



UNIVERSIDAD ACADEMIA HUMANISMO CRISTIANO
ESCUELA DE GOBIERNO Y GESTIÓN PÚBLICA

**“DISEÑO DE IMPLEMENTACIÓN, MEDICIÓN Y ANÁLISIS PARA EL
PROGRAMA DE TALLERES MUNICIPALES GESTIÓN COMUNITARIA, DE LA
DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO DE LA MUNICIPALIDAD DE
CERRILLOS PARA EL AÑO 2017”**

Alumnos:	José Muñoz Daza Juan Carlos Mora Irarrázabal
Profesor Guía:	Juan Bravo Sandoval

Tesis para optar al Título de Administrador Público y Grado Académico de
Licenciado en Gobierno y Gestión Pública

Santiago, 2017

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
I. PROBLEMATIZACIÓN.....	6
1.1. Antecedentes Generales e Institucionales.....	6
1.2. Planteamiento del Problema.....	10
1.2.1. Descripción de la situación problema.....	10
1.2.2. Delimitación de la situación problema.....	11
1.2.3. Formulación del problema.....	11
1.3. Antecedentes del Problema.....	12
1.4. Justificación.....	13
1.5. Objetivos.....	14
II. MARCO TEÓRICO.....	15
2.1. Planificación Estratégica.....	16
2.2. Control de Gestión.....	18
2.3. Misión y Visión.....	21
2.4. Análisis de Escenario.....	21
2.5. Análisis FODA.....	22
2.6. Cadena de Valor.....	23
2.7. Objetivos Estratégicos.....	24
2.8. Metodología de Control de Gestión.....	24
2.9. Mapa Estratégico.....	26
2.10. Matriz de Marco Lógico.....	27
2.11. Cuadro de Seguimiento.....	27

2.12. Estadística y Mejora Continua.....	27
III. MARCO METODOLÓGICO.....	29
3.1. Tipo de investigación.....	29
3.2. Instrumentos metodológicos usados.....	29
3.3. Universo en estudio.....	30
3.4. Unidad en estudio y muestra de estudio.....	30
IV. PRESENTACIÓN, DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	31
4.1. Presentación de resultados y análisis.....	31
4.2. Conclusiones.....	60
4.3. Propuestas y Sugerencias.....	62
V. BIBLIOGRAFIA.....	64
VI. ANEXOS.....	67
6.1. Formato de Entrevista.....	67
6.2. Formato de encuesta.....	68
6.3. Decreto Programa Talleres Gestión Comunitaria para el año 2016.....	69

INTRODUCCIÓN

En Chile, desde la década de los noventa, se dio impulso a un proceso de modernización de la gestión pública, la cual estuvo orientada a la eficiencia y eficacia del gasto público, focalizándose en los resultados, junto con la orientación hacia las necesidades del ciudadano.

Mayoritariamente los grandes esfuerzos de modernización han estado a nivel central de la gestión pública, por lo que existen aún grandes desafíos a nivel local. Los gobiernos locales son el rostro visible y el espacio directo que se tiene entre el Estado y el ciudadano, por ello la modernización de las municipalidades aparece como una necesidad de primera línea.

El diagnóstico nacional de la calidad de la gestión pública municipal que se llevó a cabo el año 2015, arrojó significativos hallazgos en el ámbito de la gestión de los municipios a lo largo del país. En este diagnóstico, respecto al ámbito de Procesos de Prestación de Servicios Municipales, el 80% declara tener prácticas incipientes en el establecimiento y actualización de políticas de prestación de servicios e identificación procesos. El 72% declara no tener o tener prácticas incipientes para establecer indicadores y estándares de prestación de servicios. El 90% no tiene datos o sólo datos de un año respecto a cumplimiento de estándares y 87,6% declara no tener datos o sólo de un año, respecto de indicadores de prestación de los servicios.(Diagnóstico Nacional 2015, Calidad de la Gestión Municipal, SUBDERE, Junio 2016). En este sentido, tener conocimiento de la funcionalidad de los procesos de prestación de servicios, es un imperativo ético con los vecinos y vecinas de sus respectivas comunas, poniendo el acento en el proceso de mejoramiento de los servicios que otorgan a los ciudadanos.

En el marco de lo dicho anteriormente, poseer un Modelo de Gestión, es un elemento fundamental y estratégico dentro de cualquier institución pública o privada, ya que significa un avance importante en la modernización de los procesos que implica orientarse a los resultados y a las necesidades de los ciudadanos. Por ello, nuestro trabajo de investigación se focaliza en determinar las características que debería tener un modelo de gestión para la implementación del programa “Talleres Municipales Gestión Comunitaria” de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad de Cerrillos. Dicho programa genera un espacio de relación directa con la comunidad, a través de la entrega de servicios en modalidad de talleres en distintas temáticas.

Nuestro trabajo de investigación, se presenta de la siguiente forma: en el primer capítulo planteamos la problematización, donde se define la pregunta de investigación, el objetivo general y los específicos, en el segundo capítulo desarrollamos el marco teórico, en el tercer capítulo elaboramos el marco metodológico y en el cuarto capítulo exponemos los resultados, el análisis de éstos y las conclusiones del estudio.

I. PROBLEMATIZACIÓN

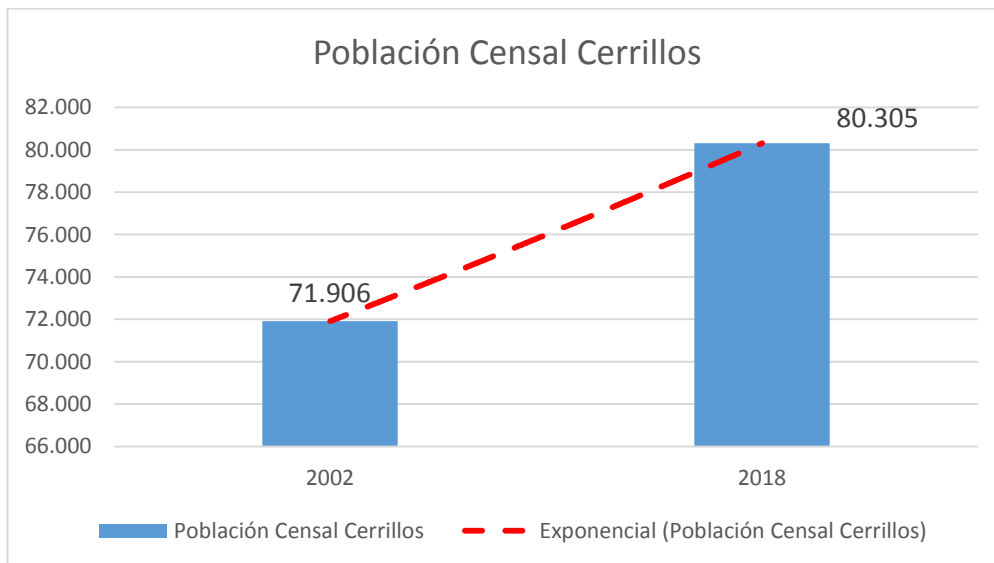
1.1. Antecedentes Generales e Institucionales

Cerrillos es una comuna ubicada en el sector surponiente de la ciudad de Santiago. Fue creada en 1991 a partir de una subdivisión de la comuna de Maipú. De acuerdo a la información del INE y de la SEREMI ministerio Desarrollo Social, se han recopilado los siguientes antecedentes demográficos, relativos a la actualidad demográfica de la comuna, y los antecedentes preliminares de la población.

a. Habitantes comuna de Cerrillos

AÑO		Variación Intercensal 2002 - 2018
2002	2018	
71.906	80.305	1.12%

Fuente: SEREMI Ministerio Desarrollo Social 2018, Censo de Población y Vivienda 2002 y Proyección de población 2018.

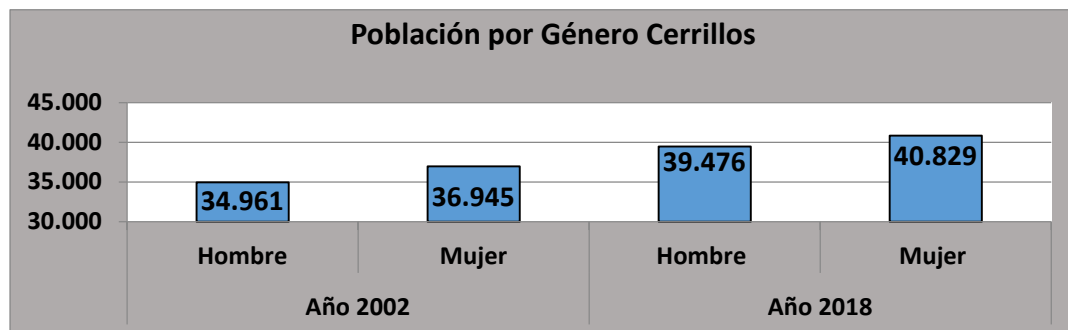


Fuente: SEREMI Ministerio Desarrollo Social 2018, Elaboración propia en base a datos del Censo de Población y Vivienda 2002. INE.

b. Población por sexo e índice de masculinidad proyección 2018:

Territorio	Año 2002		Proyección Año 2018		Índice Masculinidad	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	2012	2015
Comuna de Cerrillos	34.961	36.945	39.476	40.829	96.32	96.56

Fuente: SEREMI Ministerio Desarrollo Social 2018, Elaboración propia en base a datos del Censo de Población y Vivienda 2002. INE



El gráfico nos muestra que existe una mayor cantidad de mujeres en relación a los hombres en la comuna, en el año 2002, existían 34.961 hombres y 36.945 mujeres, para el año 2018 se espera, según lo proyectado por: SEREMI Ministerio Desarrollo Social 2018 existirán 39.476 hombres y 40.829 mujeres.

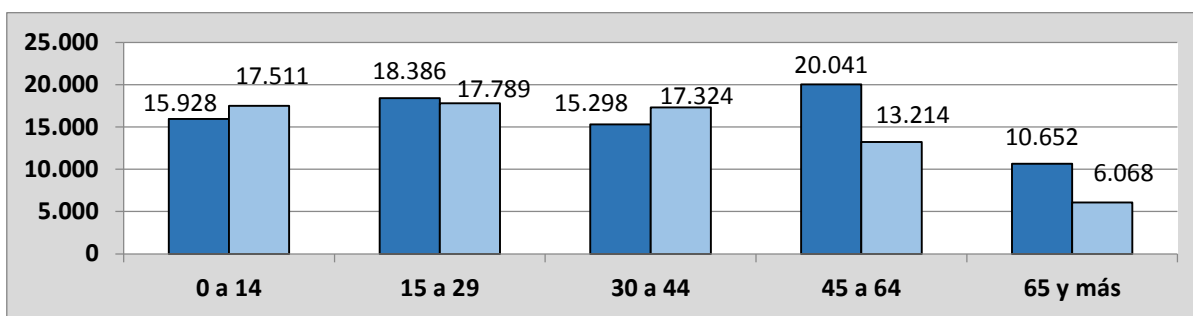
En la tabla se puede observar que el índice de masculinidad, que se interpreta como el porcentaje de hombres por cada 100 mujeres, equivale para el año 2012, según las proyecciones de SEREMI Ministerio Desarrollo Social 2018, a un 96,56%, este mostraría un alza desde el año 2002.

c. Población por grupos de edad 2002 y proyectada 2018

Edad	2002	2018
0 a 14	17.511	15.928
15 a 29	17.789	18.386
30 a 44	17.324	15.298
45 a 64	13.214	20.041
65 y más	6.068	10.652
Total	71.906	80.305

Fuente: SEREMI Ministerio Desarrollo Social 2018, Elaboración propia en base a datos del Censo de Población y Vivienda 2002. INE

Gráfico de población por grupos de edad y proyección año 2018



Fuente: SEREMI Ministerio Desarrollo Social 2018, Elaboración propia en base a datos del Censo de Población y Vivienda 2002. INE

En este gráfico podemos observar que la población que más crecerá, según la proyección serán los rangos de edad de 15 a 29 años, que serán 18.386 habitantes, en los rangos de edad de 45 a 65 años existe una proyección de 20.041 habitantes y los rangos de 65 años y más tendrá una proyección de 10.652 habitantes.

Fuente: Información obtenida del plan de desarrollo educativo comunal 2018 de Cerrillos sancionado por el decreto exento N°202/1713/2017

La municipalidad de Cerrillos es una corporación autónoma 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 comunas¹.

La DIDECO tiene la función de gestionar en forma eficiente los recursos municipales en todas las actividades y prestaciones hacia la comunidad, velando siempre por mejorar la calidad de vida de las personas de la comuna, especialmente de aquellas más vulnerables.

Asimismo debe procurar la integración, organización y participación de los habitantes de la comuna promocionando el desarrollo económico, social, cultural y deportivo a través de la planificación, implementación y ejecución de diversos programas

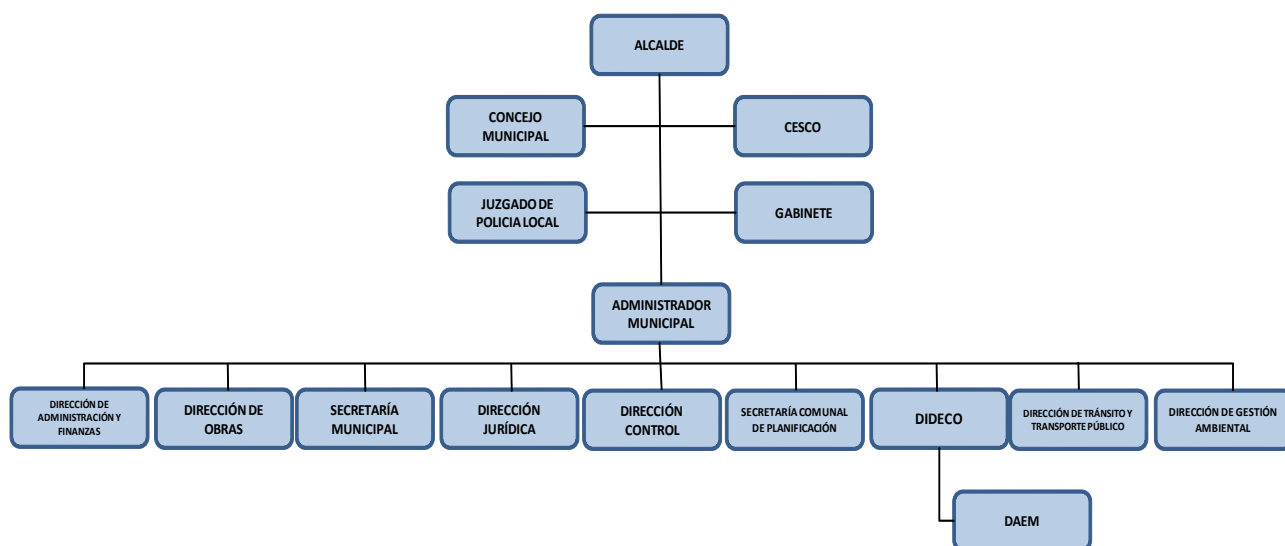
¹LEY N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades

tanto municipales como de gobierno, en concordancia a la Visión y Misión que el Alcalde y el Concejo establecen.

La promoción del desarrollo comunitario es una función privativa de las municipalidades, esto según el artículo N°3, letra C) de la ley N°18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades. A través de distintos programas las municipalidades dan cumplimiento a este mandato, el principal gestor es el Jefe superior del servicio en este caso el alcalde o la alcaldesa de turno. Mediante programas gestionados por la **Dirección de Desarrollo Comunitario** (en adelante DIDECO) se abordan las necesidades de la comunidad local como los programas de: salud, deportes y recreación, vida saludable, fomento productivo, viviendas, participación ciudadana, educación, etcétera, todo aquello que se relacione con el desarrollo comunitario. Estos programas son ejecutados por distintos actores que participan en el medio local con un grado de expertís en cada campo que se aborda, en donde principalmente son contratados como honorarios a suma alzada por la naturaleza de las funciones en cada acción del programa, esto implica que las funciones no son permanentes y los talleres son por un tiempo determinado.

La DIDECO tiene la función de gestionar en forma eficiente los recursos municipales en todas las actividades y prestaciones hacia la comunidad, velando siempre por mejorar la calidad de vida de las personas de la comuna, especialmente de aquellas más vulnerables. Asimismo debe procurar la integración, organización y participación de los habitantes de la comuna promocionando el desarrollo económico, social, cultural y deportivo a través de la planificación, implementación y ejecución de diversos programas tanto municipales como de gobierno en concordancia a la Visión y Misión que el Alcalde y el Concejo establecen.

Organigrama Municipal



1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Descripción de la situación problema.

La creación de valor es uno de los objetivos principales de toda organización, tanto en el ámbito privado como público, por ello, cobra especial relevancia la implementación de herramientas de gestión, que permita que toda la organización esté alineada con los objetivos estratégicos establecidos para el logro de sus metas. Este enfoque es fundamental a la hora de aumentar los niveles de satisfacción de la ciudadanía, teniendo en vista la eficiencia en los procesos.

La manera en que la Municipalidad de Cerrillos presta servicios a la comunidad, va moldeando el vínculo de ésta con sus vecinos (Licencia de conducir, permiso de circulación para vehículos motorizados, derechos y permisos de edificación, derechos de aseo, asistencia social, etc.). La entrega de servicios a la comunidad impacta directamente a los ciudadanos de dicha comuna, afectando el prestigio de la administración local. La administración eficiente y eficaz de los recursos municipales, generará la excelencia en el servicio.

La DIDECO de la Municipalidad de Cerrillos, es la encargada de ejecutar el programa de los “Talleres Municipales Gestión Comunitaria”, dirigidos directamente a los ciudadanos con el objetivo de fortalecer el desarrollo de la integración participativa de la comunidad, desarrollar talleres en sedes municipales, capacitar en diferentes técnicas dando herramientas de trabajo y la integración de la comunidad de mujeres, adultos mayores, niños y jóvenes. En el marco de la ejecución de este programa no existen indicadores de gestión claros que nos permitan realizar un análisis de los resultados del programa implementación de los talleres. Por ello, la situación problema de nuestra investigación es la falta de un modelo de gestión para el programa de "Talleres Municipales Gestión Comunitaria", que reúna las características necesarias para permitir la instauración de indicadores que midan los objetivos establecidos desde una mirada estratégica.

1.2.2. Delimitación de la situación problema.

La situación problema establecida, la delimitaremos al programa de talleres municipales de gestión comunitaria, desarrollados el año 2016.

La unidad responsable del programa es la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad de Cerrillos, a través de su departamento de gestión comunitaria.

1.2.3. Formulación del problema.

Por lo referido en el punto anterior, nos planteamos la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué características debiera tener un Modelo de Gestión en sus procesos para la efectiva implementación del programa “Talleres Municipales Gestión Comunitaria” de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad de Cerrillos?

