

**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE INGENIERIA
DEPTO. ING. INDUSTRIAL**

**PROFESOR GUIA:
Arnaldo Jélvez C**



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**“BASES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA PARA LA GESTIÓN SOCIAL DE LA
ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CHIGUAYANTE”**

“Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de Ingeniero Civil Industrial”.

Concepción, 19 de octubre de 2007

**Natalia Augusto M.
Elizabeth Muñoz S.**

DEDICATORIA

Este triunfo y gran logro se lo dedico en primer lugar a Jehová el creador de todo el universo, en segundo lugar a mi mamá por todo los esfuerzos y sacrificios que ha tenido que hacer para que ambas alcanzáramos esta meta, luego a mi hermana y por último a todos mis familiares y amigos que de una u otra forma me han apoyado y ayudado en las buenas y en las malas.

Los quiero mucho a todos. (**Natalia Agosto M.)**

Primeramente a Jehová por darme las fuerzas y energías necesarias para llegar a estas instancias y terminar esta meta, a mi familia por todo su apoyo y comprensión en momentos de estrés, y a mis amigos que gracias a su apoyo incondicional me ayudaron en momentos difíciles a ver que no todo es negro, que siempre hay una luz al final del camino. (**Elizabeth Muñoz.)**

Agradecemos en conjunto al señor Jorge Lozano Director de Secplan, Paola Peña directora de DIDECO, las asistentes sociales y los integrantes de DIDECO que gracias a su ayuda y presta colaboración pudieron ser efectiva la culminación de esta tesis.

RESUMEN

Todas las municipalidades del país cuentan con diferentes direcciones a fin de preocuparse de todas las problemáticas que presenta una comuna. Una de las direcciones con las que cuenta es la Dirección de Desarrollo Comunitario (Dideco). Esta es una de las unidades municipales más importantes en todo municipio, ya que es la encargada de construir y llevar adelante la relación con la comunidad, tanto en forma individual como organizada a través de Juntas de vecinos, clubes deportivos, comités de allegados, etc.

Dideco a su vez se divide en ocho departamentos, siendo uno de ellos Asistencia Social y Contingencia que es donde se desarrolla este proyecto, el cual tiene por finalidad la realización de una planificación estratégica en ella, y de esta manera poder prestar servicios de calidad y a la brevedad según lo requiera cada usuario.

Para poder llevarla a cabo de la mejor forma se procedió a buscar y estudiar información referente a Planificación estratégica, lectura con respecto a como funcionan las municipalidades y en general la forma de trabajo de los servicios públicos.

La forma de trabajo, es decir el desarrollo de este proyecto, se basa en los ocho pasos de Stephen Robbins y Mary Coulter. "Administración". Ediciones Pearson Educación, México, 2005, que van desde la definición de visión, misión de una organización hasta definición de objetivos estratégicos e implementación de ellos, sin pasar por alto la realización de un análisis FODA a la organización para destacar que tareas están realizando bien, cuáles no y cuales se puede mejorar.

Para tener una claridad acerca de la situación actual de trabajo de esta dirección social, se realizaron reuniones, entrevistas y encuestas con todas las partes involucradas, es decir, se realizó una entrevista con el señor Tomás Solís alcalde de la comuna de Chiguayante , con don Jorge Lozano Director de Secplan (secretaría comunal de planificación), con la señora Paola Peña directora de Dideco , las asistentes sociales de planta como también con las alumnas en práctica, también se realizaron encuestas a los demás miembros de la Dideco y a las personas que requieren los servicios prestados por asistencia social.

Por otro lado para saber qué también desempeñaba el área social su tarea, se realizó un benchmarking con cuatro municipalidades de la ínter comuna de manera de poder establecer cómo sería una forma correcta de trabajo y cómo reacciona cada Dideco frente a los retos y problemáticas a las que se ven expuestos que son básicamente los mismos, la gran cantidad de demanda de los servicios y los escasos recursos.

Con toda la información recabada se llegó a la conclusión de que si bien muchas ideas obtenidas de otras municipalidades son bastante buenas, se debe tener en cuenta lo limitado de los recursos económicos en los servicios públicos y por ende las propuestas están basadas a lo que realmente se podría implementar en el área social de Chiguayante.

Índice

“CREACIÓN DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTION SOCIAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CHIGUAYANTE”

CAPITULO 1: ANTECEDENTES GENERALES	6
1.1 ORIGEN DEL TEMA:	6
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA:	6
1.3 OBJETIVO GENERAL:	7
1.4 OBJETIVO ESPECÍFICOS:	7
1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO:	8
1.6 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO.	10
CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES DE LA MUNICIPALIDAD.	12
2.1.1 <i>¿Qué es una Municipalidad?</i>	12
2.1.2 <i>Organización Interna de los Municipios</i>	13
2.1.3 <i>Funciones Municipales</i>	14
2.1.4 <i>Recursos Financieros</i>	15
2.1.5 <i>Instrumentos de Gestión de las Municipalidades</i>	16
2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA MUNICIPALIDAD.....	16
2.3.1 <i>ORGANIGRAMA SEGÚN REGLAMENTO INTERNO MUNICIPAL DEL 06.02.1997.</i>	15
2.3.2 <i>Estructura Organizacional de Dideco (Dirección de Desarrollo Comunitario)</i>	16
2.4 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO	18
DIRECCION:.....	18
ASISTENCIA SOCIAL	20
CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	22
3.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	22
3.1.1 <i>BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA</i>	22
3.2 METODOLOGÍA PROPUESTA	24
3.3 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	24
3.4 BENCHMARKING	30
3.4.1 <i>DIVERSOS TIPOS DE BENCHMARKING</i>	30

CAPITULO 4: METODOLOGÍA PROPUESTA	32
4.1 PASO 1: IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN, LOS OBJETIVOS Y LAS ESTRATEGIAS ACTUALES DE LA ORGANIZACIÓN:.....	32
4.1.1 Misión del Área Social.....	32
4.1.2 Visión de Área Social	32
4.1.3 Objetivos y estrategias actuales del Área Social.....	33
4.2 PASO 2: ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO.....	33
4.2.1 Análisis del ambiente externo.....	33
4.2.2 DESARROLLO DEL ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO.....	34
4.3.1 Oportunidades	39
4.3.2 Amenazas.....	40
4.4 PASO 4: ANÁLISIS DE LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN:.....	40
4.4.1 Análisis del ambiente interno.....	40
4.4.2 Desarrollo del ambiente interno.....	42
4.4.3 REALIZACIÓN DE ENCUESTAS.....	49
4.5 PASO 5: IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES:.....	55
4.5.1 Fortalezas.....	55
4.5.2 Debilidad.....	56
4.6 BENCHMARKING.....	61
4.6.1 INTRODUCCIÓN:.....	61
4.6.2 DEFINICION DE BENCHMARKING	61
4.6.3 METODOLOGIA APLICADA.....	63
4.6.4 MEJORAMIENTO DEL PROCESO:.....	68
4.6.5 EVALUACION PERIODICA:.....	68
4.6.6 CONCLUSIONES BENCHMARKING:	68
4.7 PASO 6: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS:.....	70
4.7.1 Misión:	70
4.7.2 Visión:.....	70
4.7.3 Valores:.....	70
4.7.4 Organigrama realizado:.....	72
4.7.5 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	73
EXPLICACIÓN DE LOS ÍNDICES	85
4.8 INDICADORES DE GESTION.....	89
CAPITULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
INDICE DE ANEXOS:	
ANEXOS	99
ANEXO 1: FICHA DE ASISTENCIA SOCIAL	
ANEXO 2: ENCUESTA USUARIOS DIDECO	
ANEXO 3: ENCUESTA DIDECO	
ANEXO 4: ENTREVISTA DIRECTORES DE DIDECO	
ANEXO 5: IMPLEMENTACIÓN E IMPACTO DE LAS PROPUESTA	
INDICE DE TABLAS:	
Figura 3.1: El proceso de Planificación Estratégica.....	25
Tabla 4.1: Población por distritos censales año 2002.....	33
Tabla 4.2: Evolución población distritos censales.....	34
Tabla 4.3: Grupos de ocupación por sexo en la comuna de Chiguyante.....	35
Tabla 4.4: recursos invertidos primer semestre.....	43
Tabla 4.5: análisis interno del área social de Dideco.....	46
Tabla 4.6: Itinerario del furgón por semana.....	48
Tabla 4.7: resumen FODA.....	56
Tabla 4.8 FODA.....	57

