incertidumbre tecnológica) determinadas a partir de variables tecnológicas vinculadas a las actividades del proyecto.

VI.4.2 Indicadores de Logro Parcial

Todo el desarrollo realizado previamente, entrega como resultado la elaboración de indicadores; apunta a indicadores de logro parcial, los que permiten evaluar la gestión del proyecto en algún instante determinado de tiempo, en comparación con patrones previamente determinados que indiquen qué se espera del mismo. Pero, independientemente del tipo de proyecto que se desarrolle, se estima que debería existir un conjunto finito de indicadores que apunten hacia el avance del proyecto, tanto en su dimensión temporal como en el cumplimiento de las actividades que lo

componen y el uso del presupuesto determinado. A partir de esto se pueden definir los siguientes coeficientes:

a) Coeficiente Relacionados al Avance del proyecto.-

i) **Porcentaje de Avance Temporal (PAT):** Definido a partir del tiempo desarrollado versus el tiempo definido para el proyecto (planificación temporal usando como herramienta de evaluación la Carta Gantt, por ejemplo).

$$PAT = \frac{\text{Tiempo Usado Hasta el Momento}}{\text{Tiempo Planificado para el Proyecto}}$$

ii) **Porcentaje de Avance Programado (PAP):** Se define a partir de las actividades que debieron ser cumplidas hasta un instante t^* por sobre la programación total. Esta razón será considerada como referencia de comparación con lo realmente realizado hasta ese instante.

$$PAP(t^*) = \frac{\text{Actividades que Debieron ser Cumplidas Hasta Instante } t^*}{\text{Actividades Total Programadas}}$$

iii) **Porcentaje de Avance Real (PAR):** Se define a partir de las actividades que realmente se han cumplido hasta un instante t^* por sobre la programación total.

$$PAR(t^*) = \frac{\text{Actividades Cumplidas Hasta el instante } t^*}{\text{Actividades Total Programadas}}$$

- iv) *Porcentaje de Atraso o Adelanto del proyecto.- Evaluado como la diferencia entre el Porcentaje de Avance Programado (PAP) y el Porcentaje de Avance Real (PAR). Si la diferencia es positiva se encuentra frente a un adelanto del proyecto. Por el contrario, si es negativo, se está enfrentando a un proyecto con un porcentaje de atraso.*

$$\% \text{ de Atraso o Adelanto}(t^*) = PAP(t^*) - PAR(t^*)$$

- b) Coeficientes Relacionados al Costo del Proyecto (Uso de Recursos):

Al igual que los indicadores relacionados al avance de un proyecto, se puede definir análogamente un conjunto de indicadores relacionados al uso de recursos del mismo. Evidentemente, para cada uno de los indicadores siguientes se requiere de una adecuada planificación presupuestaria.

- i) **Porcentaje de Costo Programado (PCP):** *Definido a partir del monto del costo que debió ser incurrido hasta un instante t^* (dadas a las actividades que debieron ser cumplidas hasta ese instante) por sobre el costo total del proyecto.*

$$PCP(t^*) = \frac{\text{Costo que Debíó ser Incurrido Hasta un Instante } t^*}{\text{Costo Total Asociado al Proyecto}}$$

- ii) **Porcentaje de Costo Real (PCR):** Definido como la razón entre el costo que realmente se ha incurrido hasta un instante t^* (debido a las actividades que se han desarrollado hasta ese instante) por sobre el costo total del proyecto.

$$PCR(t^*) = \frac{\text{Costo Realmente Incurrido Hasta un Instante } t^*}{\text{Costo Total Asociado al Proyecto}}$$

- iii) **Porcentaje de Sobrecosto o Menor Costo:** Evaluado como la diferencia entre el Porcentaje de Costo Programado (PCP) y el Porcentaje de Costo Real (PCR). Si la diferencia es positiva se encuentra frente a un menor costo con respecto a lo programado en el proyecto. Por el contrario, si es negativo, se está enfrentando a un proyecto con un sobre costo con respecto a lo planificado.

$$\% \text{ de Sobrecosto o Menor Costo } (t^*) = PCP(t^*) - PCR(t^*)$$

C) **Otros Coeficientes (Ratios):**

Mencionados los principales indicadores relacionados con el avance temporal y el costo incurrido por un proyecto, se pueden realizar nuevas combinaciones como las siguientes:

- i) **Porcentaje de Costo Presupuestado por Unidad de Avance Programado:** Evaluado como la razón entre el Porcentaje de Costo Programado y el Porcentaje de Avance Programado del proyecto para un mismo instante de tiempo t^* .

$$\% \quad \text{Costo Presupuestado. por Unidad de A prog } (t^*) = \frac{PCP(t^*)}{PAP(t^*)}$$

- ii) **Porcentaje de Costo Incurrido por Unidad de Avance Real.** Evaluado como la razón entre el Porcentaje de Costo Real y el Porcentaje de Avance Real del proyecto para un mismo instante de tiempo t^*

$$\% \text{ Costo Incurrido por Unidad de Avance Real } (t^*) = \frac{PCR(t^*)}{PAR(t^*)}$$

- iii) **Razón de Avance.** Evaluado como el coeficiente formado entre el porcentaje de Avance Real sobre el porcentaje de avance Programado. Si el resultado obtenido es mayor o igual que uno, el proyecto marcha bien. Por lo contrario, si es menor que uno, éste se encuentra atrasado en relación a su programación inicial. Este ratio es alternativo al indicador porcentaje de Atraso o Adelanto del Proyecto previamente definido.

$$\text{Razón de Avance} = \frac{PAR(t^*)}{PAP(t^*)}$$

- iv) **Razón de Costo.** Evaluado como el coeficiente formado entre el porcentaje de Costo Real sobre el porcentaje de Costo Programado. Si el resultado obtenido es menor o igual a uno, el proyecto marcha bien en cuanto al uso de recursos. Por lo contrario, si es mayor que uno, éste se encuentra con un sobre costo respecto a lo planificado.

Al igual que en el caso anterior, este ratio es alternativo al indicador porcentaje de Sobrecosto o Menor Costo previamente definido.

$$\text{Razón de Costo} = \frac{\text{PCR}(t^*)}{\text{PCP}(t^*)}$$

Evidentemente, la mayor utilidad que entregan estos indicadores para la toma de decisiones es la comparación que se puede establecer entre lo programado y lo que realmente ocurre.

La característica más relevante de los indicadores de logro parcial es su utilidad en la toma de decisiones. La figura muestra un ejemplo concreto, aplicando tanto los indicadores relacionados al avance del proyecto como al uso de recursos (costo). Al comparar el estado de avance con el estado del presupuesto, se generan cuatro alternativas posibles:

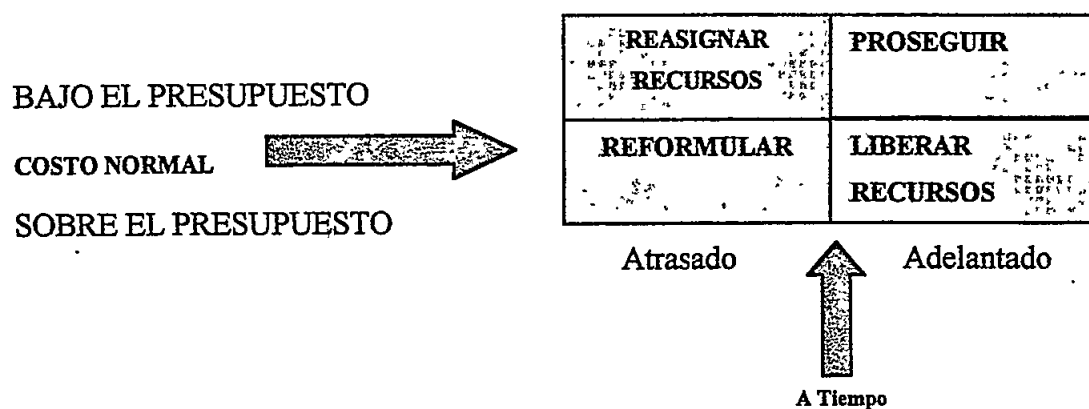


Figura N° 7: Ejemplo de uso de indicadores de logro parcial.

VI.5 OTROS MÉTODOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL APLICABLES A LA GESTIÓN DE PROYECTOS

Para realizar la evaluación de la gestión de proyectos, existen diversas formas de recopilar la información requerida, alternativas al uso de indicadores, o que contienen estos índices como herramienta fundamental. Algunas de ellas son bastante sofisticadas tecnológicamente como algunos que requieren del uso de sistemas computacionales en red, mientras que otras requieren de la realización de reuniones periódicas. Una forma de cumplir con el requerimiento de información, es el uso de un conjunto de métodos de evaluación y no sólo de uno en forma individual. A continuación se presentan un listado de métodos de seguimiento utilizados por las empresas, que sirven para estudiar la gestión de los proyectos en ejecución y que cumplen con el objetivo de comunicar su avance. Estos son:

- 1. Control presupuestario.** *El control presupuestario pretende lograr que efectivamente se cumplan los presupuestos previamente formulados. El diseño del control presupuestario debe ser realizado para abarcar los tres niveles de decisiones de una organización (operativo, táctico y estratégico) a fin de lograr el objetivo mencionado por la actividad o proyecto realizado.*

Una de las principales características que debe cumplir un sistema de control presupuestario para funcionar bien corresponden a detectar y corregir en forma simple desviaciones significativas estimadas. Además, los gastos que este sistema origina deben ser menores que las posibles pérdidas económicas sin el sistema.

2. **Carta Gantt.-** Permite analizar el avance de un proyecto en función del cumplimiento de fechas y actividades correspondientes. Una limitación que presentan estos métodos es el sesgo hacia un cumplimiento de actividades e hitos. No compara o analiza la: importancia o peso de cada una de las actividades o hitos que se están realizando.

3. **Informes de Gestión:** Consisten en la recopilación de información relevante para poder conocer el avance de un proyecto. Estos informes incluyen datos referentes al proyecto, características como objetivos y metas, hitos alcanzados, próximos pasos, problemas encontrados y avance del proyecto entre otros. Deben entregar tanto información cuantitativa como cualitativa.

La información entregada en estos informes es precisa y resumida. Esto puede llevar a que ciertas dudas del superior no sean contestadas, siendo necesario otro método para obtener la información requerida.

4. **Auditoría:** Es un tipo de control externo contratado por la organización, que consiste en una revisión del cumplimiento de la normativa administrativa, verifica la contabilidad de la organización y analiza cuán consistente es la información financiera contable. Por otro lado, la auditoría incorpora la evaluación de la administración de recursos y el grado de eficiencia con que la organización alcanza sus metas y objetivos.

5. **Reuniones Periódicas:** Las reuniones periódicas consisten en entregar toda la información requerida por el supervisor mediante conversaciones (preguntas, respuestas y comentarios). Usualmente, las reuniones consisten en la explicación cabal del avance, logro y temas pendientes del proyecto.

En estas reuniones también se analizan nuevas propuestas de funcionamiento a futuro, cambios requeridos para la gestión, reestructuración del proyecto si es que se considera necesario junto con otros temas contingentes.

VI. 6. APLICACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CERRO NAVIA.

En la I. Municipalidad de Cerro Navia, no se aplica los sistemas de control de gestión, es decir, el control que se utiliza es el control que ejerce la unidad de Contraloría Municipal, el cual está orientado a la legalidad de los actos, que se ajusten a las disposiciones jurídicas vigentes, como así también, velar por el control del ejercicio presupuestario, es decir, que los compromisos que adquiere la Municipalidad, se ajusten a las imputaciones del clasificador presupuestario, y que el gasto este debidamente respaldado, lo cual lo ejerce a través de mecanismos formales que se realizan cada vez que se genere un pago, el que se efectúa por medio del instrumento denominado decreto de pago, en el cual, se registran los documentos respaldatorios, y el compromiso de revisión hecha por las unidades participantes.

Sin embargo, de lo expuesto precedentemente, la unidad de Contraloría Municipal, no realiza otras funciones inherentes a sus obligaciones, como son las relacionadas con la auditoría interna, por lo que no existe un control preventivo, y tampoco de gestión de las unidades, lo cual hace que las deficiencias operativas de las unidades, se incrementen más de lo presupuestado, con consecuencias de ejercer una gestión deficiente y poco dinámica.

De lo expuesto precedentemente, se debe implementar en cada unidad de las propuestas, el control de gestión, para cada programa y proyecto que forma parte del ejercicio anual presupuestario, que ya han sido aprobados en la inversión comunal, como así también, los proyectos que son postulados a financiamiento externo, y que son adjudicados durante el ejercicio anual, los indicadores que deben aplicarse en este tipo de proyectos, deberán ajustarse a la propuesta en el punto VI 4.2

De acuerdo a la tipología de proyectos (Figura N° 4), los proyectos se seleccionarán y se les asociarán tipos de indicadores, tales como los que se indican a continuación:

- 1. Proyectos o programas financiados con recursos propios, y presentados por las unidades propuestas, los denominaremos con la sigla PRP. (Proyectos con recursos propios).*
- 2. Proyectos o programas con financiamiento externo, presentados por la Secpla municipal PRE (Proyectos con recursos externos)*
- 3. Proyectos enviados por el Gobierno Central, para la ejecución municipal. PGC. (Proyectos del Gobierno Central).*
- 4. Proyectos presentados por la comunidad, con financiamiento municipal. PVFM. (Proyectos vecinales con financiamiento municipal).*
- 5. Control presupuestario municipal, ejercido por la Contraloría Municipal. CPM.*
- 6. Control de bienes muebles e inmuebles, para el inventario municipal. CBMI.*

7. *Control de existencias de insumos y de consumo. CEIC.*
8. *Control de inversiones financieras en el mercado de capitales. CIFMC.*

*Los indicadores que se utilizarán, son los señalados como **Indicadores de logro parcial**, y los propuestos en el punto VI 4.2*

A continuación se esquematiza en forma cruzada, las relaciones de acuerdo al tipo de proyecto asociados a los diferentes tipos de indicadores.

Relación proyectos / indicadores.

Municipalidad de Cerro Navia.

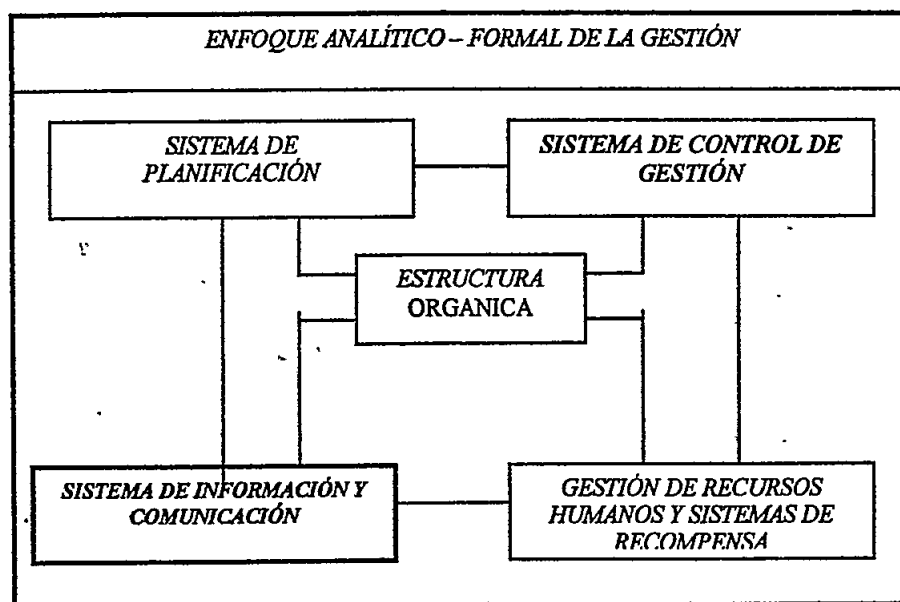
	PRP	PRE	PGC	PVFM	CPM	CBMI	CEIC	CIFMC	RVTI
PAT	X	X	X			X			
PAP (t*)	X	X	X	X	X				
PAR (t*)	X	X	X	X	X				
PAP(t*)-PAR(t*)		X		X	X				
PCP (t*)	X	X	X		X				
PCR (t*)	X	X	X		X				
PCP(t*)-PCR(t*)			X		X				
PCP(t*)/PAP(t*)	X	X	X		X				
PCR(t*)/PAR(t*)	X	X	X	X	X				
PAR(t*)/PAP(t*)	X	X	X	X	X				
PCR(t*)/PCP(t*)	X	X							
EC							X		
EM							X		
LEC							X		
ITD								X	X
CG	X	X	X	X	X	X	X	X	X
IG	X	X	X	X	X	X	X	X	X
RP	X	X	X	X	X	X	X	X	X

PAT	Porcentaje de avance temporal
PAP(t*)	Porcentaje de avance programado
PAR(t*)	Porcentaje de avance real
PAP(t*)-PAR(t*)	Porcentaje de atraso o adelanto
PCP(t*)	Porcentaje de costo programado
PCR(t*)	Porcentaje de costo real
PCP(t*)-PCR(t*)	Porcentaje de sobre costo o menor costo
PCP(t*)/PAP(t*)	Porcentaje de costo presupuestado por unidad de avance programado
PCR(t*)/PAR(t*)	Porcentaje de costo incurrido por unidad de avance real
PAR(t*)/PAP(t*)	Razón de avance
PCR(t*)/PCP(t*)	Razón de costo
EC	Existencia crítica
EM	Existencia mínima
LEC	Lote económico de compra
IG	Informes de gestión
RP	Reuniones periódicas

PRP	:Poyectos recursos propios
PRE	: Proyectos recursos externos
PVFM	:Pryectos vecinales fondo municipal
PGC	:Proyectos del Gobierno Central
CPM	:Control presupuestario municipal
CBMI	:Control bienes muebles e inmuebles
CEIC	: Control de existencias y de consumo
CIFMC	:Control de inversiones en el mercado de capitales

Finalmente, el Control de Gestión, permitirá así como esta conceptualizado, medir los logros y corregir oportunamente aquellos proyectos que se encuentran en ejecución en el programa anual del ejercicio de inversiones que hace la Municipalidad de Cerro Navia, como determinar los grados de eficiencia de parte de las diferentes unidades que conforman la estructura municipal, que ha sido propuesta.

Siguiendo con la metodología propuesta, desde el enfoque Analítico Formal de la gestión y habiendo interrelacionado la Estructura Organizacional, la Gestión de Recursos Humanos junto a los sistemas de recompensa y el sistema de Control de Gestión, a fin de generar una Municipalidad eficiente al servicio de las necesidades de la comunidad, se debe ahora relacionar los sistemas de información y comunicación al interior de la municipalidad, de acuerdo a la propuesta planteada en esta tesis.



CAPITULO VII

COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.

VII COMUNICACIÓN

Aunque la comunicación se aplica a todas las fases de la administración, es particularmente importante en la función de dirección. La comunicación es el traspaso de información de un emisor a un receptor, comprendiendo este último la información. Por lo tanto, esta definición se convierte en la base para el modelo del proceso de comunicación que se estudiará en este capítulo. El modelo centra su atención en el emisor de la comunicación, la transmisión del mensaje y el receptor del mismo. El modelo también llama la atención hacia el ruido, que interfiere con la buena comunicación, y la retroalimentación que facilita la comunicación..

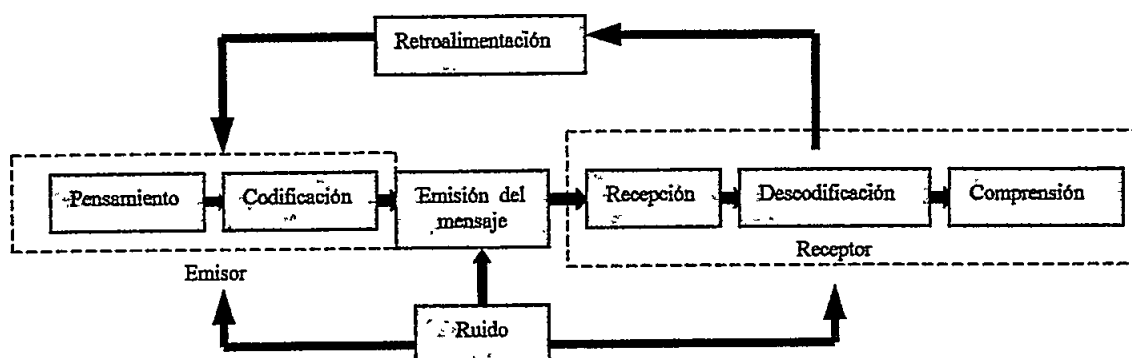


Fig.1 Un modelo del proceso de comunicación³⁰

³⁰ Las organizaciones, octava edición, comportamiento, estructura y procesos, Gibson Ivancevich Donnelly.

La figura 1 muestra, en forma gráfica, no sólo que la comunicación facilita las funciones gerenciales sino también que relaciona una organización con su ambiente externo. Es a través del intercambio de información como los gerentes conocen las necesidades de los clientes, la disponibilidad de proveedores, los derechos de los accionistas, las regulaciones de los gobiernos y las preocupaciones de una comunidad. Es a través de la comunicación como cualquier organización se convierte en un sistema abierto que se interrelaciona con su ambiente.