1.3. Antecedentes del Problema

En la actualidad, la Municipalidad de Cerrillos no ha implantado una metodología de control de gestión en el área del desarrollo comunitario. Esta situación no facilita el acceso a la información relevante para la toma de decisiones, ya que no se cuenta con sistematización de los registros y evidencias empíricas que reflejen el contexto de las demandas de la comunidad, evaluaciones de desempeño, encuestas de satisfacción y de consultas sobre temáticas preferidas.

Sólo se puede evidenciar que se elabora un programa que en su contenido manifiesta la necesidad de contratar honorarios y adquirir materiales, junto con señalar los lugares físicos donde se desarrollaran los talleres. No existe una retroalimentación respecto de cuantos vecinos participan, si bien existen mecanismos de control como nóminas de asistencias y de matrículas, éstas no son tabuladas y tampoco son consideradas para una toma de decisiones. Los actuales instrumentos aplicados no permiten conocer quiénes más pudieran llegar a involucrarse en los talleres propuestos, como tampoco saber que actividades prefieren los vecinos implementar en el marco del desarrollo comunitario.

Por lo anteriormente expuesto, se aprecia que no hay un procedimiento definido para la implementación del programa señalado, además no se cuenta con un plan de seguimiento para las acciones del programa. Esta situación impacta en la medición del cumplimiento de las metas del programa, ya que no existen indicadores que se encuentren alineados con los objetivos, y que éstos sean conocidos por el personal que ejecuta las acciones. Por ello, se imposibilita la posibilidad de mejora, ya que no se obtiene información para la toma de decisiones.

1.4. Justificación

La instauración de los procesos de modernización en los municipios ha avanzado lentamente en comparación a los procesos que se han realizado en el gobierno central, que comenzó en la década del '90. El nivel de modernización de la gestión de los municipios chilenos es precario, porque no logran adaptarse de manera rápida a los nuevos tiempos. En esa perspectiva, presentan menos fortalezas en los temas de gestión, escasa capacidad de instrumentos de planificación estratégica y de control de gestión. Por lo anteriormente dicho, la modernización del aparato municipal toma mayor importancia, por ello nuestra investigación busca ser un aporte a este proceso de modernización que se da en el nivel local.

La presente investigación será un aporte para el municipio, ya que se obtendrán elementos significativos para avanzar en eficiencia y en eficacia respecto a la entrega de servicios a la comunidad, generando un modelo de gestión que podrá ser replicado en otros programas del municipio. Del mismo modo será un beneficio para la comunidad, ya que entregará elementos que posibilitará implementar un proceso que permita obtener retroalimentación de la ejecución de los distintos talleres de parte de los beneficiarios directos, lo que permitiría la mejora continua del servicio del cual se benefician los vecinos.

La investigación también busca ser un aporte a la ampliación del conocimiento académico respecto al tema del desarrollo de las herramientas administrativas de gestión en el ámbito de las municipalidades chilenas, por lo que se convertirá en un documento de consulta para seguir profundizando en el tema.

En términos metodológicos, el presente estudio contribuirá a desarrollar un nuevo proceso que permita ejecutar eficaz y eficientemente el programa de talleres municipales de

gestión comunitaria, por lo que el municipio tendrá la posibilidad de realizar mediciones y análisis de dicho programa.

1.5. Objetivos

a) Objetivo general

Determinar qué características debiese tener un Modelo de Gestión en sus procesos de implementación, medición y análisis del programa “Talleres Municipales Gestión Comunitaria” de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad de Cerrillos, que permita eficiencia y eficacia en su ejecución.

b) Objetivos específicos

- Identificar y caracterizar elementos que componen el proceso de implementación del programa “Talleres Municipales Gestión Comunitaria”.
- Determinar una herramienta administrativa que nos permita establecer fases de desarrollo estratégico con la finalidad de implantar nuestro sistema.
- Diseñar un proceso para la implementación, medición y análisis del programa “Talleres Municipales Gestión Comunitaria” de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad de Cerrillos para el año 2017”

II. MARCO TEÓRICO

En el presente estudio es importante definir los antecedentes institucionales que principalmente hacen mención a la estructura organizacional de la municipalidad de Cerrillos, como también a la estructura del programa de “Talleres Municipales Gestión Comunitaria”. Junto con lo anterior, es fundamental definir la propuesta del diseño de implementación, medición y análisis para el programa, como también la definición de los conceptos técnicos, el análisis y las herramientas administrativas a utilizar. En virtud de lo anterior, es necesario analizar la factibilidad de aplicar al programa las herramientas administrativas a utilizar, por ello se mencionará su uso en el sector público y se iniciará la fase de análisis de la planificación estratégica, vinculándola con el desarrollo de conceptos utilizados en la administración.

Este marco teórico se irá desarrollando considerando los objetivos específicos del estudio, de manera de poder indicar y definir conceptos, elaborando un desarrollo teórico que dé claridad al lector respecto de definiciones técnicas que abordará nuestro estudio.

Las temáticas a desarrollar tienen relación con el estado actual de los procesos administrativos que afectan al programa de “Talleres Municipales Gestión Comunitaria”, y las propuestas para la elaboración de un diseño de implementación, medición y análisis. Dicha propuesta se enmarca en el ámbito del control de gestión en la administración pública, por ello es importante que la herramienta administrativa a utilizar y los análisis para la elaboración de nuestra planificación estratégica, sean viables de ser aplicados a la administración pública. En este sentido, se profundizará en las adaptaciones de los

instrumentos aplicados a las organizaciones de carácter público, las cuales responden a necesidades de usuarios heterogéneos, en este caso, los de la Municipalidad de Cerrillos.

En el contexto de la modernización de las instituciones públicas, encontramos los siguientes instrumentos que se han desarrollado para asegurar la debida planificación, ejecución y seguimiento de cumplimiento de metas y objetivos institucionales, recordemos que nuestro estudio pretende diseñar la implementación, medición y análisis para el programa Talleres Municipales Gestión Comunitaria, en la DIDECO de la Municipalidad de Cerrillos, por lo que las siguientes definiciones dan inicio a un conjunto de procedimientos que forman parte de un gran proceso en una fase inicial que es primordial para la toma de decisiones, y posteriormente al diseño propiamente tal, con la finalidad de implantar la estrategia comunal, por lo tanto todo proceso se debe iniciar con una planificación estratégica.

2.1. Planificación Estratégica

El proceso administrativo contempla la planificación, el cual además constituye el punto de partida en la acción directiva, ya que se determinan los Objetivos Estratégicos y el plan de acción para lograrlos. El éxito va a depender del conocimiento de las distintas variables (endógenas y exógenas) que afectan a la organización. La Planificación Estratégica esencialmente necesitará de un proceso de toma de decisiones y los resultados serán consecuencia del plan instaurado. Los resultados se reflejan en el cumplimiento de la meta prevista, esto es, qué tipo de estructura organizacional se adaptará a la estrategia implantada, qué profesional se asignará para ello, con qué tipo de tecnología cuenta para desarrollar las actividades para la producción de bienes o servicios. Esta visión es integradora y hace que la planificación sea entendida como un gran sistema que está

compuesta por múltiples procesos capaces de diseñar, regular y evaluar la eficacia del mismo.

Por lo tanto, planificar es un proceso mediante el cual los agentes involucrados analizan el entorno interno y externo de la organización, bajo principios filosóficos que guiarán el cumplimiento de unos objetivos por medio de estrategias implantadas, en concordancia con el entorno social, tecnológico, administrativo, financiero, productivo y cultural (análisis de escenarios).

La planificación estratégica como sistema, contiene un determinado número de procesos que hacen de ella una actividad dinámica, flexible y continua.

La planificación estratégica cumple un importante rol en la confección de los escenarios factibles bajo cierta certidumbre esperada, para lo cual establece procesos integrados capaces de sistematizar acciones que permitan lograr dentro de un contexto específico, objetivos y metas productivas.

Al haber realizado los análisis correspondientes a la organización y su relación con el entorno, la planificación estratégica precisa una fase de programación y definición clave para el desarrollo institucional orientada a la elaboración de la visión, misión y objetivos corporativos.

Según Kaplan y Nortor (2008) (...) “El desarrollo de la estrategia empieza con herramientas como las declaraciones de misión, valores y visión, junto con análisis externos competitivos, económicos y ambientales, que se resumen en las declaraciones de fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas de la compañía”(p. 21).

2.2. Control de Gestión

El control es la función responsable, en lo esencial, de que los recursos de una organización sean obtenidos y empleados conforme a sus objetivos (eficacia), y en los usos más productivos y rentables (eficiencia). El control de gestión es la función o el proceso de la gestión, por medio del cual la dirección influye en la organización para asegurar la implantación de la estrategia y el cumplimiento de los objetivos corporativos. En este sentido, es el sistema formal que la dirección emplea para mantener o alterar los patrones de funcionamiento de las actividades organizacionales.

El control de gestión está ligado al cumplimiento de objetivos y metas globales a nivel corporativo, de unidades de negocios y de áreas funcionales y de apoyo. A continuación se exponen algunas definiciones de autores frente a la pregunta ¿Qué es el Control de Gestión?:

Control de Gestión: es el proceso por el cual la dirección de una organización asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficiente y eficazmente en el logro de los objetivos estratégicos de la organización. (Anthony y Vijay Govindarajan, 2004)

Control de Gestión: es el proceso en el cual la dirección influye en sus miembros para asegurar la implantación de las estrategias. (Anthony y Vijay Govindarajan, 2004)

Control de Gestión: es la vía por la cual se ejerce a través de múltiples mecanismos, que no sólo miden el resultado final obtenido, sino que también tratan de orientar, influyendo en que el comportamiento individual, y en el de la organización, para que éstos sean los más convenientes para el logro de sus objetivos. (Joan M^a Amat, 1998)

Control de Gestión: es un proceso dinámico que consiste en cotejar lo realizado con lo programado y detectar las desviaciones a tiempo, para luego adoptar las medidas que permitan corregir errores y alcanzar los objetivos estratégicos. (Illanes, 1998)

Control de Gestión: proceso por el cual se concibe sobre una organización en marcha, que va realizando sus planes y/o programas de mediano y largo plazo, sobre la base del trabajo del día a día, procesando continuamente la información en acción, a través de la decisión y sometiendo todo el proceso a la retroalimentación. (Mallo y Merlo, 2000)

Control de Gestión: es el conjunto de técnicas y procedimientos que facilitan el logro de los objetivos estratégicos en menor tiempo y al mínimo coste. (Jiménez, 2001)

Control de Gestión es: el proceso por el cual los altos miembros influyen a otros miembros de la organización para que implanten las estrategias de dicha organización. (Vijay Govindarajan, 2004)

La Administración Pública de hoy necesita mayores y mejores respuestas, el empoderamiento de la ciudadanía se refleja en la dinámica social y política que vive nuestro país, donde el Gobierno tiene que dar múltiples respuestas a la Sociedad Civil, cuyos requerimientos exigen una Administración Moderna. La evolución de la Administración Pública se refleja en lo señalado en el trabajo “Modelos de gestión pública y sus implicancias para la planificación, evaluación y control de gestión del Estado”. En donde se señala que:

En rigor, definir un “modelo de gestión pública” consiste en definir quién hace qué, con qué énfasis, con qué preponderancia del “publicchoice²” vs. el “principal-

² La teoría de la elección pública o «publicchoice», Esta teoría puede definirse, utilizando para ello las palabras de Mueller (1989, pp. 1-2), como el estudio económico de las decisiones que se adoptan al margen del mercado o, sencillamente, como la aplicación de la Economía a la Ciencia Política. La nueva gestión pública: evolución y tendencias ISABEL MARÍA GARCÍA SÁNCHEZ, Universidad

agente”(estado y ciudadanía), y con qué grados de autoridad relativa entre los organismos centrales y los entes sectoriales y locales. En suma, no sólo es importante definir qué se hace, y quién lo hace, quién planifica y quién controla, sino también asegurar que este ciclo recursivo se ejecute bien. (Waissbluth y Larraín, 2009, citados en Consorcio para la Reforma del Estado, 2009)

El Consorcio para la Reforma del Estado (2009) en su libro “Un mejor Estado para Chile”, también menciona El “New Public Management³”, que es una política pública acerca de la gestión pública (Barzelay, 2001, citados en Consorcio para la Reforma del Estado, 2009) la cual emerge, con distintas variantes, del mundo anglosajón: Reino Unido, Nueva Zelandia, Australia, Escandinavia, Estados Unidos. Expresa la idea de un flujo acumulado de decisiones de política pública que a lo largo de los últimos 20 años ha producido cambios radicales en la gestión del estado. Está esencialmente relacionado con intervenciones horizontales. Son reglas institucionales y organizacionales para todo el sector público, que afectan:

- Presupuestación,
- Manejo financiero,
- Servicio civil y alta dirección pública,
- Relaciones laborales,
- Compras públicas,

de Salamanca, Presupuesto y Gasto Público, Secretaría General de Presupuestos y Gastos 2007, Instituto de Estudios Fiscales.
Información extraída del sitio web

http://www.ief.es/documentos/recursos/publicaciones/revistas/presu_gasto_publico/47_GarciaSanchez.pdf

³Según lo señalado por la revista perspectiva, El New Public Management surge como un paradigma de la administración que se caracteriza por adaptar herramientas de la gestión empresarial al manejo de los asuntos públicos, y que propugna por la prestación de servicios más ajustados a las necesidades de los ciudadanos con un enfoque de eficiencia, competencia y efectividad en la satisfacción de las demandas sociales. Información obtenida en el sitio web <http://www.revistaperspectiva.com/archivos/revista/No%2023/036-038%20PERS%20OK.pdf>

- Organización y métodos,
- Auditoría y evaluación.

En su esencia, presupone políticas públicas fijadas en Ministerios y Servicios profesionalizados que las ejecutan con mayores grados de libertad y con un convenio de desempeño estratégico.

El Control de Gestión se visualiza en los distintos servicios públicos (Ministerios, Municipalidades, Hospitales, etc.), como referencia los autores Kaplan y Norton (2009), dan relatos de experiencias de la aplicación del cuadro de mando integral en servicios públicos (organizaciones gubernamentales y/o no lucrativas).

2.3. Misión y Visión

La misión refleja la razón de ser de la organización, es el propósito general de la empresa, enuncia a que clientes sirve y que necesidades va a satisfacer. La misión es el marco de referencia que orienta las acciones a seguir, establece la relación entre lo deseado con lo posible, condiciona actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

La visión es la descripción de un escenario deseado por la gerencia de una empresa. Tiene la capacidad de ver más allá del tiempo y el espacio, para construir en la mente un estado futuro deseable que permita tener una claridad sobre lo que se quiere hacer y a dónde se quiere llegar en una organización.

2.4. Análisis de Escenario

El escenario es un conjunto de variables exógenas que la organización no controla. No obstante, estas variables pueden determinar la factibilidad de que se pueda cumplir con

la Visión Operacional. El escenario se genera en la competencia, el entorno económico, el entorno tecnológico, el entorno social, legal o político.

2.5. Análisis FODA

La sigla FODA, se compone de cuatro palabras las que se detallan a continuación:

Fortalezas: factores críticos positivos con los que se cuenta.

Oportunidades: aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas.

Debilidades: factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir.

Amenazas: aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos.

El análisis FODA es una herramienta administrativa que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, departamento, sección u oficina, etcétera, que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado.

Es una fotografía de una situación puntual de lo que se está estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en el análisis FODA son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán definir decisiones estratégicas para lograr mejorar la situación actual. En síntesis el análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, permitiendo obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones con los objetivos y políticas formuladas.

2.6. Cadena de Valor

El análisis de cadena de valor es una herramienta de pensamiento estratégico, se basa en un modelo teórico que gráfica y describe las actividades que se realizan en una organización para generar valor al cliente final y a su vez a la misma empresa. En base a esta definición se dice que una organización tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea disminuyendo los costos o incrementando las ventas) (Porter, 1985). Este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor, en el libro “Ventaja Competitiva”, Porter (1985) presentó al mundo este concepto. Para este autor el valor corresponde a la determinación de la importancia que los individuos le asignan a los bienes o a los servicios que ofrece una institución. La ventaja competitiva es el proceso de comparación continua que hace una institución en relación con sus principales competidores. Es encontrar la forma de obtener valor sostenible en el tiempo sobre la base de elementos que sean difíciles de imitar.

La herramienta práctica en que se fundamentan estos conceptos es el Análisis de la cadena de valor.



Imagen obtenida del sitio web

https://ingenieriaindustrial1.files.wordpress.com/2012/02/cadena_de_valor.png

2.7. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son las metas y estrategias planteadas por una empresa u organización con la finalidad de reforzar, a largo plazo, la posición de la organización en un mercado específico, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo cercano, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión.

2.8. Metodología de Control de Gestión:

Como metodología se utilizará la herramienta administrativa “Balance Scorecard” o Cuadro de Mando Integral.

2.8.1 Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral (CMI) complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores claves que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. El cuadro de mando integral (CMI) enfatiza la conversión de la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. Para ello, la perspectiva que aportan Kaplan y Norton ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento (Kaplan y Norton, 2002, p.4)

En el ámbito de la administración pública la revista iberoamericana de contabilidad de gestión, en su artículo una nueva visión del cuadro de mando integral para el sector público (Batista y Rodríguez, 2004, p.1), de la Universidad de Valladolid señala que:

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de planificación y control de gestión de mayor actualidad nacida en el ámbito de la empresa donde la competitividad es una de sus principales características. Se ha manifestado como herramienta de gestión de gran aprovechamiento para entidades no lucrativas y en particular en el ámbito de la actividad pública. Por supuesto que las perspectivas a considerar tienen una vertiente en parte diferente a la recogida en su aplicación al sector privado; sin embargo en su conjunto y con la adaptación imprescindible de las mismas a las características propias de las entidades que no persiguen un ánimo de lucro y caracterizadas por estar al servicio de la sociedad, la técnica del CMI puede ser de gran utilidad a la hora de establecer a partir de la misión, los objetivos concretos, diseñar el sistema de indicadores de ejecución y control, así como analizar los resultados alcanzados dentro de una lógica de fines o metas y medios o recursos necesarios. Dado que el CMI incorpora indicadores financieros y no financieros, su adaptación a entidades donde priman los segundos sobre los primeros adquiere especial relevancia. Por ello consideramos que su implantación a nivel del Gobierno y sus entidades públicas puede facilitar considerablemente la planificación y el control de las tareas que les son propias (Batista y Rodríguez, 2004, p.1).