Tabla 4.9: Jerarquizacion de matriz Foda	58
Tabla 4.10: matriz Foda con orden de importancia.....	59
Tabla 4.11: Matriz benchmarking cuantitativa.....	66
Tabla 4.11: Matriz bench..arking cualitativa.....	67
Tabla 4.12: relacion FODA v/s estrategias.....	82
Tabla 4.13: resumen de objetivos.....	83
BIBLIOGRAFÍA.....	114

CAPITULO 1: ANTECEDENTES GENERALES

1.1 ORIGEN DEL TEMA:

Luego de un acabado estudio del funcionamiento de los organismos públicos, y de entrevistas con el Señor Jorge Lozano Zapata, director del SERPLAC (Secretaría Regional de Planificación) y la señora Paola Peña Valenzuela, directora de DIDECO (Dirección de Desarrollo Comunitario), ambos funcionarios de la Ilustre Municipalidad de Chiguayante, surge en nuestra mente la poderosa concepción de que éstos no entregan un buen servicio final a la población , y no por falta de interés , sino mas bien por la falta de un programa de planificación estratégico en la gestión social , de tal modo llegamos al titulo que le da origen a esta tesis “ CREACIÓN DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GESTION SOCIAL DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CHIGUAYANTE”

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA:

DIDECO es una de las unidades municipales más importantes en todo municipio, ya que es la encargada de construir y llevar adelante la relación con la comunidad, tanto en forma individual como organizada a través de Juntas de vecinos, clubes deportivos, comités de allegados, etc. De manera de cumplir sus funciones lo más adecuadamente, está dividida en ocho departamentos,

Organizaciones Comunitarias, Asistencia Social, CAS, Subsidio y la OMIL (Oficina Municipal de Información Laboral), bajo su alero están los Programas Puente y Comuna Segura del Ministerio del Interior y el Previene, dependiente del Conace.

Como se puede apreciar en estas líneas y al estar en terreno, el trabajo que realiza DIDECO es enorme, además si se toma en cuenta que ellos trabajan “al día a día”, es decir, trabajan en base a la improvisación, con una demanda espontánea, sin una planificación que les permita mejorar y alcanzar objetivos que en un principio podrían plantearse de manera informal en reuniones, asambleas, etc., es de suma urgencia realizar una planificación estratégica en DIDECO, además porque de no realizarse, provocará que en general los objetivos planteados no se lleven a cabo o no se controlen adecuadamente. Además es de conocimiento general que cualquier empresa o institución que no cuente con algún tipo de formalidad en su sistema de planificación estratégica, se expone a un desastre inevitable y esta dirección no sería la excepción, sin planes no se puede organizar la gente ni los recursos, no se puede dirigir con confianza ni esperar que otros los sigan, por lo cual nos pareció interesante el tema.

1.3 OBJETIVO GENERAL:

Realizar una planificación estratégica para el área social de la dirección de desarrollo comunitario (Dideco) de la Ilustre Municipalidad de Chiguayante.

1.4 OBJETIVO ESPECÍFICOS:

- Diagnosticar la situación actual del área Social de DIDECO de la Ilustre Municipalidad de Chiguayante mediante un análisis del medio interno y externo.

- Elaboración de un organigrama para Dideco.
- Mostrar una conceptualización general de Planificación Estratégica e Indicadores de Gestión.
- Desarrollar indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos del área social de Dideco de tal forma que pueda realizar su labor de la manera más eficaz y eficiente, que permita prestar ayuda al mayor número de personas, pertenecientes a los sectores sociales más vulnerables de la comuna de Chiguayante.
- Realizar una evaluación de lo propuesto y sus implicaciones en la organización.

1.5 ALCANCES Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO:

El desarrollo de una planificación estratégica en la Ilustre Municipalidad de Chiguayante se orienta a DIDECO, específicamente en el área asistencia social, dejando fuera los otros siete departamentos que la conforman debido a restricciones de tiempo, pues el solo hecho de diseñarla tomaría más de un año, tiempo que esta fuera de plazo en este proyecto.

Es necesario mencionar que este proyecto se enfoca sólo al diseño de una planificación estratégica y a lo que la teoría indica como la implementación de ésta, debido a las limitantes de tiempo respecto al desarrollo de este tema y a políticas internas de la municipalidad que no se pueden pasar por alto.

El realizar una planificación estratégica en un servicio público resulta bastante complejo en contraste con una empresa privada, debido a que se trata de realidades diferentes, con labores, usuarios y funcionarios de características singulares.

Dentro de las limitaciones o dificultades a las que se enfrentó este proyecto se encuentran las siguientes:

- Dificultad para medir los ingresos o utilidad de esta dirección a diferencia de cómo se haría en una empresa privada.
- Complejidad al establecer los índices e indicadores de desempeño.
- Escasez de recursos de los servicios públicos lo que hace que el presupuesto con el cual se cuenta para establecer muchas estrategias resulte reducido , por ende se tuvo que modificar u omitir algunas.
- Cultura de la organización, dentro de la dirección se sabe que ciertas cosas no se hacen de la mejor manera, pero existe una resistencia al cambio que no es fácil mejorar.
- Otro de los problemas al realizar este proyecto fue el escaso tiempo con el cual cuentan las asistentes sociales y a las emergencias que deben hacer frente lo que dificultaba realizar las reuniones de trabajo.
- Desconocimiento de lo que es una planificación estratégica, no están acostumbrados a establecer metas y estrategias, la mayoría de las cosas se realizan por inercia, por lo tanto se invirtió bastante tiempo en explicarles en que consisten para luego recién empezar a trabajar.

La planificación estratégica contribuirá a racionalizar y, por ende, hacer más eficiente la gestión municipal en el área social, generando condiciones apropiadas para una mejor evaluación de los resultados y su impacto de los programas sociales en la comunidad. Para ello, deben fijarse metas realistas y alcanzables en un período determinado, de acuerdo a la disponibilidad de sus recursos. Para lograr las metas propuestas, se deben generar planes

estratégicos que proporcionen los ingresos suficientes para cubrir los gastos de operación y de inversión para cada área de desarrollo social.

De acuerdo a lo anterior, las metas que se pretenden alcanzar con esta planificación son:

- Aumentar en un 40 por ciento las visitas domiciliarias a realizar.
- Aumentar en un 50 por ciento el personal de Asistencia Social (dos asistentes sociales más)
- Aumento de un 16,2 por ciento del presupuesto anual derivado de la municipalidad.
- Aumento del 50 por ciento de los ingresos recibidos en Asistencia Social por parte de ayudas externas.
- Aumento de un 23 por ciento del número de familia a ayudar.

1.6 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO.