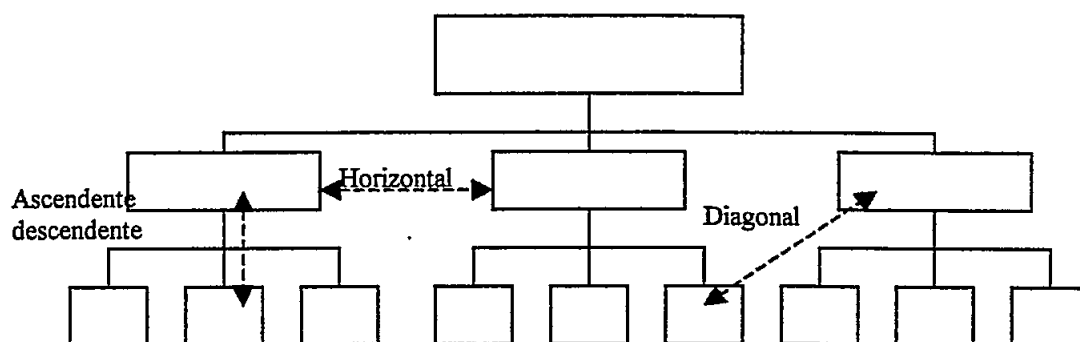
Comunicación En La Organización .

Lo que se necesita con frecuencia no es más información sino información pertinente. Es necesario determinar qué tipo de información necesitan los directores para tomar decisiones efectivas. Con frecuencia, para obtener esta información se necesita recibir información de los superiores y de los subordinados de los directores y también de departamentos y personas en otras partes de la organización.

El flujo de la comunicación en la organización

En una organización efectiva, la comunicación fluye en varias direcciones: en forma descendente, ascendente y cruzada. Tradicionalmente se ha insistido en la comunicación descendente, pero existe amplia evidencia de que si la comunicación fluye sólo en forma descendente se producirán problemas. De hecho, se podría decir que la comunicación efectiva tiene que comenzar con el subordinado y esto significa principalmente comunicación ascendente. La comunicación también fluye en forma horizontal, es decir, entre personas en niveles organizacionales iguales o

similares y diagonalmente entre personas de diferentes niveles que no tienen relaciones de dependencia directa entre ellas. En la figura 3 se muestran en forma de diagrama los diferentes tipos de información.



Flujo de información en una organización (figura N° 3).

Puesto que los flujos de comunicación horizontales y diagonales tienen algunas características comunes, los denominaremos comunicación cruzada.

Comunicación descendente .

La comunicación descendente fluye de las personas en los niveles más altos a aquellas que se encuentran en niveles inferiores en la jerarquía organizacional.. Esta clase de comunicación existe especialmente en organizaciones con un ambiente autoritario. Los tipos de medios utilizados para la comunicación verbal descendente incluyen instrucciones, discursos, reuniones, el teléfono, altoparlantes e incluso los rumores. Algunos ejemplos de comunicación escrita descendente son los memorándum, las cartas, los manuales, folletos, declaraciones de políticas y procedimientos. Desafortunadamente, la información se pierde con frecuencia o resulta distorsionada al descender de la cadena de mando. El que la alta

administración emita políticas y procedimientos no asegura la comunicación. De hecho, muchas de las órdenes no se comprenden y ni siquiera se leen. Por consiguiente, es esencial contar con un sistema de retroalimentación para determinar si se percibió la información en la forma que lo deseaba el emisor.

El flujo de información descendente a través de los diversos niveles organizacionales demanda mucho tiempo. Desde luego, las demoras pueden resultar tan frustrantes que algunos insisten en que se envíe la información directamente a la persona o el grupo que la requiere.

Comunicación ascendente .

La comunicación ascendente viaja de los subordinados a los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional. Lamentablemente, este flujo con frecuencia resulta obstaculizado por gerentes en la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten toda la información en especial las noticias desfavorables a sus jefes. Sin embargo, para fines de control la transmisión objetiva de la información es esencial. La alta gerencia necesita conocer específicamente sobre el desempeño de la producción, información de mercadotecnia, información financiera, qué piensan los empleados de niveles inferiores, etcétera.

Comunicación cruzada .

La comunicación cruzada influye en el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares, y el flujo diagonal entre personas en diferentes niveles que no tienen relaciones de

dependencia directa. Este tipo de comunicación se usa para acelerar el flujo de la información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales. Una gran cantidad de comunicación no sigue la jerarquía organizacional sino que atraviesa la cadena de mando.

Comunicación escrita, verbal y no verbal.

Comunicación escrita.³¹

La comunicación escrita tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales. El mensaje se puede preparar con cuidado y después dirigirlo a un gran auditorio a través de envíos masivos por correo, La comunicación escrita puede fomentar también la uniformidad en las políticas y los procedimientos y en algunos casos reducir los costos.

Las desventajas son que los mensajes escritos pueden crear montañas de papel, pueden estar expresados en forma deficiente por escritores ineficaces y quizá no proporcionen retroalimentación inmediata. Por consiguiente, es posible que se necesite mucho tiempo para saber si se ha recibido y comprendido adecuadamente un mensaje.

³¹ Ver Anexo N° 8. Ejemplos de comunicación escrita para la I. Municipalidad de Cerro Navia.

Comunicación verbal.

Una gran parte de la información se comunica verbalmente. La comunicación verbal puede ocurrir en una reunión cara a cara de dos personas o en la presentación que hace un gerente a un gran auditorio; puede ser formal o informal y se puede planear o ser accidental.

La ventaja principal de la comunicación verbal es que hace posible un rápido intercambio con retroalimentación inmediata. Las personas pueden hacer preguntas y aclarar puntos. En una interacción cara a cara se puede observar el efecto. Más aún, la reunión con el superior le puede dar al subordinado una sensación de importancia. Es evidente que las reuniones informales o planeadas pueden hacer una gran aportación a la comprensión de los temas.

Sin embargo, la comunicación verbal también tiene desventajas. No siempre ahorra tiempo, como lo saben bien los gerentes que han asistido a reuniones en las cuales no se obtuvieron resaltados ni se concretaron acuerdos. Estas reuniones pueden ser costosas en términos de tiempo y dinero.

Comunicación no verbal.

Las personas se comunican en muchas formas diferentes. Lo que dice una persona puede ser reforzado (o contradicho) por la comunicación no verbal, como pueden ser las expresiones de rostro y los gestos del cuerpo. Se supone que la comunicación no verbal debe respaldar la verbal, pero no siempre es así.

Comunicación y sistemas de información en la I. Municipalidad De Cerro Navia.

En la I. Municipalidad De Cerro Navia, se puede distinguir diferentes mecanismos de comunicación, y la carencia de algunos que son de carácter relevante y que no se han diseñado, dejando a la organización improvisar en los procesos, que con el tiempo se han aceptado y validado por el uso y la costumbre, dentro de la municipalidad encontramos sistemas formales e informales que se encuentran estatuidos por reglamentos para todas las empresas de este carácter.

La municipalidad de Cerro Navia , genera sistemas de información internos como externos, es decir se relaciona con el entorno sea el sector público o privado.

Sistemas de información internos.

Los mecanismos de relacionarse al interior de la municipalidad, es formal e informal, la comunicación formal a su vez se distingue de los medios estructurados porque utiliza documentos cuyo diseño se encuentra normado, es decir, para relacionarse entre las distintas unidades de la estructura organizacional es decir entre áreas, direcciones , departamentos, secciones y oficinas, para esto, el tipo de documentos utilizados es:

Relaciones formales.

- ◆ *Entre direcciones: memorandos.*
- ◆ *Entre direcciones y departamentos: informes, memorandos, hojas de envío, certificados.*
- ◆ *Entre Alcaldía y Direcciones: memorandos, hojas de envío, ordenes de terreno, decretos alcaldicios, instructivos, reglamentos.*
- ◆ *Entre secciones: Hojas de envío*

Relaciones a través de procedimientos.

La organización de acuerdo a su marco jurídico que reglamenta su funcionamiento, debe crear sistemas de manuales de procedimientos normados para todo el funcionamiento de generación de compras es decir de abastecimientos, como así también, los procesos de inventario y de evaluación del personal.

Como la^a organización municipal de Cerro Navia, carece de mecanismos reglamentados para desarrollar los procesos anteriormente señalados, como parte de esta tesis se adjunta un reglamento de abastecimiento, como así también de definición de puestos de trabajo, que deberían decretarse, también la estructura orgánica (organigrama).

Relaciones informales:

La organización ha establecido a través de sus recursos humanos, diferentes relaciones de comunicación, generadas por las reuniones de trabajo entre profesionales, acuerdos entre secretarías, celebraciones, grupos de deportistas, y amistades que se producen por el contacto que se desprende de las relaciones formales.

Este tipo de relaciones ha sobrepasado a la estructura formal, generando serios conflictos, con la formalidad de los procedimientos, diluyendo las responsabilidades, y no siendo lo eficiente que se espera de los programas o proyectos, más aún ha generado conflictos de intereses y de ambiciones dentro de las diferentes posiciones del personal de la organización.

Sistemas de información externos.

La Municipalidad de Cerro Navia, se relaciona en términos de comunicación con el entorno a través de diferentes mecanismos tales como los formales y los informales.

Sistemas formales.

Los sistemas de información formal que existen en la organización son, los oficios o también llamados ordinarios, con los cuales la municipalidad, responde y solicita ya sea al Gobierno Central, los recursos para satisfacer las necesidades de la comunidad, como así, les informa de los avances y metas logradas en el uso de los recursos, y los índices de gestión alcanzados

de acuerdo a lo presupuestado, también es un mecanismo de dar respuesta formal a la comunidad frente a requerimientos planteados por estos.

La legalidad de los actos municipales se transforman en Decretos Alcaldicios, con los cuales se norma y establece el cumplimiento de un mandato, es decir son como las leyes de la comuna, permiten establecer cobros de derechos, cambios en el uso del suelo comunal, cambios en el sentido y nombre de calzadas, entrega de subvenciones a la comunidad organizada, nombramientos del personal que se recluta, adjudicación de propuestas públicas y privadas. Con ellos se legitima los instrumentos básicos de funcionamiento de la organización, como el presupuesto municipal, el plan regulador comunal, y el plan de desarrollo comunal.

También existen los decretos de pago que son de uso interno de la municipalidad, permiten cancelar cualquier pago a proveedores y devoluciones de excesos.

La organización también recibe información del entorno, que tiene un origen en una demanda de necesidades de la comunidad, estas son cartas, que por lo general provienen de organizaciones territoriales y funcionales formalmente constituidas³²

La municipalidad, se comunica con su entorno inmediato, a través de los instrumentos señalados, con juntas de vecinos, unidades vecinales, comités, deportistas, centros de padres y apoderados, empresarios, microempresarios, instituciones policiales, bomberos, servicios de salud etc. Como así también con la comunidad en forma individual, es decir, vecinos, profesores, alumnos, etc.

La Municipalidad de Cerro Navia, se relaciona con el gobierno central a través de las secretarías de estado, que se encuentran más directamente involucradas con la gestión municipal, tales como, Subsecretaría de Desarrollo Regional, Intendencia Región Metropolitana, Ministerio de Vivienda, Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones, Ministerio de Obras Públicas y el Ministerio de Salud. etc.

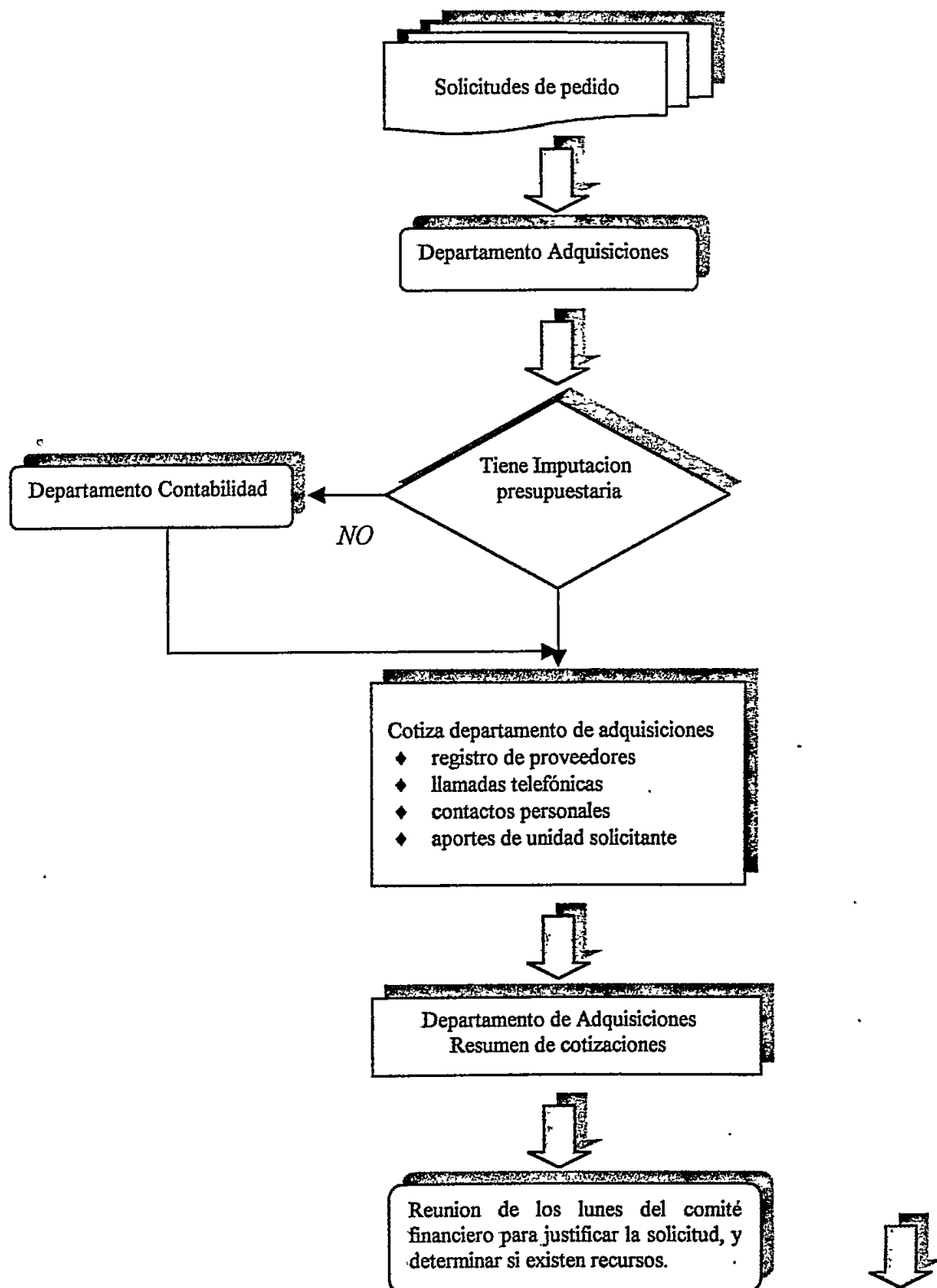
También la municipalidad utiliza los mecanismos informales cuando se comunica con la comunidad, esto es a través de reuniones de asambleas en las organizaciones comunitarias, en encuentros en espacios públicos, en audiencias ya sea con los directores municipales o con el jefe superior del servicio. En cuanto al gobierno central, en reuniones para fortalecer y convencer las postulaciones a proyectos (lobbey), en ceremonias públicas, en actividades recreativas y de inauguraciones etc.

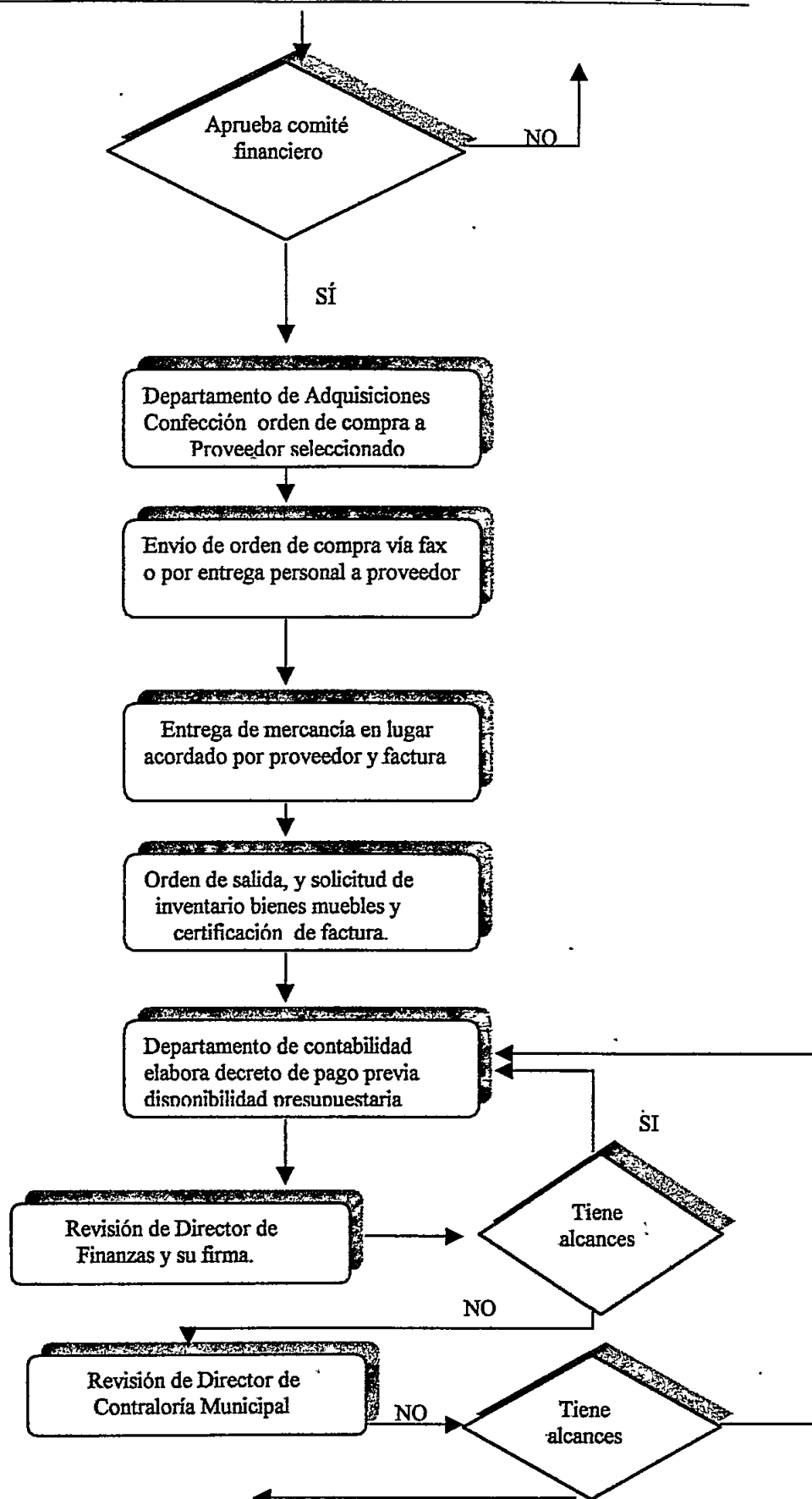
Todos los mecanismos descritos son los más recurrentes, sin embargo, la evidencia empírica, ha demostrado que son ineficientes y engorrosos, generando una pérdida de recursos, y de resultados cuya probabilidad de éxito es traspasado por otros mecanismos que afectan los objetivos de la organización. Un ejemplo de los señalado es el proceso de abastecimiento que opera en la municipalidad de Cerro Navia, con ausencia de un reglamento que indique los pasos y procedimientos para operativizarlo y optimice sus procesos, el cual se describe a continuación:

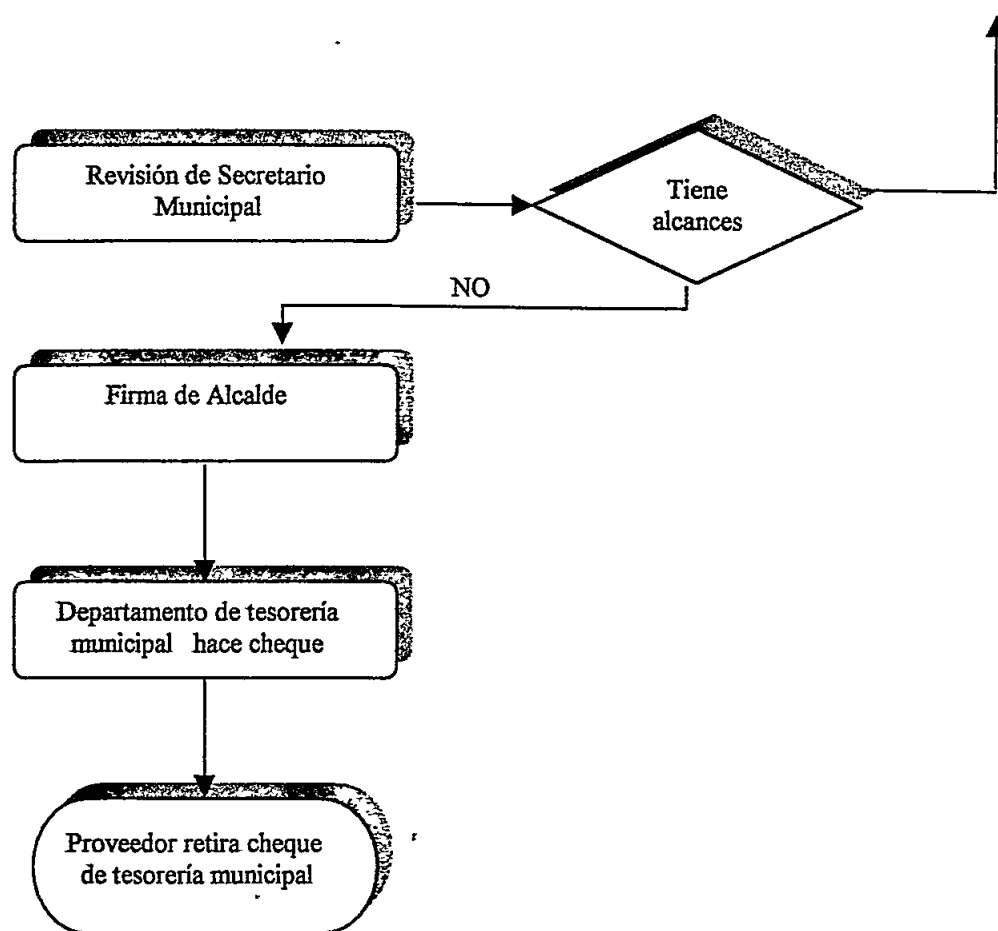
El proceso de adquisiciones o abastecimiento de la I. Municipalidad de Cerro Navia, surge desde las unidades de la estructura orgánica, las cuales envían las solicitudes de pedido a la unidad encargada de efectuar las cotizaciones

³² Ver anexo.2.

e imputar la potencial compra, y termina con la recepción del pedido y la certificación correspondiente. (ver esquema)







Este proceso tiene una duración desde que surge la necesidad en la unidad, hasta que el proveedor retira su pago, de treinta días. Este plazo puede ser superior dependiendo de otras variables exógenas que no se puedan controlar, es decir que estén todos los directores firmantes, que existan los recursos, de la carga de trabajo de cada unidad, y del grado de compromiso de cada funcionario en el sistema, como también del nivel de relaciones informales que existen en las unidades.