“El CMI está siendo utilizado en la actualidad por entidades de distintos sectores económicos, especialmente en el ámbito de las empresas privadas; no obstante ya hay experiencias de su aplicación al sector público” (PEA, 1999, citados en Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión, 2004), un ejemplo es en EEUU, dicha corporación agrupa a altos miembros de departamentos de Gobierno, y ha recomendado la utilización del CMI en los servicios públicos. “En España, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA) está desarrollando una serie de documentos orientados a su implantación en ayuntamientos, universidades, instituciones sanitarias, entidades públicas e instituciones sin fines de lucro, entre otras”. (Batista y Rodríguez, 2004, p. 2)

Lo anteriormente señalado, fundamenta la aplicación del CMI a las organizaciones públicas, investigando acerca de las posibilidades existentes mediante las necesarias adaptaciones al modelo inicialmente diseñado para adecuarlo a las peculiaridades del sector estatal, concluyendo con la propuesta de un modelo general de Cuadro de Mando que sea viable la utilización por parte de la administración del Estado. (Batista y Rodríguez, 2004).

2.9. Mapa Estratégico

Es un paso para la implantación de la nueva estrategia. Tiene diferentes formatos, pero casi siempre tiene dos componentes, los objetivos estratégicos y las perspectivas.

La función principal del Mapa Estratégico es comunicar la estrategia a todas las personas que tienen que ejecutarla, que son los empleados de la compañía. El Mapa Estratégico cuenta la historia de la estrategia. Muestra cómo la empresa logrará su visión a través de objetivos concretos. Los doctores Kaplan y Norton (2004), explican en su libro

Mapas Estratégicos, cómo utilizar esta herramienta para representar y comunicar una estrategia.

2.10. Matriz de Marco Lógico

El Marco Lógico es una herramienta de trabajo con la cual un evaluador puede examinar el desempeño de un programa en todas sus etapas. Permite presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad. Asimismo, sirve para evaluar si se han alcanzado los objetivos y para definir los factores externos al programa que pueden influir en su consecución.

La Matriz de Marco Lógico que se elabora para efectos de la evaluación debe reflejar lo que el programa es en la actualidad. Si bien muchos programas no han sido diseñados con el método del Marco Lógico, se debe realizar un ejercicio de reconstrucción de los distintos niveles de objetivos del programa (fin, propósito, componentes) con sus respectivos indicadores, que permitan medir el nivel de logro alcanzado.

2.11. Cuadro de Seguimiento

El cuadro de seguimiento contempla un conjunto de procedimiento sistemático en virtud del cual se recopila y se analiza toda la información con el objeto de comparar los estados de avances logrados en función de lo planificado y corroborando el cumplimiento de las normas establecidas. Además ayuda a identificar tendencias y patrones, a adaptar las estrategias y a fundamentar las decisiones relativas a la gestión del proyecto o programa.

2.12. Estadística y Mejora Continua

La estadística es una ciencia formal que estudia la recolección, análisis e interpretación de datos de una muestra representativa, ya sea para ayudar en la toma de

decisiones o para explicar condiciones regulares o irregulares de algún fenómeno o estudio aplicado, de ocurrencia en forma aleatoria o condicional.

La mejora continua, método que intenta optimizar y aumentar la calidad de un bien o servicio, es utilizada comúnmente en empresas de manufactura, debido en gran parte a la necesidad constante de minimizar coste de producción obteniendo mejor calidad del producto, porque como sabemos, los recursos son escasos y las necesidades son múltiples, y en un mundo cada vez más competitivo a nivel de costos, es necesario para una empresa manufacturera tener algún sistema que le permita mejorar y optimizar continuamente sus procesos.

La Mejora Continua no sólo tiene sentido para una empresa del sector privado que produce algún bien, sino que también en empresas que prestan servicios como los organismos públicos, es perfectamente válida y ventajosa principalmente porque si tienes un sistema de Mejora Continua (al ser un sistema, quiere decir que es algo establecido y conocido por todos en la empresa donde se está aplicando) entonces tienes las siguientes características:

Un proceso documentado, esto permite que todas las personas que son partícipes de dicho proceso lo conozcan y todos lo apliquen de la misma manera cada vez.

Algún tipo de sistema de medición que permita determinar si los resultados esperados de cierto proceso se están logrando (indicadores de gestión).

Participación de todas o algunas personas relacionadas directamente con el proceso, ya que son estas personas las que día a día tienen que lidiar con las virtudes y defectos del mismo.

III. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

De acuerdo con la formulación del problema, el presente estudio se constituye como una investigación exploratoria, ya que se pretende comenzar a conocer la situación respecto al proceso de implementación de los talleres municipales de gestión comunitaria. Igualmente, es una exploración inicial que dará cuenta de que características debe tener el proceso de implementación, lo que constituirá un preámbulo de otras investigaciones.

El diseño de la investigación corresponde al tipo de diseño no experimental, este tipo de diseño se caracteriza por ser más natural, ya que no hay manipulación de variables, por lo que se acerca más a la realidad. Por ello, existe mayor posibilidad de generalizar los resultados en otros contextos.

3.2. Instrumentos metodológicos usados

La metodología utilizada en el estudio se centra en la recopilación y análisis de datos existentes en la Municipalidad a través de documentación oficial (Decretos, oficios, y circulares), documentos institucionales (informes y evaluaciones), contenido de la página web de la Ilustre Municipalidad de Cerrillos. Junto con lo anterior, se aplican encuestas del tipo Lickert a los monitores que ejecutan los talleres y entrevistas estructuradas a dos jefaturas profesionales con desempeño en el departamento de gestión comunitaria de la mencionada Municipalidad y en la DIDECO.

3.3. Universo en estudio

En virtud de los objetivos de la presente investigación, el universo de estudio lo constituye la Ilustre Municipalidad de Cerrillos, para analizar la implementación de los Talleres de Gestión Comunitaria de la DIDECO, en el marco de la eficiencia y eficacia de los procesos.

3.4. Unidad en estudio y muestra de estudio

En relación a la Unidad de Estudio, la investigación presenta dos segmentos, el primer segmento es el Departamento de Gestión Comunitaria dependiente de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Cerrillos, y en segundo lugar los Talleres de Gestión Comunitaria que se ejecutan durante el año calendario.

En función de lo anterior, las muestras de estudio radican en dos jefaturas, el Director de Desarrollo Comunitario y el Jefe del Departamento de Gestión Comunitaria de la Ilustre Municipalidad de Cerrillos, y por otro lado, 14 monitores que ejecutan directamente los talleres de gestión comunitaria.

IV.PRESENTACIÓN, DESARROLLO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Presentación de resultados y análisis.

Los resultados que a continuación se presentan, para mejor comprensión metodológica, están separados en virtud de cada objetivo específico.

4.1.1. Objetivo específico 1:*Identificar y caracterizar elementos que componen el proceso de implementación del programa “Talleres Municipales Gestión Comunitaria” de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Ilustre Municipalidad de Cerrillos.*

A continuación se presentan los elementos que componen el proceso de implementación del programa “Talleres Municipales Gestión Comunitaria”, los cuales son expuestos y analizados, a través de dos instrumentos aplicados, uno de ellos es la encuesta a los monitores contratados por la municipalidad para ejecutar los distintos talleres del programa, y por otra parte, una entrevista al Director de Desarrollo Comunitario y al Jefe del Departamento de Gestión Comunitaria de la Ilustre Municipalidad de Cerrillos.

La recolección de datos a través de estos instrumentos nos permite visualizar elementos relacionados con la planificación estratégica, a través de la percepción de las personas que ejecutan directamente las actividades de programa, como también de dos jefaturas del municipio que trabajan en el ámbito de desarrollo comunitario.

4.1.1.1. Resultado de las encuestas a los Monitores que ejecutan directamente los Talleres:

A continuación se presentan los resultados de las encuestas que se aplicaron a 14 monitores de los Talleres de Gestión Comunitaria, los cuales ejecutan directamente las distintas instancias en donde participan los ciudadanos.

En la siguiente tabla se muestra los porcentajes de respuestas frente a las nueve afirmaciones de la encuesta:

Nº	Afirmaciones	Muy de acuerdo (4)	De acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
1	La Municipalidad me comunica adecuadamente su estrategia de gestión.	36%	43%	21%	0%
2	La Municipalidad me comunica adecuadamente su misión y visión.	7%	79%	14%	0%
3	En cuanto a la implementación de los talleres, una de las preocupaciones principales de la Municipalidad está puesta en los resultados.	29%	29%	43%	0%
4	Los objetivos estratégicos de la Municipalidad me son claramente comunicados.	29%	36%	36%	0%
5	Hay una alta preocupación por solicitar información del estado de avance de los Talleres en ejecución.	14%	43%	43%	0%
6	Hay una alta preocupación del Municipio por medir la satisfacción de todos los asistentes a los talleres.	14%	50%	36%	0%
7	La Municipalidad comunica claramente los resultados que espera obtener de la ejecución de los talleres comunitarios.	29%	21%	50%	0%
8	Participo activamente en la definición de los indicadores de desempeño de los Talleres.	0%	64%	36%	0%
9	La Municipalidad me informa claramente los resultados finales de la implementación del Programa de los Talleres de Gestión Comunitaria.	21%	29%	50%	0%

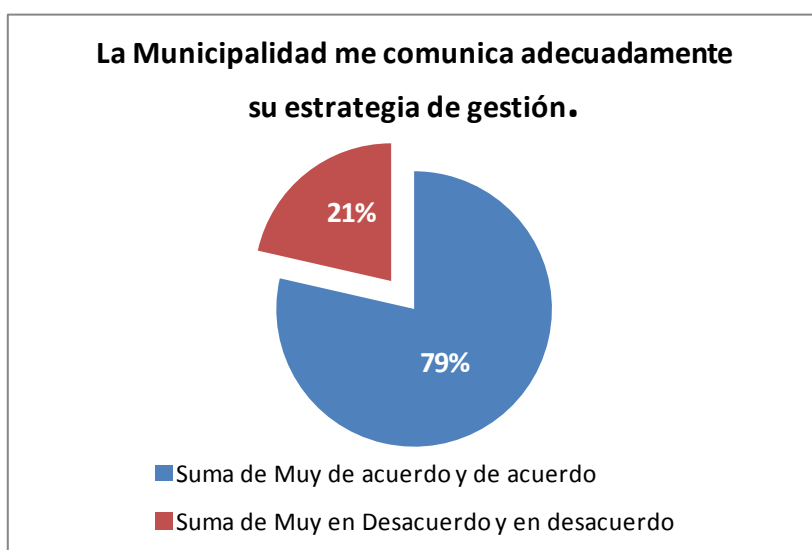
En el siguiente cuadro se muestran los porcentajes de las respuestas a las nueve afirmaciones en función de las dos tendencias, positiva y negativa.

Nº	Afirmaciones	Muy de acuerdo y de acuerdo	Muy en Desacuerdo y en desacuerdo
1	La Municipalidad me comunica adecuadamente su estrategia de gestión.	79%	21%
2	La Municipalidad me comunica adecuadamente su misión y visión.	86%	14%
3	En cuanto a la implementación de los talleres, una de las preocupaciones principales de la Municipalidad está puesta en los resultados.	57%	43%
4	Los objetivos estratégicos de la Municipalidad me son claramente comunicados.	64%	36%
5	Hay una alta preocupación por solicitar información del estado de avance de los Talleres en ejecución.	57%	43%
6	Hay una alta preocupación del Municipio por medir la satisfacción de todos los asistentes a los talleres.	64%	36%
7	La Municipalidad comunica claramente los resultados que espera obtener de la ejecución de los talleres comunitarios.	50%	50%
8	Participo activamente en la definición de los indicadores de desempeño de los Talleres.	64%	36%
9	La Municipalidad me informa claramente los resultados finales de la implementación del Programa de los Talleres de Gestión Comunitaria.	50%	50%

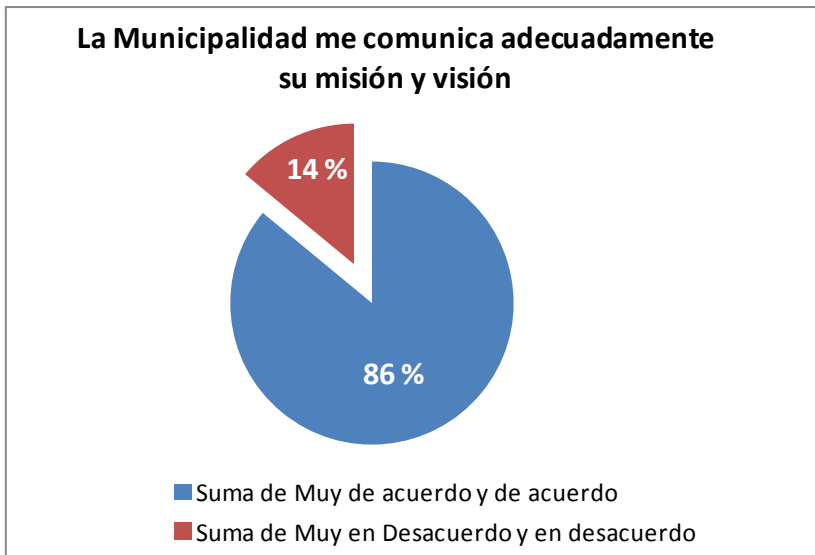
En el cuadro se visualiza claramente que los porcentajes más altos de respuesta negativa tienen que ver con la focalización del proceso en los resultados (afirmaciones 3, 5,7, 9).

Los siguientes gráficos muestran los porcentajes de las respuestas, en virtud de cada afirmación del instrumento aplicado, las cuales han sido agrupados por temáticas:

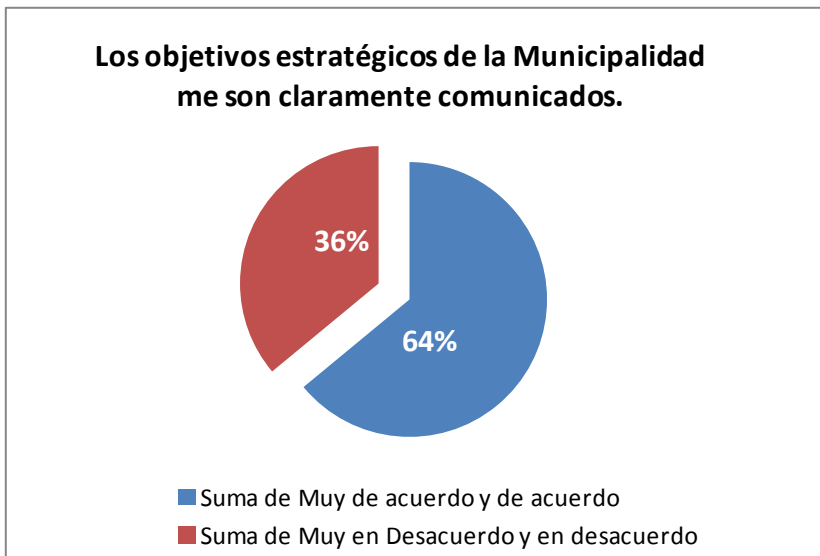
Afirmación 1:



Afirmación 2:



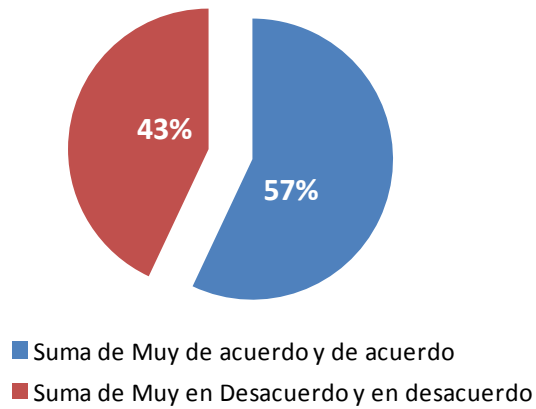
Afirmación 4:



Respecto a las afirmaciones 1, 2 y 4, existe un alto porcentaje de respuesta positiva, donde se percibe que la Municipalidad comunica claramente la estrategia, la misión y la visión y los objetivos estratégicos (79%, 86% y 64% respectivamente).

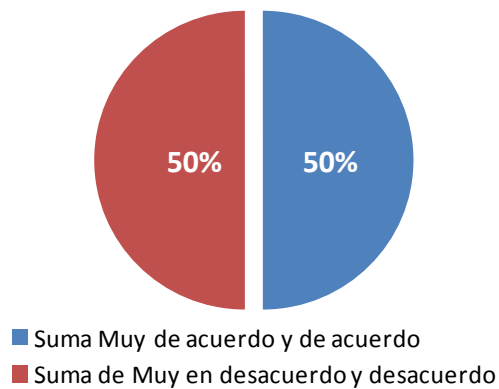
Afirmación 3:

**En cuanto a la implementación de los talleres,
una de las preocupaciones principales de la
Municipalidad está puesta en los resultados.**

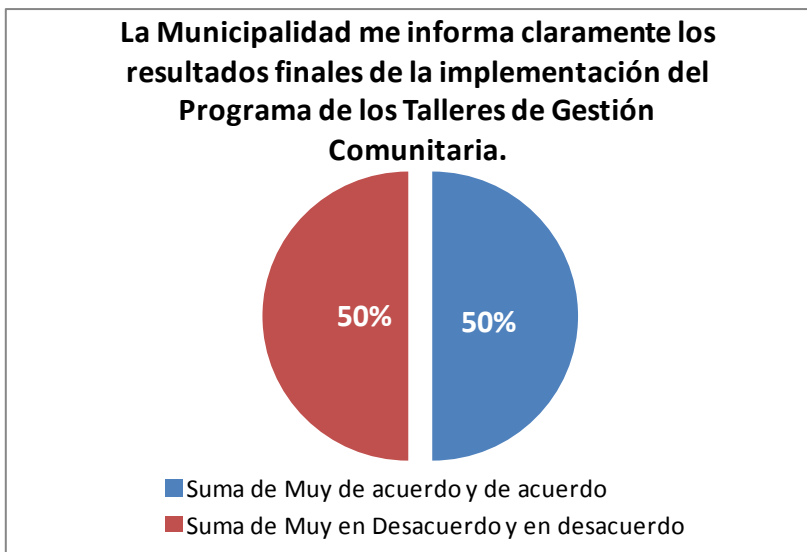


Afirmación 7:

**La Municipalidad comunica claramente los
resultados que espera obtener de la ejecución
de los talleres comunitarios.**

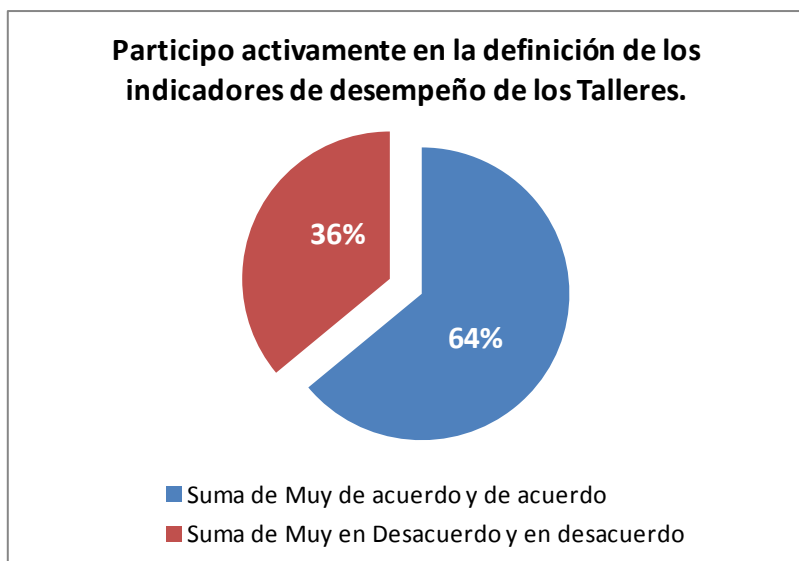


Afirmación 9:



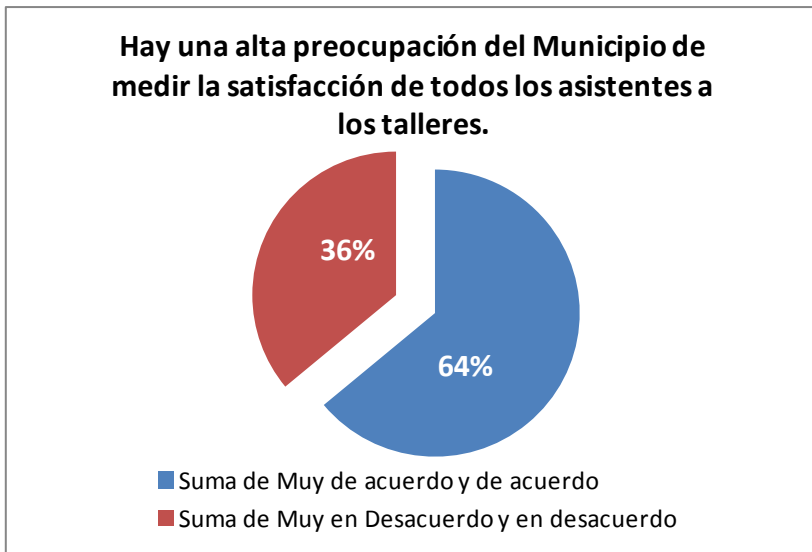
Respecto a las afirmaciones 3, 7 y 9, se presenta un alto porcentaje de respuesta negativa, la cual hace referencia a la preocupación por los resultados, la comunicación de las expectativas de resultado y la información clara de los resultados finales (43%, 50% y 50%). Las respuestas muestran una percepción que el Municipio, respecto a la implementación de los Talleres de Gestión Comunitaria, en un alto porcentaje, no se focaliza en los resultados y no existiría mayor esfuerzo por comunicar a los monitores lo que espera de la ejecución de los mismos. Este es un elemento significativo para nuestro análisis, ya que la orientación al resultado es un elemento importante en la elaboración de un modelo de gestión para la implementación del programa.