El trabajo contempló las siguientes etapas:

- Diagnóstico y análisis global de Dideco y de áreas relevantes.
- Entrevistas a Directores de la Dideco de municipalidades de la intercomuna.
- Entrevista con el Sr. Alcalde de Chiguayante Tomas Solís.
- Encuesta y entrevista a los usuarios de Asistencia Social.
- Recopilación y análisis de información relevante para la ejecución del proyecto.

- Reuniones, para definir el diagnóstico F.O.D.A. respecto de la situación actual de de Dideco, para definir la misión, visión y ejes estratégicos con las diferentes partes involucradas.
- Definición de los indicadores de gestión.

Para la recopilación de información y posterior análisis se han considerado fuentes de datos secundarios (entidades gubernamentales y base de datos de la Ilustre Municipalidad de Chiguayante) y fuentes de datos primarios por medio de entrevistas personales, cuestionarios, encuestas, Internet y reuniones (retroalimentación) con agrupaciones sociales en terreno.

Como metodología de trabajo, se empleó el modelo de los “ocho pasos planteados por Robbins & Coulter”, (6ª ed, Méjico, 2000) este es un modelo que abarca la planificación estratégica, la implementación y la evaluación, los cuales se muestran a continuación:

Paso 1: Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización.

Paso 2: Análisis del ambiente externo.

Paso 3: Identificación de oportunidades y amenazas.

Paso 4: Análisis de los recursos de la organización.

Paso 5: Identificación de fortalezas y debilidades.

Paso 6: Formulación de Estrategias.

Paso 7: Implementación de estrategias.

Paso 8: Evaluación de resultados.

Por lo tanto se debe dejar en claro que para fines de este trabajo se avanzó hasta el paso 7 de dicho modelo, lo que incluye la teoría de la implementación de la planificación estratégica realizada. Indicando quiénes serán los responsables de cada tarea, quiénes se ven directamente afectados con los cambios, es decir, el efecto que tendrá ésta en la organización y por último si es o no conveniente contratar mayor personal para llevar a cabo la implementación.

CAPÍTULO 2: ANTECEDENTES DE LA MUNICIPALIDAD.

El presente capítulo tiene como objetivo dar una visión general de la empresa en estudio, en este caso una empresa sin fines de lucro, como son las municipalidades, dando a conocer su constitución, funciones y desarrollo, para luego describir específicamente la municipalidad en estudio que es la Ilustre Municipalidad de Chiguayante, específicamente en el departamento de Dideco (Dirección de Desarrollo Comunitario), analizando la estructura de este, sus funciones y desempeño.

2.1.1 ¿Qué es una Municipalidad?

La Constitución Política señala que: *“para los efectos de la administración local, las provincias se dividirán en comunas”* y que *“las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna”*.

La Municipalidad es institución estatal que administra la comuna y busca satisfacer sus necesidades principales, tales como seguridad ciudadana, mejorar la calidad de vida, promover el desarrollo comunitario mediante los programas y subsidios estatales.

La ley marco o fundamental en asuntos relacionados con temas municipalidades es la L.O.C. (Ley Orgánica Constitucional) N°18.695, de Municipalidades.

Esta es la ley que establece las funciones y atribuciones que le corresponden a las municipalidades, la que norma su patrimonio, financiamiento y régimen de bienes, la que dispone la organización interna de ellas, las disposiciones

generales aplicables a su personal y la fiscalización a la que están sujetas. También regula lo relacionado con el alcalde y el concejo: sus atribuciones, incompatibilidades e inhabilidades y todo lo atinente a los procesos electorarios de las autoridades municipales. Asimismo establece las instancias de participación ciudadana, las audiencias públicas y las oficinas de reclamos y los plebiscitos comunales. Por último fija normas sobre corporaciones, fundaciones y asociaciones municipales.

2.1.2 Organización Interna de los Municipios

La administración de los intereses de cada comuna o una agrupación de comunas corresponde a las municipalidades, cuyo deber es dar satisfacción a las necesidades de la comunidad local y, en especial, participar en la planificación y ejecución del desarrollo económico y social de la comuna o agrupación de comunas, actuando separadamente o coordinando con otros municipios o con las demás instituciones públicas o privadas.

De acuerdo a la normativa que establece la Ley Orgánica Constitucional de municipalidades, éstas deben adoptar una estructura de carácter funcional, cuyos niveles solo pueden llamarse Dirección, Sección y Oficina.

Las funciones y atribuciones de las municipalidades serán ejercidas por el alcalde, quien es su autoridad máxima, y por el Consejo en los términos que señala la Ley Orgánica Constitucional respectiva.

También existirá un Consejo de Desarrollo Comunal que será presidido por el alcalde y estará integrado por los Jefes de Oficina de la Municipalidad y los representantes de las principales actividades de la comuna.

Para los efectos anteriores, las municipalidades dispondrán de una secretaria municipal, de una Secretarial Comunal de Planificación y Coordinación y de otras unidades encargadas del cumplimiento de funciones de prestación de servicios y de administración interna relacionadas con el desarrollo comunitario, obras municipales, aseo y ornato, tránsito y transporte

publico, administración y finanzas, accesoria jurídica y control. Dichas unidades solo podrán recibir la denominación de Dirección, Departamento, Sección u Oficina

2.1.3 Funciones Municipales

Las municipalidades poseen, en el ámbito de su territorio dos tipos de funciones¹: las privativas y las compartidas. Para su desarrollo no requiere autorización previa o delegación de ningún ministerio o servicio que tenga competencia sobre las materias.

2.1.3.1 Funciones Privativas

Son aquellas que solo pueden ser cumplidas y desarrolladas por la municipalidad, conforme a las leyes y a las normas técnicas de carácter general que dicten los ministerios cuando corresponda.

Entre las privativas están las siguientes:

- Elaborar, aprobar y modificar el plan de desarrollo comunitario (PLADECO)
- Planificación y regulación de la comuna: Elaboración del plan regulador comunal
- Promoción del desarrollo comunitario
- Aplicar disposiciones sobre transporte y tránsito público
- Aplicar disposiciones sobre construcción y urbanización (obras municipales)
- Aseo y ornato de la comuna.

¹ Según lo establecido en la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades (LOCM) Título I, Párrafo 2, Artículos 3, 4, 5.

2.1.3.2 Funciones Compartidas

Son aquellas que ejercen los municipios directamente con otros órganos de la Administración del Estado (por Ej.: Ministerio de Salud y el Ministerio de Educación).

Entre las compartidas están las siguientes:

- Educación y la cultura
- Salud pública y protección del medio ambiente
- Asistencia social y jurídica
- Capacitación, promoción del empleo y el fomento productivo
- Turismo, deporte y recreación
- Urbanización y vialidad urbana y rural
- Construcción de viviendas sociales e infraestructura sanitaria
- Transporte y tránsito público
- Prevención de riesgos y la prestación de auxilio en situaciones de emergencia o catástrofe.
- Apoyo y fomento de medidas de prevención en materia de seguridad ciudadana
- Promoción de igual de oportunidades entre hombres y mujeres
- Desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local

2.1.4 Recursos Financieros

El modo en que consiguen recursos financieros para desempeñarse como Gobierno Local se denomina financiamiento municipal.

Los ingresos municipales provienen de dinero obtenidos por conceptos de permisos de circulación, patentes comerciales, contribuciones de bienes raíces, venta de propiedades o bienes muebles, por el Fondo Común Municipal, subsidio de salud y educación, Fondo Nacional de Desarrollo Regional y aportes del Programa de Mejoramiento Urbano y de Barrios.