Los planteamientos se proponen, reducir el tiempo racionalizando, pasos que no se justifican en los procesos, es decir, se deben manejar listados

actualizados con proveedores con cotizaciones de precios al día de tal forma de evitar el proceso de cotizar, como también, el departamento de adquisiciones debe asignar las imputaciones de acuerdo al clasificador presupuestario, no se debe esperar una semana para que se reúna el comité financiero, lo que demora la gestión de las unidades, se debe determinar subrogantes para evitar esperas innecesarias de los titulares cuando estos no están, etc.

En los procesos formales de comunicación, entre las unidades de la organización, se debe agilizar implementando mecanismos de flujo vía computación entre las direcciones, de tal forma de responder en forma rápida y eficiente.

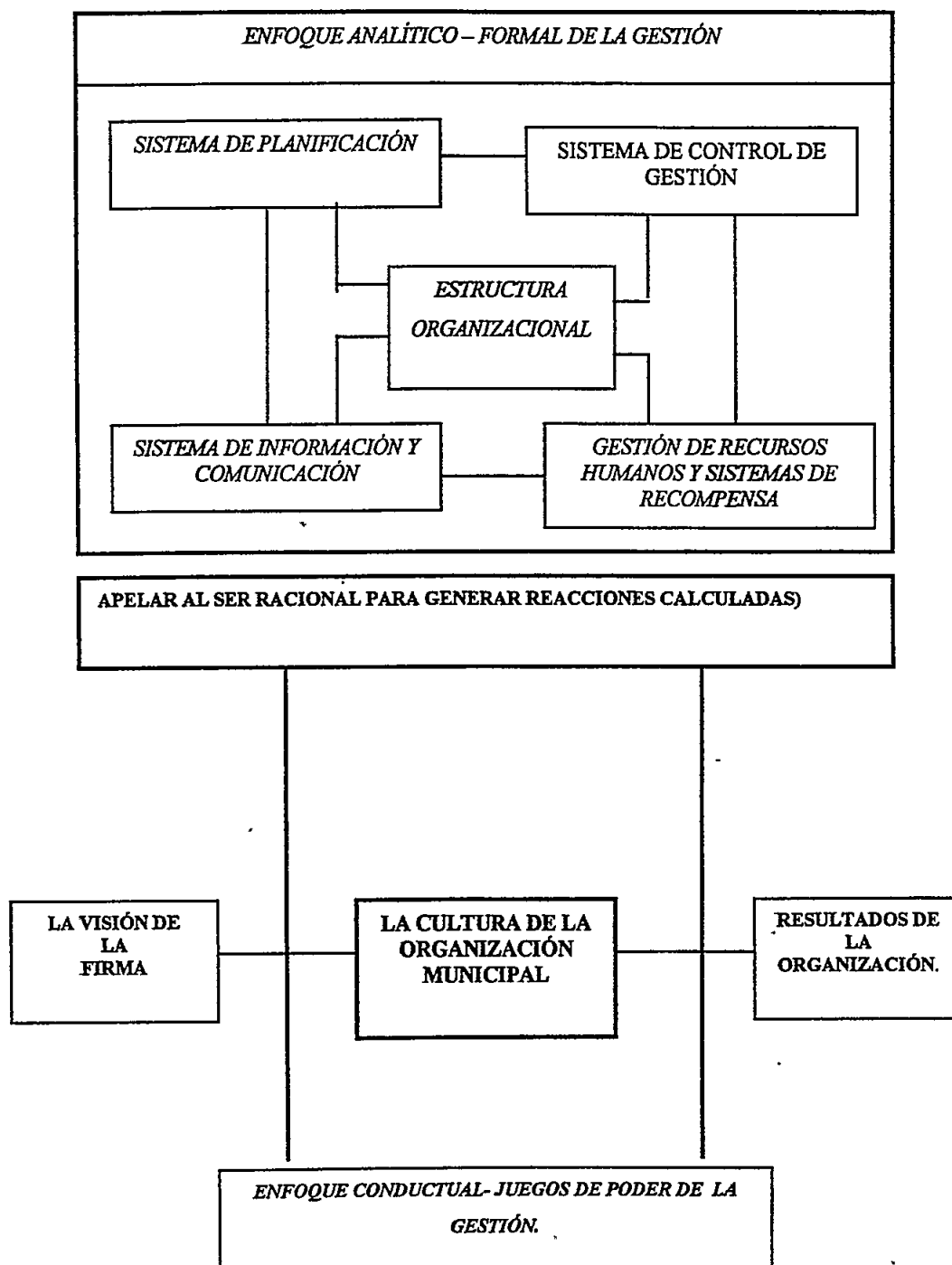
Finalmente, a continuación se presenta las matrices de relaciones de usos de distintos tipos de documentos entre las unidades de la organización municipal.

Ver hojas adjuntas.

Como se ha visto, se han interrelacionado todos los factores y funciones que operan en el enfoque analítico formal de la gestión, es decir, los sistemas de planificación, los sistemas de control de gestión, los sistemas de información y comunicación, los sistemas de gestión de recursos humanos y los sistemas de recompensa, junto a la estructura organizacional que se ha propuesto, más aún, cuando las propuestas son innovadoras, debido a la no existencia de estas en la I. Municipalidad de Cerro Navia. Todos estos elementos deben relacionarse con el ámbito cultural que existe al interior de la organización municipal, ya que, la cultura organizacional, esta formada por los valores, las ideas, percepciones, normas y pautas de comportamiento compartidos por los que trabajan al interior de la municipalidad. Es por esto, que se plantea a continuación, la cultura organizacional al interior de la I. Municipalidad de Cerro Navia, desarrollada por los funcionarios municipales.

A continuación, se desarrolla el sistema cultural que impera al interior de la I. Municipalidad de Cerro Navia, a fin de determinar sobre el comportamiento que se da al interior de la corporación municipal, con lo que se puede vislumbrar y comprender lo que ocurre dentro de la municipalidad, y las reacciones de los que trabajan frente a determinadas circunstancias.

Equema deGestión de Empresas, con una visión estratégica. Arnoldo Hax, Nicolas Majluf. Cap. 16



I- Uso De Instrumentos De Comunicación Formal Por Cada Dirección

	Decretos Alcaldicios	Decretos de Pago	Ordinarios	Memorando	Hoja Obs	Hoja Envío	Hoja Terreno	Informes	Certificados	Denuncios
Alcaldía	X	X	X			X	X			
Secretaría Municipal			X	X		X				
Asesoría Jurídica			X	X		X				
Control	X	X		X	X	X		X		
Sepla			X	X		X				
Transito y T.P			X	X		X		X	X	X
Aseo y Ornato			X	X		X		X	X	X
Obras Municipales			X	X		X		X	X	X
Administración y Finanzas			X	X		X				
Dideco			X	X		X				
Juzgado de Policía Local			X	X						X

Propuesta De Instrumentos De Comunicación

	Decretos Alcaldicios	Decretos de Pago	Ordinarios	Memorandos	Hoja Obs	Hoja Envío	Hoja Trabajo	Informes	Certificados	Correo Electronico
Alcaldía	X	X	X			X	X			X
Secretaría Municipal	X	X	X	X		X			X	X
Contraloría Municipal				X	X	X		X		X
Asesoría Jurídica			X	X		X				X
Sepla			X	X		X				X
Recursos Humanos	X		X	X		X				X
Operaciones			X	X		X		X	X	X
Dideco			X	X						
Administración y Finanzas		X	X	X		X			X	X
Marketing Municipal			X	X		X		X		X
Juzgado de Policía Local			X	X				X	X	X

Matriz De Cruces De Relaciones Por Tipo De Instrumento De Comunicación Formal

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Alcaldía		a,b,c,d,f	e	d,e	d,e,f	d,e,f	d,e,f	d,e,f	d,e,f	e,d,f	d
2 Secretaría Municipal	d,e		d,e	a,d	d,e	d,e	d,e	e,d	a,b,c,d	e,d	d
3 Asesoría Jurídica	e,d,h	e,d		e,d	e,d	e,d,h	e,d	e,d	e	e	d
4 Control	d,g	d,g	d,e		e,d	e,d	e,d	e,d	a,d,g	e,d	d
5 Sepla	d	e,d	e,d	d		e,d	e,d	e,d	e,d	e,d	d
6 Transito y T.P	e,d,h	e,d	d	d	e,d		e,d	e,d	e,d,i	d,e	c,j
7 Aseo y Ornato	e,d,h	e,d	d	d	e,d	e,d		e,d	e,d	e,d	d,j
8 Obras Municipales	e,d,h	e,d	e,d	e,d	e,d	e,d	e,d		e,d	e,d	d,j
9 Administración y Finanzas	a,e,d,b	e,b,d	e,d	d	e,d	e,d	e,d	e,d		e,d	d,j
10 Dideco	d	e,d	e,d	d	e,d	e,d	e,d	e,d	e,d		d
11 Juzgado de Policía Local	d	d	d	d	d	d,c	d	d,e,f	d	d	

Nomenclatura Utilizada:

- a) Decretos Alcaldicios.
- b) Decretos De Pago
- c) Ordinarios
- d) Memorandos
- e) Hoja De Envió
- f) Hoja De Terreno
- g) Hoja De Observaciones
- h) Informes
- i) Certificados
- j) Denuncios
- k) Correo Electrónico.

Matriz De Cruces Propuesta

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1 Alcaldía	X	d	d	d	d	b,d	d	d	b,d	d	d
2 Secretaría Municipal	d	X	d	d	d	d	d	d	d	d	d
3 Asesoría Jurídica	d	d	X	d,a	d	d	d	d	d	d	d
4 Control	d	d	a,d	X	d	d	d	d	d	d	d
5 Secpla	d	d	d	d	X	d	d	d	d	d	d
6 Operaciones	d	d	a,d	a,d	d	X	d	d	d	d	a,d,c
7 Recursos Humanos	d,e	d	d	a,d	d	d		f,d	d	d	d
8 Administración y Finanzas	e,d,f	d,f	a,d	d,f	d	d	d	X	d	d	d
9 Dideco	d	d	d	a,d	d	d	d	d	X	d	d
10 Marketing Municipal	d	d	d	a,d	d	d	d	d	d		d
11 Juzgado de Policía Local	d	d	d	a,d	d	a,d	d	d	d	d	
12 Administrador Municipal	d	d	d	d	d	d	d,e	d,f	d	d	d

Nomenclatura Utilizada

- a) Memorandos
- b) Hoja De Terreno
- c) Denuncios.
- d) Correo electrónico.
- e) Decretos Alcaldicios
- f) Decretos de pago

CAPITULO VIII

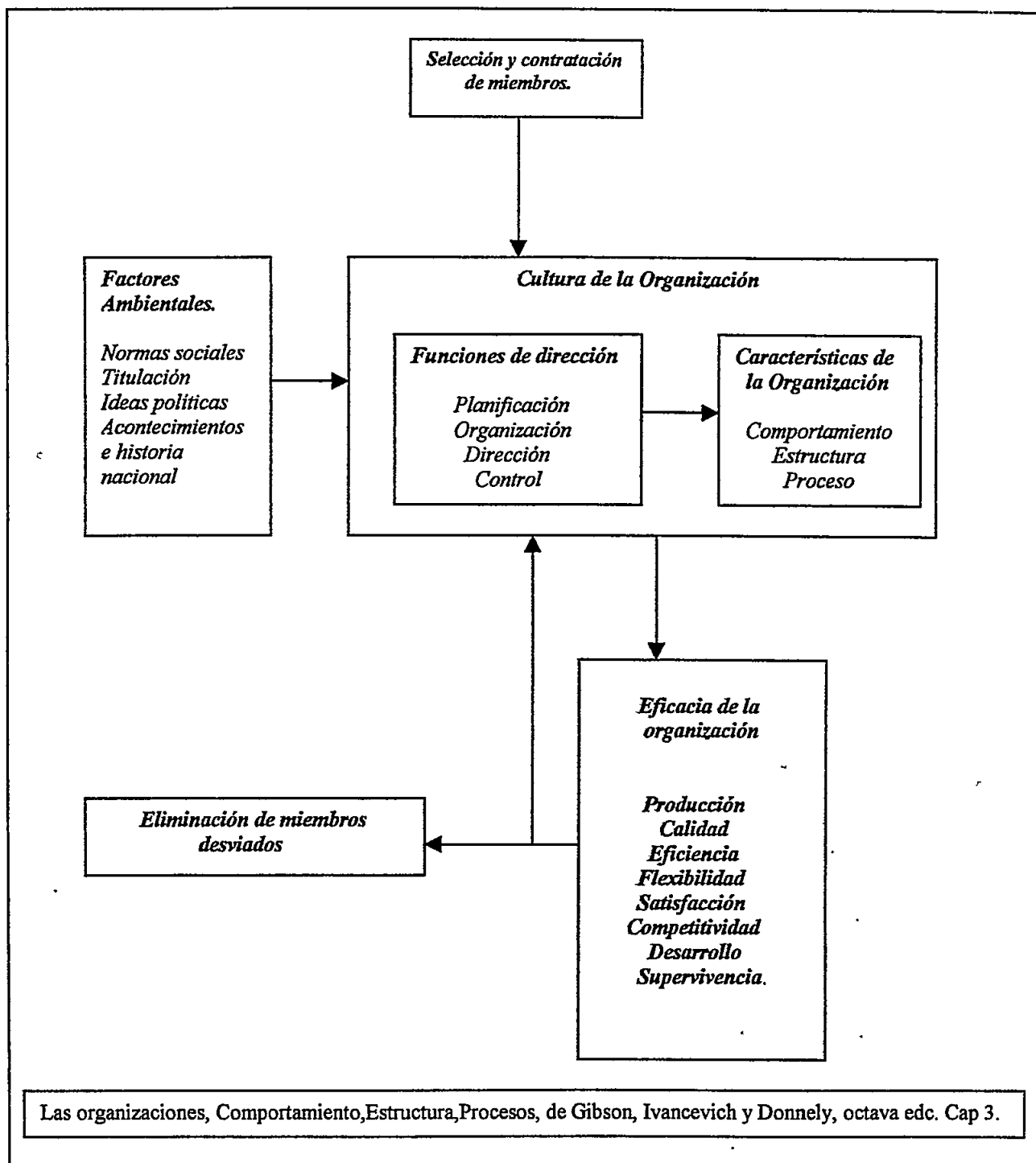
***LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN
LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE
CERRO NAVIA.***

V.I.I.I. La Cultura Organizacional de la Municipalidad de Cerro Navia:

Al referirnos a la cultura de la organización municipal, nos estamos refiriendo a aquella cultura, que esta formada por valores, ideas, presunciones, percepciones, normas, artefactos y pautas de comportamiento compartidos por los funcionarios municipales que trabajan en la Municipalidad de Cerro Navia. Para hacer una analogía, la cultura es a la organización, como el hombre a su personalidad, es decir, un algo oculto, aunque unificador, que le otorga sentido, dirección y movilidad, la cultura es lo que ayuda a los funcionarios municipales de la Municipalidad de Cerro Navia a responder a las inevitables incertidumbres y al caos que supone realizar un trabajo. Es una forma de contemplar y pensar sobre el comportamiento que se da en la municipalidad y dentro de la misma, una perspectiva que se adopta para comprender lo que sucede en la municipalidad, incluye toda una serie de aspectos que tratan de explicar y predecir la forma en que la municipalidad y los funcionarios que trabajan en la organización se comportarán en las distintas circunstancias. La cultura municipal influye sobre la forma en que los funcionarios actúan en el seno de la municipalidad, su opinión sobre su trabajo, el trabajo con sus compañeros, y la forma en que ven su futuro.

Uno de los retos de esta investigación es poder generar las directrices para que se produzcan cambios en la actual cultura organizacional, con el propósito de hacer más eficiente a la municipalidad de acuerdo a la nueva estructura de organización que se propone.

Cultura y Eficacia De Una Organización.



Lo primero que hay que entender es que la cultura de una organización, lo conforman un sistema de valores, ideas y normas que comparten quienes la forman, y que obedece a la interacción del proceso de selección, de las funciones de gestión, el comportamiento, la estructura y procesos de la organización, y su entorno en el que se encuentra inserta la municipalidad. La cultura de la municipalidad, incluye las funciones de gestión y las características propias de la Organización.

Uno de los elementos más relevantes en la cultura de la municipalidad, es la falta de procesos y procedimientos formales, que han generado ciertas conductas en los funcionarios municipales que no están reglamentados, pero que tienden a contribuir a los objetivos de la municipalidad, pero carentes de eficiencia y eficacia, por otra parte, de acuerdo al marco jurídico que rige a las municipalidades, sólo aquellos procesos que por su complejidad y por involucrar recursos financieros, se ha intentado formalizar en un reglamento, que a la fecha no opera pero que los funcionarios lo validan como mecanismo de generar un orden en la información y sus flujos en el interior de la municipalidad.

Por otra parte, la cultura organizacional de la municipalidad esta traspasada por situaciones que el marco jurídico le imponen sin la posibilidad de abstraerse de ellas, es decir, por la ley 18.883. estatuto para funcionarios municipales, que reglamenta los deberes y derechos de los funcionarios municipales, dándoles estabilidad en el empleo, e inamovilidad en los cargos, más aún, existen casos en que cualquier cambio debe ser consultado al Concejo Municipal, y contar con su aprobación, como ocurre con los funcionarios de la Contraloría Municipal.

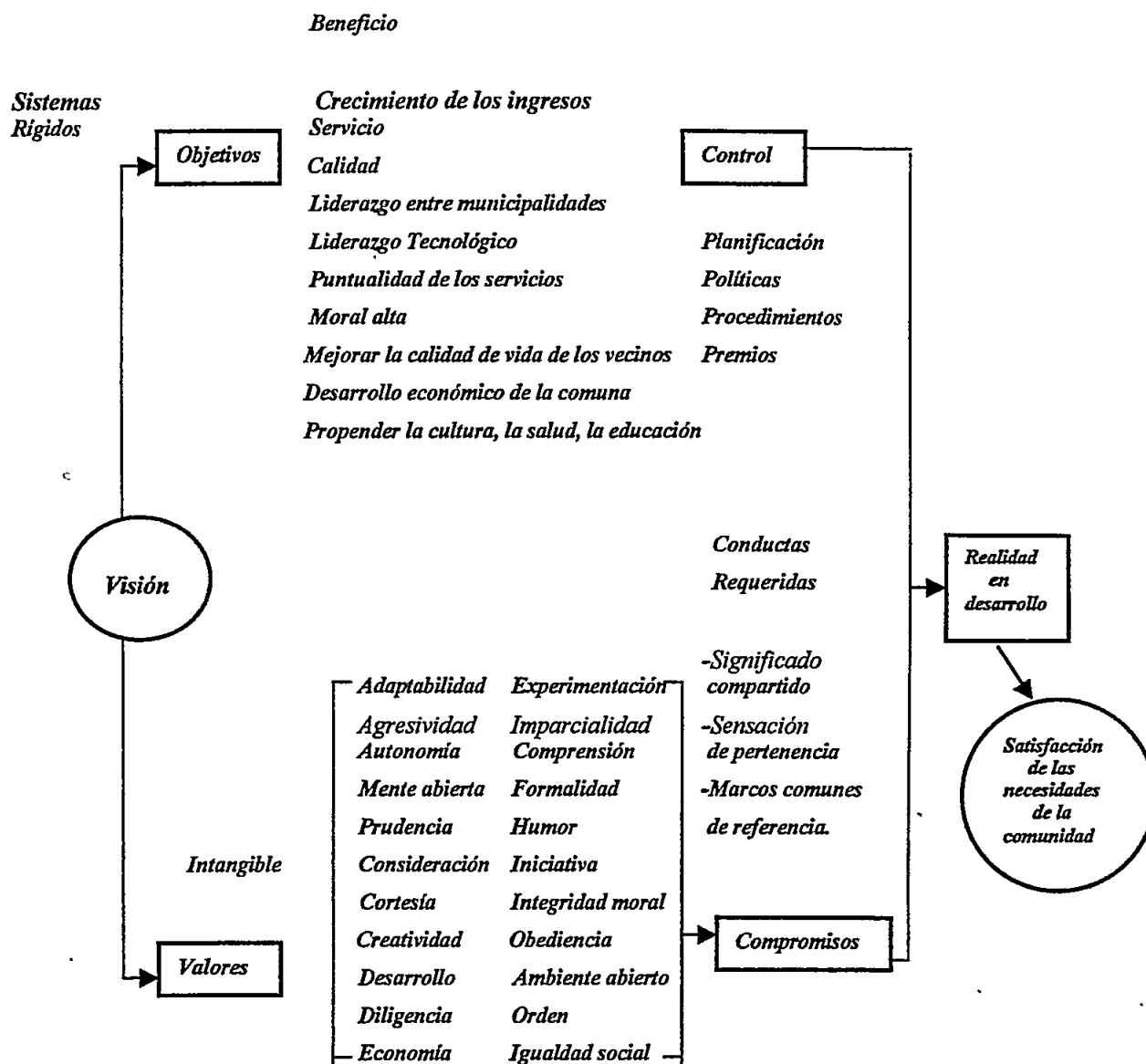
Lo expuesto precedentemente, ha generado actitudes en los funcionarios municipales que hacen que su rendimiento sea solo el justo y necesario, muy

por debajo de sus reales capacidades, perjudicando los objetivos de la municipalidad, además de la falta de liderazgo de parte de la jefatura superior del servicio, como de parte de los directores de unidades municipales, hacen que no existan compromisos con la organización, lo cual hace ineficiente a la municipalidad, además existe demasiada informalidad en los procesos y las comunicaciones internas de trabajo, sumado a un hábitat inapropiado para ejercer las funciones y la falta de organismos representativos de los funcionarios, hacen que se contrarresten los objetivos y la misión de la municipalidad.