Afirmación 8:



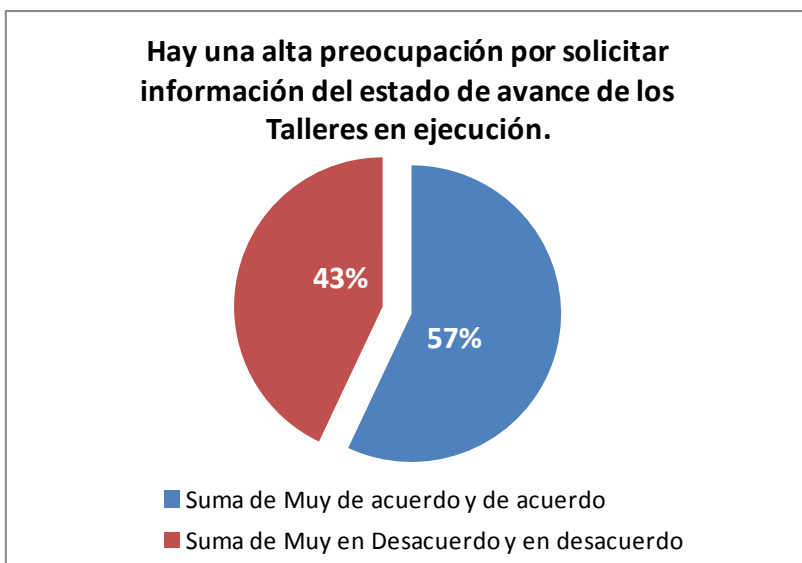
Mayoritariamente los monitores se sienten participe en la definición de los indicadores de desempeño de los talleres, pero pareciera que no existiría una retroalimentación por parte del Municipio en cuanto a los resultados finales de dichos indicadores, lo que se evidencia en los resultados de la afirmación 9. Del mismo modo pareciera ser contradictorio el que haya un porcentaje alto en la participación de la definición de los indicadores, pero al mismo tiempo un alto porcentaje de respuesta negativa a la comunicación de las expectativas de resultados que espera el municipio, por lo que podría haber una desconexión entre lo que se planifica en un comienzo y la ejecución posterior del programa, no existiendo vinculación de las etapas, ni retroalimentación de los actores.

Afirmación 6:



En cuanto a la afirmación 6, un porcentaje mayoritario expresa que existe preocupación por parte del Municipio en cuanto a medir la satisfacción de los asistentes a los talleres, sin embargo un porcentaje importante (36%), se manifiesta en desacuerdo, lo que podría indicar que la medición de satisfacción no se aplica en todos los talleres que se ejecutan.

Afirmación 5:



Respecto a la afirmación 5, un porcentaje importante (43%), percibe que no hay una alta preocupación por solicitar información sobre el estado de avance, lo que podría significar que el Municipio no solicita informes de avance a todos los monitores de los talleres.

4.1.1.2. Resultados de las entrevistas estructuradas:

A continuación se presentan las respuestas de la entrevista al Director de Desarrollo Comunitario y al Jefe del Departamento de Gestión Comunitaria de la Municipalidad de Cerrillos.

- ¿Se han establecido indicadores de gestión para medir la ejecución de los Talleres de Gestión Comunitaria?, ¿Quién o quienes los definen?

Ambas personas indican que se establecen indicadores para medir la ejecución de los Talleres de Gestión Comunitaria. Respecto a quién los define, el Director señala que lo establece el Jefe de Gestión Comunitaria, a través de encuestas y listados de asistencia. Sin embargo, el señala que estos indicadores eran definidos por el Director. Esta respuesta

puede evidenciar que no hay claridad en quien debe cumplir el rol de dirigir el establecimiento de los indicadores de gestión.

- ¿La Estrategia de Gestión, la Visión y la Misión institucional son difundidos a los monitores que ejecutan los Talleres de Gestión Comunitaria?.

Tanto el Director de Desarrollo Comunitario y el Jefe Departamento de Gestión Comunitaria, manifiestan que se les da a conocer a los monitores la estrategia, la visión y la misión institucional. El primero expresa que se difunde el programa de los talleres y el segundo establece que se realizan talleres de inducción al respecto. Ambas respuestas son coherentes con expuesto en las encuestas a los monitores, en donde se manifiesta preocupación de parte del municipio por la comunicación de la estrategia.

- ¿Se realizan reportes de avance de ejecución de los talleres? ¿Con qué frecuencia?

Ambos entrevistados señalan que se realizan reportes de avances de la ejecución de talleres, sin embargo uno establece la frecuencia con periodicidad mensual, mientras que el otro expresa que es cada 15 días. Este dato es relevante, ya que en las encuestas a los monitores se manifiesta un alto porcentaje de respuesta negativa frente a la preocupación del Municipio de solicitar estados de avance, lo que puede estar indicando que la información periódica que se está solicitando, responde a simples planillas de asistencia o datos generales, pero que no constituye un reporte de avance técnico de las actividades ejecutadas.

- ¿Qué instrumento se aplica a los vecinos que participan en los talleres para obtener retroalimentación del proceso de implementación?, ¿Cómo se mide la satisfacción?

El Director de Desarrollo Comunitario manifiesta que se aplican encuestas a los vecinos que participan en los talleres y visitas a terreno para conocer las percepciones y opiniones. Mientras que el Jefe del Departamento de Gestión Comunitaria, expresa que la información se obtiene a través de encuestas de satisfacción, utilizando la entrevista individual y colectiva.

- ¿Se aplica algún instrumento formal a los monitores que dictan los talleres para obtener retroalimentación del proceso de implementación?.

El Director de Desarrollo Comunitario expresa que los monitores mensualmente realizan la retroalimentación a través de un informe de actividades, adjuntando la asistencia de los participantes. En otro punto, el Jefe del Departamento de Gestión Comunitaria señala que existe un formato donde se ingresa la actividad realizada, horario, fecha, número de participantes, incidencias y observaciones. Sin embargo, la encuesta a los monitores arrojan un alto porcentaje de respuesta negativa frente a los temas de solicitudes de informes de avance y de preocupación de los resultados.

4.1.2. Objetivo específico 2: *Determinar una herramienta administrativa que nos permita establecer fases de desarrollo estratégicos con la finalidad de implantar nuestra estrategia.*

La herramienta administrativa que determinamos para aplicar en el escenario descrito, es el Cuadro de Mando Integral (CMI), ya que es una herramienta que se puede adaptar al mundo de las organizaciones sin fines de lucro y al ámbito de la administración pública, la cual ha sido definida anteriormente, recordemos que este proceso se inicia con la fase de la planificación estratégica.

4.1.3. Objetivo específico 3: *Diseñar un proceso para la implementación, medición y análisis del programa “Talleres Municipales Gestión Comunitaria” de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad de Cerrillos para el año 2017”*

Para diseñar un proceso de implementación, medición y análisis del programa, hay que desarrollar la fase de planificación estratégica comenzando por la declaración de misión y visión, un análisis de escenario donde se determinan dos principales escenarios un micro entorno y un macro entorno, luego elaboraremos un análisis FODA, en donde se reflejaran los principales elemento endógenos y exógenos, la elaboración del análisis de cadena de valor que concluiremos en donde está el valor agregado de nuestro servicios, identificando actividades primarias, posterior a este punto es donde se desarrollaran los objetivos estratégicos que nos guiaran hacia nuestra Visión, dichos objetivos estarán relacionados a las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral todo esto es la propuesta de diseño de control de gestión utilizando la herramienta administrativa del Cuadro de Mando Integral,. Para dar cumplimiento a cada objetivo estratégico se definirá un plan de acción (para cada objetivo) con metas e indicadores los que podrán ser analizados en tableros de seguimientos y gráficos, dicha información deberá ser procesada por un encargado del área de control de gestión en el cuadro de seguimiento.

4.1.3.1. Misión y Visión del Programa Talleres Municipales Gestión Comunitaria:

Misión: Contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas de la comuna, logrando la mayor participación de la comunidad local a través del desarrollo de los distintos talleres del programa de gestión comunitaria.

Visión: Extender el desarrollo del programa de gestión comunitaria, maximizando la eficiencia y eficacia de los recursos, la calidad de los talleres y logrando mayor reconocimiento, en toda la comuna, como una instancia de desarrollo comunitario de prestigio.

4.1.3.2. Análisis de Escenario del Departamento de Gestión Comunitaria

Microentorno

- Municipalidad de Cerrillos:

La Municipalidad actúa como propietario, el encargado es el Departamento de Gestión Comunitaria, dependiente de la dirección de desarrollo comunitario, ya que es el organismo que administra los recursos.

- Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales sin fin de lucro:

Estas organizaciones actúan como competencia. En la comuna podemos identificar organizaciones públicas, como es el museo de aeronáutica civil, parques nacionales y el museo de arte. También existen organizaciones no gubernamentales, como juntas de vecinos, fundaciones y establecimientos educacionales. En el marco del desarrollo comunitario, estos organismos pueden otorgar a los habitantes de la comuna de Cerrillos servicios que pueden constituirse como una competencia para la municipalidad.

- Las Familias de la Comuna de Cerrillos:

Las familias actúan como usuarios de estos servicios que brinda la municipalidad.

- Ministerios del Estado de Chile y la Ilustre Municipalidad de Cerrillos:

Los Ministerios del Estado de Chile y la Ilustre Municipalidad de Cerrillos actúan como proveedores, se encargan de entregar los recursos financieros para el desarrollo de los distintos planes y programas. En el tema del desarrollo comunitario, vemos como el Ministerio de Desarrollo Social, el Ministerio del Deporte, el Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU), el Ministerio del Interior, el Ministerio de Cultura, y otros ministerios que ponen énfasis en el desarrollo local, intervienen a través de subvenciones.

Macro Entorno

- Competencia:

La competencia del Departamento de Gestión Comunitaria, está directamente relacionada con organizaciones de carácter público y privado, que ofrecen servicios similares a los que pueden acceder los vecinos, sin embargo la Ilustre Municipalidad de Cerrillos tiene mayor cobertura, infraestructura y recursos, por lo que se posiciona frente a sus competidores.

- Entorno Económico:

El aporte fiscal tanto de la municipalidad, como el de otros Ministerios son los aportes de mayor relevancia para el desarrollo del programa Talleres Municipales Gestión Comunitaria.

- Entorno Tecnológico:

El Departamento de Gestión Comunitaria cuenta con acceso a internet y equipos computacionales, sin embargo el desarrollo tecnológico es deficiente por cuanto no existen software de gestión, ni hardware acorde a los tiempos tecnológicos.

- Entorno Social:

La Dirección de Desarrollo Comunitario, DIDECO, de la cual depende el Departamento de Gestión Comunitaria cuenta con una dotación de Profesionales amplia, sin embargo presenta dificultades en su desarrollo, principalmente en los quehaceres administrativos. El Departamento no cuenta con una política de gestión de recursos humanos, por tanto no hay capacitaciones en su planta, un hecho relevante si observamos las encuestas aplicadas en un 36% de monitores, los cuales no conocen los objetivos estratégicos de la Municipalidad.

A modo de conclusión, podemos decir que el análisis realizado del Entorno de Escenario, de acuerdo a los distintos puntos evaluados, resulta favorable para esta Organización, ya que en función de la oferta, se constituye como líder en la entrega de los servicios de gestión comunitaria, a nivel de la comuna de Cerrillos. Aparece muy favorable en la obtención de resultados, considerando la capacidad e infraestructura con la que cuenta la Municipalidad, como por ejemplo las instalaciones deportivas, culturales y el equipo multidisciplinario.

4.1.3.3. Análisis FODA del Departamento de Gestión Comunitaria.

Elementos Internos

Fortalezas	Debilidades
• Una gran organización. • Infraestructura para desarrollar las actividades. • Acceso a recursos financieros. • Acceso a la comunidad. • Recursos tecnológicos. • Transporte (vehículos propios o arriendo de estos). • RRHH equipo multidisciplinario.	• No hay inducción a todo el personal. • La retroalimentación no es procesada. • Los procesos administrativos son extensos. • No hay proceso de reclutamiento. • No se transmite la estrategia comunal a todos los Monitores. • No hay nominas procesadas de los participantes.

Elementos Externos.

Oportunidades	Amenazas
• Acceso a programas de salud, deportes, culturales, etc. • Mayor fuente de financiamiento. • Construcción de recintos deportivos (proyectos de polideportivos). • Construcción de viviendas (participación de los comités de viviendas). • Construcción de centros de salud.	• Baja participación de los vecinos. • Instituciones no gubernamentales que ofrecen servicios. • Instituciones gubernamentales con presencia en la comuna.

El presente Análisis FODA nos muestra los factores internos y externos que afectan a la organización. Los factores externos son una real amenaza, sobre todo las organizaciones no gubernamentales que pueden otorgar talleres similares a los que ofrece la municipalidad, como el área de deportes y salud. Las organizaciones gubernamentales, que identificamos en el análisis de escenario, pueden ofrecer principalmente actividades de recreación, los factores internos son de preocupación por cuanto no se procesa información relevante como el número promedio de vecinos que participan, y la comunicación de los lineamientos estratégicos del programa.

4.1.3.4. Análisis de Cadena de Valor

El presente análisis de Cadena de Valor representa en cada eslabón de las actividades primarias y secundarias, una ventaja competitiva en el Departamento de Gestión Comunitaria de la Municipalidad de Cerrillos. Se crea el verdadero concepto de valor, el que genera posicionamiento, credibilidad y diferenciación en la gestión de la Municipalidad de Cerrillos, acercándonos a la gestión de calidad.

Actividades de Apoyo

Como en toda institución Pública, todas las actividades de apoyo son importantes en la generación de valor y más aún de ventaja competitiva, en este análisis sólo mencionaremos las 2 más importantes, que son RR.HH e Infraestructura, las cuales darán apoyo a las actividades primarias de la cadena de valor.

RR.HH: Es esencial en el apoyo de las actividades primarias ya que se necesita personal capacitado, idóneo (que la idoneidad este relaciona con la orientación al servicio público) que cumpla a cabalidad las metas y los objetivos del Programa Talleres Municipales de Gestión Comunitaria.

Infraestructura: Es un apoyo fundamental en las actividades del Departamento de Gestión Comunitaria, en el control de procesos de planificación estratégica, presupuestaria, financiera y contable, ya que el cumplimiento de las metas del programa, se basa en el desarrollo de actividades, talleres temáticos definidos por la Dirección de Desarrollo Comunitario a través de un programa.

Apoyo a otras actividades; control administrativo presupuestario, financiero y contable, de forma transparente eficiente y ordenada. (Trabajar con la capacidad instalada adecuada).

Actividades Primarias (generadoras de Valor)

Dentro de la comunidad de Cerrillos, los usuarios de los talleres son quienes recibirán el verdadero valor agregado del servicio prestado. Se producirá una verdadera ventaja competitiva con respecto a nuestros competidores, ya que se generará valor al dar a conocer y difundir los talleres temáticos y posicionarnos como el único oferente en la comuna de Cerrillos, de una variada propuesta de servicios gratuitos con instalaciones e infraestructura y recursos destinados a la comunidad, posesionando en las personas una marca y fidelizando a las familias con el nuevo concepto de Gestión de Calidad. Por lo mencionado anteriormente, se analizarán dos actividades primarias generadoras de valor, en las cuales debemos poner el acento para su promoción y desarrollo:

- Marketing y Ventas: este eslabón generará ventaja competitiva en el Departamento de Gestión Comunitaria, es de vital importancia la difusión de los talleres temáticos a nuestros usuarios finales, por lo mismo se estudian las necesidades de los vecinos de nuestra comuna, políticas de comunicación, gestión de la publicidad, satisfacción de los usuarios, al recibir el servicio y usos de sistema de información para conocer a nuestro contribuyentes. El Departamento de Gestión Comunitaria necesita una potente estrategia comunicacional que sea capaz de difundir, posicionar y penetrar con el concepto de Gestión de Calidad y sus distintas políticas establecidas. Esto último hace concebir como una necesidad la difusión a la ciudadanía de los múltiples beneficios de los talleres temáticos. Potenciar la difusión de tal forma que posicione en las personas el concepto de Gestión de Calidad en el Departamento de Gestión Comunitaria, a través de múltiples medidas de comunicación.