Los Municipios tienen:

- **Recursos Propios:** están destinados por ley al uso exclusivo del Municipio. Corresponden a la recaudación obtenida por el concepto de impuestos territorial, derechos de aseo, permisos de circulación,

patentes municipales, concesiones y servicios.

- **Fondo Común Municipal:** supone transferir recursos desde los Municipios de mayores ingresos a los que reciben menos.
- **Recursos Externos:** las Municipalidades pueden acceder a fondos externos para obras de desarrollo local por la vía de prestaciones de proyectos sectoriales y regionales.

Con todos estos ingresos (recursos), la Municipalidad elabora el “presupuesto municipal”, teniendo en cuenta las entradas y los gastos; siendo la SECPLAN la encargada de asesorar y evaluar el cumplimiento de los presupuestos de cada departamento que conforma el presupuesto municipal.

2.1.5 Instrumentos de Gestión de las Municipalidades

Las Municipalidades deben contar con instrumentos de gestión que posibiliten el cumplimiento de las funciones municipales. Estos instrumentos son los siguientes:

- Plan de Desarrollo Comunal, PLADECO
- Plan Regulador Comunal
- Presupuesto Municipal Anual
- Instrumentos sectoriales:
- Plan de Educación Municipal, PADEM
- Plan de Salud Comunal

2.2 Estructura organizacional de la municipalidad.

La ilustre municipalidad de Chiguayante, esta constituida por el alcalde, y por el consejo. Además cuenta con un concejo económico y social comunal de carácter consultivo.

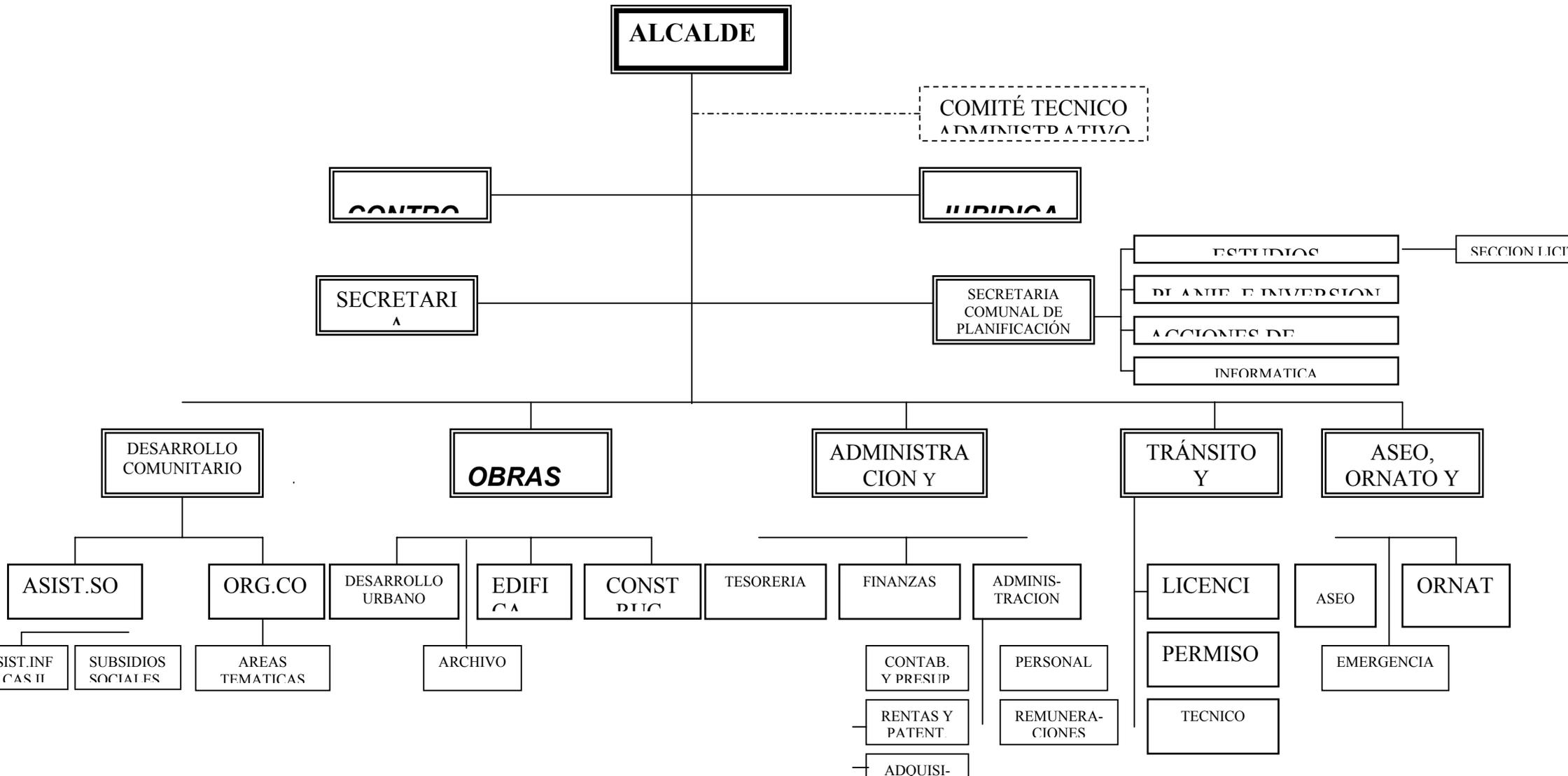
Actualmente, el consejo municipal esta conformado por:

- Sr. Tomas Solís Nova. Alcalde.
- Sr. Alejandro Ortiz Novoa. Concejal.

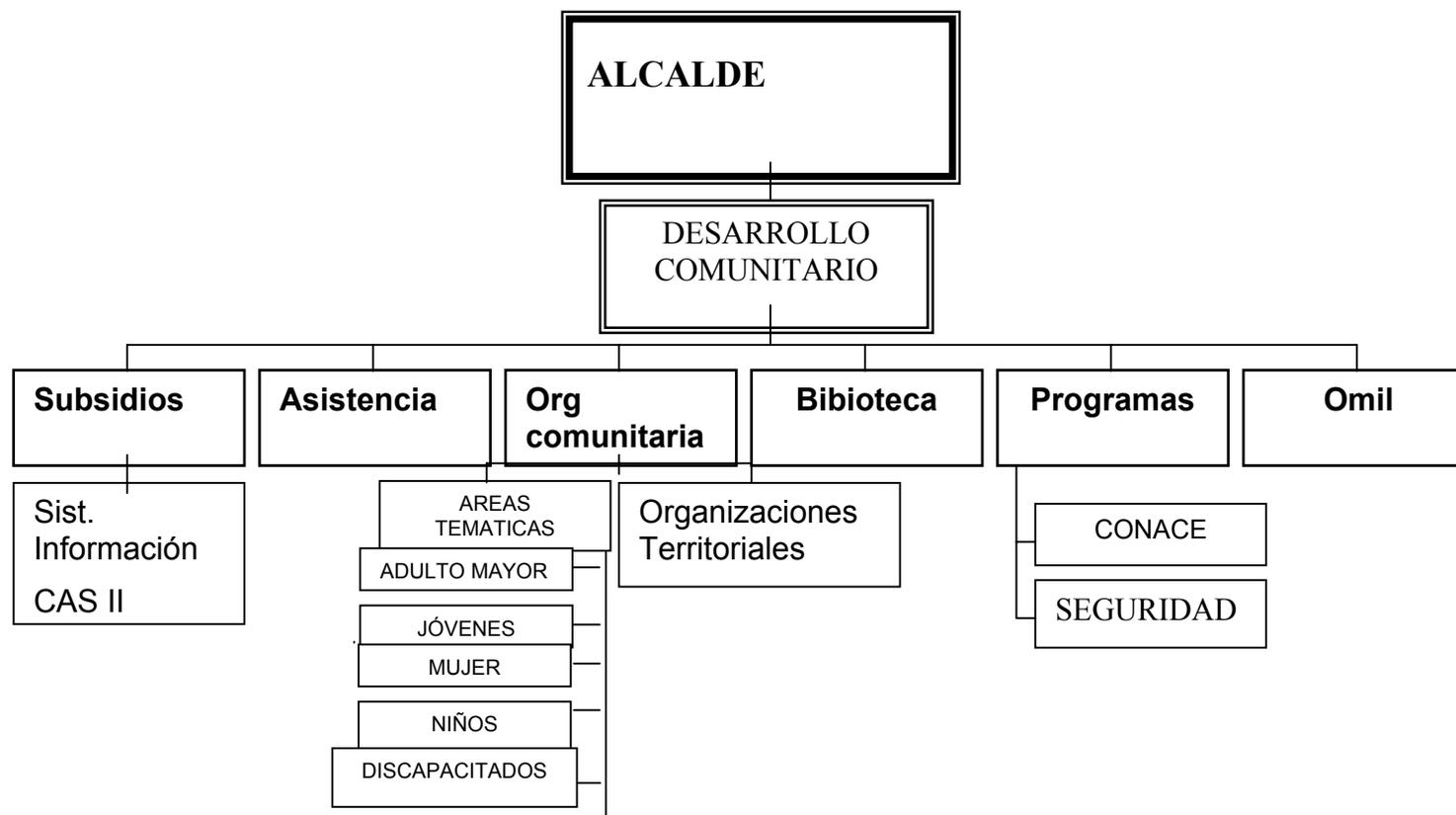
- Sr. Iván Francesconi Carrasco. Concejal.
- Sr. Mario Osben Méndez. Concejal.
- Sr. Jaime Peña Vásquez. Concejal.
- Sr. José Antonio Rivas Villalobos. Concejal.
- Sr. Juan Eduardo Quilodran Rojas. Concejal.