De lo expuesto precedentemente, se hace necesario, implementar procesos y procedimientos para cambiar la actitud de los funcionarios y fortalecer mecanismos de participación en los objetivos de la municipalidad, respaldar con sistemas que contribuyan a mejorar y capacitar las relaciones informales de los trabajadores, para esto se propone:

Cuando nos referimos a que se debe generar un cambio en la cultura organizacional, nos referimos a que se deben generar cambios en las actitudes de los funcionarios frente a los objetivos de la municipalidad y hacerlos participar más en los procesos, generando un valor al trabajo que ellos desarrollan, es decir, deben ser capaces de sentirse comprometidos con la municipalidad y recibir una retroalimentación de los resultados del proceso, para esto es necesario generar una integración de visión y de valores dentro de un marco estratégico como el siguiente:

Integración de visión y de valores dentro de un marco estratégico, en la I. Municipalidad de Cerro Navia.³³



La Municipalidad de Cerro Navia, es una organización que se ha caracterizado por la falta de liderazgo en el quehacer interno de la

³³. Fuente, elaboración propia, adaptada del libro *las Organizaciones* de Gibson, Ivancevich y Donnely, comportamiento, estructura y procesos, octava edición, capítulo cuarto, parte II.

administración, no obstante, en términos de alcanzar los objetivos, estos se han ido cumpliendo con dificultades, por la falta de lineamientos estratégicos claros, como también por la carencia de compromisos de parte de los funcionarios de la I. Municipalidad de Cerro Navia y de liderazgo como ya se menciono anteriormente al interior de la organización.

*Los funcionarios de la Municipalidad de Cerro Navia, se caracterizan por tener valores particulares, sino únicos. Las actividades crean día a día numerosas situaciones en la que los jefes deben relacionarse con los demás para dilucidar lo que esta bien o mal a través de diferentes puntos de vista. Los conflictos entre los funcionarios y los directores, administradores y personal de línea y de staff persisten por problemas de liderazgo y de falta de satisfacción en el empleo, por esto es necesario que los directores que tendrán a cargo las unidades propuestas deberán cumplir con los siguientes objetivos: **Compromiso para la excelencia, respeto por el individuo y servicio al contribuyente.***

Una de las maneras de que la gestión sea eficiente, es generar mecanismos para que los funcionarios se sientan satisfechos de las condiciones laborales y que las expectativas se cumplan, como así también, que existan claros lineamientos de liderazgo de parte quienes están a cargo de la toma de decisiones, es decir, de los funcionarios responsables de las unidades que conforman la estructura orgánica y particularmente de los directores de las áreas creadas para dar cumplimiento a los objetivos y la misión de la organización.

Las actitudes de los funcionarios, son el resultado de sus percepciones sobre el trabajo, basadas en factores relativos al ambiente en que se desarrolla el mismo, como el estilo de dirección, las políticas y procedimientos, la afiliación de los grupos de trabajo, las condiciones laborales y el margen de beneficios. Para esto es necesario que en la nueva

organización los funcionarios puedan establecer algunas correlaciones con relación a su trabajo, tales como:

Remuneración: *La cantidad recibida y la sensación de equidad de esa remuneración, es decir estar directamente relacionado el cargo, la función, la responsabilidad y la carga, con el nivel de remuneración y premios por metas cumplidas.*

Trabajo: *El grado en que las tareas se consideran interesantes y proporcionan oportunidades de aprendizaje y de asunción e responsabilidades, es decir, la capacidad que le reporta el cargo en términos de crecer en conocimientos, en desarrollo personal, y nuevas oportunidades en el mercado.*

Oportunidades de ascenso: *La existencia de oportunidades para ascender, no obstante existe una carrera funcionaria, el ascenso se puede considerar como la posibilidad de postular a otros cargos vía concurso y tener la garantías de acceder a esas nuevas funciones de mayor jerarquía.*

Colaboradores. *El grado de compañerismo, competencia y apoyo entre los funcionarios, para que los objetivos se puedan cumplir con mayor satisfacción y aprovechar la sinergia que se produce en el grupo.*

Teniendo en cuenta estas condiciones, los directores y los jefes de cada área de la municipalidad pueden implementar medidas para mejorar las actitudes de los empleados.

El liderazgo es un factor relevante para estimular el compromiso de los funcionarios, ya que el líder permite una interacción entre miembros de un grupo, en que los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan al resto de los componentes en mayor grado que los actos de estos últimos afectan a los líderes, el liderazgo genera un cambio en la motivación

o la competencia de otros miembros del mismo. Por lo tanto es necesario que las personas encargadas de las direcciones tengan cualidades de líderes, es decir, que generen influencia sobre los subordinados para que acepten sus peticiones sin que parezca ejercer poder alguno, debe emplear su habilidad para crear.

Dentro de los valores que puede generar el liderazgo, encontramos que la motivación hacia los funcionarios municipales adquiere especial relevancia, por esto en la nueva estructura propuesta se debe definir que los directivos a cargo tengan esa cualidad, la motivación hacia el trabajador en una empresa como la municipalidad es bastante limitante, pues, dentro del marco jurídico a que responden estas corporaciones edilicias, existen muchas delimitaciones que impiden generar programas orientados a la motivación del funcionario municipal, esta tarea puede ser resuelta por los directivos de las áreas, es decir, con alguna metodología como planes basados en comisiones, primas para el personal directivo, planes en función de los resultados en el largo plazo, también incentivos a escala de grupo, es decir, los incentivos a escala de la organización, planes de participación de los beneficios.

Dentro de los planes efectivos que responden a las necesidades de la municipalidad, son aquellos que benefician a sectores colectivos de funcionarios municipales, es decir, como los puestos de trabajo a veces no son independientes, resulta en ocasiones difícil aislar y evaluar los resultados individuales. En tales casos, es aconsejable establecer incentivos basados en los resultados del grupo, favoreciendo a todos los miembros en función de los resultados globales, reduciendo los costos de operación. Con esto se alienta a los funcionarios a presionar sobre sus compañeros para obtener los mejores resultados. Si uno de ellos no está trabajando bien y, por tanto, está rebajando la producción de todo el grupo, éste le presionará normalmente para que mejore, sobre todo si existe un plan de incentivos a escala de grupo. Estos planes tienen el inconveniente de que difuminan la

relación directa que existe entre los resultados individuales y los del grupo. Normalmente, los pequeños grupos están más cohesionados, ya que es más probable que los empleados perciban mejor esa relación.

El programa de incentivos que debe implementarse en la organización municipal es la participación en beneficios, participación en los resultados o incentivos a la productividad, su finalidad es inducir a los empleados a cooperar en un esfuerzo común para mejorar los resultados de la organización; la retribución se produce cuando mejoran los resultados, se basan en la idea que los empleados y la municipalidad deben compartir los beneficios incrementales. Aún existiendo muchas modalidades, todas se fundamentan en los mismos principios. Esta modalidad ha dado resultados en la unidad de Tránsito y Transporte Públicos, incrementando la productividad en un 37%, tanto es así, que ha servido de ejemplo para que esta técnica se implemente en otras organizaciones, tales como servicios públicos centralizados, como Registro Civil, y otros.

Esta técnica de incentivos que provoca aumento de la productividad en la municipalidad, ha provocado una mayor motivación a los funcionarios municipales por las recompensas que se obtienen, por lo tanto, este programa deberá ser inserto como plan ante cualquier programa o proyecto que genere la municipalidad, y que de respuesta a la nueva estructura organizacional con su respectivo diseño.

Dentro del esquema de motivación a los funcionarios municipales, es necesario generar un método de asignaciones que logre con equidad la bonificación del empleado municipal, sin que se generen falsas expectativas y descontentos en la organización. Uno de los métodos que se debe emplear y que se recomienda para la Municipalidad de Cerro Navia es, la matriz de

Corning Glass Works, con las dimensiones críticas para establecer un sistema equilibrado de recompensas : los resultados observados, medidos por el rendimiento individual y grupal, y el periodo de observación, definido como corto o largo plazo. Con esto se alinea la compensación monetaria final cada vez que la municipalidad en su totalidad muestra una capacidad sostenida de generación de beneficios³⁴.

Periodo de Observación

	Corto Plazo	Largo Plazo
Rendimiento Individual Observado	Aumentos de Salariales	Plan de Incentivos
Rendimiento Grupal Observado	Bonificación	Opción de Acciones

Determinantes de compensación de los directores

La tarea más difícil es la evaluación del trabajo o desempeño individual, en el largo plazo, normalmente la gente no permanece en un mismo cargo o función en forma indefinida, hereda condiciones

³⁴ *Las organizaciones, octava edición, Gibson, Ivancevich, Donnely.*

conformadas por otros y deja condiciones a sus sucesores por las cuales debiera recibir pleno crédito o culpa. Sin pensar en los pesos relativos empleados para evaluar al individuo versus el grupo, y el rendimiento a corto plazo versus el largo plazo, es necesario que exista una plena integración entre los incentivos a los directores de la unidades propuestas y los planes estratégicos, para esto se puede considerar tres enfoques: El enfoque de evaluación prolongada de rendimiento, el enfoque de factores estratégicos y el enfoque de contabilidad por unidad.

La Municipalidad de Cerro Navia, como se vio en el primer capítulo de esta tesis, tanto su misión como sus objetivos los tiene definidos en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, reglamentada por cuerpos legales para cada materia en particular, como es el caso de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, la Ordenanza General de Urbanismo y Construcciones, la Ley de Rentas Municipales, la Ley De Tránsito, la Ley de Alcoholes y Vinagres, la Ley del Medio ambiente, etc. Estas leyes reglamentan la misión del municipio, y lo hacen actuar dentro de un marco jurídico y legal, que en algunas oportunidades lo hacen muy rígido en su operación, no obstante ello, de acuerdo al producto que entrega la municipalidad (servicios), estos se encuentran claramente segmentados, es decir, hacia una población cautiva de Cerro Navia, entre ellos, microempresarios, comerciantes, industriales y empresarios en general. Dentro de la filosofía de la municipalidad, encontramos que la relación que existe entre la corporación edilicia y la comunidad en general, es eficiente y en particular con aquellos habitantes que poseen mayor necesidad, sin embargo, esto no es así cuando se trata del trabajador municipal de la I. Municipalidad de Cerro Navia, el cual se encuentra postergado de las decisiones de mejoramiento en términos de su hábitat de trabajo, de motivadores y de los conceptos en general de motivación y recompensas de la Municipalidad. Con relación a la declaración de objetivos de desempeño

que se espera de la organización, la propuesta de esta nueva estructura debe dar respuesta en forma eficiente y eficaz a los objetivos de esta empresa, incluyendo el desarrollo de esta, como su crecimiento en términos de mejorar la calidad de los servicios y de los proyectos propuestos. El concepto de gestión de recursos humanos se subsana con la creación de una unidad de recursos humanos que fortalezca el desarrollo del personal municipal y su capacitación.

Finalmente, se puede señalar, que la Municipalidad de Cerro Navia, tiene una estructura que no responde a las necesidades de los clientes, de acuerdo a los objetivos y la misión de la municipalidad, se puede hacer una crítica a la organización existente, y que estas debilidades y carencias deben ser resueltas por la nueva estructura municipal que se propone. Dentro de las principales debilidades se encuentran las siguientes:

- ♦ *Carencia de oportunidades para el desarrollo de los directores municipales.*
- ♦ *Demasiada concentración en problemas operacionales.*
- ♦ *Ausencia de una visión de manejo de posibilidades de servicios y de desarrollo de proyectos.*
- ♦ *Falta de coordinación con otros organismos del Estado, sean ministerios o municipalidades.*
- ♦ *Clima laboral antagonista y deteriorado.*
- ♦ *Excesiva concentración de toma de decisiones en la jefatura superior del servicio.*
- ♦ *Organización no adecuada para maximizar el crecimiento y desarrollo de la municipalidad.*
- ♦ *Funcionarios poco calificados y con exceso de trabajo, carencia de profesionales.*

Con la Organización que se propone, se logra buscar la eficiencia y eficacia de los participantes para alcanzar las metas y los objetivos tanto los señalados en el marco jurídico y legal, como los propuestos por la municipalidad, es decir, se optimiza la estructura orgánica, se generan descripción de cargos para los niveles jerárquicos dejando la posibilidad, que se pueda extender al resto de la organización, como así también se desarrolla una metodología para ejecutar en forma estratégica la planificación y la gestión de la municipalidad, generando mecanismos de control de gestión y de validación, por otra parte, al crear y potenciar unidades como la de recursos humanos, se pretende, que la organización mejore el desarrollo de su capital humano, su clima laboral, disponer a las personas adecuadas en los cargos establecidos en la planta municipal, como también, eliminar aquellos que no dan respuesta a los requerimientos de la Municipalidad de Cerro Navia para dar cumplimiento de las necesidades de la comunidad de acuerdo a los instrumentos de planificación y de lineamientos estratégicos, es decir del Pladeco, Plan regulador Comunal y Presupuesto Municipal.

Por otra parte, la incorporación de la unidad de Marketing Municipal, hará que la municipalidad se incorpore en forma más competitiva al mercado, generando una plataforma de desarrollo económico para la comuna.

En consecuencia, este modelo de gestión municipal es más agresivo y competitivo, y responde de mejor manera a los requerimientos de la comunidad, ya que con la reformulación de las funciones de producción (Dirección de Operaciones), y la de Marketing Municipal, se logra alcanzar la misión de la I. Municipalidad de Cerro Navia.

CAPITULO IX

***RESUMEN DE PROPUESTAS A
DESARROLLAR EN LA ILUSTRE
MUNICIPALIDAD DE CERRO NAVIA.***

I.X. RESUMEN DE PROPUESTAS A DESARROLLAR EN LA MUNICIPALIDAD DE CERRO NAVIA.

PROPUESTA N° 1:

Reorganización de la estructura municipal, enfocando la organización desde el punto de vista de la planificación estratégica de gestión, considerando los análisis funcionales formales de la municipalidad, es decir considerando la estructura, la cultura organizacional y los juegos de poder.

Dentro de este nuevo enfoque, se plantea la modificación de las funciones de producción y del marketing municipal, incorporando el control de gestión en el proceso para alcanzar los objetivos por parte de la municipalidad, como así también un mejoramiento de los sistemas de comunicación y de información entre las nuevas unidades que conforman la nueva estructura organizacional.

El Control de Gestión, incorporado como una función que deben asumir cada unidad de las áreas creadas en la nueva estructura municipal, con indicadores que permitan evaluar los alcances y metas logradas de acuerdo a los objetivos planteados para el ejercicio anual y cuatrianual en coordinación a los instrumentos que ordenan el quehacer municipal, como son El Pladeco, el Presupuesto Municipal y el Plan Regulador Comunal. Este control

es de carácter de seguimiento a las propuestas que deben hacer las unidades a la jefatura superior del municipio, es un control de apoyo a la gestión y de corrección cuando por diferentes motivos los estándares no se están logrando o no alcanzando por la dirección municipal, y deben implementarse medidas de apoyo para corregir los desvíos y alcanzar los objetivos planteados.

PROPUESTA N° 2.

Con el cambio de estructura municipal, se crea la unidad de Recursos Humanos, en remplazo del Departamento de Personal dependiente de la Dirección de Administración y Finanzas, dándole una orientación que tenga una política de desarrollo y crecimiento del capital humano, con medidas de selección, reclutamiento, capacitación y de fortalecimiento de los funcionarios municipales.

Esta Dirección de Recursos Humanos, tendrá una dependencia formal del Alcalde, y tendrá los siguientes departamentos dentro de su orgánica:

- ♦ *Departamento de Remuneraciones.*
- ♦ *Departamento de Personal*
- ♦ *Departamento de Bienestar.*
- ♦ *Departamento de Desarrollo y Capacitación.*

Con la creación de la Dirección de Recursos Humanos, se descentraliza la burocracia administrativa que existe, además

ordena la conducción de las políticas de reclutamiento, selección, evaluación, crecimiento y capacitación del personal municipal. Con esto se fortalece el desarrollo de procesos de comunicación y de mejoramiento del clima laboral al interior de la organización, se mejora la calidad de la gestión interna, se refuerza la imagen corporativa, se readecua la planta municipal, se potencian las funciones de bienestar, se fortalece el equipo directivo, de jefaturas, de profesionales y técnicos, generar mecanismos de incentivos y de motivación del personal.

Esta readecuación y creación de esta unidad, se basa en la promulgación de la nueva Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, y en la modificación del cuerpo legal de la Constitución Política del Estado, pronto a publicarse, para su aplicación.

Para esto se hace imprescindible que junto con la definición de funciones y de cargos ya señalados en el presente trabajo, se debe hacer como una segunda etapa insertar dentro de las funciones generales y específicas de la dirección, y con la posición en la nueva estructura municipal, definir los cargos de la unidades dependientes de esta dirección, definir el perfil del personal profesional y técnico que se desempeñara en esta unidad, proveer de personal administrativo para el ejercicio de la tareas que le competen a esta Dirección. Se propone que dentro del área de bienestar exista un psicólogo laboral, un asistente social, en el área de remuneraciones un profesional contador, y en el área de personal, un Administrador Público.

PROPUESTA N° 3.

Se propone la creación dentro de la nueva estructura municipal, la unidad de Operaciones, es decir con motivos de un mejor aprovechamiento de los recursos, la unidad de operaciones velará por el desarrollo del equipamiento urbano en términos de infraestructura y de elementos orientados al mejoramiento del medio ambiente, de esta unidad dependerán las actuales direcciones de Obras Municipales, Aseo y Ornato, Tránsito y Transporte Públicos y la nueva unidad de Inspección Municipal.

La Dirección de Operaciones, como se definieron sus funciones y se describió el cargo de la unidad durante el desarrollo de este trabajo, es necesario establecer que aún cuando existen las direcciones de Obras Municipales, Aseo y Ornato y Tránsito y Transporte Públicos, estas no tienen definidas sus funciones y la descripción de cargos de los profesionales a cargo, por lo tanto será necesario que se cumpla con esta necesidad para mejorar el desarrollo de las funciones de estas unidades.

Como se crea el departamento de Inspección Municipal, dado que en la actualidad todas las unidades tienen su propio departamento de inspección, esto debilita el quehacer municipal en materia de fiscalización, parcelando las funciones y competencias, con la creación de esta unidad dependiente de Operaciones, la coordinación será mucho más efectiva y se utilizarán los recursos que siempre son escasos en forma más eficiente para alcanzar los objetivos de la unidad, como los del municipio.

El departamento de Inspección Municipal, debe contribuir a fiscalizar el cumplimiento de las normas legales y las ordenanzas municipales y esto es muy importante para dar cumplimiento a los objetivos del plan estratégico.

Será necesario que la implementación de esta unidad, se definan los perfiles de la persona a cargo como así también los profesionales que trabajen en este departamento, no obstante se debe reconocer que el conocimiento de cada uno de los inspectores que trabajan en las diferentes reparticiones municipales, serán una contribución a esta nueva unidad, a la cual deberán quedar a disposición una vez que este se cree por decreto municipal.

Por otra parte se debe crear un manual de descripción de cargos y de funciones para la unidad, como también un plan de trabajo y un plan de capacitación para cada uno de los inspectores en materias de carácter jurídico y legal, como así también en atención de público, para satisfacer las necesidades de los habitantes de la comuna.

PROPUESTA N° 4.

Dentro de los cambios estructurales, esta considerado la creación de la unidad de Marketing Municipal, esta unidad es nueva para el tipo de gestión que se acostumbraba los regímenes municipales, no obstante, de acuerdo al estilo de gestión propuesto, es necesario crear esta dirección, más aún cuando los municipios son cada vez más competitivos en términos de obtener recursos, ganar proyectos, satisfacer las necesidades de la comunidad, posicionar al

microempresariado comunal en otras áreas de la región con sus productos, siendo la municipalidad, una plataforma para que la pequeña empresa encuentre nichos y segmentos de mercado, donde pueda ofrecer sus productos y así potenciar la capacidad de desarrollo del microempresariado.