- **Servicios Post Venta:** Post-venta o mantenimiento agrupa las actividades destinadas a mantener y realizar el valor del servicio, mediante la aplicación de garantías. En el caso del departamento de Gestión Comunitaria, se aplican las medidas a través del conocimiento de las necesidades de los usuarios, en este sentido es de vital importancia establecer instrumentos que permitan recolectar antecedentes.

4.1.3.5. Cuadro de mando integral

Perspectiva Comunidad

Objetivo 1: (C 1) Aumento de la matrícula

Meta: Aumentar el número de participantes en el programa de "Talleres Municipales Gestión Comunitaria"

Iniciativa: Difusión del programa e incentivos a la comunidad para que participe

Indicador: N° de participantes v/s N° de participantes año anterior

Objetivo 2: (C 2) Aumento de la satisfacción de los Vecinos

Meta: Aumentar satisfacción de la Comunidad

Iniciativa: Hacer partícipe a la comunidad en la elaboración del programa

Indicador: % de encuestas satisfactorias

Perspectiva Financiera

Objetivo 1: (F 1) Optimizar los recursos financieros

Meta: Utilización del 100% de los recursos destinados al programa

Iniciativa: Contratación de RRHH, adquisición de bienes o servicios

Indicador: Monto ejecutado v/s monto destinado en el programa

Perspectiva de los Procesos Internos.

Objetivo 1: (P I 1) reclutamiento e inducción del personal

Meta: Establecer políticas de RRHH

- Iniciativa:** Reclutamiento e inducción al 100% de los trabajadores que se desempeñan en el programa
- Indicador:** N° de trabajador seleccionado y preparado
- Objetivo 2:** (P I 2) Mantener control absoluto respecto del programa "Talleres Municipales Gestión Comunitaria"
- Meta:** Control del 100% respecto de la ejecución de los talleres
- Iniciativa:** Instaurar metodología de seguimiento
- Indicador:** % de nivel de ejecución de los talleres
- Objetivo 3:** (P I 3) Elaborar programa según necesidad de los vecinos
- Meta:** Considerar la opinión de los vecinos
- Iniciativa:** Aplicar instrumentos de medición definidos en la metodología de seguimiento
- Indicador:** % de encuestas aplicadas en los talleres

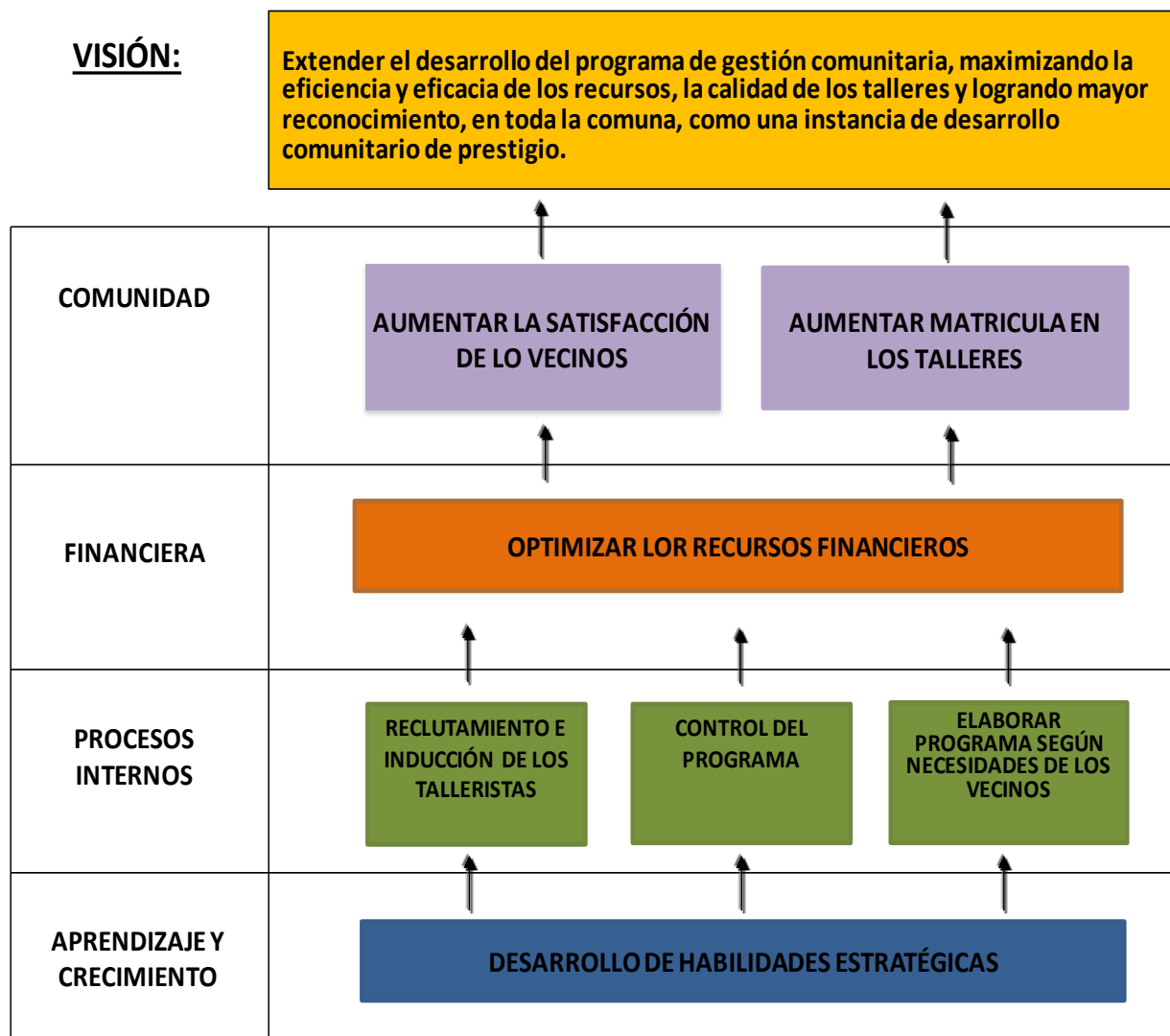
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento

- Objetivo 1:** (A C 1) Desarrollo de habilidades estratégicas
- Meta:** 100% personal alineado con los objetivos estratégicos de la Municipalidad
- Iniciativa:** Dar a conocer objetivos estratégicos del programa "Talleres Municipales de Gestión Comunitaria" a los Talleristas y equipo de gestión de la DIDECO
- Indicador:** % de personal a los cuales se les transmite los objetivos estratégicos

4.1.3.6. Mapa Estratégico

Se elaboran los objetivos estratégicos según el diagnóstico comunal en base a las perspectivas del cuadro de mando integral, CMI, considerando como nuestro norte la visión declarada. Si bien en la adaptación del cuadro de mando integral hacia la administración pública la perspectiva financiera y cliente varía en su orden, dando prioridad a esta última,

en el presente trabajo denominaremos la perspectiva cliente como comunidad, dado la connotación negativa que podría producir considerar a un vecino como cliente.



4.1.3.6. Matriz de Marco Lógico

En la matriz de marco lógico se establecen las metas asociadas a los objetivos estratégicos plasmados en cada perspectiva, en conjunto se establecen las iniciativas

estratégicas que deben desarrollar la unidad encargada del control de gestión de la DIDECO, y se constituyen los indicadores con las unidades de riesgos.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Metas	Iniciativa Estratégica	Indicador	Peligro	Precaucion	Normal
Clientes	Aumento de la Matriculas	aumentar el número de participantes en el programa de "Talleres Municipales Gestión Comunitaria"	Difusión del programa e incentivos a la comunidad para que participe	Nº de participantes v/s Nº de participantes año anterior	X < 0	X = 0	X > 0
	Aumento de la satisfacción de los Vecinos	aumentar satisfacción de la Comunidad	hacer participe a la comunidad en la elaboración del programa	% de encuestas satisfactorias	X = < 85%	X > = 90%	X = > 100%
Financiera	Optimizar los recursos financieros	Utilización del 100% de los recursos destinados al programa	contratación de rrhh, adquisición de bienes o servicios.	monto ejecutado v/s monto destinado en el programa	X = < 90%	X = > 95%	X = > 100%
Procesos Internos	reclutamiento e inducción del personal	establecer politicas de rrhh	reclutamiento e inducción al 100% de los trabajadores que se desempeñan en el programa	Nº de trabajador seleccionado y preparado	0	X = > 80%	X = 100%
	Mantener control absoluto respecto del programa "Talleres Municipales Gestión Comunitaria"	control del 100% respecto de la ejecución de los talleres	Instaurar metodologia de seguimiento	% de nivel de ejecución de los talleres	X = < 85%	X = > 90%	X = 100%
	Elaborar programa según necesidad de los vecinos	considerar la opinion de los vecinos	aplicar instrumentos de medición definidos en la metodologia de seguimiento	% de encuestas aplicadas en los talleres	X = < 85%	X = > 90%	X = 100%
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo de habilidades estratégicas	100% personal alineado con los objetivos estrategicos de la Municipalidad	Dar a conocer objetivos estratégicos del programa "Talleres Municipales de Gestión Comunitaria" a los Talleristas y equipo de gestión de la DIDECO	% de personal a los cuales se les transmite los objetivos estratégicos	X = < 85%	X = > 90%	X = 100%

4.1.3.7. Cuadro de Seguimiento

El cuadro de seguimiento tiene por finalidad retroalimentar el plan de trabajo definido para cada objetivo estratégico, en la fila “Real” se incorporaran datos mes a mes, como por ejemplo cuantos alumnos nuevos tenemos matriculados este año para los talleres, o cual es el porcentaje de encuestas satisfactorias. Estos datos se irán promediando mes a mes y reflejando en la última columna de color verde la cual variará en color según cumplimiento, poniendo como límite superior el 100% y límite inferior 85%, en los casos de la unidad de medida de porcentajes, los colores variarán a rojo en la situación de un porcentaje menor al límite inferior, en color verde en un porcentaje igual o superior al límite superior, y al color amarillo en una situación intermedia.

Perspectiva	Objetivo Estrategico	Driver	METAS														UM	PROMEDIO
			MESES / CUMPLIMIENTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE			
COMUNIDAD	Aumento de la Matriculas	Nº de participantes v/s año anterior	LIMITE SUPERIOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	Nº	
			LIMITE INFERIOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
			REAL															
	Aumento de la satisfacción de los Vecinos	% de encuestas satisfactorias	LIMITE SUPERIOR	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	%		
			LIMITE INFERIOR	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%			
			REAL															
FINANZAS	Optimizar los recursos financieros	% monto ejecutado v/s monto destinado en el programa	LIMITE SUPERIOR	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	%		
			LIMITE INFERIOR	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%			
			REAL															
PROCESOS INTERNOS	reclutamiento e inducción del personal	Nº de trabajador seleccionado y preparado	LIMITE SUPERIOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	N°	
			LIMITE INFERIOR	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
			REAL															
	Mantener control absoluto respecto del programa "Talleres Municipales Gestión Comunitaria"	% de nivel de ejecución de los talleres	LIMITE SUPERIOR	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	%	
			LIMITE INFERIOR	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%			
			REAL															
	Elaborar programa según necesidad de los vecinos	% de encuestas aplicadas en los talleres	LIMITE SUPERIOR	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	%	
			LIMITE INFERIOR	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%			
			REAL															
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollo de habilidades estratégicas	% de personal a los cuales se le transmite la objetivos estrategicos	LIMITE SUPERIOR	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	%		
			LIMITE INFERIOR	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%			
			REAL															

4.1.3.8. Tablero del Cuadro de Seguimiento

El tablero del cuadro de seguimiento es un resumen del cuadro de seguimiento y nos muestra las perspectivas, los objetivos y un sistema semáforo, explicado en el punto anterior, la didáctica de este tablero es poder indicar el estado mensual de cada objetivo, por lo que es fundamental saber a tiempo si los estamos alcanzando y así poder tener la capacidad de reaccionar en el caso de no cumplir las expectativas para formular un nuevo plan de acción, meta, indicadores, riesgos, etcétera para nuestros objetivos.

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	PROCESOS INTERNOS	FINANZAS	COMUNIDAD
<i>DESARROLLO HABILIDADES ESTRATEGICAS</i>	<i>RECLUTAMIENTO E INDUCCIÓN DE LOS TALLERISTAS</i>	<i>OPTIMIZAR LOS RECURSOS FINANCIEROS</i>	<i>AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS DE LOS TALLERES</i>
	<i>CONTROL DEL PROGRAMA</i>		<i>AUMENTO DE LA MATRICULA</i>
	<i>ELABORAR PROGRAMA SEGÚN NECESIDADES DE LOS VECINOS</i>		

4.1.3.9. Gráficos de los Objetivos Estratégicos

Los gráficos que se presentan a continuación muestran los datos procesados en el cuadro de seguimiento, cada gráfico corresponde a cada objetivo estratégico y señalan el límite superior (color azul) y el límite inferior (color rojo), una barra de color verde se desplegará para indicar el dato del mes correspondiente, dicha información se alimenta desde el cuadro de seguimiento de forma automática, para los casos de los objetivos que las unidades de medidas correspondan a número no se establecen límites por cuanto solo se dibujará una barra de color verde indicando el número al cual se relaciona, por ejemplo cual es el número de tallerista que se le ha realizado inducción.

Gráfico de la perspectiva de la comunidad, objetivo aumento de la matrícula

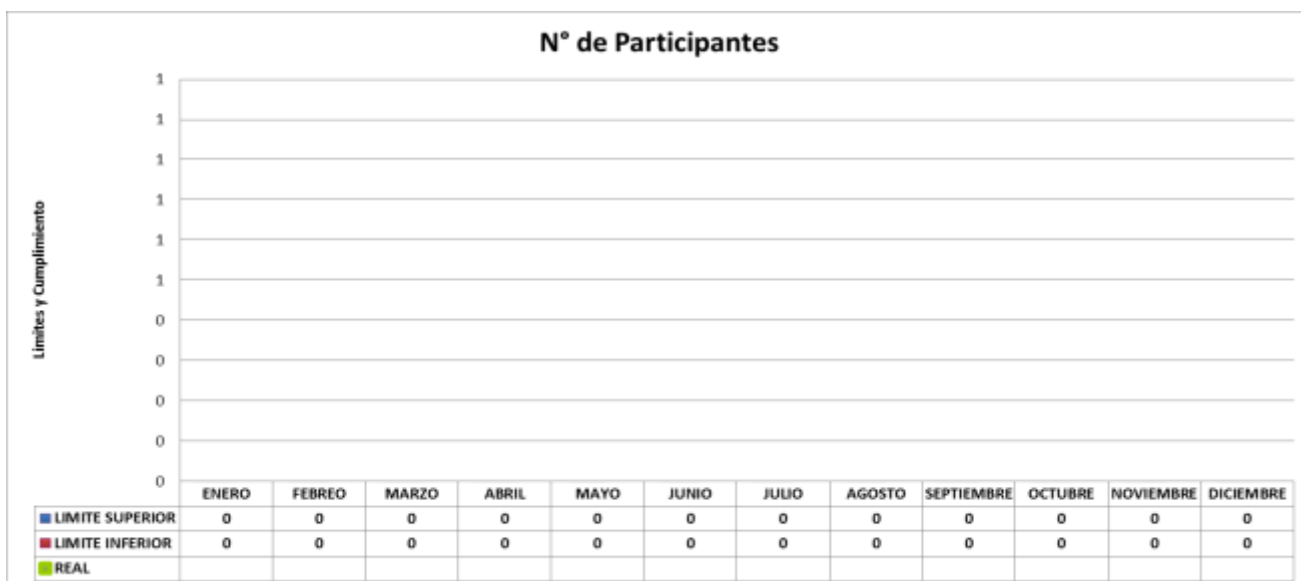


Gráfico de la perspectiva de la comunidad, objetivo aumento de la satisfacción de los vecinos

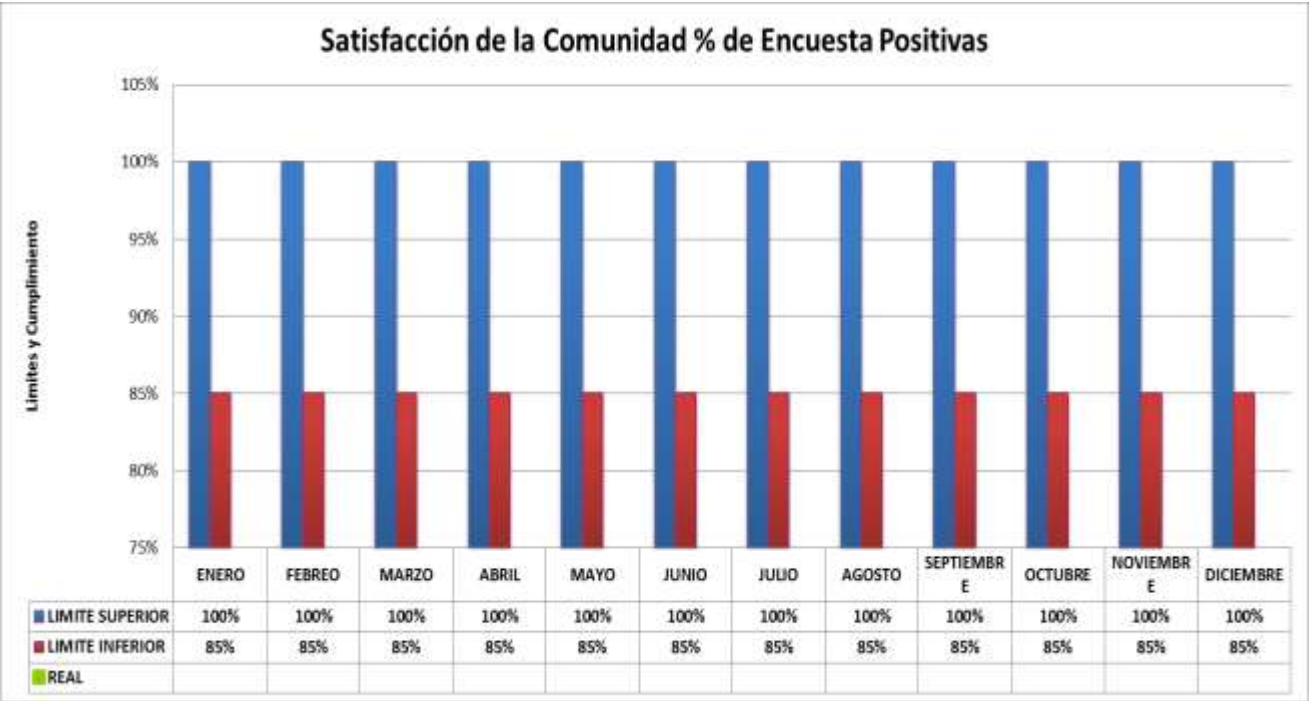


Gráfico de la perspectiva financiera, objetivo optimizar los recursos financieros