La ilustre municipalidad de Chiguayante está conformada por 90 funcionarios municipales para satisfacer la demanda de, aproximadamente, 104.695 habitantes.

2.3.1 ORGANIGRAMA SEGÚN REGLAMENTO INTERNO MUNICIPAL DEL 06.02.1997.



2.3.2 Estructura Organizacional de Dideco (Dirección de Desarrollo Comunitario)



La Dirección de Desarrollo Comunitario Tiene por objetivo propender al mejoramiento de la calidad de vida de la población y especialmente de los sectores sociales más vulnerables.

De acuerdo a la ley n° 18.695 y las modificaciones introducidas por la ley n° 19.602, tiene como funciones específicas las siguientes:

- Asesorar al Alcalde y también al Concejo en la promoción del desarrollo comunitario.
- Prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias, fomentar su desarrollo y legalización y promover su efectiva participación en el municipio.
- Proponer y ejecutar- dentro de su ámbito - medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con salud pública, educación y cultura, capacitación laboral, promoción del empleo entre otras.
- Promover y potenciar la participación de la comunidad organizada, en las distintas esferas del desarrollo de la comuna, respondiendo a sus necesidades específicas a través de la implementación de programas y proyectos, fortaleciendo la seguridad ciudadana y promoviendo el deporte y la recreación. Todo ello en estricto cumplimiento del Plan de Desarrollo Comunal, la Misión Municipal y la Planificación Estratégica.

2.4 DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO ²

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DIRECCION:

1) Identificación del cargo

- a) Nombre del cargo: Director de Desarrollo Comunitario
- b) Depende de: Alcalde de la Comuna
- c) Supervisa a : Encargado de Asistencia Social y Contingencia
 - Encargado de Subsidios
 - Administrativo Subsidio y Atención de Público
 - Encargado de Ficha de Protección Social
 - Encargado OMIL (Oficina Municipal de Inserción Laboral)
 - Encargado de Organizaciones Territoriales Juveniles (J.J.V.V.)
 - Encargado de Organizaciones Comunitarias
 - Administrativo DIDECO
 - Secretaria de la Dirección
 - Auxiliar de la Dirección
 - Chofer de la Dirección
- d) Reemplazado por: Encargado de Asistencia Social y Contingencia
- e) Naturaleza del Trabajo: Tareas de carácter Directivo de confianza
- f) Nivel de Comunicación Organizacional: Mantiene comunicación con todos los miembros de la dirección. Además se relaciona con otros cargos de la Municipalidad principalmente con las direcciones de Secplan, Aseo y Ornato, Finanzas y Jurídico
- g) Dotación: 1 persona

² Manual de cargos creado por Joel Jara morales la cual todavía no esta implementada.

2) Funciones del cargo

- Asesorar al Alcalde y al Consejo en la promoción del desarrollo comunitario
- Prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias.
- Proponer y ejecutar acciones relacionadas con la asistencia social.
- Participar según corresponda en la aplicación de planes, programas y proyectos sobre la materia que deban desarrollar otras entidades públicas y privadas de la comuna.
- Colaborar con el desarrollo de actividades de orden general de la municipalidad o de otras entidades públicas y privadas de la comuna.
- Mantenerse informado de la realidad social de la comuna y a su vez informar de esta al Alcalde, al Consejo y a los organismos relacionados con esta materia.
- Prestar asistencia social paliativa en casos de emergencia.
- Proponer planes de capacitación para dirigentes comunitarios y funcionarios municipalidades respecto de materias que digan relación con los planes sociales del Gobierno y del Municipio.
- Controlar y supervisar a cada cargo de la dirección en la ejecución de sus funciones.
- Cumplir las demás funciones de la ley y/o alcalde.

3) Responsabilidades

- Responsabilidad sobre el manejo, tratamiento y confidencialidad de la información.
- Supervisión del trabajo de otras personas.
- Control de operaciones de la dirección.
- Responsabilidad en relaciones públicas.

1) Identificación del cargo

- a) Nombre del cargo: Secretaria de la dirección.
- b) Dirección a la que pertenece: Dirección de Desarrollo Comunitario.
- c) Depende de: Dirección de Desarrollo Comunitario.

- d) Supervisa a: No ejerce supervisión.
- e) Reemplazado por: No tiene reemplazante.
- f) Naturaleza del Trabajo: Las tareas de este cargo se clasifican como de carácter administrativo secretarial.
- g) Nivel de Comunicación Organizacional: Mantiene comunicación oral y escrita con los cargos de esta dirección.
- h) Dotación: 1 persona.

2) Funciones del cargo

- Proporcionar atención al público que acude a la dirección, por alguna necesidad, derivándolo a otro departamento si corresponde.
- Atender de la mesa central y derivar llamados telefónicos.
- Prepara la agenda del director.
- Confeccionar documentos necesarios para la dirección
- Decepcionar documentos necesarios para la dirección.
- Decepcionar, registrar y despachar toda la correspondencia de la dirección.
- Mantener archivo de la correspondencia y documentación.
- Coordinar las tareas del auxiliar y chofer.
- Apoyar en actividades extraordinarias de la dirección.

3) Responsabilidades

- Responsabilidad sobre el manejo, tratamiento y confidencialidad de la información.
- Responsabilidad sobre el uso de materiales.
- Responsabilidad en relaciones publicas.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

ASISTENCIA SOCIAL

1) Identificación del cargo

- a) Nombre del cargo: encargado de asistencia social y contingencia.
- b) Dirección a la que pertenece: Dirección de Desarrollo Comunitario.
- c) Departamento: Departamento de asistencia social.