Como se vio, al estructurar esta unidad, se definió el perfil del director a cargo, como las funciones de la unidad, más aun se estableció los flujos de operación relacionadas con el resto de las direcciones creadas, de tal forma de fortalecer el trabajo de cada dirección, potenciando los programas y proyectos de cada Dirección.

PROPUESTA N° 5.

Se propone, que se elaboren los procesos de comunicación y sistematización, para el manejo formal de las obligaciones de la Municipalidad de Cerro Navia, es decir, deben ponerse en funcionamiento el manual de adquisiciones, y almacenaje.

De esta unidad dependerán las secciones de Abastecimiento y Inventario, con lo que se permitirá adquirir los insumos o bienes y por otra parte mantener actualizado los inventarios de bienes muebles e inmuebles.

El sistema de adquisiciones funciona con lentitud y con falencias que burocratizan el proceso, como así también perjudica la relación con los proveedores, por otra parte no existe en la municipalidad un sistema de registro de inventario de las adquisiciones de bienes muebles e inmuebles como su respectiva valorización de libro para

efectos contables, tampoco existe un registro de depreciación de los bienes, tales como maquinarias, vehículos etc.

Por lo tanto debe hacerse funcionar el reglamento de adquisiciones que se adjunta en los anexos, validándolo, sancionándolo con los decretos correspondientes, y capacitando a la unidad que ya existe para que entre en vigencia, para esto también se debe considerar los recursos humanos para que se operacionalice, logrando disminuir las demoras de entrega de materiales a las unidades, por otra parte, se llevara un registro de proveedores y un control de compras y de consumo por unidad para generar centros de costos.

PROPUESTA N° 6.

Mejoramiento del proceso de coordinación y planificación del presupuesto municipal.

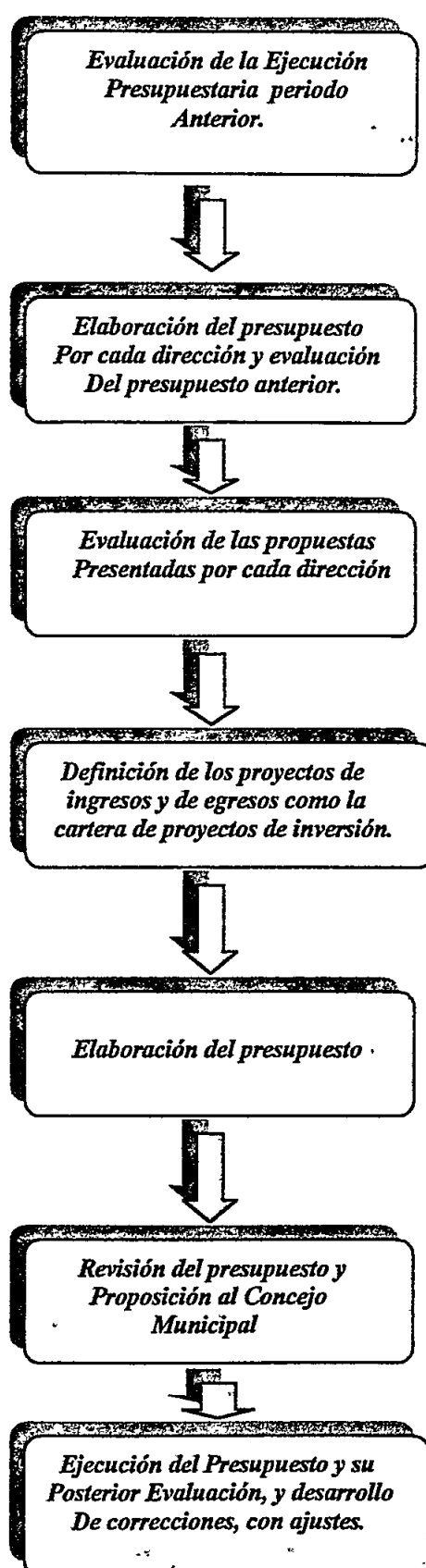
Como se sabe, dentro del proceso de planificación, se encuentra involucrado la elaboración del presupuesto municipal, que normalmente trae complicaciones de coordinación entre todas las unidades involucradas, al grado de no tener claridad de los gastos en algunos ítems, como las políticas de ingresos tanto como recursos propios, como del Gobierno Central. Este nuevo presupuesto a diferencia de los anteriores, debe enmarcarse en los objetivos del plan estratégico anual como el desarrollado para los cuatro años, este presupuesto debe orientarse a mejorar y optimizar los recursos materiales y humanos de la organización, debe incluir la participación de los principales actores involucrados en el manejo de recursos financieros junto a las necesidades de la comunidad, debe regular el manejo de la colocación de recursos

financieros en el mercado de capitales, lo cual debe estar respaldado por un reglamento amparado en la normativa legal, este presupuesto debe potenciar la ejecución presupuestaria de los años anteriores y finalmente optimizar la gestión presupuestaria municipal.

Para llevar acabo la elaboración del presupuesto municipal, los componentes claves deben comprometerse en su desarrollo, es decir, La Secpla, El Director De Administración De Finanzas, El Administrador Municipal, y un comité que evaluará las propuestas de las diferentes direcciones en términos de sus programas y proyectos.

El mecanismo de elaboración y propuesta al presupuesto municipal de acuerdo a la planificación estratégica es:

Ver hoja adjunta, respecto de la elaboración del presupuesto municipal, desde el enfoque de la gestión estratégica.



CAPITULO X

CONCLUSIONES.

X. CONCLUSIONES:

Al realizar este trabajo, que consistió en generar un modelo de gestión administrativo y financiero, replanteando las funciones de producción y del marketing municipal, se pretendió que, al amparo del marco jurídico y legal que rigen el actuar a los municipios, se generara una propuesta que responda en forma más eficiente a dar cumplimiento a las necesidades de la comunidad.

Para esto se consideró la metodología propuesta por los señores Arnoldo Hax y Nicolas Majluf en su planteamiento de Gestión Estratégica, es decir, analizar a la organización desde el punto de vista de un esquema que involucre los análisis formales funcionales, la cultura organizacional y los posibles juegos de poder al interior de la Ilustre Municipalidad de Cerro Navia.

La Ilustre Municipalidad de Cerro Navia, funciona con un sistema que no responde a los nuevos requerimientos que la comunidad exige en el orden de la modernización de la gestión pública, por tanto el modelo propuesto, que involucra cambios en la estructura, mejoramiento del recurso humano, mayor participación de la comunidad, una organización que da respuesta a las exigencias del entorno, más competitiva, y más eficiente, con replanteamientos de los métodos de hacer control de gestión y con sistemas y procedimientos claros en los procesos de comunicación al interior de la organización, con una mayor interacción de la unidades que se proponen en la nueva organización municipal.

Cuando se plantea un cambio en el diseño estructural de la I. Municipalidad de Cerro Navia, se incorpora un cambio en la cultura del comportamiento de los funcionarios que componen el recurso humano de la organización. En el planteamiento de la nueva estructura se hace necesario que se defina la descripción de cargos y de funciones por puesto de trabajo, como se hizo con los cargos directivos, como así también al implementar las nuevas unidades, se debe considerar el perfil de cada funcionario que formará parte de esta nueva estructura, como así también, se debe reducir de personal en aquellas unidades que tienen en exceso de funcionarios, definir una política de profesionalizar las unidades, para esto se deben analizar las capacidades de cada funcionario existente en la planta y redestinarlo a aquellas áreas donde prestaría mejor su función potenciando la unidad, en aquellos casos en que no sea posible el redestino, definir el retiro de este de la organización. Debe generarse un mecanismo de reclutamiento, selección y evaluación de los nuevos funcionarios que entrarán a la Municipalidad, como así también una política motivacional y de incentivos a los funcionarios.

La propuesta contempla, que el municipio se transforme en una plataforma de apoyo al sector económico de la microempresa para generar un desarrollo de este sector deprimido por la falta de formalización y el no poder encontrar un nicho dentro de algún segmento del mercado, con políticas claras, precisas, la municipalidad, la principal empresa de la comuna resulta ser un atractivo para el sector microempresarial de la comuna, como generador de empleo y potenciador de esta actividad a nivel comunal y regional.

Dentro de la modernización del Estado, el sector municipal, aún cuando tiene características de autónomo, no ha quedado al margen de la renovación de los planteamientos para enfrentar las nuevas demandas de la comunidad, y la forma de interrelacionarse tanto con el resto del sector público como el sector privado, por esto se presenta una propuesta enmarcada en la formulación de un modelo de gestión administrativa y financiera reformulando las funciones de producción y del marketing municipal, para que la institución municipal de la comuna de Cerro Navia, responda en forma eficiente y eficaz a su comunidad y a las demandas de un mercado competitivo.



ANEXO

FLUJO DE INGRESOS Y EGRESOS 1997 – 1998

I. MUNICIPALIDAD DE CERRO NAVIA

a) PRESUPUESTO DE INGRESOS

1999-

1998

<i>Subt</i>	<i>Item</i>	<i>Asign.</i>	<i>Denominación</i>	<i>Monto M\$</i>	<i>Monto M\$</i>
01			Ingresos De Operación	820.197	786.641
	01		Venta De Bienes Y Servicios	0	0
	02		Renta De Inversiones	0	54.657
	03		Otros Ingresos Propios	84.183	79.418
		001	Part.Impto Territorial Art. 37	84.183	79.418
	04		Contribuciones Municipales	524.070	462.052
		001	Permisos de Circulación	280.000	233.037
		002	Patentes Municipales	244.070	229.015
	05		Derechos Municipales	270.449	245.707
		001	Derechos de Aseo	94.572	89.219
		009	Derechos Varios	175.877	156.488
	06		Fluctuación de Deudores	(58.505)	(55.193)
		001	De permisos de Circulación	(6.886)	(6.496)
		002	De patentes Comerciales	(50.980)	(48.094)
		009	Otras	(639)	(603)
04			Venta De Activos	21.200	26.000
	41		Activos Físicos	0	6.000
	42		Activos Financieros	21.200	20.000
05		Recuperación de Prestamos		0	20.285
06			Transferencias	0	0
	61		De organismos del sector Privado.	0	0
			De otras entidades públicas		
	63		Prog.Mej. Barrios y Lotes con	0	0
		001	Serv.	0	0
			Prog.Mej. Urbano y Equip.		
		002	Comunal.	0	0
			Otras		
		009		0	0

07	73		<i>Otros Ingresos</i>	<i>3.306.382</i>	<i>3.227.110</i>
			<i>Part. Fondo común Mpal.</i>	<i>3.025.725</i>	
		001	<i>Part. Anual Trienio 1996-1998</i>	<i>2.992.000</i>	
		002	<i>Por Menores Ingresos para Gastos</i>	<i>33.725</i>	
	79		<i>Otros Ingresos</i>		
			<i>Devoluciones y Reintegros</i>	<i>280.657</i>	
		001	<i>Multas e Intereses</i>	<i>57.747</i>	
		002	<i>Juzgado Policia Local</i>	<i>120.021</i>	
		003	<i>Otros Ingresos</i>	<i>0</i>	
		009		<i>102.889</i>	
10			<i>Operaciones años anteriores</i>	<i>0</i>	<i>11.131</i>
11			<i>Saldo inicial en caja</i>	<i>155.007</i>	<i>200.000</i>
	111		<i>Saldo inicial neto de caja</i>	<i>155.007</i>	<i>200.000</i>
	112		<i>Saldo de fondos en otros organ.</i>	<i>0</i>	
	113		<i>Saldo de fondos a terceros</i>	<i>0</i>	

21			Gastos en personal	1.378.029	
	01		<i>Sueldos base</i>	320.000	
		001	<i>Personal de Planta</i>	320.000	
	02		<i>Sobresueldos</i>	739.146	
		001	<i>Asignación por años de Servicio</i>	0	
		002	<i>Asignación Profesional</i>	0	
		003	<i>Asignación de Zona</i>	0	
		005	<i>Asignaciones D.L. N° 2411/78</i>	0	
			<i>Asignaciones D.L. N° 3551/81</i>		
		006	<i>Otras Asignaciones</i>	426.110	
			<i>Incremento de Remuneraciones</i>		
		007	<i>Bonif. Compensat. Ley 18.566</i>	64.736	
		008	<i>Bonif. Compensat. Art. 10 Ley 18.675.</i>	68.740	
		009	<i>Bonif. Adicional Art. 11, Ley 18.675</i>	29.622	
		011	<i>Asig. Unica Art. 4 Ley 18.717.</i>	73.136	
			<i>Remuneraciones Variables</i>		
		012	<i>Honorarios</i>	1.500	
			<i>Trabajos Extraordinarios</i>		
		013	<i>Suplencias y reemplazos</i>	75.302	
			<i>Otras Remuneraciones</i>		
	03		<i>Honorarios Asimilados a</i>	121.641	
		001	<i>Grado</i>	25.320	
		002	<i>Viáticos</i>	36.561	
		003		7.760	
		005		7.018	
		006		44.952	
	05			6.576	

		001	Comisión de servi. en el país	3.576	3.576
		002	Comisión Serv.En el exterior	3.000	3.000
	06		APORTES PATRONALES	26.271	24.974
		001	A Servicios de Bienestar	0	0
		002	Otras Cotiz.Previs.PerPlanta	22.914	21.617
		004	Otras Cótiz.Previs.Percontra	3.357	3.357
	09		OTRAS COTIZ.LEY 18.566	2.922	2.778
		001	Cotiz.Personal Planta	2.544	2.400
		002	Cotiz..Personal contrata	378	378
	10		OTRASREMREG.COD.DEL TRABAJO	0	0
	15		PERSONAL A CONTRATA	44.352	46.552
		001	Sueldo base personal a contrata	44.352	
	16		SOBRESUELDOS DEL PERSONAL	98.791	100.483
		001	Asignación años de Servicio	0	0
		006	Asig. Del D.L.3.551 de 1981	61.389	64.849
		007	Otras Asignaciones	4.500	
		008	Inc. Rem. Imp, D.L. N°3.501 de 1980	9.460	9.860
		009	Bonif. Compensat. Ley 18.566	5.120	4.512
			Bonif. Compensat. Art. 10 Ley 18.675.		
		011	Bonif. Adicional	9.103	11.103
		012	Asig.Unica Art 4 Ley 18.717.	0	0
		013	AGUINALDOS	9.259	10.159
	18		Aguinaldos	18.330	17.292
		001	Bono escolaridad	13.030	12.292
		002	Bonos especiales	5.300	5.000
		003		0	0

b) PRESUPUESTO DE GASTOS					
		1999-	1998		
Subt	Item	Asign.	Denominación	Monto M\$	Monto M\$
22			BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO	1.526.984	1.570.716
				0	0
	10		Alimentos y Bebidas	2.000	
	11		Textiles Vestuario y Calzado	5.459	15.000
	12	001	Combustibles y Lubricantes	4.664	10.300
			Para Vehículos		8.800
		002	Para Calefacción y Otros	795	1.500
	13		MAT. DE CONSUMO CTE.	15.333	24.431
		001	Materiales de Oficina	10.466	15.747
		002	Materiales de enseñanza	1.060	2.000
		003	Productos Químicos farmac.	2.650	5.000
		004	Materiales y útiles quirúrgic.	304	574
		005	Otros mater. y suministros	853	1.110
	14		MANTENIMIENTO Y REP.	10.190	17.728
		001	Mater. para Mant. Y Rep.	3.055	4.765
		002	Serv.Mant. Y Rep. Vehículos	1.895	3.575
		003	SerMant.Y Rep.De Maq.Equ.	2.329	3.895
		004	Otras Mant. Y ep. E Inst.	2.911	5.493
	16		CONSUMOS BASICOS	66.199	59.953
		001	Consumo de Electricidad	19.586	18.478
		002	Servicio telefónico	19.671	18.558
		003	Consumo de Gas y Agua	21.873	17.635
		005	Operaciones devengadas en años anteriores	0	0
		006	Otros compromisos pendientes	5.069	5.282

	17		SERVICIOS GENERALES	140.074	194.649
		001	Comunicaciones	2.653	3.955
		002	Publicidad y difusión	39.883	29.425
		003	Servicios de impresión.	1.196	2.257
		004	Gastos de representación	0	109
		005	Servicio de aseo	23.003	50.901
		006	Serv. Cobranzas y Otros análogos	0	0
		007	Gastos de actividades municipales	15.000	10.991
		008	Gastos de Embajadas y Consulados en el Exterior	0	0
		009	Gastos Menores	2.337	4.409
		010	Arriendo de Inmuebles	0	0
		011	Otros arriendo	33.179	52.602
		012	Pasajes y fletes	4.240	6.000
		013	Intereses y comisiones	0	0
		014	Cobranza e instituciones financieras	0	0
		015	Capacitación Ley 18.391	0	0
		016	Serv. de Mantención de Jard.	0	0
		017	Otros serv. Generales	18.023	34.000
		018	Imprevistos	560	
		019	Gastos electorales	0	0
	18		CONTRATACION DE ESTUDIOS E. INVES.	0	1.127
	19		GASTOS EN COMPUTACION	36.581	43.416
		001	Arriendo de Equipos	0	0
		002	Arriendo de Programas	0	0
		003	Otros serv. Computacionales	30.934	33.760
		004	Mat. de uso o Cons.cte.	4.146	6.823
		005	Mantenimiento y rep.	1.501	2.833
		006	Arrendamiento. con opción de compra	0	0

20			SERV. A LA COMUNIDAD	1.246.699	1.196.658
		001	Cons. de alumbrado público	145.595	170.428
		002	Consumo de agua	35.682	33.662
		003	Convenio por serv. Aseo	660.000	610.000
		004	Convenio por Mant. Parq. jar	225.781	213.001
		005	Conv. por Mant. Alumb. púb.	24.000	25.975
		006	Convenio por mant. Semáfor	13.818	14.175
		007	Conv. por mant. Señal trans	35.823	54.417
		008	Otros serv. Comunitarios	0	0
		009	Operaciones Devengadas en años ant.	0	0
		010	Otros compromisos pend.	106.000	75.000
	21		CAPACITACION Y PERFECCIONAMIENTO	4.449	7.454
		001	Cursos contratados con terceros	1.908	3.000
		002	Estudios, Detección y Necesidades de evaluación	144	136
		003	Pagos a prof. y monitores	1.000	3.000
		004	Atención a participantes	1.060	1.000
		005	Otros gastos inherentes a la capacitación	337	318
24			PRESTACIONES PREVISIONALES	0	830
	30		PRESTACIONES PREVISIONALES	0	830

25	31		TRANSFERENCIAS CORRIENTES	1.298.913	1.286.454
			TRANSFERENCIAS AL SECTOR PRIVADO	1.111.622	1.125.865
		001	Devoluciones	1.479	1.319
		002	Fondos de Emergencia	41.595	43.510
		003	Educ. Pers. Juridica Priv. Art. 13 D.F.L. N° 1-03.063	500.000	500.000
		004	Salud Pers. Juridica Priv. Art. 13 D.F.L. N° 1-03.063	350.000	350.000
		005	Otras Pers. Juridica Priv. Art. 13 D.F.L. N° 1-03.063	55.000	55.000
		006	Salas cunas y/o jardines inf.	5.914	5.579
		007	Voluntariado	0	10.000
		008	Programas sociales	50.000	50.000
		009	Programas culturales	9.000	10.000
		010	Asistencia Social	28.754	36.626
		011	Cumplimiento Art. 72 Ley 18.695	19.880	18.755
		012	Otras	50.000.	45.000
	33		TRANSF. A OTRAS ENTIDADES PUBLICAS	187.291	160.589
		001	Educ. a servicios incorp. A su gestión	0	0
		002	Salud: a servicios incorp. A su gestión	0	0
		003	Otras a servicios incorp. A su gestión	0	0
		004	Al servicio nacional de menores	21.604	19.840
		005	A la junta Nac. De auxilio Escolar y becas	0	0
		006	Programas sociales	0	0
		007	Programas culturales	0	0
		008	Al fondo común municipal	140.000	116.518
		009	Otras	25.687	24.213

	34		TRANSFERENCIAS AL FISCO	0	0
		001	<i>Impuestos</i>	0	0
		004	<i>Otros integros</i>	0	0
	36		CUMPLIMIENTO DE SENTENCIAS EJECUTORIAD.	0	0
31	50		INVERSION REAL	72.260	
			REQ. INVERSION PARA FUNCIONAMIENTO	66.260	
		001	<i>Adquisición de Equipos computacionales</i>	15.000	
				2.500	
		002	<i>Otros</i>		
		005	<i>Otras operaciones de leasing</i>	47.700	
		006	<i>Adq. De sist. Computacion</i>	0	
		007	<i>Programas computacionales</i>	1.060	
	51		VEHICULOS	0	0
	52		TERRENOS Y EDIFICIOS	0	0
	53		ESTUD. PARA INVERSION	6.000	
	73		INVERSION REGION METROPOLITANA	0	0
32			INVERSION FINANCIERA	0	0
	80		COMPRA DE TITULOS Y VALORES	0	0
	83		ANTICIPOS A CONTRATISTAS	0	50.000
		001	<i>Anticipos a contratistas</i>	0	0
		002	<i>Recup. Anticipos a contrat.</i>		(50.000)
		003	<i>Recup. Anticipos a contra. Años anteriores</i>	0	0
	84		APORTES FINANCIEROS REEMBOLSABLES	0	0
33			TRANSFERENCIAS DE CAPITAL	26.000	
	87		APORTES A OTRAS ENT. PUBLICAS	26.000	

50	90		SERVICIO DE LA DEUDA PUBLICA	0	0
			DEUDA PUBLICA INTERNA	0	0
			<i>Intereses</i>		
		001	<i>Amortizaciones</i>	0	0
		002	<i>Otros gastos financieros</i>	0	0
		003	<i>Aporte fiscal para Servicio de</i>	0	0
		004	<i>la Deuda</i>	0	0
60	98		OPERACIONES AÑOS ANTERIORES	0	0
			OPERACIONES AÑOS ANTERIORES	0	0
		001	<i>De gasto de personal</i>	0	0
		002	<i>De bienes y servicios de consumo</i>	0	0
		004	<i>De transferencias</i>	0	0
		005	<i>De inversiones</i>	0	0
70	99		OTROS COMPROMISOS PENDIENTES+	0	37.203
			OTROS COMPROMISOS PENDIENTES	0	0
		001	<i>De gasto en personal</i>	0	0
		002	<i>De bienes y servicios de consumo</i>	0	0
90			SALDO FINAL DE CAJA	0	0
			TOTAL GASTOS	MS	4.302.786.-

El análisis y comportamiento de los presupuestos municipales para los años 1997- 1998- 1999, reflejan lo siguiente:

	<i>AÑO</i>	<i>M\$</i>	<i>Variación</i>
<i>En lo concerniente a ingresos.</i>	<i>1998</i>	<i>4.271.167</i>	<i>-</i>
	<i>1999</i>	<i>4.302.786</i>	<i>31.619</i>

En lo concerniente a Egresos las más relevantes son:

	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>Variación</i>
<i>Gastos de Personal</i>	<i>1.304.964</i>	<i>1.378.029</i>	<i>73.065</i>
<i>Bienes y Servicios de consumo.</i>	<i>1.570.716</i>	<i>1.526.984</i>	<i>43.732</i>
<i>Transferencias Corrientes</i>	<i>1.286.454</i>	<i>1.298.913</i>	<i>12.459</i>
<i>Inversión</i>	<i>71.000</i>	<i>72.260</i>	<i>1.260</i>
	<i>4.233.134</i>	<i>4.276.186</i>	

Variaciones de porcentaje:

	1998	1999
Gastos de Personal	30.83%	32.23%
Bienes y Servicios	37.10%	35.70%
Transferencias	30.39%	30.37%
Inversión	1.68%	1.7%
	100%	100%

Como se puede apreciar la inversión que está referida a proyectos en beneficio de la Comuna, sólo representa un porcentaje marginal del gasto, es por eso que la mayoría de los proyectos que se ejecutan en la comuna son con financiamiento externo, para esto la Municipalidades debe postular y concursar junto a otras municipalidades a los financiamientos que existen a través de diferentes programas.