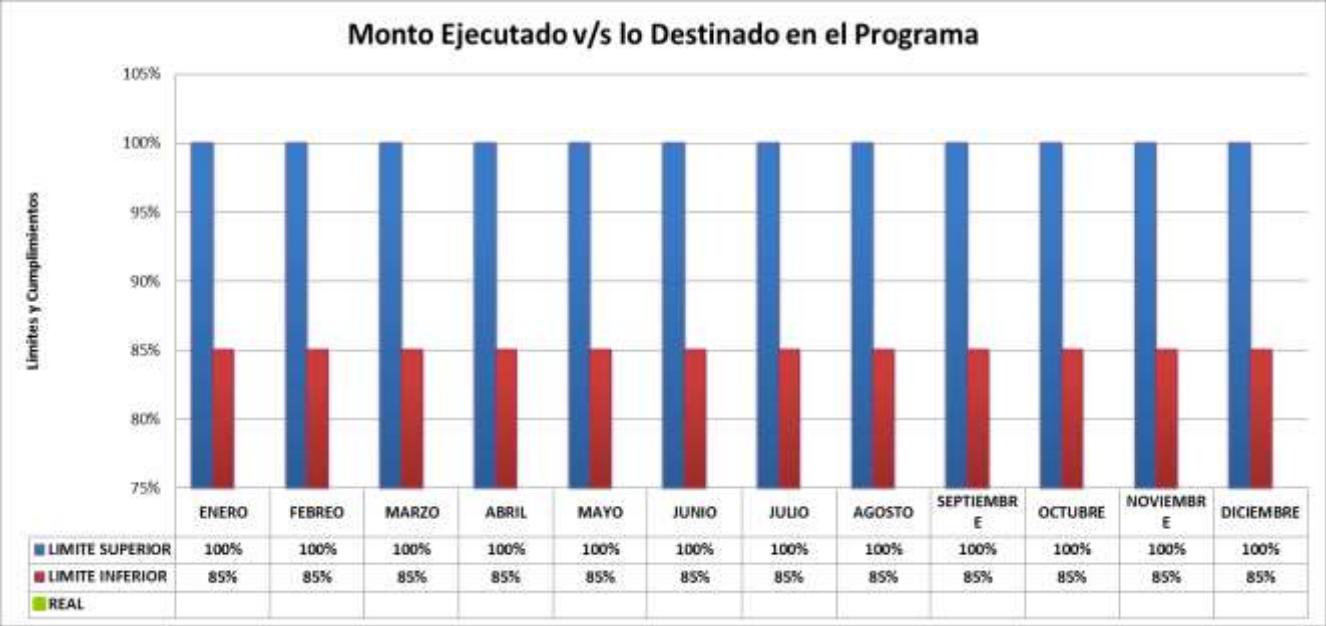
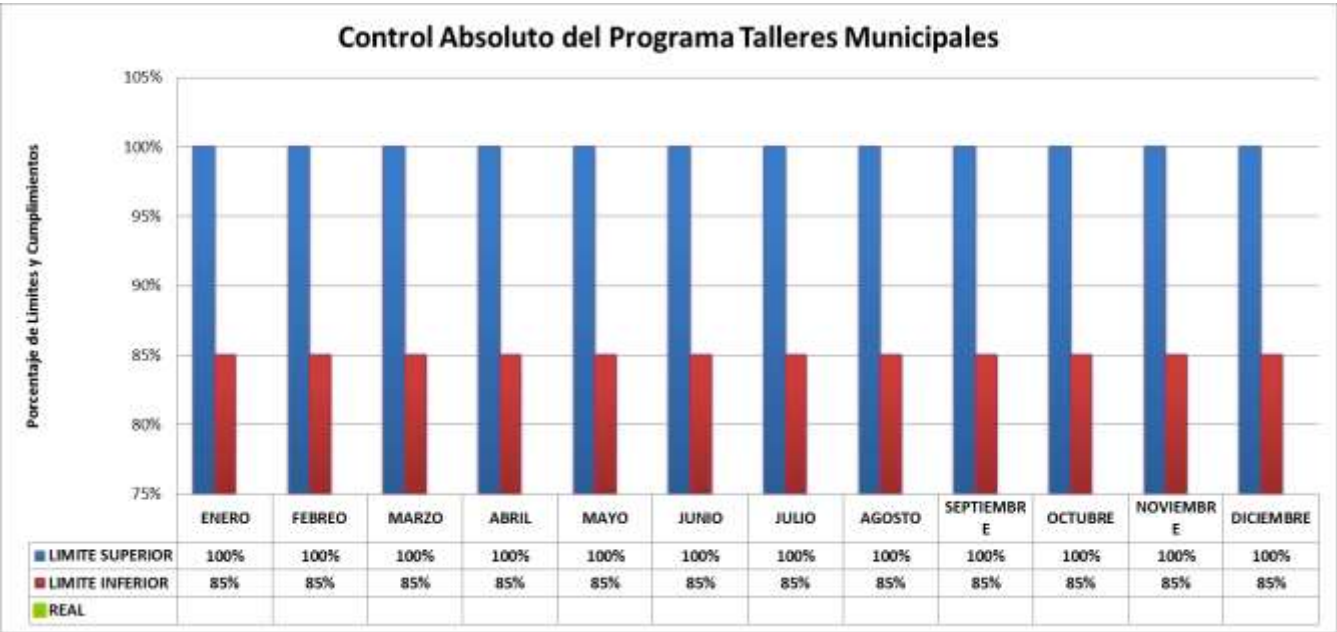


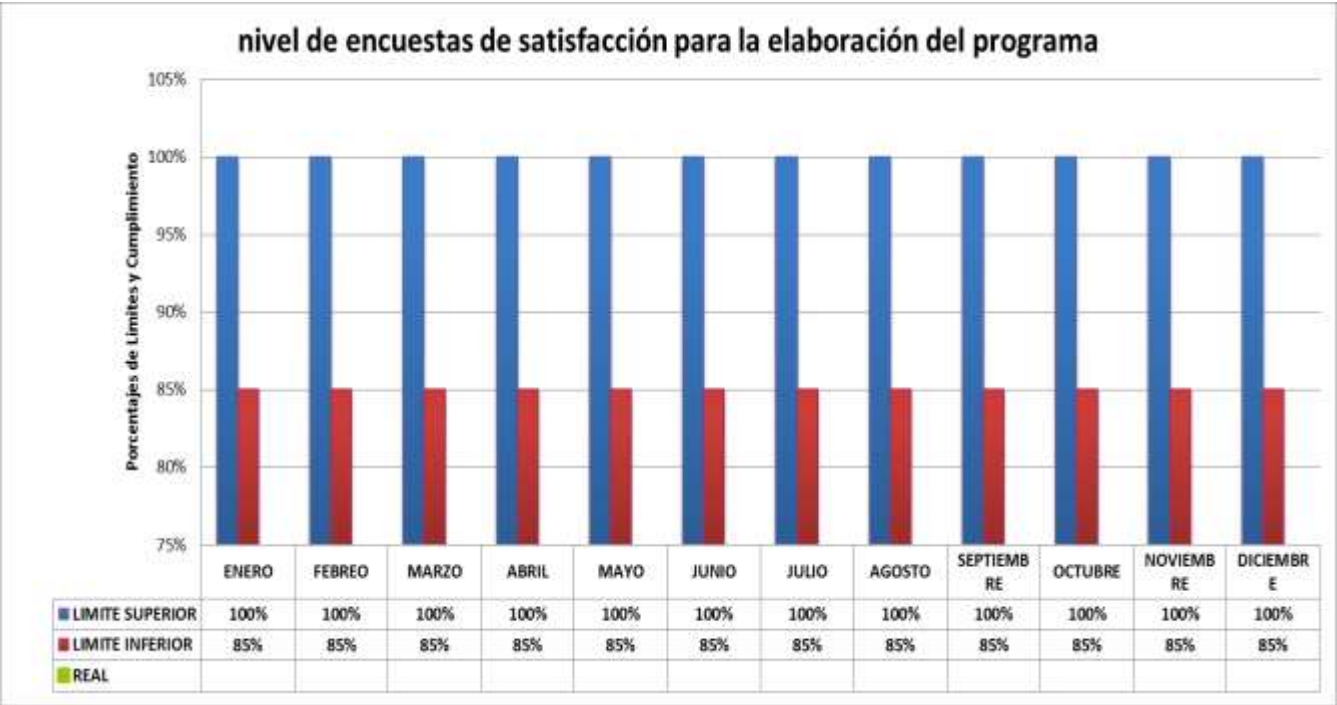
Gráfico de la perspectiva de los Procesos Internos, objetivo reclutamiento e inducción del personal



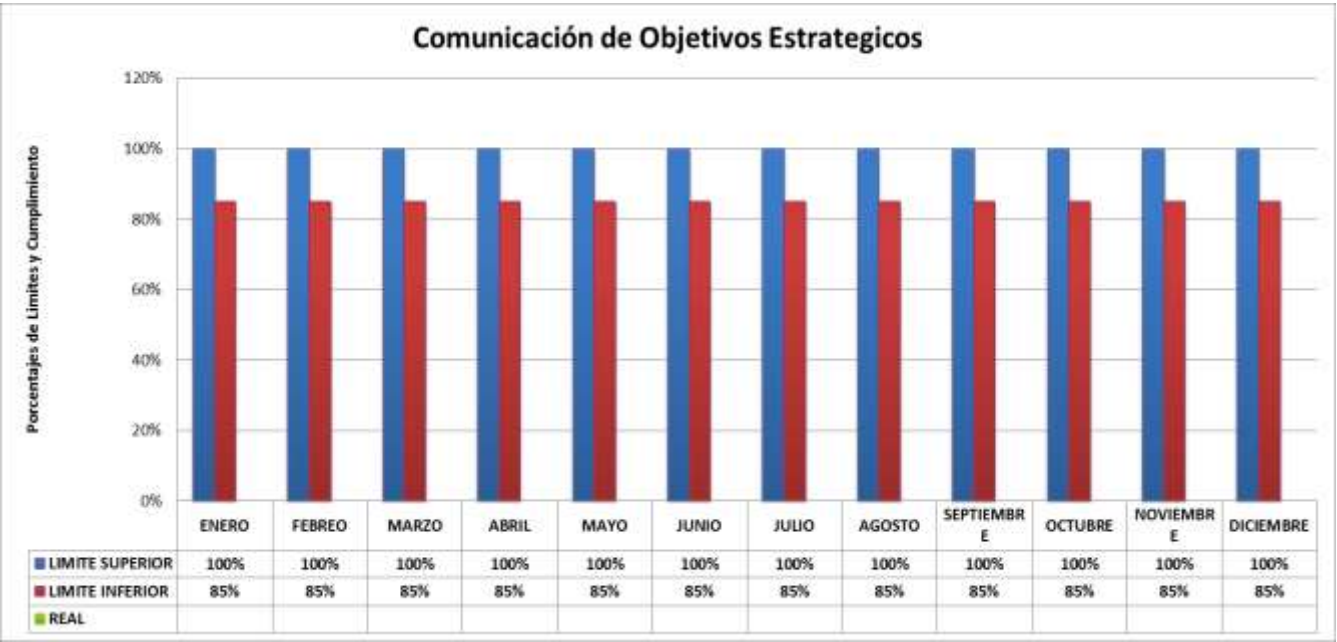
Gráfico de la perspectiva de los procesos internos, objetivo Mantener control absoluto respecto del programa "Talleres Municipales Gestión Comunitaria"



**Gráfico de la perspectiva de los procesos internos, objetivo Elaborar programa según
necesidad de los vecinos**



**Gráfico de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, objetivo Desarrollo de
habilidades estratégicas**



4.2. Conclusiones

Para dar respuesta a nuestro objetivo general, se ha presentado un modelo de gestión para la implementación, medición y análisis del programa descrito anteriormente. Este modelo se ha diseñado teniendo en cuenta la información recopilada a través de las encuestas a los monitores de los talleres, las jefaturas del área de desarrollo comunitario y los programas elaborados para los años 2016.

En relación a la pregunta de investigación del presente trabajo, definida como ¿Qué características debiera tener un Modelo de Gestión en sus procesos para la efectiva implementación del programa “Talleres Municipales Gestión Comunitaria” de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad de Cerrillos?, podemos señalar que desde nuestro trabajo surgen características relevantes que se deben tener en cuenta para el logro de la eficiencia y eficacia de los procesos, como son la consolidación y sistematización de la información, el control de los procesos, la focalización en los resultados y en los usuarios del programa.

Este modelo de gestión, descrito anteriormente, presenta una característica significativa que viene a llenar a una carencia vital del actual programa que se ejecuta, que es la posibilidad de tener a la vista toda la información necesaria para la toma de decisiones. Esta es una característica base para lograr la eficiencia y eficacia en la implementación del programa, la cual se visualiza claramente en los resultados arrojados por el tablero de control del modelo.

Otra característica que presenta el modelo de gestión es la modificación de la forma de trabajo, que implica aumentar el control sobre los procesos o de las distintas etapas, con

el fin de dar fiel cumplimiento a las metas establecidas en el programa, evitando la mínima desviación de los recursos y utilizar el 100 % de estos.

En este modelo, cobra especial relevancia la focalización hacia los resultados, visualizando la información de manera cuantitativa, lo que posibilita medirla. Esta característica presente en el modelo generará un impacto en la toma de decisiones de parte de la autoridad y las jefaturas, ya que otorgará información precisa y cuantificada, respecto al alcance de los objetivos. Del mismo modo, este modelo presenta la característica de que se encuentra orientado hacia los usuarios, ya por un lado, en la perspectiva "Comunidad", mide la satisfacción de los usuarios, y por otro lado, en la perspectiva de "Procesos Internos", mide la elaboración del programa según la necesidad de los vecinos.

Una de las dificultades para implementar este modelo de gestión, es la cultura organizacional, ya que por largo tiempo la ejecución de los talleres de gestión comunitaria se ha caracterizado por guiarse sólo por un programa elaborado centralmente y se cumpliría simplemente con el hecho en el cual los monitores asistieran a dictar los talleres. Por ello, cobra especial importancia dos factores claves, por un lado, se debe realizar un trabajo de convencimiento de la autoridad municipal, de que la instauración de este modelo de gestión significará un mayor reconocimiento en toda la comuna (plasmado en la visión), lo que aumentará el prestigio de la Municipalidad; por otro lado, se deberá capacitar al personal en esta forma de trabajo, lo que constituye una gran tarea de parte de la organización.

Respecto a la asignación de recursos para implantar este modelo de gestión, podemos decir que no se requieren mayores recursos financieros, ya que no se necesita una inversión en la adquisición de un software específico, debido a que el desarrollo de la herramienta se realiza en una hoja de cálculo simple (planilla Excel). Por ello, solamente es

necesario contar con los equipos computacionales básicos con el software de Microsoft Office, lo que hace que la instauración de la herramienta sea de total viabilidad y factibilidad en la Municipalidad de Cerrillos.

4.3. Propuestas y Sugerencias

El presente trabajo de investigación genera una propuesta de modelo de gestión, que ya hemos analizado desde la realidad del programa de Talleres de Gestión Comunitaria. Sin perjuicio de lo anterior, dicha propuesta de modelo, no sólo es aplicable en el programa específico que ha sido orientado nuestro trabajo. Creemos claramente que este modelo presenta características aplicables a otros programas que impliquen la entrega directa de servicios a la comunidad por parte de la Ilustre Municipalidad de Cerrillos. Esta posición es fundamental tomando en cuenta la fuerza que ha tomado el empoderamiento de la ciudadanía, donde la participación ciudadana empieza a ocupar sus propios canales de información y el avance que ha tenido la política de transparencia.

Este trabajo de investigación implica una propuesta de mejora en la metodología de trabajo de la Municipalidad la que permitiría alcanzar los objetivos de manera eficaz y eficiente, y se alinearía la misión y visión con los objetivos estratégicos y los indicadores de desempeño.

Esta propuesta de innovar la forma de trabajo, implica tres pilares fundamentales para lograr el cambio cultural al interior del municipio:

- Convencimiento de la autoridad: se necesita el apoyo de la autoridad municipal para la implementación del modelo de gestión propuesto, para ello es fundamental vincular la instauración del modelo de gestión con el aumento del prestigio municipal en toda la comuna. Se debe crear un sentido de urgencia que permita

querer desear el cambio por parte de la autoridad, para ello se necesitaconvencer a acerca de la necesidad mediante estadísticas, cifras, testimonios e investigaciones.

- Fortalecimiento institucional, a través de la creación de unidades especializadas en planificación y control: institucionalizar la implementación de los procesos de planificación y control de gestión, fortaleciendo las funciones de construcción y seguimientode los indicadores de desempeño, a través del modelo propuesto. Esto permitirá la consolidación de informes de resultado de los indicadores y el análisis de los resultados.
- Sensibilización y capacitación a los funcionarios públicos: la capacitación de los funcionarios públicos en esta nueva forma de trabajo, es una herramienta significativa para el proceso de cambio cultural, debido a que no sólo implica la transmisión de la nueva metodología, sino también la determinaciónde sensibilización y difusión de los nuevos valores, por los cuales se guiará el trabajo. La capacitación sistemática debe asegurar que todos los miembros tengan claridad en el propósito del cambio de la manera de trabajar.Una consecuencia relevante de la capacitación es, que los funcionarios elaborarían sus propios indicadores de gestión, lo que permitirá que éstos sean coherentes con su propia gestión.

V. BIBLIOGRAFIA

- Bernal, C y Muñoz,C. (2006). Métodos de investigación. México: Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Batista, J y Rodríguez, R (2004, Julio – Diciembre) Revista iberoamericana de contabilidad de gestión, en su artículo una nueva visión del cuadro de mando integral para el sector público. Extraído el 13 de diciembre de 2016 desde <http://www.observatorio-iberoamericano.org/Revista%20Iberoamericana%20de%20Contab%20Gesti%C3%B3n/N%C2%BA%204/Ricardo%20Rodr%C3%ADguez%20y%20Joao%20Batista.htm>
- MORALES CASETTI (2014). Nueva Gestión Pública en Chile: Orígenes y efectos. Santiago, Chile. Extraído el 01 de febrero de 2017 del sitio Web http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-090X2014000200004
- Briones, G. (1996). Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales. Bogotá, Colombia: ICFES
- Consorcio para la Reforma del Estado (2009). un mejor estado para chile propuestas de modernización y reforma. Chile.
- Carlos Mallo y José Merlo.(1995). Control de Gestión y Control Presupuestario. I Edición. McGraw Hill.