- d) Depende de: Director de Desarrollo Comunitario.
- e) Supervisa a: no ejerce supervisión.
- f) Reemplazado por: Director de Desarrollo Comunitario.
- g) Naturaleza del Trabajo: Las tareas de este cargo se clasifican como de carácter profesional de apoyo.
- h) Nivel de Comunicación Organizacional: Mantiene comunicación oral y escrita con los cargos de esta dirección. Además se relaciona con otros cargos de la municipalidad principalmente con la dirección de finanzas. Formando parte de un equipo o comité y colaborando con las tareas específicas. Además mantiene relación con otros servicios públicos para la coordinación y ejecución de sus labores.
- i) Dotación: 2 persona.

2) Funciones del cargo

- Atención a clientes, ya sea por demanda directa o por derivaciones de otros servicios, en materias de su competencia.
- Recepcionar documentos para las becas estudiantiles u otros beneficios.
- Realizar visitas domiciliarias y corroborar los antecedentes entregados en entrevista preliminar.
- Coordinar labores con servicios externos (Universidades, Institutos, Gobierno Regional, Servicio de Salud, etc.) e internos.

3) Responsabilidades

- Responsabilidad sobre el manejo, tratamiento y confidencialidad de la información.
- Responsabilidad sobre bienes y en uso de materiales.
- Manejo de dinero, títulos o documentos a fines.
- Responsabilidad en relaciones publicas.

CAPITULO 3: MARCO TEÓRICO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Hoy en día para que una organización subsista a lo largo del tiempo es menester que cuente con una planificación estratégica y no nos estamos refiriendo a organizaciones netamente lucrativas sino también a aquellas que no lo son.

Sabemos que la misión de las empresas industriales es proporcionar bienes y servicios, para lo cual tienen que esforzarse y buscar un beneficio económico. En el caso de las municipalidades, también su fin es el de proporcionar servicios, incluyendo bienes materiales que tienen un valor económico, pero a su vez, al ser un organismo del estado, está trabajando para obtener otro beneficio; el beneficio social. Por lo tanto debe optimizar el uso de sus recursos para otorgar bienes y servicios con el fin de maximizar el beneficio social.

3.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica se refiere a la capacidad de observar y anticipar los desafíos y las oportunidades generadas, tanto de las condiciones externas a la organización, como de su realidad interna. En otras palabras, la planificación estratégica es un mecanismo de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno a la situación actual y al futuro que deben aspirar las instituciones. Esto para adaptarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad en la prestación de los servicios.

3.1.1 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

La implantación de la planificación estratégica tiene un efecto positivo tanto a nivel gerencial como en el grupo laboral de la organización. Algunos de los beneficios que provee son los siguientes:

- Mejora el desempeño de la institución: la planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo.
- Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones: la planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.
- Introduce una forma moderna de gestionar: Una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

De lo anterior se puede concluir que la planificación estratégica tiene como propósito principal mejorar la capacidad gerencial para realizar una gestión más efectiva y eficiente; lo que redundará en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización y en una provisión de excelentes servicios. Sin embargo no podemos pasar por alto el hecho de que la planificación estratégica no puede ser visualizada como una panacea. Ésta no es una técnica mágica que resolverá todas las incertidumbres organizacionales.

3.2 METODOLOGÍA PROPUESTA

Teniendo en cuenta la naturaleza y objetivos de este estudio, se propone proceder asumiendo la siguiente metodología de trabajo:

- *Estudio de la situación actual:* Recopilación de información por medio de encuestas y entrevistas tanto al personal de DIDECO como a la gente que requiere de sus servicios, también se debe comprender el funcionamiento actual de la organización teniendo en cuenta lo que menciona la ley en cuanto a su forma de trabajo. Por medio del análisis FODA, se determinan las oportunidades y amenazas y luego las fortalezas y debilidades de esta.
- *Descripción de Marco teórico:* Para el desarrollo de este proyecto se utilizará el modelo de los “ocho pasos planteados por Robbins & Coulter”, este es un modelo que abarca la planificación estratégica, la implementación y la evaluación. Estos autores argumentan que aunque los seis primeros pasos describen qué planificación estratégica deberá realizarse, la implementación y la evaluación son igualmente importantes.

3.3 PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planificación estratégica es un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una organización y la asignación de responsabilidades para su ejecución. La descripción de este proceso en términos generales es un asunto complejo, debido a que depende de las características particulares de cada organización. El proceso de planeación estratégica se divide en diferentes componentes, los pasos a seguir en forma general dentro de una organización se muestran en la figura 3.2. y se proceden a explicar cada uno de ellos.

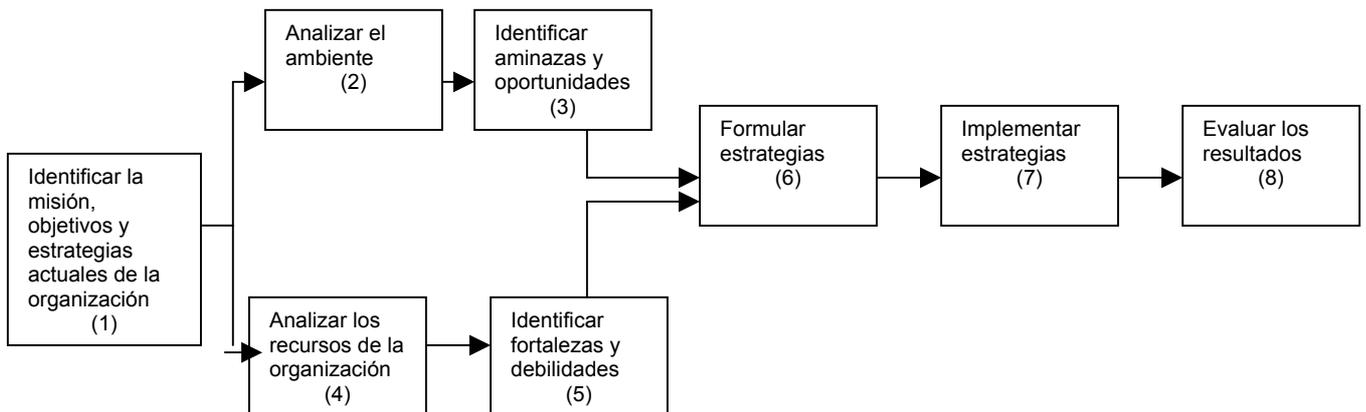


Figura 3.1: El proceso de Planificación Estratégica.

Paso 1: Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización:

Visión: El primer paso para realizar un diagnóstico interno es el plantearse ¿A qué estamos enfrentados? y ¿cómo estamos para ello? Existen dos pasos para establecer y mantener una organización, el primero es la concreción de una visión de futuro y el segundo convertir esta visión que defina la finalidad o razón de ser de la organización.

Las características de la visión de una empresa son las siguientes:

- Es un objetivo que es ampliamente inspirador, engloba el resto de objetivos y es a largo plazo.
- Las visiones van, obviamente, mucho más allá de los simples objetivos financieros y luchan por capturar tanto las mentes como los corazones de los empleados.
- Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras (un diagrama o imagen), cualquier cosa que llame la atención.
- Responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser?

Misión: Toda organización necesita formular una que defina sus propósitos y responda la siguiente pregunta: ¿Cuál es la razón por la que estamos en este negocio? Definir la misión de la organización obliga a los gerentes a determinar con cuidado el alcance de sus productos o servicios.