En relación a los costos por Dirección se puede hacer el siguiente análisis:

1.- ALCALDIA		
CUENTA	GLOSA	\$
121-22-11-000-000	Textiles vestuario	97.700
121-22-16-002-000	Servicio telefónico	0
121-22-17-017-005	Servicios Generales	12.400
121-31-51-000-000	Vehículos	7.989.999
121-70-99-002-000	Bienes de Ser. Consumo	26.990
441-31-01-013-000	Suzuki 2000-1998	7.989.999
	Anual	\$16.438.022

2.-ADMINISTRACION MUNICIPAL		
CUENTA	GLOSA	\$
121-22-14-001-000	Materiales- reparación	115.650
121-22-17-017-001	Suscripciones-Empastes	94.900
121-31-50-002-000	Otras	37.760
	Anual	\$755.756.

3.-SECRETARIA MUNICIPAL

CUENTA	GLOSA	\$
121-22-13-001-00	Materiales de oficina	12.289
121-22-14-001-000	Materiales Mant. Reparación	15.020
121-22-14-003-000	Serv. Mantención Rep. Equip.	0
121-22-17-005-001	Serv. Aseo Edific.Consistorial	2.322.540
121-22-17-007-004	Servicio Aseo Centro Juvenil	1.081.275
121-22-17-007-001	Actividades Municipales Entep.	1.948.416
121-22-17-007-002	Consulta Comunal	126.000
121-22-17-011-001	Arriendo de vehículos	293.880
121-22-17-012-000	Pasajes y Fletes	25.000
121-22-17-017-001	Suscr. Emp. Encuadernación	39.563
121-22-17-017-005	Otros Servicios	82.000
121-22-17-017-006	Servicio Vigilancia	2.100.000
121-22-19-005-000	Mantenimiento y Reparación	13.990
121-22-20-003-001	Servicio Domiciliario y Barrido C.	6.217.845
121-22-20-004-001	Convenio por Mantención	1.300.000
121-22-20-010-000	Otros Compromisos pendientes	5.468.466
121-25-31-001-000	Devoluciones	200.000
121-25-31-008-001	Progr. Día Int. De la Mujer	450.000
121-25-31-008-011	Programa Preuniversitario	672.000
121-25-31-010-003	Asistencia Social Solq. Casetas	654.040
121-25-31-010-005	Asistencia Social Ayuda Médica	6.920
121-25-31-011-000	Artículo 76-18.695	205.912
121-25-31-012-006	Unión Comunal	450.000
121-25-31-012-038	Centro Madres Paula J.Q.	380.000
	Anual	\$ 252.287.008

4.- SECPLAC

CUENTA	GLOSA	\$
121-22-13-001-00	Materiales de oficina	24.798
121-22-13-002-01	Materiales de enseñanza	26.000
121-22-14-001-000	Materiales Mant. Reparación	253.000
121-22-17-002-001	Publicación- Propuestas	306.422
121-22-17-017-001	Suscripción. Empastes.Enc.	55.000
121-22-19-003-000	Servicios Computacionales	2.912.845
121-22-19-004-000	Materiales de uso -consumo	45.627
121-22-19-005-000	Mantención y reparación	475.500
121-22-21-003-000	Pago a profesores y Monit.	810.000
121-25-31-004-000	Pers. Juríd.Privada Art. 13	27.500.000
121-25-31-012-012	Agrupación de Mujeres de C. Navia	5.000.000

121-25-31-012-083	Colonia Sigamos Juntos	600.000
121-25-31-012-502	Junta V. Villa Porvenir	1.300.000
121-25-31-012-598	Taller Laboral Cauquenes	475.000
121-31-50-001-000	Adquisición Equip. Comp.	321.000
121-31-50-002-000	Otros	203.260
121-31-53-005-000	Estudios	696.530
121-33-87-002-000	Vialidad Intermedia	2.700.000
121-70-99-002-000	Dirección Bienes y Servicios C.	270.000
399-96-01-011-000	Gastos de Gestión	696.530
411-13-05-001-000	Corporación Municipal	27.500.000
411-13-12-012-000	Agrup. Mujeres de C. Navia	5.000.000
411-13-12-083-000	Colonia Sigamos Juntos	600.000
	Anual	235.304.349

5.- ASESORIA JURIDICA		
CUENTA	GLOSA	\$
121-22-13-001-000	Materiales de oficina	35.919
121-22-13-002-000	Materiales de enseñanza	397.542
121-22-17-017-001	Suscrip. Emp. y C.	25.370
121-22-17-017-005	Otros Servicios Generales	200.000
121-25-33-009-004	Corporación Asistencia Judicial	4.091.433
121-31-50-002-000	Otros	506.290
121-70-90-002-000	D. Bienes y Servicios Consumo	2.834.978
399-96-01-001-000	Gastos de Gestión	370.473
	Anual	\$33.563.080

6.- CONTRALORIA MUNICIPAL		
CUENTA	GLOSA	\$
121-22-13-001-000	Materiales de oficina	30.000
121-22-17-012-000	Pasajes y Fletes	5.200
121-22-17-017-001	Suscrip. Emp. y C.	50.740
121-22-17-017-005	Otros Servicios Generales	23.000
121-25-33-008-000	Fondo Común Municipal	11.918.729
399-96-01-001-000	Gastos de Gestión	23.000
614-08-01-001-000	50% Fondo Común Municipal	11.918.729
	Anual	\$ 25.019.138

7.- RELACIONES PUBLICAS		
CUENTA	GLOSA	\$
121-22-13-001-000	Materiales de oficina	62.000
121-22-13-005-000	Otros Materiales	16.900
121-22-14-001-000	Materiales Mant.	23.400
121-22-14-003-000	Serv. Mant. Equip.	171.100
121-22-16-001-000	Consumo de Electricidad	11.242
121-22-17-002-002	Publicación y Difusión	259.600
121-22-17-002-003	Diario Comunal	3.100.000
121-22-17-002-004	Folletos y Lienzos	155.850
121-22-17-003-000	Servicios de Impresión	245.000
121-22-17-004-000	Gastos de Representación	37.100
121-22-17-007-001	Actividades Municipales Ent.	200.000
121-22-17-007-002	Consulta Comunal Salud	480.000
121-22-17-007-007	Actividades Municipales Beca Pdte.Rep..	100.000
121-22-17-007-009	Actividades de Lanzamiento Camp. Aseo	50.000
121-22-17-007-010	Clínica Juvenil Los Tres	1.800.000
121-22-17-007-011	Actividades Participación comunidad	58.520
121-22-17-007-013	Fiestas Patrias	300.000
121-22-17-007-014	Activi. Municipal Roberto M.	0
121-22-17-007-015	Los Jóvenes y la Montaña	180.000
121-22-17-007-016	Act. Unidades de Seminario	0
121-22-17-007-021	Periódico Comunal	275.000
121-22-17-012-000	Pasajes Fletes	6.250
121-22-17-017-001	Susc. Empastes.	40.315
121-22-17-017-005	Servicios Generales	116.270
121-22-19-003-000	Servicios Computacionales	97.928
121-22-19-004-000	Mat. Uso o Cons. Cte.	33.800
121-22-20-001-000	Consumo Alumbrado Público	99.095
121-25-31-008-019	Feria Navideña	299.997
121-31-50-002-000	Otras	32.600
121-70-99-002-000	Bienes y Servicio de Consumo	106.200
399-96-01-001-000	Gastos de Gestión	299.997
	Anual	55.153.536

8.- DIRECCION DE TRANSITO Y TRANSPORTE PUBLICO		
CUENTA	GLOSA	\$
121-22-13-001-000	Materiales de oficina	399.966
121-22-13-005-000	Otros Materiales y suministros	134.502
121-22-14-001-000	Materiales para Mant. Y Rep.	61.395

121-22-16-001-000	Consumo de electricidad	24.450
121-22-16-002-000	Servicio Telefónico	6.360
121-22-16-003-000	Consumo de gas y agua	7.050
121-22-17-011-001	Arriendo de vehículos	52.364
121-22-19-003-000	Servicios Computacionales	217.944
121-22-19-004-000	Materiales de consumo y uso Cte.	91.450
121-22-19-005-000	Mantenimiento y Rep.	143.500
121-22-20-001-000	Consumo de alumbrado público	138.185
121-22-20-006-000	Convenio por Mantención de semáforos	1.070.080
121-22-20-007-000	Convenio por Mantención de señales	3.796.709
121-22-20-010-000	Otros Compromisos pendiente	3.383.875
121-25-31-001-000	Devoluciones	11.433
121-25-33-009-001	Descontaminación ambiental	12.880
121-31-50-001-000	Adquisición de equipos Computacionales	30.868
121-31-50-002-000	Otros	17.899
121-31-73-012-000	Proyecto Evaluación R.M.	457.604
121-31-73-013-000	Proyecto mejoramiento de veredas	553.100
121-31-73-016-000	Seguridad vial	84.016
121-70-99-002-000	Bienes y Serv. De Consumo	76.040
	Anual	183.206.090

9.- DIRECCION DE ADMINISTRACION		
CUENTA	GLOSA	\$
121-22-11-000-000	Textiles Vestuarios Y Cal	438.672
121-22-12-001-000	Para Vehiculos	661.650
121-22-13-001-000	Materiales De Oficina	31.418
121-22-13-005-000	Otros Materiales Y Sumin.	28.000
121-22-14-001-000	Mater. Para Man. Y Reparac.	134.215
121-22-14-002-000	Serv. Mant. Rep. Vehiculos	20.202
121-22-14-003-000	Serv. Mant. Rep. Maq. Eq.	213.344
121-22-14-004-000	Otras Mant. Rep. E Insta.	121.000
121-22-16-001-000	Consumo De Electricidad	82.450
121-22-16-002-000	Servicio Telefónico	57.105
121-22-16-003-000	Consumo De Gas Y Agua	344.500
121-22-16-006-000	Otros Compromisos Pendientes	868.965
121-22-17-001-000	Comunicaciones	0.000
121-22-17-002-001	Publ. Y Difusión- Propuestas	207.904
121-22-17-003-002	Servicios De Impresión	55.254
121-22-17-005-003	Servicio Aseo Ctro Int. Juvenil	2.322.540
121-22-17-005-004	Servicio Aseo Edifi. Consistorial	1.081.275
121-22-17-007-005	Act. Munici-Consulta Comunal	1.000.000

121-22-17-009-006	Gtos Menores L. Calderón	0
121-22-17-011-007	Arriendo De Vehiculos	250.000
121-22-17-011-000	Arriendo Maquina Fotoc.	83.582
121-22-17-011-004	Hóras Extras Arriendo De Vehi.	50.315
121-22-17-012-000	Pasajes Y Fletes	779.058
121-22-17-017-001	Suscripciones Empastes. Enc.	53.100
121-22-17-017-002	Seguros Vehiculos	144.685
121-22-17-017-005	Otros Servicios Generales	89.585
121-22-17-017-006	Servicio De Vigilancia	3.500.000
121-22-19-004-000	Mat. De Uso O Cons. Cte.	29.618
121-22-20-001-000	Consumo Alumbrado Público	22.120
121-22-20-010-000	Otros Compromisos Pendientes	1.212.600
121-22-21-001-000	Cursos Contratados Con Tercer.	68.000
121-25-31-001-000	Devoluciones	0.000
121-25-31-003-001	Educ. A Pers. Jur. Priv. Art. 13	15.000.000
121-25-31-006-000	Salas Cunas Y/O Jardines Inf.	180.000
121-25-31-007-001	Integra (Funac)	7.000.000
121-25-31-009-007	Prog. Cult.-Resc De La Cul.Mapu.	0
121-25-31-010-008	Asist. Social Fds. Globales (Ay.Ec.	0
121-25-31-012-003	Union Juntas De Vecinos 27 De Fe.	1.000.000
121-25-31-012-007	Consejo Local De Deportes	15.000.000
121-25-31-012-040	Asoc. Pensionados Montepiados	450.000
121-25-31-012-083	Colonia Sigamos Juntos C. Navia	500.000
121-25-31-012-119	J.V. Sta. Teresa Y C. Navia Uv.16	1.566.000
121-25-31-012-182	C.Des. Cult. Pastoral U. Evang.	1.250.000
121-31-50-001-000	Adq. De Equipos Comp.	77.880
121-31-50-002-000	Otros	45.273
121-70-99-002-000	De Bienes Y Serv. De Consumo	124.930
211-96-01-011-000	Cta. 1212006 Bci Principal	0
399-96-01-001-000	Gastos De Gestion	-4.680
121-31-50-002-000	Otros	45.273
121-70-99-002-000	De Bienes Y Serv. De Consumo	124.930
211-96-01-011-000	Cta. 1212006 Bci Principal	0.000
399-96-01-001-000	Gastos De Gestion	-4.680
411-13-05-001-000	Corporación Municipal	15.000.000
411-13-12-003-000	Union Comunal 27 De Febrero	1.000.000
411-13-12-007-000	Consejo Local De Deportes	15.000.000
411-13-12-040-000	Asoc. Pensionados Montepiados	450.000
411-13-12-083-000	Colonia Sigamos Juntos C. Navia	500.000
411-13-12-119-000	J.V. Sta. Teresa Y C. Navia Uv.16	1.566.000

411-13-12-182-000	C.Des. Cult. Pastoral U. Evang.	1.250.000
613-21-01-001-000	Retención De Impuesto	0
	Anual	420.892.414

10.- DIRECCION DE OBRAS MUNICIPALES		
CUENTA	GLOSA	\$
121-22-13-001-000	Materiales De Oficina	214.524
121-22-14-001-000	Mate.Para Mant.Y Reparac.	35.711
121-22-17-002-001	Pub. Y Difusión De Propuestas	51.070
121-22-17-003-000	Servicios Der Impresión	99.801
121-22-19-004-000	Mat. De Uso O Cons. Cte.	61.100
121-22-19-005-000	Mantenimiento Y Reparac.	33.984
121-22-20-001-000	Consumo Alumbrado Publico	2.781.305
121-22-20-004-000	Conv. Por Mant. Parq. Jard.	-2730.520
121-22-20-005-000	Conv. Por Mant. Alumbr. Público	2.730.520
121-22-20-010-000	Otros Compromisos Pendientes	3.871.674
121-25-31-012-214	Club Deportivo Rayuela Valdivi	308.750
121-25-31-012-219	J.V. Anexo J.J. Perez	810.000
121-25-31-012-370	Club Deportivo Franja Juvenil	285.000
121-25-31-012-519	J.Vecinos Los Lagos Iii	380.000
121-25-31-012-524	J.Vecinos Villa El Sauce	380.000
121-25-31-012-525	J.Vecinos Los Lagos De Chile	380.000
121-25-31-012-527	J. Vecinos Carrascal Poniente B.	380.000
121-25-31-012-628	Club Deportivo Atlético Prieto	342.000
121-25-31-012-637	Club Deportivo Juventud El Peu.	380.000
121-25-31-012-638	Club Deportivo Carlos Orellana	380.000
121-31-50-002-000	Otros	87.210
121-31-53-001-000	Est. Preinv. Proyec. Ing.Sanit. Pav	1.500.000
121-31-73-001-000	Fcm Emergencia 1998	3.664.864
121-31-73-005-000	Mej. Acceso Serv.Publ. Pmu Seg. V.	2.414.333
121-31-73-010-000	P.M.U. S.P. 1997	2.003.640
121-31-73-011-001	Const.Y Creación Juegos Escult.	750.000
121-31-73-011-002	Impl. Tec. Y Mont.J. Escultóricos	195.000
121-31-73-019-000	Rehab. Complejo Deport. Cedep	7.153.308
121-31-73-027-000	Proy.Prevenccion De Emergencia	1.893.408

121-31-73-030-000	Proe}Y. Rep. De Techumbre Edif.Co.	572.000
121-31-73-032-000	Proyec. Men. Infraest. Social Conc.	181.248
121-31-73-033-001	Const.Saneam.Diversas Pob.I Eta	3.503.971
121-31-73-059-002	Eq.Subcentros-Mej.Parq. C.Navia	7.948.923
121-31-73-064-000	Programa Infraestrc.Social Conc.	3.709.147
121-32-83-001-000	Anticipos A Contratistas	5.428.116
121-32-83-002-000	Recupe. De Antici. A Contrat	-643.430
121-32-83-003-000	Recup. Ant. Contrat. Año Anter	-735.726
121-32-84-000-000	Aportes Finan. Reempolsables	677.530
121-33-87-001-002	Progr. Pav. Parti.(VII Llamado)	20.034.000
121-33-87-001-005	Progr. Pav. Parti.(VI Llamado 97)	9.643.000
121-70-99-002-000	De Bienes Y Serv. De Consumo	2.410.150
211-96-01-011-000	Cta. 1212006 Bci Principal	0
399-96-01-001-000	Gastos De Gestion	-2730.520
411-13-12-214-000	Club De Rayuela Valdivia	308.000
411-13-12-219-000	J.V. Anexo J.J. Perez	810.000
411-13-12-370-000	C.D.Franja Juvenil	285.000
411-13-12-519-000	J.V. Los Lagos Iii	380.000
411-13-12-524-000	J.V. Villa El Sauce	380.000
	Anual	742.392.091

11.- DIRECCION DE ACCION SOCIAL		
CUENTA	GLOSA	\$
121-22-13-001-000	Materiales De Oficina	13.582
121-22-13-005-000	Otros Materiales Y Sum.	6.461
121-22-14-003-000	Serv. Mant.Rep. Maq. Eq.	86.592
121-22-19-004-000	Mat.De Uso O Cons.Cte.	37.382
121-25-31-002-001	Fondo De Emergencia Mediaguas	1.177.050
121-25-31-002-005	Fondo De Emergencia Maderas	1.052.560
121-25-31-002-006	Fdos. Emergencia Camarotes	914.500
121-25-31-002-007	Fdos. Emergencia Pizarreños	678.500
121-25-31-002-009	Fdos. Emergencia Colchoneta F.	630.120
121-25-31-002-010	Fdos. Emergencia Alimentos	187.578
121-25-31-002-015	Fdos. Emergencia Comp. Pend.'97	419.715
121-25-31-002-016	Fdos Emergencia Lim. Sumideros	40.660
121-25-31-008-005	Progr. Soc. Veraneo Comunal'98	390.000
121-25-31-008-008	Prog. Soc. Proceso Infor. Cas.II	474.920
121-25-31-008-011	Prog. Soc.Preuniversit. 1998	336.000
121-25-31-008-012	Prog. Soc.Tr.Int.Prev.Com. Sara G.	225.000
121-25-31-008-20	Progr. Socio Cas Ii Año 1998	950.378
121-25-31-010-003	Asist. Social- Con. Adq.Cas H.C.	1.222.776