- Factores clave de éxito para una implantación exitosa del sistema de Gestión estratégica Balanced Scorecard, Revista EAN 65. Enero-Abril 2009. P.49-76, J.P. Olarte & A. García
- Kaplan y Norton. (2002). Cuadro de Mando Integral. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan y Norton. (2008). The Execution Premiun, integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Barcelona, España: Ediciones Deusto
- Kaplan, R y Norton, D.(2009). Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y Gestionar su Estrategia. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Kaplan, R y Norton, D.(2009). Mapas Estratégicos. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
- Jiménez, P.(2001).Control de Gestión. II Edición: Lexis Nexis
- Joan M^a Amat.(1998). Control de Gestión: Una Perspectiva de Dirección: Ediciones Gestión 2000
- Pablo Illanes.(1993). Un Enfoque Integral de la Administración de Empresas. Integraf
- Porter, M (1985). Ventaja Competitiva Harvard Business School Publishing Corporation: Barcelona.
- Robert N. Anthony y Vijay Govindarajan. (2004). Sistemas de Control de Gestión. X Edición: McGraw Hill.
- Sabino, C.(1.994). Como Hacer una Tesis. Caracas:Panapo
- Sabino,C . (1.996).El Proceso de Investigación. caracas: Panapo

- Hernández Sampieri, R y Fernández Collado, C, Baptista Lucio, M (2010).
Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill / INTERAMERICANA
EDITORES, S.A. DE C.V.

VI. ANEXOS

6.1. Formato de Entrevista.

Destinatarios:

Jefe Departamento de Gestión Comunitaria

Director de DIDECO.

1. ¿Se han establecido indicadores de gestión para medir la ejecución de los Talleres de Gestión Comunitaria?, ¿Quién o quienes los definen?
2. ¿La Estrategia de Gestión, la Visión y la Misión institucional son difundidos a los monitores que ejecutan los Talleres de Gestión Comunitaria?.
3. ¿Se realizan reportes de avance de ejecución de los talleres? ¿Con que frecuencia?
4. ¿Qué instrumento se aplica a los vecinos que participan en los talleres para obtener retroalimentación del proceso de implementación?, ¿Cómo se mide la satisfacción?
5. ¿Se aplica algún instrumento formal a los monitores que dictan los talleres para obtener retroalimentación del proceso de implementación?.

6.2. Formato de encuesta.

ENCUESTA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Este instrumento tiene el propósito de recolectar información para la elaboración de la Tesis denominada “Diseño de Implementación, Medición y Análisis para el Programa de Talleres Municipales Gestión Comunitaria, de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad de Cerrillos para el Año 2017” de los alumnos José Muñoz Daza y Juan Mora Irarrázabal, los cuales son candidatos a la licenciatura en Gobierno y Gestión Pública en la Universidad Academia de Humanismmo Cristiano.

Instrucciones:

- Esta encuesta es totalmente anónima.
- Lea cuidadosamente cada una de las afirmaciones y marque con una X la alternativa que se acerque más a su opinión.
- No existen repuestas correctas o erradas.

Nº	Afirmaciones	Muy de acuerdo (4)	De acuerdo (3)	En desacuerdo (2)	Muy en desacuerdo (1)
1	La Municipalidad me comunica adecuadamente su estrategia de gestión.				
2	La Municipalidad me comunica adecuadamente su misión y visión.				
3	En cuanto a la implementación de los talleres, una de las preocupaciones principales de la Municipalidad está puesta en los resultados.				
4	Los objetivos estratégicos de la Municipalidad me son claramente comunicados.				
5	Hay una alta preocupación por solicitar información del estado de avance de los Talleres en ejecución.				
6	Hay una alta preocupación del Municipio por medir la satisfacción de todos los asistentes a los talleres.				
7	La Municipalidad comunica claramente los resultados que espera obtener de la ejecución de los talleres comunitarios.				
8	Participo activamente en la definición de los indicadores de desempeño de los Talleres.				
9	La Municipalidad me informa claramente los resultados finales de la implementación del Programa de los Talleres de Gestión Comunitaria.				

Muchas gracias

6.3. Decreto Programa Talleres Gestión Comunitaria para el año 2016.



000273

DECRETO EXENTO N°202/ /2016

Cerrillos, 08 FEB 2016

VISTOS:

La Providencia N°103/343/2016 de la Administradora Municipal; el Ordinario N°400/115/2016 de la Dirección de Administración y Finanzas; las Obligaciones de Programas Comprobantes N°471 y N°472 del Departamento de Contabilidad y Presupuesto; el Ordinario N°500/072/2015 de la Dirección de Desarrollo Comunitario; el Decreto N°1985 de 2015 del Ministerio de Hacienda; la Póliza de Fidelidad Funcionaria de los cuentadantes; la Ley N°18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades; las facultades que me confiere el Decreto Exento N°202/1566/2014 y sus modificaciones posteriores; y el Decreto Exento N°202/256/2016.

CONSIDERANDO:

Que, los talleres municipales son una herramienta importante para intervenir en el territorio, a través de ellos se logra trabajar en la comunidad y de esta manera democratizar recursos municipales.

Que, el objetivo de los talleres es la vinculación del municipio con los habitantes de la comuna, con el fin de aportar a mejorar la calidad de vida de las personas propiciando la participación. Desde esta gestión se quiere potenciar este trabajo realizando una intervención coherente con el proyecto municipal y garantizando que los talleres sean un real aporte para la comunidad.

Que, para lograr esta garantía es necesaria una coordinación eficiente, tanto en lo operativo como en lo temático. Para lo temático es necesario definir el contenido, es decir, definir objetivos de lo que se quiere lograr en el corto y largo plazo y cómo los talleres se utilizan como una herramienta que apoya el logro de estos objetivos.

DECRETO:

1. Apruébase el programa denominado **"Talleres Municipales Gestión Comunitaria 2016"**, que tendrá los siguientes objetivos generales los siguientes:

- Fortalecer el desarrollo de integración participativa de la comunidad.
- Desarrollar talleres en sedes municipales
- Capacitar en diferentes técnicas dando herramientas de trabajo.
- Integración de la comunidad de mujeres, adultos mayores, niños, jóvenes de nuestra comuna.

1/17



I. MUNICIPALIDAD DE CERRILLOS
SECRETARÍA MUNICIPAL

000273

DECRETO EXENTO N°202/ /2016

Objetivos Específicos:

- Realizar una muestra y exhibición de los talleres a través de una feria de artesanías en la comuna de Cerrillos.
- Incentivar la participación e incorporación de las mujeres, niños, jóvenes, adultos mayores a talleres de autocuidado y de manualidades a futuro.
- Crear emprendimientos en artesanías
- Desarrollar mayor participación etario de la comunidad de Cerrillos.

- Líneas de Intervención.

a) Recreación y Cultura:

"Promover espacios y el acceso para la recreación y la cultura que aporten a mejorar la calidad de vida de la comunidad de Cerrillos a través de talleres Municipales"

Descripción: se realizarán talleres de manualidades, teatro, bailes.

Cada monitor deberá organizar a los menos tres encuentros anuales con los grupos en espacios públicos de la comuna y gestionar salidas culturales.

b) Vida Sana

"Crear instancias que fomenten la vida saludable que aporten a mejorar la calidad de vida de la comunidad de Cerrillos a través de talleres Municipales".

Descripción: se realizarán talleres de actividad física, enfocando la variable de etérea y abordar las distintas necesidades de los grupos, en adultos mayores por ejemplo activación de la memoria, talleres kinésicos.

c) Cocina Económica, reciclaje.

Realizar encuentros saludables en lugares públicos con los distintos grupos realizar salidas a fines.

d) Talleres Temáticos:

"Fortalecer capacidades personales y grupales abordando temáticas emergentes según rango etario"

Descripción: se realizarán talleres para el fortalecimiento organizacional, autoestima, roles parentales, etc.

2. La unidad responsable de la ejecución será la Dirección de Desarrollo Comunitario a través de su Departamento de Gestión Comunitaria.

3. Las actividades se realizarán en Sedes Municipales y Sedes Sociales desde el 01 de abril hasta el 30 de noviembre de 2016, en la comuna de Cerrillos.



I. MUNICIPALIDAD DE CERRILLOS
SECRETARÍA MUNICIPAL

000273

DECRETO EXENTO Nº202/ /2016

4. El Departamento de Abastecimiento a través de los procedimientos internos que regulan las compras municipales, tramitará la adquisición de los bienes que se indican, por el monto que en cada caso se señalan:

DETALLE	MONTO
Materiales para talleres de tejidos, crochet, lana, hilo, etc.	\$300.000.-
1 Mesón para taller de Orfebrería	\$100.000.-
Lámpara UV para uñas	\$100.000.-
2 Zurdo de 20" madera barnizada fierros negros con correa y manos	\$116.000.-
1 Zurdo de 18" madera barnizada fierros negros con correas y manos	\$55.000.-
1 Caja de 14"X5,5 acero inoxidable con correas y baquetas	\$35.000.-
1 Repique de 12" madera barnizada fierros negros con correa y barril	\$35.000.-
1 Campana AGOGO NEGRO	\$18.000.-
1 Chócalo Aluminio	\$20.000.-
TOTAL	\$779.000.-

5. Autorízase los siguientes fondos fijos a rendir a nombre de los funcionarios que se indica, a fin de financiar los bienes y por los montos que en cada caso se señala, los que deberán ser rendidos ante la Dirección de Control, dentro de los cinco días hábiles siguientes de terminada la actividad:

5.1. A nombre de doña Francesca Mardones Rojas:

DETALLE	MONTO
Difusión Lienzos y pendones	\$500.000.-
Volantes	\$100.000.-
TOTAL	\$600.000.-

5.2. A nombre de doña Ingrid Díaz Salazar:

DETALLE	MONTO
Arriendo baño químico	\$400.000.-
Cargas telefónicas (celular)	\$200.000.-
TOTAL	\$600.000.-

5.3. A nombre de doña Claudia González Cerda:

DETALLE	MONTO
Café, té, azúcar, endulzante, jugos y galletas	\$400.000.-
Vasos desechables, platos, cucharas,	\$200.000.-
toalla nova, servilletas, otros.	
TOTAL	\$600.000.-

6. Autorízase las contrataciones a honorarios de los monitores y profesionales que se indican, los que realizarán los talleres que se indica y percibirán las remuneraciones que en cada caso se señala, a contar del 01 de abril y hasta el 30 de noviembre de 2016:



I. MUNICIPALIDAD DE CERRILLOS
SECRETARÍA MUNICIPAL

000273

DECRETO EXENTO Nº202/ /2016

1.-

NOMBRE	Úrsula Gonzalez Venegas
RUT	15.427.434-0
DISCIPLINA	Taller de retablos y Arte en Pinturas
LUGAR	• J.V. Cerro Verde (retablos) Martes de 15:00 a 17:00 horas • Casa del Dirigente (retablos) Miércoles de 16:00 a 18:00 horas • Grupo Aquelarre (arte en pintura) Viernes de 15:30 a 17:30 horas • J.V. Villa Las Casas (arte en pintura) Sábado de 10:00 a 12:00 horas • J.V. Villa Las Casas Jueves de 16:00 a 18:00 horas
REMUNERACION	\$400.000.- mensual por 8 meses, total \$3.200.000.-

2.-

NOMBRE	Helia del Rosario Barrera Duarte
RUT	7.684.815-7
DISCIPLINA	Taller de Arte en Pintura
LUGAR	• Centro de Madres Amistad y Progreso Lunes de 16:00 a 18:00 horas • C.D.L. San Juan de Dios Martes de 15:00 a 17:00 horas • Centro de Madres Dedal de Plata Jueves de 15:30 a 17:30 horas • Unión y Fortaleza Viernes de 15:30 a 17:30 horas • Centro de Madres Los Talleres Miércoles de 15:00 a 17:00 horas
REMUNERACION	\$320.000.- mensual por 8 meses, Total \$2.560.000.-

3.-

NOMBRE	Francisca Trujillo Campusano
RUT	7.136.116-0
DISCIPLINA	Bordado en Cinta - Pintura decorativa
LUGAR	• J.V. Portal Vicencio Lunes de 15:00 a 17:00 horas • Centro de Madres Las Gaviotas de Groenlandia Viernes de 15:30 a 17:30 horas • J.V. Villa las Casas Martes de 15:30 a 17:30 horas • CAM Feliz Atardecer Miércoles de 15:30 a 17:30 horas • CAM Redentor Miércoles de 18:00 a 20:00 horas
REMUNERACION	\$320.000.- mensual por 8 meses, total \$2.560.000.-



I. MUNICIPALIDAD DE CERRILLOS
SECRETARÍA MUNICIPAL

000273

DECRETO EXENTO N°202/ /2016

4.-

NOMBRE	Rosa Vergara Guerrero
RUT	8.572.609-9
DISCIPLINA	Porcelana en Frio
LUGAR	• J.V. Villa México Viernes de 15:00 a 17:00 horas • J.V. Arica Lunes de 18:00 a 20:00 horas • J.V. Santa Adela Viernes de 17:30 a 19:30 horas • Centro de Madres El Canelo Jueves de 15:00 a 17:00 horas
REMUNERACION	\$256.000.- mensual por 8 meses, total \$2.048.000.-

5.-

NOMBRE	Ivette Alexandra Licanqueo Huilipan
RUT	10.985.382-0
DISCIPLINA	Telar Mapuche
LUGAR	• J.V. Portal Bicencio Miércoles de 15:30 a 17:30 horas • Por Definir Lunes de 15:00 a 17:00 horas • Rayen Foye Sábado de 18:30 a 20:30 horas
REMUNERACION	\$192.000.- mensual por 8 meses, total \$1.536.000.-

6.-

NOMBRE	Patricia Edelia Villavicencio Labrín
RUT	6.612.971-3
DISCIPLINA	Bisutería
LUGAR	• Centro de Madres Superación y Esperanza Martes de 15:30 a 17:30 horas • Centro de Madres Fuerza de Mujer Jueves de 16:00 a 18:00 horas • Por Definir Lunes 18:00 a 20:00 horas
REMUNERACION	\$192.000.- mensual por 8 meses, total \$1.536.000.-

7.-

NOMBRE	Rosa Elvia Valencia Monsalvo
RUT	5.416.077-1
DISCIPLINA	Lanigrafía - Crochet y Horquilla
LUGAR	• Mujeres en Cambio, Villa Esperanza Lunes de 18:00 a 20:00 horas • C.A.M. Las Cerrillanas Jueves de 15:00 a 17:00 horas • J.V. Arica Viernes de 15:30 a 17:30 horas • Centro de Madres Villa Esperanza



I. MUNICIPALIDAD DE CERRILLOS
SECRETARÍA MUNICIPAL

000273

DECRETO EXENTO N°202/ /2016

	Lunes de 15:30 a 17:30 horas • J.V. Gabriela Mistral Martes de 16:00 a 18:00 horas
REMUNERACION	\$320.000.- mensual por 8 meses, total \$2.560.000.-

8.-

NOMBRE	Sara Ester Álvarez González
RUT	7.063.463-5
DISCIPLINA	Crochet - Palillo
LUGAR	• Taller Laboral Esperanza Viernes de 15:30 a 17:30 horas • C.A.M El Rosal Martes de 15:30 a 17:30 horas • Centro Cultural El Despertar Jueves de 17:00 a 19:00 horas • Taller Laboral medio Punto...Punto entero Miércoles de 15:30 a 17:30 horas
REMUNERACION	\$256.000.- mensual por 8 meses, total \$2.048.000.-

9.-

NOMBRE	María Isabel Pacheco Zamorano
RUT	5.397.217-9
DISCIPLINA	Crochet
LUGAR	• Centro de Madres Residencial Cerrillos Martes de 15:00 a 17:00 horas • Taller Laboral Las Arañitas Lunes de 16:00 a 18:00 horas • Centro de Madres Loreto Miércoles de 16:00 a 18:00 horas • Centro de Madres Inmaculada Concepción Viernes de 15:00 a 17:00 horas
REMUNERACION	\$256.000.- mensual por 8 meses, total \$2.048.000.-

10.-

NOMBRE	Inés De Las Mercedes Álvarez C.
RUT	7.716.879-6
DISCIPLINA	Crochet
LUGAR	• J.V. Santa Adela Viernes de 15:00 a 17:00 horas • J.V. Conjunto el Mirador Lunes de 15:30 a 17:30 horas • Centro de Madres Villa Suiza Miércoles de 15:00 a 17:00 horas • Centro de Madres Arica Martes de 14:30 a 16:30 horas • J.V. Villas Unidas Jueves de 15:30 a 17:30 horas
REMUNERACION	\$320.000.- mensual por 8 meses, total \$2.560.000.-



I. MUNICIPALIDAD DE CERRILLOS
SECRETARÍA MUNICIPAL

000273

DECRETO EXENTO Nº202/ /2016

11.-

NOMBRE	Ana Rosa Martínez Muñoz
RUT	8.318.650-8
DISCIPLINA	Crochet- Tejidos, Palillo y Telar
LUGAR	• J.V. Puerto Damasco Martes de 15:00 a 17:00 horas • C.A.M. San Francisco Miércoles de 15:00 a 17:00 horas • C.A.M. San José Jueves de 15:00 a 17:00 horas • J.V. Las Hortensias Viernes de 16:30 a 18:30 horas
REMUNERACION	\$256.000.- mensual por 8 meses, total \$2.048.000.-

12.-

NOMBRE	Alicia Ester Mariscal Muñoz
RUT	3.542.266-8
DISCIPLINA	Crochet
LUGAR	• C.A.M. Santa Bernardita Miércoles de 15:00 a 17:00 horas • Mujeres trabajadoras Jueves de 17:00 a 18:00 horas
REMUNERACION	\$128.000.- mensual por 8 meses, total \$1.024.000.-

13.-

NOMBRE	María Eugenia Garate Lara
RUT	7.813.510-7
DISCIPLINA	Crochet
LUGAR	• J.V. Así me Gusta Cerrillos Miércoles de 15:30 a 17:30 horas • C.A.M. Vida y Esperanza Martes de 15:00 a 17:00 horas • C.A.M. Cristo Peregrino Viernes de 15:00 a 17:00 horas • Centro de Madres Vuela Alto Halcón Jueves de 15:30 a 17:30 horas • Centro de Madres Las Tejedoras Lunes de 15:30 a 17:30 horas
REMUNERACION	\$320.000.- mensual por 8 meses, total \$2.560.000.-

14.-

NOMBRE	Salome Garrido Sepúlveda
RUT	6.728.643-K
DISCIPLINA	Crochet y palillo
LUGAR	• Casa de Todos Lunes de 15:30 a 17:30 horas • Centro de Madres Fuerza de Mujer Martes de 16:30 a 18:30 horas



I. MUNICIPALIDAD DE CERRILLOS
SECRETARÍA MUNICIPAL

000273

DECRETO EXENTO N°202/ /2016

	• C.D.L. Groenlandia Viernes 16:00 a 18:00 horas • Centro de Madres Fraternidad Martes de 19:00 a 21:00 horas • Taller Laboral Las Hortensias Miércoles 15:30 a 17:30 horas
REMUNERACION	\$320.000.- mensual por 8 meses, total \$2.560.000.-