Las características de la misión de una empresa son las siguientes:

- Abarca el propósito de la compañía como la base de competencia y ventaja competitiva.
- Declaración más específica y centrada en los medios a través de los cuales la empresa competirá.
- Una buena declaración debe comunicar el porqué una organización es especial o diferente.
- La misión debería cambiar cuando las condiciones competitivas cambian dramáticamente o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y oportunidades.
- La misión es algo que debe ser acometido, es el objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque.
- Responde a la pregunta: ¿Por qué existimos? ¿En qué negocio? ¿Cómo los desarrollamos?

Objetivos y Estrategias: Los objetivos son los cimientos de la planificación proveen a la compañía las metas de rendimiento medible que los trabajadores se esfuerzan por alcanzar. El conocimiento de los objetivos actuales de una empresa brinda a los gerentes la base para decidir si esos objetivos necesitan algún cambio. Por las mismas razones es importante que los gerentes definan las estrategias actuales de la organización.

Para que los objetivos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios:

- Mesurables. Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- Específicos. Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- Realistas. Debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia debe ser desafiante y factible.
- Oportuno. Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo.

Paso 2: Análisis del ambiente externo: El análisis de este ambiente es un paso crítico en el proceso de la estrategia. Porque el ambiente de una organización define, en gran medida, las opciones disponibles para la gerencia. Una estrategia exitosa será la que se adapte bien al ambiente. Los gerentes de toda organización necesitan analizar el ambiente.

Hax y Majluf presentan dos formas de llevar a cabo la tarea de realizar un análisis externo de una organización, pero la que se utilizó en este proyecto, se basa en la identificación de factores externos no-controlables, a través de los siguientes pasos:

- Identificar los factores externos, fuera del control de el o los gerentes de la compañía.
- Medir el grado de atractivo de cada uno de esos factores en relación con “la base promedio de negocios” de la firma, tanto en el momento actual como en proyecciones futuras.
- Determinar las oportunidades y amenazas asociadas a la compañía.

Paso 3: Identificación de oportunidades y amenazas: Luego de analizar críticamente el entorno pertinente a la organización, es preciso ahora evaluar aquellas zonas del ambiente que pueden llegar a representar "ventanas de oportunidad", es decir, espacios dentro de los cuales la empresa puede asignar recursos rentablemente. Sin embargo, al mismo tiempo, es preciso que los administradores tengan la mentalidad abierta para identificar las amenazas, pues tanto unas como otras deben verse oportunamente a fin de que la empresa esté en condiciones de tomar decisiones de modo oportuno.

Paso 4: Análisis de los recursos de la organización: Luego de analizar el exterior de la organización, se examina el interior. Por ejemplo, qué aptitudes y habilidades poseen los empleados de ella; con qué recursos cuenta ésta; si ha tenido éxito en la creación de nuevos productos; cuál es el flujo de efectivo de la organización; cómo la perciben los consumidores y que opinan de la calidad de sus productos o servicios.

Este paso obliga a los gerentes a reconocer que toda organización, no importa cuan grande o poderosa sea, está restringida en cierto modo por los recursos y habilidades que tenga a su alcance.

Algunas preguntas guía son las siguientes:

- ¿Qué habilidades tienen los ejecutivos de la compañía?
- ¿Qué destrezas tienen los empleados?
- ¿Cuentan con la tecnología necesaria?
- ¿Poseen el capital de trabajo y el capital financiero necesario y suficiente?

Estas y muchas otras preguntas habrán de ser respondidas antes de dar un paso definitivo y comprometer los recursos de la empresa en aventuras no medidas y evaluadas.

Paso 5: Identificación de fortalezas y debilidades: El análisis del paso anterior deberá conducir a una evaluación clara de los recursos internos con los que cuenta la organización (tales como capital, pericia técnica, fuerza de trabajo calificada, gerentes con experiencia, entre otros). También deberá indicar cuáles son las capacidades de la organización para realizar las diferentes actividades funcionales (tales como marketing, producción y manufactura, investigación y desarrollo, finanzas y contabilidad, sistemas de información, administración de recursos humanos, etc.).

De la fusión de los pasos 3 y 5 resulta una evaluación de los recursos internos y las habilidades de la organización, y de las oportunidades que existen en su ambiente externo. Esto se conoce como análisis FODA.

Paso 6: Formulación de Estrategias: La formulación de estrategias lleva consigo el cómo lograr los resultados planificados con relación a la situación y las expectativas de la organización.

En la formulación de la estrategia se incluyen los siguientes aspectos:

- Identificación de las oportunidades y amenazas en el medio ambiente en que se desarrolla la empresa.
- Estimación del riesgo de cada una de las opciones discernibles.
- Valoración de los puntos fuertes y debilidades de la empresa, antes de tomar una decisión, además de los recursos disponibles.
- Determinar objetivamente la capacidad real y potencial para tomar ventaja de las necesidades percibidas en el mercado, y de su capacidad para enfrentar los riesgos inherentes a su desempeño.

Paso 7: Implementación de estrategias: Una estrategia es tan buena como lo sea su implementación. No importa con cuánta eficacia haya planificado la empresa sus estrategias, no alcanzará el éxito si no implementa apropiadamente esas estrategias.

Para que las nuevas estrategias tengan éxito en las empresas, es posible que el gerente necesite reclutar, seleccionar, capacitar, disciplinar, transferir, promover y posiblemente, incluso despedir empleados, a fin de lograr los objetivos estratégicos de la organización.

Paso 8: Evaluación de resultados: El paso final en el proceso de administración estratégica es la evaluación de resultado. ¿Qué tan eficaces han sido nuestras estrategias? ¿Es necesario hacerles ajustes y, en caso afirmativo, cuáles se requerirán?

3.4 BENCHMARKING

La competencia cada vez mayor a la que se ven sometidas muchas organizaciones, las han obligado a buscar recursos y técnicas novedosas con las que poder competir. Una de éstas es el Benchmarking y por ello la importancia de realizarlo en este proyecto, es decir, poder realizarla y aplicarlo en una empresa del sector público. Ahora bien, surge la pregunta: ¿Qué es “Benchmarking”?

Algunas de las definiciones que podemos encontrar son las siguientes:

“Benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores reconocidos como líderes en su sector.” (David T. Kearns, Director General de Xerox Corporation)

Otras posibles definiciones:

“Benchmarking es la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente” (Robert C. Camp).

Así, tenemos que en la práctica una organización que aplica Benchmarking, en realidad lo que hace es buscar organizaciones, sean o no competidoras, y analizar procesos de mejora. Se trata de aprender basándose en la experiencia de los demás.

3.4.1 DIVERSOS TIPOS DE BENCHMARKING

Se han documentado diversos planteamientos para acometer el benchmarking, diferenciados fundamentalmente en el tipo de empresa que se escoge para hacer la comparación.

- Benchmarking interno.
- Benchmarking con empresas de la competencia.
- Benchmarking con otras empresas líderes.

El Benchmarking interno: Se práctica ente diversos departamentos de la misma empresa, identificando cual es el mas eficaz y tratando de imitarlo o superarlo. Esto, en general, es aplicable a grandes compañías, donde lo que se busca es ver qué procesos dentro de la misma compañía son más eficientes y eficaces.

El Benchmarking con empresas de la competencia: Es el que se considera el más auténtico. Cuando lo que se compara es un producto o un servicio no suele presentar mayores inconvenientes. Los productos están ahí con su precio, sus prestaciones, sus cualidades y su presentación. Lo mismo ocurre con los servicios.

Benchmarking con otras empresas líderes en cualquier otro sector: Está al alcance de muchas empresas y entidades de servicios, las cuales comparan sus funciones con las entidades que están consideradas como las que despliegan la mejor práctica, independientemente del campo de actividad de cada una, en síntesis en este caso no se detienen sólo a compararse con los competidores directos de sus productos.