121-25-31-010-017	Asist. Social- Compr.Pend.	523.232
121-25-31-010-021	Asist. Social- Atención Ofi.	209.420
121-31-50-002-000	Asist. Social Apoyo Fam. Asen Irr	56.410
121-70-99-002-000	Otros	158.120
211-96-01-011-000	De Bienes Y Serv. De Consumo	112.784
121-25-31-008-011	Cta. 12120006 Bci Principal	0.000
121-25-31-008-012	Prog.Soc.-Preunivers 1998	336.000
121-25-31-008-020	Prog. Soc.Tr.Int.Prev.Com. Sara G.	225.000
121-25-31-010-003	Progr. Socio Cas li Año 1998	950.378
121-25-31-010-017	Asist. Social- Con. Adq.Cas H.C.	1.222.776
121-25-31-010020	Asist. Social- Compr.Pend.	523.232
121-25-31-010-021	Asist. Social- Atención Ofi.	209.420
121-31-0-002-000	Asist. Social Apoyo Fam. Asen Irr	56.410
121-70-99-002-000	Otros	158.120
211-96-01-011-000	De Bienes Y Serv. De Consumo	112.784
399-96-01-001-000	Cta. 12120006 Bci Principal	0
613-21-01-001-000	Gastos De Gestión	1.222.776
	Retención De Impuesto	16.196
	Anual	26.913.836

12.- DIRECCION DE DESARROLLO COMUNITARIO		
CUENTA	GLOSA	\$
121-22-11-000-000	Textiles Vestuarios Y Cal	615
121-22-13-001-000	Materiales De Oficina	-59.000
121-22-13-003-000	Productos Químicos Y Farmacéuticos	16.065
121-22-13-005-000	Otros Materiales Y Sumin.	145.494
121-22-14-001-000	Mater. Para Man. Y Reparac.	12.693
121-22-14-004-000	Otras Mant. Rep. E Insta.	113.790
121-22-16-001-000	Consumo De Electricidad	2.664
121-22-17-002-004	Publ. Y Difusión De Folletos Lienzos	47.200
121-22-17-003-000	Servicios De Impresión	59.000
121-22-17-007-001	Act. Muni-Entepola C.Navia 1998	1.500.000
121-22-17-007-002	Act. Muni-Consul.Com.Salud	400.000
121-22-17-007-003	Act.Muni-Los Niños C.N.Contra Ex	80.000
121-22-17-007-012	Act.Muni-Semi Taller Seg. Y Prot.Ve	250.000
121-22-17-012-000	Pasajes Y Fletes	25.000
121-22-17-017-005	Otros Servicios Generales	73.500
121-22-19-004-000	Mat.De Uso O Cons. Cte	0.000
121-22-19-05-000	Mantenimiento Y Reparaciones	34.102
121-22-20-001-000	Consumo Alumbrado Publico	150.554

121-25-31-002-001	Fdo Emergencia Mediaguas	1.963.520
121-25-31-002-002	Fdo Emergencia Mat.Construc.	407.100
121-25-31-002-003	Fdo Emergencia Otros	33.500
121-25-31-002-004	Fdos Emer/ Gas Cilindros Cocinillas	175.049
121-25-31-025-005	Fdos Emer/ Maderas	311.999
121-25-31-002-006	Fdos Emer/Camarotes	920.000
121-25-31-002-007	Fdos Emer/Pizarreños	629.500
121-25-31-002-009	Fdos Emer/Colchonetas Frazadas	828.360
121-25-31-002-010	Fdos Emer/Alimentos	149.300
121-25-31-002-016	Fdos Emer/Limp.Sumideros	-123.322
121-25-31-008-002	Prog.Soci-Apoyo Labor Ofi.Mujer	161.964
121-25-31-008-003	Prog.Soci.Forta Y Const. De Org. A.M.	161.964
121-25-31-008-004	Prog.Soc.Talleres 1er Ciclo 1998	780.000
121-25-31-008-005	Prog.Soci-Veraneo Comunal'98	3.904.000
121-25-31-008-009	Prog.Soci-Mejor Calidad Vida'97	250.000000
121-25-31-008-011	Prog.Soci-Preuniversitarios'98	406.000
121-25-31-008-012	Prog.Soc-Tr.Int.Prev.Com.Sara Ga	225.000
121-25-31-008-013	Prog.Soc.Deporte En Accion	385.066
121-25-31-008-014	Prog.Soc.Jefas De Hogar	165.000
121-25-31-008-015	Prog.Soc.Juguetes Navidad 1998	17.953.440
121-25-31-008-016	Prog.Soc.Cap Part.Soc.Adultosa.M.'97	70.000
121-25-31-008-017	Prog.Soc.Cap.Int.Part.A.M.1998	70.000
121-25-31-008-018	Prog.Soc.Talle.Inf.Apoy.Esc.Des.S.G.	50.000
121-25-31-008-019	Prog.Soc.-Feria Integral Navidad	615.969
121-25-31-008-020	Prog.Soc.Cas.II año 1998	740.800
121-25-31-009-001	Prog.Cult.Entepola Cerro Navia'98	1.500.000
121-25-31-009-002	Prog.Cult.Focal 1998 (Fases De Dif	220.000
121-25-31-009-003	Prog. Cult. Esc.Perm.F.C.Comunitaria	65.101
121-25-31-009-004	Prog.Cult.Infancia Y Cultura	39.890
121-25-31-009-005	Prog.Cult.Conc.Mujer Y Literatu	199.656
121-25-31-009-008	Prog.Cult. R. Matta Esq. Cabildo	100.000
121-25-31-010-001	A.Social Apoyo Fam.Asent.Irreg.1998	57.726
121-25-31-010-002	Asist.Social-Promoción Compra	300.000
121-25-31-010-003	Asist.Social-Conv.Adq.Casetas H.C.	815.184
121-25-31-010-004	Asist.Social At.A. Fallecido Indig.	92.000
121-25-31-010-005	Asist.Social Ayuda Adq.Medicamentos	356.616
121-25-31-010-008	Asist.Social-Fdos.Global(Ay.Eco)	0
121-25-31-010-020	Asist.Social-Atencion Oftalmol	186.780
121-25-31-012-002	Cuerpo Bomberos Quinta Normal	10.000.000
121-25-31-012-003	Union De Juntas De Vecinos 27 F.	360.000
121-25-31-012-005	Centro De Padres Y Apoderados	2.000.000.
121-25-31-012-007	Consejo Local De Deportes	5.650.000

121-25-31-012-008	Centro Juvenil Intendente Saavedra	1.980.000
121-25-31-012-009	Fundación Trabajo Para Un Hermano	1.000.000
121-25-31-012-018	Junta De Vecinos V. Alianza II	540.000
121-25-31-012-021	Centro De Madres Caperusas	357.000
121-25-31-012-026	Centro De Madres Victoria	360.000
121-25-31-012-028	Agrup. Infantil Senda Klibre	359.000
121-25-31-012-032	Centro De Madres Dalmacia	283.000
121-25-31-012-033	Liga Lideinsenoba	2.000.000
121-25-31-012-034	Centro Jur. Vecinal Cerro Navia	360.000
121-25-31-012-036	C.A.M.Ntra.Sra.De La Prec.Sangre	360.000
121-25-31-012-038	Centro De Madres H.Paula Jaraquemada	540.000
121-25-31-012-042	Centro Integral Arca De Noe	360.000
121-25-31-012-648	Club De Rayuela San Luis	300.000
121-25-31-012-655	Centro De Madres Las Hormiguitas	357.000
121-31-50-002-000	Otros	21.515
121-31-50-007-000	Programas Computacionales	73.042
121-31-51-000-000	Vehículos	5.690.000
121-31-73-007-000	Pmu Proy. Lim.Col.Aguas Lluvias	14.000.000
121-31-73-033-001	Const.Saneam.Diversas. Pob. I.Etapa	0
121-32-83-003-000	Rec. Ant. Contra. Año Inter.	0
121-70-99-002-000	De Bienes De Consumo	169.920
211-96-01-003-000	Cta.Cte.Nº4991295 Fosis	0
211-96-01-011-000	Cta. 1212006 BCI Principal	0
211-96-01-013-000	Cta. 12119997 Fondos Terceros	0
	Anual	449.849.973

13.-JUZGADO DE POLICIA LOCAL		
CUENTA	GLOSA	\$
121-22-13-001-000	Materiales De Oficina	556.000
121-22-14-001-000	Mat.Para Mant.Y Reparacio N	70.000
121-22-14-003-000	Serv.De Mant. Y Rep Maq.Eq.	74.576
121-22-17-003-000	Servicios De Impresión	29.500
121-25-31-008-005	Prog.Soc.Veraneo Comunal'98	6.100.000
211-96-01-003-000	Cta.Cte.Nº 9491295 Fosis	0
211-96-01-011-000	Cta. 1212006 Bci Principal	0
399-96-01-001-000	Gastos De Gestión	556.000
613-21-01-001-000	Retención De Impuesto	27.778
	Anual	15.784.246

14. DIRECCION DE FINANZAS		
CUENTA	GLOSA	\$
121-22-12-001-000	Para Vehiculos	827.800
121-22-13-001-000	Materiales De Oficina	54.516
121-22-19-004-000	Mat.De Uso O Cons.Cte	153.164
121-25-31-001-000	Devoluciones	7.559
121-25-31-012-007	Consejo Local De Deportes	2.150.000
121-32-80-000-000	Compra De Títulos Y Valor	100.000.000
121-70-99-002-000	De Bienes Y Servicio De Consumo	64.900
211-96-01-011-000	Cta. 1212006 Bci Principal	0
399-96-01-001-000	Gastos De Gestion	54.516
411-13-12-007-000	Consejo Local De Deportes	2.150.000
414-01-01-009-000	Fdos Mutuos Subamericano Valoriza	300.000.000
414-01-01-010-000	Bice-Fodos Mutuos Manager	70.000.000
121-25-31-012-007	Consejo Local De Deportes	2.150.000
121-32-80-000-000	Compra De Títulos Y Valor	100.000.000
121-70-99-002-000	De Bienes Y Servicio De Consumo	64.900
211-96-01-011-000	Cta. 1212006 Bci Principal	0
399-96-01-001-000	Gastos De Gestion	54.516
411-13-12-007-000	Consejo Local De Deportes	2.150.000
414-01-01-009-000	Fdos Mutuos Subamericano Valoriza	300.000.000
414-01-01-010-000	Bice-Fodos Mutuos Manager	70.000.000
414-01-01-011-000	Fondos Mutuos Bhif	50.000.000
414-01-01-013-000	Fondos Mutuos Bhif Excelencia	50.000.001
414-01-01-014-000	Bhif Fondos Mutuos Renta Máxima	100.000.000
414-01-01-015-000	Corp. Banca F. Mutuos Corp.Selecta	80.000.000
	Anual	355.491.241

GLOSARIO

ACEPTACIÓN DE LA DECISIÓN: Importante criterio en el modelo Vroom-Yetton, que se refiere al grado de compromiso

ACONTECIMIENTOS RELACIONADOS CON EL CAMBIO DE VIDA. Cambios que crean tensión en el individuo. El trabajo de Holmes y Rahe indica que un exceso número de acontecimientos relacionados con el cambio de vida durante un periodo de tiempo se traducen en graves problemas de salud durante el periodo siguiente.

ACTITUDES. Estados mentales de facilidad para suscitar necesidades.

ADIESTRAMIENTO DE LA SENSIBILIDAD. Modalidad de experiencia educacional que enfatiza en el proceso y los aspectos emocionales del adiestramiento.

ADIESTRAMIENTO EN LA PARRILLA. Método de desarrollo del liderazgo propuesto por Blake y Mouton que hace énfasis en el equilibrio entre la orientación hacia la producción y la orientación hacia la persona.

AFFECTIVIDAD NEGATIVA. Estado de ánimo en que es muy probable que un individuo exprese y experimente tensiones negativas, como ira, miedo y depresión.

AFFECTO. Aspecto o segmento emocional de una actitud. Agentes de cambio. Una persona o grupo que entra en una organización en marcha o en una parte de la organización con el fin de facilitar el proceso de cambio.

ALCANCE DEL CONTROL. Número de subordinados que informan a un superior determinado. El alcance del control es un factor que afecta a la forma y a la altura de la pirámide de una estructura organizativa.

ALCANCE DEL TRABAJO. Número de operaciones que el ocupante de un puesto de trabajo lleva a cabo para completar una tarea.

ALCOHOLISMO. Enfermedad caracterizada por beber en forma excesiva y continuada que perjudica la salud y la conducta en el trabajo.

AMBIGÜEDAD DEL ROL. Falta de entendimiento acerca de los derechos, privilegios y obligaciones inherentes a un trabajo.

AMBITO. Escala en que se realiza en cambio de una organización (p. Ej. En toda organización, nivel por nivel o departamento por departamento).

AMPLIACIÓN DEL TRABAJO. Acción administrativa que implica la ampliación del ámbito de un puesto de trabajo mediante el incremento del número de tareas. Es probable que la acción dé lugar a un mejor desempeño y a una plantilla de personal más satisfecha.

AMPLITUD. Número de tareas que se espera que una persona pueda llevar a cabo al realizar un trabajo. Cuántas más tareas se requieran, mayor es la amplitud del trabajo.

ANALISIS ABC. El análisis de antecedentes, conducta y consecuencias al examinar los problemas laborales o en relación con el trabajo.

ANALISIS DEL TRABAJO. Proceso de definición y de estudio de un trabajo en términos de conducta y de especificaciones de la formación y adiestramiento necesarios para ejecutarlo.

ANALISIS FUNCIONAL DEL TRABAJO (AFT). Método de análisis del trabajo que centra su atención en las actividades específicas del puesto de trabajo y en los métodos, máquinas y output (producto). Es utilizado frecuentemente con el fin de analizar y clasificar puestos de trabajo.

ANULACIÓN DE INCERTIDUMBRE.

Medida en la que las personas se sienten a gusto en situaciones ambiguas y con su incapacidad para predecir con exactitud sucesos futuros.

APRENDIZAJE. Proceso por el cual se produce un cambio relativamente duradero en la conducta como consecuencia de la práctica.

APRENDIZAJE SOCIAL. Ampliación del trabajo de Skinner iniciada por el conocido psicólogo Albert Bandura, que considera la conducta como una función de la continua interacción entre los determinantes cognoscitivos (persona), conductuales y ambientales. Contrariamente a Skinner, Bandura opina que no se debe ignorar el funcionamiento cognoscitivo cuando se explica y modifica la conducta.

APTITUD. Un rasgo, biológico o aprendido, que permite a una persona realizar algo mental o físico.

ATRIBUCION. Proceso de percepción de los orígenes de la conducta y de sus resultados.

ATRIBUCIONES DE DISPOSICIÓN. Hacen hincapié en algún aspecto del individuo, como su capacidad o habilidad para explicar la conducta.

ATRIBUCIONES SITUACIONALES.

Atribuciones que ponen de relieve el efecto del ambiente en la conducta.

AUTOEFICACIA. Confianza de que uno puede desempeñarse adecuadamente en una situación determinada. La autoeficacia tiene tres dimensiones: magnitud, fuerza y generalidad.

AUTOGESTION CONDUCTUAL (AGC)

Proceso por el cual una persona se enfrenta a respuestas alternativas inmediatamente que pueden dar lugar a consecuencias diferentes. La persona elige o modifica, gestionando sus procesos cognoscitivos, causas o consecuencias.

AUTORIDAD. Poder formal que una persona posee por su posición en la jerarquía de la organización. El reconocimiento de la autoridad es necesario para la eficacia de la organización y representa un coste de la pertenencia a la misma.

AVANCES REALISTAS SOBRE EL TRABAJO (ART).

Procedimiento utilizado en el lugar de reclutamiento de personal que proporciona al empleado información exacta y realística acerca del trabajo a realizar.

BANCO DE TIEMPO LIBRE.

Práctica de recompensa por la que los empleados pueden acumular créditos de tiempo libre por los niveles de desempeño alcanzados o por su asistencia al trabajo. El tiempo libre acumulado se añade a las vacaciones regulares que concede la organización.

BENEFICIOS COMPLEMENTARIOS ESTILO CAFETERÍA.

El empleado puede diseñar y distribuir a su gusto una serie de beneficios complementarios que le resulten atractivos. Se informa al empleado sobre la cantidad total de beneficios complementarios que le será asignada y él entonces los distribuye según preferencias.

CADENA ESCALAR

Cadena gradual de autoridad creada mediante el proceso de delegación.

CALIDAD DE LA DECISIÓN.

Importante criterio en el modelo de Vroom-Yetton, que se refiere a los aspectos objetivos de una decisión que influye en el desempeño de los subordinados, además de cualquier impacto directo sobre la motivación.

CALIDAD DE VIDA LABORAL (CVL).

Filosofía de gestión que hace hincapié en la dignidad del trabajador, introduce el cambio cultural y abre oportunidades para el crecimiento y el desarrollo.

CALIFICACIÓN POR MERITO.

Sistema formal de calificación que se aplica a empleados pagados por horas.

CARRERA. Secuencia de experiencias y actividades relacionadas con el trabajo durante el periodo de vida de una persona que crea ciertas actitudes y conductas del individuo.

CASTIGO. Consecuencia desagradable por una particular respuesta conductual o por la remoción de un reforzador deseable a consecuencia de una particular respuesta de conducta. Los gestores pueden castigar aplicando o suprimiendo.

CAUSALIDAD

RECIPROCA. Argumento de que la conducta del seguidor motiva la conducta del líder y que la conducta del líder es causa de la del seguidor.

CENTRALIZACION.

Dimensión de la estructura de la organización que se refiere a la medida en que la alta dirección acapara la autoridad para la toma de decisiones.

CENTROS DE

EVALUCION. Técnica de evaluación que utiliza ejercicios situacionales para identificar empleados promocionables, capacitables y de gran potencial.

CERTEZA AMBIENTAL.

Un concepto de la investigación de Lawrence y Lorsch que se refiere a tres características de un subambiente que determina el requisito de diferenciación de la subunidad. Las tres características son el tipo (velocidad) de cambio. La certeza de la información y el ámbito temporal de la retroalimentación o de los resultados.

CICLO DE CHOQUE CULTURAL. Un ciclo que consta de tres fases (Fascinación e interés, frustración y confusión, y adaptación) que muchos individuos transmiten a otra experiencia cultural.

CIUDADANOS DEL PAIS ANFITRION. Trabajadores de la población local.

CIUDADANOS DEL PAIS MATRIZ. Individuos enviados desde el país en el que empresa tiene su domicilio social. Se les suele llamar expatriados.

CLIMA DE LA ORGANIZACIÓN. Conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados, que se supone son una fuerza importante que influye en la conducta del empleado.

CLIMA DE LIDERAZGO. Naturaleza del ambiente laboral en una organización que se deriva del estilo de liderazgo y de las prácticas administrativas de los gestores.

CODIFICACION. Conversión de una idea en un mensaje inteligible realizada por un comunicador.

COGNICION. Es básicamente lo que los individuos conocen acerca de sí mismos y del ambiente que les rodea. La cognición implica un proceso consciente de adquisición de conocimientos. El componente de percepción, opinión o creencia de un argumento.

COHESIÓN. La fuerza de los deseos de los miembros del grupo de permanecer en el grupo y su compromiso para con el mismo.

COMPAÑÍA GLOBAL
Empresa estructurada de manera que las fronteras nacionales quedan desdibujadas (borradas)

COMPAÑIAS MULTINACIONALES (CMN) Empresas que realizan sus negocios en más de un país.

COMPLEJIDAD. Dimensión de la estructura de la organización que se refiere al número de diferentes puestos de trabajo, unidades y niveles de autoridad existentes en la misma.

COMPROMISO. Un sentimiento de identificación, implicación y lealtad hacia la empresa expresado por un empleado.

COMPROMISO CON LOS OBJETIVOS. Magnitud del esfuerzo que se está realizando para alcanzar un objetivo.

COMUNICACIÓN. La transmisión de información y de conocimiento mediante el uso de símbolos habituales, verbales y/o no verbales.

COMUNICACIÓN ASCENDENTE. La comunicación ascendente fluye desde los individuos en los niveles más altos de la jerarquía de la organización y se dirige hacia los que están en niveles superiores. Entre los flujos de comunicación ascendentes más frecuentes se encuentran los buzones para sugerencias, las reuniones de grupo y los procedimientos de súplica o de queja.

COMUNICACIÓN DESCENDENTE. Comunicación que fluye de los individuos en los niveles más altos de la jerarquía de la organización y se dirige hacia los que están en niveles inferiores.

COMUNICACIÓN DIAGONAL. Comunicación que pasa a través de funciones y niveles en una organización no se pueden comunicar por medio de otros canales.

COMUNICACION HORIZONTAL. Comunicación que pasa a través de funciones y niveles en una organización; importante cuando los miembros de la organización no se pueden comunicar por medio de otros canales.

COMUNICACIÓN NO VERBAL. Mensajes enviados mediante postura corporal, expresiones faciales y movimientos de ojos.

CONDUCTA. Cualquier cosa que hace una persona, como hablar, andar, pensar o soñar despierto. La acción resultante de una actitud.

CONDUCTA DEFENSIVA. Mecanismo de defensa que se produce cuando un empleado se ve obstaculizado en sus intenciones por satisfacer sus necesidades de logro de objetivos. Incluye retirada, agresión, sustitución, compensación, represión y racionalización.

CONSIDERACION. Actos del líder que muestra su interés en apoyar a sus seguidores en un grupo.

CONDUCTA DE LA ORGANIZACIÓN.