15.-

NOMBRE	Patricia Silva Valdivia
RUT	9.007.984-0
DISCIPLINA	Crochet – Palillos - Telar
LUGAR	• Taller Laboral Esperanza de la Mujer Miércoles de 15:00 a 17:00 horas • Centro de Madres Cerrillos 2000 Jueves de 15:00 a 17:00 horas • Centro de Madres Lucila Godoy Martes de 15:00 a 17:00 horas • C.A.M. Paz y Amor Viernes 15:00 a 17:00 horas • Centro de Madres Producción y Progreso Lunes 15:00 a 17:00 horas
REMUNERACION	\$320.000.- mensual por 8 meses, total \$2.560.000.-

16.-

NOMBRE	Rosa Angélica Galaz Araya
RUT	8.202.183-3
DISCIPLINA	Bordado- Bisutería- Lanigrafía Crochet
LUGAR	• C.A.M. Amor y Esperanza Miércoles de 15:00 a 17:00 horas • Taller Las Begonias Martes de 16:00 a 18:00 horas • C.A.M. La Esperanza Jueves de 15:30 a 17:30 horas • C.A.M. Ángel Custodio Viernes 15:30 a 17:30 horas • C.A.M. La Amistad Lunes de 15:30 a 17:30 horas
REMUNERACION	\$320.000.- mensual por 8 meses, total \$2.560.000.-

17.-

NOMBRE	María Celeste Negrete Carrasco
RUT	14.166.346-1
DISCIPLINA	Orfebrería- artesanía
LUGAR	• Casa del Dirigente Miércoles de 16:00 a 22:00 horas Viernes de 16:00 a 20:00 horas
REMUNERACION	\$400.000.- mensual por 8 meses, total \$3.200.000.-



I. MUNICIPALIDAD DE CERRILLOS
SECRETARÍA MUNICIPAL

000273

DECRETO EXENTO N°202/ /2016

18.-

NOMBRE	Modesto Silva Alaniz
RUT	22.163.730-5
DISCIPLINA	Corte y Confección
LUGAR	• J.V. Santa Adela Lunes de 15:30 a 17:30 horas • J.V. Gabriela Mistral Jueves de 16:00 a 18:00 horas
REMUNERACION	\$128.000.- mensual por 8 meses, total \$1.024.000.-

19.-

NOMBRE	Martha Restrepo Pino
RUT	43.073.640
DISCIPLINA	Bordado Colombiano
LUGAR DE TALLER	• Centro de Madres Las Gaviotas de la Arboleda Jueves de 16:00 a 18:00 horas • C.A.M Gracias a la vida Lunes de 15:30 a 17:30 horas • Centro de Madres Sol de Septiembre Martes de 15:30 a 17:30 horas • Taller Laboral Las Flores Viernes de 15:30 a 17:30 horas • Centro de Madres Villa México Miércoles de 15:00 a 17:00 horas
REMUNERACION	\$320.000.- mensual por 8 meses, total \$2.560.000.-

20.-

NOMBRE	Ana María Valdés Gálvez
RUT	8.254.429-1
DISCIPLINA	Repostería
LUGAR DE TALLER	• J.V. Nuevo Milenio Lunes de 15:30 a 17:30 horas • J.V. Groenlandia Lunes de 18:00 a 20:00 horas • J.V. Desco Martes de 15:30 a 17:30 horas • J.V. Así Me Gusta Cerrillos Jueves de 17:00 a 19:00 horas
REMUNERACION	\$256.000.- mensual por 8 meses, total \$2.048.000.-

21.-

NOMBRE	Alex Patricio Mondaca Torres
RUT	9.094.764-8
DISCIPLINA	Banquetería
LUGAR DE TALLER	• J. V. Unión Las Flores Jueves de 15:00 horas a 17:00 horas • J.V. Gabriela Mistral Miércoles 15:00 a 17:00 horas



I. MUNICIPALIDAD DE CERRILLOS
SECRETARÍA MUNICIPAL

000273

DECRETO EXENTO N°202/ /2016

	• Taller Delicias de Primavera Martes 14:00 a 17:00 horas • Taller Salvador Allende Viernes 15:00 a 17:00 horas • J.V. Cerro Verde Viernes 17:30 a 19:30 horas
REMUNERACION	\$400.000.- mensual por 8 meses, total \$3.200.000.-

22.-

NOMBRE	Pedro Hugo Rodríguez Leal
RUT	11.811.094-3
DISCIPLINA	Folklore
LUGAR DE TALLER	• JV. Así me gusta Cerrillos Viernes de 18:30 a 20:30 horas
REMUNERACION	\$80.000.- mensual por ocho meses. \$80.000.- por 8 meses, total \$640.000.-

23.-

NOMBRE	Fidel Poblete Maldonado
RUT	10.745.380-6
DISCIPLINA	Folklore
LUGAR DE TALLER	• Entre Rosas y Copihues Viernes 20:00 a 22:00 horas • Grupo Folclórico Los Aromos Sábado de 09:00 a 11:00 horas • Grupo Folclórico Rayito de Luna Sábado de 16:00 a 18:00 horas
REMUNERACION	\$192.000.- mensual por ocho meses, total \$1.536.000.-

24.-

NOMBRE	Ricardo Alexis Fariás Flores
RUT	12.066.708-4
DISCIPLINA	Folklore
LUGAR DE TALLER	• Grupo Ayekan Lunes de 20:30 a 22:30 horas
REMUNERACION	\$64.000.- mensual por 8 meses, total \$512.000.-

25.-

NOMBRE	Viviana Cecilia Oyarzun Jara
RUT	5.587.024-1
DISCIPLINA	Folklore
LUGAR DE TALLER	• Conjunto Aires de Cerrillos Sábado de 10:00 a 14:00 horas
REMUNERACION	\$128.000.- mensual por 8 meses, total \$1.024.000.-



I. MUNICIPALIDAD DE CERRILLOS
SECRETARÍA MUNICIPAL

000273

DECRETO EXENTO N°202/ /2016

26.-

NOMBRE	Eduardo Yáñez Betancourt
RUT	4.535.159-9
DISCIPLINA	Folklore y Guitarra
LUGAR DE TALLER	• C.A.M. Don Orione Jueves de 15:30 a 17:30 horas • C.A.M. El Derecho de Vivir Viernes de 16:30 a 18:30 horas
REMUNERACION	\$128.000.- mensual por 8 meses, total \$1.024.000.-

27.-

NOMBRE	Enrique Gilberto Ortega Osorio
RUT	4.826.057-8
DISCIPLINA	Tango
LUGAR DE TALLER	• J.V. Villa Suiza Domingo de 18:00 a 20:00 horas • J.V. Nuevo Milenio Viernes de 18:00 a 20:00 horas
REMUNERACION	\$128.000.- mensual por 8 meses, total \$1.024.000.-

28.-

NOMBRE	Andrés Gastón Nierez
RUT	21.715.743-9
DISCIPLINA	Salsa - Tango
LUGAR DE TALLER	• J.V. Villas Unidas Viernes de 18:00 a 20:00 horas • C.D.L Golfo de México Miércoles de 20:30 a 21:30 horas Viernes de 20:30 a 21:30 horas • J.V. Mirador Sábado de 17:00 a 19:00 horas • J.V. Ex Cooperativa Cerrillos Lunes de 19:00 a 20:00 horas Miércoles de 19:00 a 20:00 horas
REMUNERACION	\$320.000.- mensual por 8 meses, total \$2.560.000.-

29.-

NOMBRE	Yasna Aracely Falcón Campola
RUT	12.106.606-8
DISCIPLINA	Cosmetología
LUGAR DE TALLER	• J.V. Las Tres Villas Sábado de 11:00 a 13:00 horas • J.V. Villa Esperanza Lunes de 20:00 a 22:00 horas
REMUNERACION	\$128.000.- mensual por 8 meses, total \$1.024.000.-



I. MUNICIPALIDAD DE CERRILLOS
SECRETARÍA MUNICIPAL

000273

DECRETO EXENTO N°202/ /2016

30.-

NOMBRE	Fabiola Espinoza Silva
RUT	10.971.455-0
DISCIPLINA	Orfebrería- artesanía
LUGAR DE TALLER	J.V. Gabriela Mistral Viernes de 19:00 a 21:00 horas
REMUNERACION	\$ 80.000.- mensual por 8 meses, total \$640.000

31.-

NOMBRE	Carolina Andrea Hurtado Hurtado
RUT	16.049.714-9
DISCIPLINA	Actividad motriz y cognitivo-activación de la memoria
LUGAR DE TALLER	C.A.M. San Juan de Dios POR DEFINIR
	C.A.M. Divino Maestro Martes de 15:30 a 17:30 horas
	C.A.M. Jardín Oeste Martes de 17:30 a 19:30 horas
	C.A.M. Padre Alberto hurtado Miércoles de 17:30 a 18:30 horas
	C.A.M Jazmines de Primavera Jueves de 16:00 a 17:00 horas
REMUNERACION	\$400.000.- mensual por 8 meses, total \$3.200.000.-

32.-

NOMBRE	Priscila Sanhueza
RUT	9.982.631-2
DISCIPLINA	Kinesiólogo
LUGAR DE TALLER	J.V. Zaror Martes de 17:00 a 19:00 horas
	Jueves de 17:00 a 19:00 horas
	J.V. Nuevo Milenio Martes de 19:00 a 21:00 horas
	Jueves de 17:00 a 19:00 horas
REMUNERACION	\$384.000.- mensual por 8 meses, total \$3.072.000.-

33.-

NOMBRE	Raúl Ernesto Guzmán Rodríguez
RUT	7.598.136-9
DISCIPLINA	Folclore
LUGAR DE TALLER	Frutos del Folclore Mirador Viernes de 20:00 a 22:00 horas
	Cantares de Cerrillos Viernes de 15:00 a 17:00 horas
	J.V. El Mirador Jueves de 15:00 a 17:00 horas
	J.V. Así me Gusta Cerrillos Lunes de 15:00 a 17:00 horas



I. MUNICIPALIDAD DE CERRILLOS
SECRETARÍA MUNICIPAL

000273

DECRETO EXENTO N°202/ 2016

REMUNERACION	\$256.000.- mensual por 8 meses, total \$2.048.000.-
--------------	--

34.-

NOMBRE	Ingrid Carolina Mendoza Briones
RUT	12.865.741-K
DISCIPLINA	Biodanza
LUGAR DE TALLER	• J.V. Villa México Jueves de 16:00 a 18:00 horas • Sede Comunitario Pablo Suarez Viernes de 18:00 a 20:00 horas • J.V. Cerro Verde Martes de 18:00 a 20:00 horas • C.A.M. Renacer de Covigas Lunes de 15:00 a 18:00 horas
REMUNERACION	\$256.000.- mensual por 8 meses, total \$2.048.000.-

35.-

NOMBRE	Priscilla Ximena Vega Zamora
RUT	4.230.598-7
DISCIPLINA	Arte en Pintura
LUGAR DE TALLER	• C.A.M. Ilusión de vivir Jueves de 10:00 a 12:00 horas • C.A.M. Villa Desco Martes de 15:00 a 17:00 horas • J.V. Damasco Miércoles de 16:00 a 18:00 horas • Casa de Dios Viernes de 15:30 a 17:30 horas
REMUNERACION	\$256.000.- mensual por 8 meses, total \$2.048.000.-

36.-

NOMBRE	Rodrigo Farías Molina
RUT	16.969.478-8
DISCIPLINA	Kinesiólogo
LUGAR DE TALLER	• Comunitario Pablo Suarez Lunes de 11:00 a 12:00 horas Martes de 11:00 a 12:00 horas Miércoles de 11:00 a 12:00 horas Jueves de 11:00 a 12:00 horas Viernes de 11:00 a 12:00 horas • UNIDIS Lunes de 13:00 a 14:00 horas Miércoles de 13:00 a 14:00 horas • Por definir Jueves de 15:00 a 17:00 horas
REMUNERACION	\$ 360.000.- mensual por 8 meses, total \$2.880.000.-



I. MUNICIPALIDAD DE CERRILLOS
SECRETARÍA MUNICIPAL

000273

DECRETO EXENTO N°202/ /2016

37.-

NOMBRE	Héctor Horacio Plaza Amaya
RUT	9.897.257-9
DISCIPLINA	Tango
LUGAR DE TALLER	Casa de Todos Lunes de 18:00 a 20:00 horas Viernes de 18:00 a 20:00 horas
REMUNERACION	\$160.000.- mensual por 8 meses, total \$1.280.000.-

38.-

NOMBRE	Luz Iturrieta Salinas
RUT	8.001.561-5
DISCIPLINA	Tejido - Crochet - Paillito
LUGAR DE TALLER	- Centro de Madres 21 de Mayo Jueves de 15:30 a 17:30 horas - Centro de Madres Buzeta Lunes de 17:00 a 19:00 horas - Centro de Madres Las Amigas Miércoles de 18:00 a 20:00 horas
REMUNERACION	\$192.000.- mensual por 8 meses, total \$1.536.000.-

39.-

NOMBRE	Luis Gonzalo Flores Yáñez
RUT	8.476.654-2
DISCIPLINA	Folclore
LUGAR DE TALLER	Casa del Dirigente, Conjunto Folclórico Viernes de 21:00 a 23:00 horas
REMUNERACION	\$ 64.000.- mensual por 8 meses, total \$512.000.-

40.-

NOMBRE	Teresa Quezada
RUT	12.507.824-9
DISCIPLINA	Fitoterapia
LUGAR DE TALLER	- J.V Las Hortensias Miércoles de 16:00 a 18:00 horas - J.V. La Arboleda Martes de 17:30 a 19:30 horas
REMUNERACION	\$128.000.- mensual por 8 meses, total \$1.024.000.-

41.-

NOMBRE	Oswaldo Segundo Geldres Salinas
RUT	6.699.946-7
DISCIPLINA	Música y Canto
LUGAR DE TALLER	Aires de Cerrillos Miércoles de 18:00 a 22:00 horas
REMUNERACION	\$128.000.- mensual por 8 meses, total \$1.024.000.-



I. MUNICIPALIDAD DE CERRILLOS
SECRETARÍA MUNICIPAL

000273

DECRETO EXENTO N°202/ /2016

42.-

NOMBRE	Marcela Muñoz Villalobos
RUT	12.151.939-9
DISCIPLINA	Peluquería
LUGAR DE TALLER	- J.V. Villa Desco Viernes de 15:00 a 17:00 horas - J.V. Unión Las Encinas Lunes de 19:00 a 21:00 horas
REMUNERACION	\$128.000.- mensual por 8 meses, total \$1.024.000.-

43.-

NOMBRE	Gloria Isabel Povea Tapia
RUT	9.915.910-3
DISCIPLINA	Multi taller crochet
LUGAR DE TALLER	- Centro de Madres Los Lirios de Cerrillos Martes de 15:30 a 18:30 horas - Taller Laboral Vista Alegre Miércoles de 15:00 a 19:00 horas - Taller Mujeres Primero Martes de 19:30 a 21:30 horas - J.V. Unión las flores Lunes de 17:30 a 19:30 horas
REMUNERACION	\$260.000.- mensual por 8 meses, total \$2.080.000.-

44.-

NOMBRE	Dennis Martínez Uribe
RUT	12.110.191-7
DISCIPLINA	Taekwondo
LUGAR DE TALLER	Unión Las Encinas Sábados de 14:00 a 16:00
REMUNERACION	\$128.000.- mensual por 8 meses, total \$1.024.000.-

45.-

NOMBRE	POR DEFINIR
DISCIPLINA	Batucada
LUGAR DE TALLER	Por Definir Lunes de 16:00 a 18:00 horas Martes de 16:00 a 18:00 horas Miércoles de 16:00 a 18:00 horas Jueves de 16:00 a 18:00 horas Viernes de 16:00 a 18:00 horas
REMUNERACION	\$400.000.- mensual por 8 meses, total \$3.200.000.-

46.-

NOMBRE	POR DEFINIR
DISCIPLINA	Batucada
LUGAR DE TALLER	Por Definir



I. MUNICIPALIDAD DE CERRILLOS
SECRETARÍA MUNICIPAL

000273

DECRETO EXENTO N°202/ /2016

	Lunes de 19:00 a 21:00 horas Martes de 19:00 a 21:00 horas Miércoles de 19:00 a 21:00 horas Jueves de 19:00 a 21:00 horas Viernes de 19:00 a 21:00 horas
REMUNERACION	\$400.000.- mensual por 8 meses, total \$3.200.000.-

47.-

NOMBRE	POR DEFINIR
RUT	
DISCIPLINA	Porcelana en Frio
LUGAR DE TALLER	• Por Definir
REMUNERACION	\$400.000.- mensual por 8 meses, total \$3.200.000.-

48.-

NOMBRE	Jennifer Solange Saavedra Jiménez
RUT	17.860.139-3
DISCIPLINA	Manicure y Pedicure
LUGAR DE TALLER	• Por Definir
REMUNERACION	\$400.000.- mensual por 8 meses, total \$3.200.000.-

49.- 2 talleres por definir

NOMBRE	POR DEFINIR
LUGAR DE TALLER	• Por Definir
REMUNERACION	\$400.000.- mensual por 8 meses, total \$3.200.000.-

6.1. La Dirección Jurídica elaborará los contratos a Honorarios respectivos.

7. El costo total del programa asciende a la suma de **\$104.563.000.-** (ciento cuatro millones quinientos sesenta y tres mil pesos).

8. El texto del programa que en la oportunidad se aprueba se encuentra adjunto y forma parte integrante del presente Decreto.

9. Los gastos que irrogue la ejecución del presente Decreto se imputarán a las cuentas 22.07.001 "Servicios de Publicidad", 22.09.999.002 "Otros", 22.05.006 "Telefonía Celular", 22.01.001 "Para Personas", 22.12.002 "Gastos Menores", 22.04.999.003 "Otros", 22.04.013.004 "Otros"



I. MUNICIPALIDAD DE CERRILLOS
SECRETARÍA MUNICIPAL

000273

DECRETO EXENTO N°202/ /2016

Equipos Menores" y 21.04.004 "Prestaciones de Servicios en Programas Comunitarios", todas del Presupuesto Municipal.

ANÓTESE, COMUNÍQUESE, PUBLÍQUESE Y ARCHÍVESE


SECRETARÍA MUNICIPAL
CECILIA UILOA CHACÓN
Secretaría Municipal
★
CCP/CUCH/cas.


ADMINISTRADOR MUNICIPAL
DANIEL CARO ACEVEDO
Administrador Municipal (S)

Distribución:

Archivo virtual "Decretos Correlativos"
Cuentadantes
Dirección de Desarrollo Comunitario
Página Web.