Estudio de la conducta humana, de las actitudes y del desempeño en un marco organizacional que se inspira en la teoría, los métodos y principios de disciplinas, como la psicología, la sociología y la antropología cultural para aprender sobre percepciones individuales, valores, capacidades de aprendizaje y acciones al trabajar en grupos y dentro de la organización total; para analizar el efecto del ambiente externo sobre la organización y sus recursos humanos, misiones (finalidad), objetivo y estrategias.

CONDUCTA POLITICA.

Conducta externa al sistema formal de poder dirigida a beneficiar a un individuo o a una subunidad.

CONFLICTO DE ROLES.

Tensión nerviosa que surge cuando una persona recibe mensajes incompatibles acerca de la conducta apropiada para un rol.

CONFLICTO DENTRO DE UN ROL.

Tipo de conflicto que tiene lugar cuando diferentes individuos definen un papel de acuerdo con diferentes conjuntos de expectativas, haciendo imposible que la persona que lo ejerce pueda satisfacer todas las expectativas. La probabilidad de que suceda este tipo de conflicto es mayor cuando un determinado papel tiene un conjunto complejo de funciones.

CONFLICTO DISFUNCIONAL.

Confrontación o interacción entre grupos que obstaculiza el logro de los objetivos de la empresa.

CONFLICTO ENTRE ROLES.

Tipo de conflicto que resulta de arrostrar múltiples roles. El conflicto se produce porque el individuo desempeña simultáneamente muchos papeles, algunos de los cuales tienen expectativas conflictivas.

CONFLICTO FUNCIONAL.

Confrontación entre grupos que mejora y favorece el desempeño de la organización.

CONFLICTO

INTERGRUPAL. Conflicto entre grupos, que puede ser funcional o disfuncional.

CONFLICTO

INTERPERSONAL.

Conflicto que una persona afronta internamente, como cuando un individuo experimenta frustración personal, ansiedad o tensión.

CONFLICTO PERSONA-ROL

Tipo de conflicto que se produce cuando los requisitos de una posición violan los valores fundamentales, actitudes y necesidades del individuo que ocupa la posición.

CONFRONTACIÓN, CONFLICTO.

Estrategia que se centra en el conflicto y pretende resolverlo mediante procedimientos como la rotación del personal del grupo clave, estableciendo objetivos super ordenados y mejorando las comunicaciones.

CONSENSO RESPECTO AL ESTATUS.

Acuerdo Entre los miembros del grupo sobre el status relativo de los miembros del mismo.

CONSTRUCCIÓN DE EQUIPOS.

Intervención tradicional centrada en grupos de trabajo; ha ido cobrando mayor interés a medida que las organizaciones reeducaren el poder del esfuerzo de un equipo.

CONTENIDO DEL TRABAJO.

Actividades específicas que se requieren en un puesto de trabajo.

CONTENIDO PERCIBIDO DEL PUESTO DE TRABAJO.

Las características de un trabajo que definen su naturaleza genérica como la percibe la persona que realiza el trabajo.

CONTEXTO DEL TRABAJO

Ambiente físico y otras condiciones laborales, junto con otros factores que se consideran extrínsecos al trabajo.

CONTINGENCIA

ESTRATEGICA Suceso o actividad que reviste la mayor importancia para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Entre las contingencias estratégicas de subunidades merecen citarse la capacidad para hacer frente a la incertidumbre, el centralismo y la tendencia a la sustitución

CONTRAPODER.

Los líderes ejercen su poder sobre los subordinados, y los subordinados lo ejercen sobre los líderes. El poder es un flujo de doble dirección.

CRITERIO.

En la evaluación del desempeño, la medida dependiente o prevista para valorar la eficacia de un empleado.

CRITERIOS PARA UN PLAN DE INCENTIVOS.

Para ser eficaces en la motivación de los empleados, los incentivos deberían: 1) estar relacionados con pautas específicas de conducta (p. Ej. , un mejor desempeño); 2) recibirse inmediatamente después de realizar una conducta, y 3) recompensar al empleado por mostrar la conducta deseada.

CUESTIONARIO PARA ANALISIS DE POSICIÓN (CAP).

Método de análisis de puestos de trabajo que tiene en cuenta las características humanas, así como las tareas y los factores tecnológicos del puesto de trabajo y de sus clases.

CULTURA Pautas explícitas e implícitas de cultura y para la cultura adquiridas y transmitidas por medio de símbolos, que constituyen el logro distintivo de los grupos humanos, incluyendo su materialización en artefactos.

CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN. Sistema penetrante de valores, creencias y normas que existen en toda organización puede estimular o desalentar la eficacia, dependiendo de la naturaleza de los valores, creencias o normas.

CULTURA NACIONAL. Conjunto de valores, actitudes, creencias y normas compartidas por la mayoría de los habitantes de un país.

DECISIÓN. Medio Para conseguir un resultado o para resolver algún problema. El resultado de un proceso que está bajo la influencia de numerosas fuerzas.

DECISIONES NO PROGRAMADAS.

Decisiones que se requieren para problemas de gestión únicos y complejos.

DECISIONES PROGRAMADAS.

Situaciones en las que se han elaborado procedimientos específicos para problemas repetitivos y rutinarios.

DEFINICIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

Determinación de los requisitos de tareas de cada puesto de trabajo en la empresa. Es el primer subproblema de la decisión de organizar.

DELEGACION DE LA AUTORIDAD.

Proceso mediante el cual la autoridad se distribuye en una organización en forma descendente.

DEPARTAMENTALIZACIÓN.

Proceso mediante el cual una organización se divide estructuralmente algunas de las divisiones más conocidas son por función, por territorio, por producto, por clientela y por proyecto.

DESARROLLO. Criterio de eficacia que se refiere a la capacidad de la organización para aumentar su sensibilidad con respecto a las demandas ambientales actuales y futuras. Institucionalización, estabilidad e integración son términos equivalentes o sinónimos.

DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN (DO).

Proceso de preparación para el cambio y la gestión del cambio en escenarios organizacionales.

DESCENTRALIZACIÓN.

Básicamente, llevar el punto central de la toma de decisiones al nivel de gestión más posible. Implica la delegación de autoridad para la toma de decisiones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.

Expresión sumaria de los que un empleado está haciendo en el trabajo.

DESEMPEÑO. Resultados deseados de la conducta.

DIFICULTAD DE LOS OBJETIVOS. Grado de pericia o nivel de cumplimiento de los objetivos que se pretenden.

DISCIPLINA.

El uso de alguna forma de sanción o castigo cuando los empleados se desvían de las normas establecidas.

DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.

Estructura específica de la organización que resulta de las decisiones y acciones de los gestores eligen entre marcos alternativos de trabajos y de departamentos.

DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO.

Proceso por el cual los gestores deciden las tareas individuales y la autoridad en el trabajo.

DISPOSICION.

Aptitudes y buena voluntad para realizar un trabajo.

DIVISION DEL TRABAJO.

Proceso de dividir el trabajo en puestos de trabajo relativamente especializados para aprovechar las ventajas de la especialización.

EFFECTIVIDAD.

En el contexto de la conducta de la organización, la efectividad se refiere a la relación óptima entre cinco componentes: producción, eficacia, satisfacción, adaptabilidad y desarrollo.

EFFECTOS DE LA INTERACCION.

La confusión de resultados que aparece cuando alguna de las fuentes de errores en los resultados experimentales interactúan con el tratamiento experimental por ejemplo, los resultados pueden confundirse cuando los tipos de individuos que se retiran de un experimento (mortalidad) pueden diferir con respecto a los del grupo experimental o del grupo de control.

EFICACIA. Criterio de eficacia a corto plazo que se refiere a la capacidad de la organización para producir *outputs* (productos) con un mínimo uso de insumos (*inputs*). Las medidas de eficiencia se expresan siempre en términos de ratios (relaciones, cocientes), como coste-beneficio, coste-*output* (producto) y coste-tiempo.

ENCUESTA.

Estudio que, por regla general, intenta medir una o más características en muchas personas, por lo general en un momento determinado. Básicamente, las encuestas se utilizan para investigar problemas y sucesos actuales.

ESPECIFICIDAD DEL OBJETIVO. Grado de precisión cuantitativa (claridad) del objetivo.

ESTATUS.

En el contexto de la organización, el estatus se relaciona con las posiciones en la estructura formal o informal. En la organización formal, el estatus ya está programado, mientras que en la informal es el grupo el que lo determina.

ESTEREOTIPO.

Conjunto de creencias acerca de un grupo de individuos.

ESTRATEGIAS COMPARTIDAS.

Estrategias para introducir el cambio en la organización que se centran en la participación en la autoridad para la toma de decisiones entre gestores y empleados.

ESTRATEGIAS DELEGADAS.

Estrategias compartidas. Estrategias de cambio de la organización que permiten la participación activa de los subordinados.

ESTRUCTURA.

Pautas establecidas de interacción en una organización y de coordinación de la tecnología y los activos humanos de la organización.

ESTRUCTURA (EN CONTEXTO DEL GRUPO).

Normas de conducta que el grupo aplica, el sistema de comunicaciones y los mecanismos de recompensa y sanción que el grupo utiliza.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

La pauta formal de agrupación del personal y de los puestos de trabajo en una organización. La estructura organizativa se suele ilustrar por medio de un organigrama.

ESTRUCTURA DE TAREAS.

Factor en el modelo de contingencia de Fiedler que se refiere al grado de estructuración de un trabajo con respecto a los requisitos, alternativas para solución de problemas y retroalimentación sobre la corrección con que se ha llevado a cabo un trabajo.

ESTIMULO.

Señal que induce algún tipo de respuesta.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO.

Evaluación sistemática y formal del desempeño del empleado en su trabajo y de su potencial de cara al futuro.

EVALUACION DEL TRABAJO
Asignación económica a un puesto de trabajo.

EXPECTATIVA.
La probabilidad percibida de que a un acto determinado le siga un resultado específico.

FIJACION DE OBJETIVOS.

Proceso de determinación de los objetivos. La fijación de objetivos implica en muchos casos a un superior y aun subordinado, trabajando conjuntamente para fijar las metas que el empleado deberá alcanzar en un determinado periodo de tiempo.

FORMALIZACION.
Dimensión de la estructura empresarial que se refiere a la medida en que las normas, los procedimientos y otras directrices para la acción están escritas y puestas en vigor.

GLOBALIZACION.
La interdependencia del transporte, distribución, comunicación y de las redes económicas a través de las fronteras internacionales.

GRUPO FORMAL.
Grupo constituido por la gestión para conseguir los objetivos de la empresa.

INTERDEPENDENCIA SECUENCIAL.
Interdependencia que un grupo requiere para terminar su tarea antes que otro grupo pueda finalizar la suya.

LIDERAZGO TRANSFORMATIVO.
Capacidad de inspirar y motivar a los seguidores para lograr resultados superiores a los planeados originalmente y que producen recompensas internas.

FUNCIONES. Las tareas inherentes a tipos específicos de organización. Las funciones de una organización comercial incluyen la producción, el marketing y la financiación.

GRUPO.
Dos o más empleados que interactúan mutuamente de manera que la conducta y/o el desempeño de un miembro está influido por la conducta y/o el desempeño los demás.

GRUPO INFORMAL.
Grupo formado por individuos que se desarrolla en torno intereses y amistades comunes, más que alrededor de un diseño deliberado.

INTERVENCION.
Proceso por el cual personas extrañas o personas enteradas asumen el papel de agente de cambio en el programa de DO.

LISTA DE COMPROBACION PONDERADA.
Sistema de calificación que consta de planteamientos que describen los diversos tipos y niveles de conducta para un determinado puesto de trabajo.

GESTION. Proceso de hacer que se realice el trabajo por medio del personal

GRUPO DE INTERÉS.
Grupo que se constituye en torno a un tema especial de interés. Por lo general, cuando el interés declina o se ha logrado un objetivo, el grupo se dispersa.

INDIVIDUALISMO-COLECTIVISMO.
El individualismo pone énfasis en la consecución de objetivos, necesidades y éxitos. El colectivismo destaca la necesidad, la satisfacción y el desempeño del grupo.

INTERVENCIONES PLURIFACÉTICAS.
Combinaciones de intervenciones tecnoestructurales y de proceso humano que suelen ser necesarias para los esfuerzos significativos dirigido al cambio en la organización.

MISION.
Objetivos finales y primarios de una organización es lo que la sociedad espera de la misma a cambio de su supervivencia continuada.

MASCULINIDAD-FEMINIDAD.

Una marcada masculinidad en una cultura es señal de asertividad (afirmación), dominio e independencia. Una marcada feminidad es una cultura indica interdependencia, compasión y opiniones emotivas.

MODELO ORGANICO DE ORGANIZACIÓN. Diseño organizacional que destaca la importancia de la adaptabilidad del desarrollo. Es relativamente informal, descentralizado y sencillo.

NORMAS. Normas de conducta individual y grupal que se han desarrollado por la interacción de los miembros a lo largo del tiempo.

OBJETIVOS SUPERODENADOS.

Objetivos que no pueden lograr sin la cooperación de los grupos en conflicto.

ORIENTACIÓN DE LOS OBJETIVOS. Centro de atención y de toma de decisiones entre los miembros de una subunidad.

PROCESOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Actividades que infunden vitalidad en la estructura de la organización. Entre los procesos habituales de la organización, están la comunicación, la toma de decisiones, la socialización y el desarrollo de la carrera profesional.

MODELO DE LIDERAZGO DE CAMINO HACIA LOS OBJETIVOS. Teoría que sugiere que un líder necesita influir en las percepciones de sus seguidores sobre los objetivos laborales, los objetivos de autodesarrollo y los caminos para la consecución de los objetivos. La teoría de la expectativa de la motivación constituye los fundamentos del modelo.

MOTIVACION. Concepto que describe las fuerzas que actúan sobre un empleado o dentro del mismo y que inician o dirigen su conducta.

OBJETIVOS. Más específicos y concretos que las metas, los objetivos permiten a los gestores calibrar el progreso de la organización hacia sus metas en el corto plazo.

ORGANIZACIÓN MATRIZ. Diseño de la organización que superpone un diseño de producto o basado en un producto sobre un diseño basado en la función.

POLITICAS DE LA ORGANIZACIÓN. Actividades relacionadas con la adquisición, desarrollo y utilización del poder y de otros recursos para obtener el resultado preferido, si existe incertidumbre o desacuerdo sobre las alternativas.

PRODUCCION. Criterio de eficacia que se refiere a la capacidad de la organización para suministrar los outputs(productos) que le demanda su entorno.

RECOMPENSAS INTRINSECAS.

Recompensas que son parte del propio trabajo. Las características de responsabilidad, de estímulo y de retroalimentación del trabajo son R.I.

MODELO MECANICISTA DEL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN. Tipo de diseño experimental que pone énfasis en la importancia de la producción y de la eficacia. Es muy formalizado, centralizado y complejo.

OBJETIVO. Meta específica que un individuo está tratando de alcanzar; el objetivo es la meta (objeto) de una acción.

OBJETIVOS

CONSCIENTES. Los principales objetivos por los que una persona se esfuerza y a los que tiene en mente al dirigir su conducta.

ORGANIZACIONES.

Instituciones mediante las cuales la sociedad puede conseguir objetivos que los individuos, actuando por separado, no podrían lograr.

PROCESOS. Actividades que infunden vitalidad en la estructura de la organización. Entre los procesos habituales de la organización, están la comunicación, la toma de decisiones, la socialización el desarrollo de la carrera profesional.

RECOMPENSAS

EXTRINSECAS.

Recompensas externas al trabajo, por ejemplo el salario, la promoción o los beneficios complementarios.

RECOMPENSAS

INTERPERSONALES.

Recompensas extrínsecas como recibir un reconocimiento o poder interactuar socialmente en el trabajo.

REDISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO.

Rediseño de los trabajos de los individuos, por lo general según las líneas sugeridas por las características del trabajo y por el modelo de diseño del puesto de trabajo con el fin de mejorar el desempeño. Puede utilizarse como intervención en el desarrollo de la empresa.

TEORIA DE LA EXPECTATIVA SOBRE LA MOTIVACION.

Teoría según la cual el empleado confronta un conjunto de resultados de primer nivel y elige un resultado basado en la manera en que este resultado se relaciona con los resultados de segundo nivel. Las preferencias del individuo se basan en la fuerza (valencia) del deseo de lograr un estado de segundo nivel y en la percepción de la relación que existe entre los resultados del primer y del segundo nivel.

RUMOR. Creencia no verificada que es de conocimiento general y que incluye tres componentes: la meta, la alegación y la fuente.

SELECCIÓN.

Fuente de error en estudios experimentales que se produce cuando los participantes se asignan a grupos experimentales y de control sobre la base de criterios que no sean la asignación aleatoria. Cualquier otro método de selección da lugar a sesgos sistemáticos que se producen en diferencias entre grupos que no guardan relación con los efectos del tratamiento experimental.

RELACIONES DE TRABAJO.

Relaciones interpersonales requeridas que son posibles en un trabajo.

REQUISITOS DEL FLUJO DE INFORMACION.

La cantidad de información que debe procesar una organización, grupo o individuo para desempeñarse con eficacia.

REQUISITOS DEL PUESTO DE TRABAJO.

Factores como la Educación, la experiencia, grados educacionales, licencias y otras características personales que se requieran para la realización del trabajo.

SATISFACCIÓN.

Criterio de efectividad que se refiere a la capacidad de la organización para satisfacer las necesidades de sus componentes. Términos semejantes son: moral y voluntarismo.

SOCIALIZACIÓN.

Se refiere a los procesos mediante los cuales los miembros aprenden los valores culturales, normas, creencias y la conducta requerida que les permite contribuir eficazmente a la organización.

TEORIA DE LA ATRIBUCIÓN DEL LIDERAZGO.

Teoría de la relación que existe entre la percepción, individual y la conducta interpersonal. Esta teoría sugiere que el entendimiento de la reacción de las personas y la capacidad de predecir cómo reaccionarán ante los acontecimientos se acrecientan si se conoce su explicación causal de dichos acontecimientos.

ROL. Conjunto organizado de conductas que se esperan del individuo que ocupa una posición específica.

ROTACIÓN EN EL TRABAJO.

Modalidad de adiestramiento que implica trasladar a un empleado desde un puesto de trabajo a otro. Además de lograr el objetivo del adiestramiento, el procedimiento también se ha diseñado para disminuir el tedio.

SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO.

Actitud que tienen los trabajadores acerca de su trabajo. Es la resultante de sus percepciones acerca de los mismos.

TEORIA BUROCRÁTICA.

Teoría desarrollada por Max Weber que define las características de una organización que maximiza la estabilidad y el control de sus miembros. La burocracia ideal es una organización que posee todas estas características en un elevado grado.

TRAYECTORIAS DE CARRERA. Secuencia de trabajos y/o de posiciones que se asocian con una carrera administrativa o laboral específica.

VALENCIA. Fuerza de las preferencias de una persona por conseguir un determinado resultado.

VALORES. Directrices y creencias que una persona utiliza al hacer frente a una situación en la que debe hacer una elección.

BIBLIOGRAFIA

Aaaker David A., Day George S. Investigación de Mercados, Tercera Edición (Segunda Edición en español). Editorial Mac Graw Hill.

Adam Everett E. Jr., Ebert Ronald J., Administración de la Producción y las Operaciones, Cuarta Edición. Editorial Prentice Hall

Anderson Rolph E., Hair Joseph F., Bush Alan J., Administración De Ventas . Segunda Edición. Editorial Mac Graw Hill.

Cateora Philip R. Marketing Internacional, Octava Edición. Editorial Mac Graw Hill

Chias Josep, Marketing Público Por un gobierno y una Administración al Servicio del Público. Editorial Mac Graw Hill.

Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Segunda Edición. Editorial Mac Graw Hill

Davis Keith. Werther J William B. Jr., Administración de Personal y Recursos Humanos, Cuarta Edición. Editorial Mac Graw Hill.

Davis Keith, Newstrom John W., Comportamiento Humano En el Trabajo Comportamiento Organizacional, Octava Edición, (Tercera Edición en Español) Editorial Mac Graw Hill

Gibson Ivancevich Donnely, Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos. Editorial Mac Graw Hill. Irwin.

Gilbert Daniel R. Jr, Freeman Edward R., Stoner James A.. F., Administración, sexta Edición. Editorial Prentice Hall.

Hax Arnoldo, Majluf Nicolás, Gestión de Empresa con una Visión Estratégica. Ediciones Dolmen.
Hill Charles W. L., Jones Gareth R., Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado. Tercera Edición. Editorial Mac Graw Hill

Kinnear Y. Thomas C., Taylor James R., Investigación de Operaciones, Cuarta Edición. Editorial Mac Graw Hill.

Koontz Harold, Weirich Heinz, Administración de Empresas, Décima Edición. Editorial Mac Graw Hill.

Kotler Philip , Dirección de Mercadotecnia,. Análisis, Planeación, Implementación y Control. Editorial Prentice Hall.

Kotler Philip, Armstrong Gary, Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall

Kotler Philip, Mercadotecnia, Cuarta Edición Editorial Prentice Hall

Myers Stewart C., Brealey Richard A., Fundamentos de Financiación Empresarial, Cuarta Edición. Editorial Mac Graw Hill.

Rue Leslie W., Byars Lloyd L., Gestión de Recursos Humanos (Cuarta Edición). Editorial Irwin.

Schroeder Roger G., Administración de Operaciones Toma de decisiones en la función de operaciones. Tercera Edición. Editorial Mac Graw Hill.

Weston J. Fred, Copeland, Finanzas en Administración, Novena Edición Vol. I. Editorial Mac Graw Hill.

Weston J. Fred, Copeland, Finanzas en Administración, Novena Edición Vol. II. Editorial Mac Graw Hill.