CAPITULO 4: METODOLOGÍA PROPUESTA

4.1 PASO 1: IDENTIFICACIÓN DE LA MISIÓN, LOS OBJETIVOS Y LAS ESTRATEGIAS ACTUALES DE LA ORGANIZACIÓN:

4.1.1 Misión del Área Social.

La misión es el propósito fundamental y la razón de existir de una dependencia, entidad o unidad administrativa; define el beneficio que pretende dar y las fronteras de responsabilidad, así como su campo de especialización.

En el caso de la DIDECO de Chiguayante esta no existe de forma explícita y por ende tampoco en asistencia social, es decir, cada uno de los miembros que trabajan allí actúa y trabajan según lo expuesto en la ley 18.695 art. 22, cuyas funciones específicas se mencionan a continuación:

- a) Asesorar al alcalde y, también, al concejo en la promoción del desarrollo comunitario;
- b) Prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias, fomentar su desarrollo y legalización, y promover su efectiva participación en el municipio, y
- c) Proponer y ejecutar, dentro de su ámbito y cuando corresponda, medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con salud pública, protección del medio ambiente, educación y cultura, capacitación laboral, deporte y recreación, promoción del empleo, fomento productivo local y turismo.

4.1.2 Visión de Área Social

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización. La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los

próximos años? Los valores corporativos es la respuesta a la pregunta, ¿En que creemos y como somos?

Actualmente DIDECO no cuenta con una.

4.1.3 Objetivos y estrategias actuales del Área Social.

Actualmente DIDECO no posee objetivos ni estrategias claramente establecidas, sin embargo se pueden obtener algunas intrínsecamente desarrollados y estos son planteados a través del Pladeco que es el plan de desarrollo comunal de Chiguayante.

No posee una estrategia clara, solamente se basan en los lineamientos del Pladeco.

4.2 Paso 2: Análisis del ambiente externo.

4.2.1 Análisis del ambiente externo

Se refiere a la identificación de los elementos que se encuentran fuera de la organización y que normalmente no son controlables desde la gestión gerencial, y pueden condicionar su desempeño, tanto en sus aspectos positivos apoyando los resultados (oportunidades), o negativos frenando la consecución de los objetivos (amenazas).

Dentro de este análisis se encuentran los factores macro ambientales y micro ambientales.

Macro ambientales: que son los que afectan a todas las organizaciones por igual; además están interrelacionados ya que un cambio en uno de ellos, ocasionara cambios en uno o más de los otros. Dentro de este entorno se encuentran los factores demográficos, condiciones económicas, factores sociales y culturales, factores políticos y legales y tecnología.

Micro ambientales: constituido por aquellos factores que tiene un influencia inmediata en las relaciones de intercambio. Los gerentes de la empresa deben establecer relaciones con estos grupos externos que, aunque generalmente se consideran como fuerzas incontrolables, pueden ser influidas mas fácilmente que los factores macro ambientales. Dentro de éste están los proveedores, los intermediarios y los clientes.

En este caso el ambiente externo de DIDECO, corresponde o abarca toda la comuna de Chiguayante es decir su población, industria y entes relevantes de ésta.

4.2.2 DESARROLLO DEL ANALISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

- **Los factores demográficos:** características de la población humana incluido factores como tamaño distribución y crecimiento.

La población comunal está dividida en seis distritos censales, de los cuales cinco son de carácter urbano, correspondientes a Lonco, Matadero, Fábrica, Chiguayante y La Leonera.

Distrito	TOTAL	% DEL TOTAL
1. Lonco	5.180	6.4
2. Matadero	4.751	5.8
3. Fabrica	18.919	23.3
4. Chiguyante	10.134	12.5
5. La leonera	41.407	50.9
6. Agua potable	61	0.1
99. Rezagados	850	1.0
TOTAL	81.302	100.0

Tabla 4.1: Población por distritos censales año 2002

Fuente: INE, "Censo de la población y vivienda 2002".

De la tabla se observa que el distrito La Leonera es el que concentra mayor porcentaje de población, con un 50,9 por ciento. Le siguen el distrito La Fábrica, en el cual reside un 23 por ciento de la población, y el distrito Chiguayante con un 12,5 por ciento.

Distrito censal	Población			Tasa crecimiento 1992-2002
	Año 1982	Año 1992	Año 2002	
Lonco	3.744	4.885	5.180	6.0
Matadero	4.840	5.040	4.751	-5.7
Fabrica	16.399	18.615	18.919	4.2
Chiguayante	8.912	10.688	10.134	-5.2
La leonera	13.301	17.793	41.407	132.7

Tabla 4.2: Evolución población distritos censales

Fuente: INE, Pladeco 2000-2004

Los datos anteriores indican el explosivo y significativo aumento en su población que ha experimentado el distrito La Leonera, correspondiente a una tasa de crecimiento de 132,7 por ciento entre los años 1992 y 2002. Este evento es explicado por las migraciones hacia las nuevas poblaciones entregadas por el gobierno, mediante sus programas sociales.

➤ **Los factores económicos:**

Grupos de ocupación	Hombres 2002	Mujeres 2002
Personal directivo	6 %	5 %
Profesionales	8 %	14 %
Técnicos	12 %	16 %
Personal administrativo	7 %	11 %
Trabajadores de servicios y comercio	12 %	18 %
Trabajadores calificados agrícolas y	1 %	0 %

pesqueros		
Trabajadores mecánicos, artesanos y otros oficios	20 %	3 %
Operadores de maquinarias y montadoras	12 %	2 %
Trabajadores no calificados	14 %	24 %
Fuerzas armadas	1 %	0 %
Otros	6 %	8 %

Tabla 4.3: Grupos de ocupación por sexo en la comuna de Chiguayante.

Fuente: documentos censo 1992-2002

De acuerdo a los datos presentados, en Chiguayante, el grupo de ocupación mayoritario para los hombres sigue siendo principalmente trabajadores mecánicos o artesanos, con un 20 por ciento, seguido por el grupo de trabajadores no calificados, que alcanza al 14 por ciento. Cabe destacar que el aumento que ha tenido el grupo de ocupación Técnicos en 7 puntos porcentuales.

En cuanto a las categorías ocupacionales, Chiguayante tiene una estructura muy similar al promedio del país, donde predominan los trabajadores asalariados, con un 74 por ciento, donde el promedio del país es del 73 por ciento. La segunda categoría ocupacional en importancia a nivel comunal es la de Trabajador por cuenta propia que alcanza al 13 por ciento.

La segunda rama económica mas importan en la comuna es el sector industrial, el cual corresponde a la industria manufacturera. Las principales empresas del sector son:

Fabrica de Géneros, Santista Textil; la Fabrica de Papeles, Schaub; la Planta de tableros aglomerados (madera prensada) de la fabrica de Sintéticos y Maderas, Masisa; la Fabrica de Perfiles y Estructuras metálicas, Indama y la Fábrica de Cecinas Emporio Alemán.

La población económicamente activa de la comuna corresponde a 30.818 personas mayores de 15 años en condiciones de trabajar. De acuerdo al registro del Censo de población y vivienda del año 2002.

Los ocupados corresponden a 26.331 trabajadores, representando a un 85,44 por ciento de la población económicamente activa.

Los cesantes en el año 2002, al momento del de la medición eran de 3.806, que corresponden a un 12,34 por ciento. Los que buscan trabajo por primera vez son de 681 trabajadores que corresponde al 2,20 por ciento de la población de la comuna.

Según el INE la comuna no esta entre los niveles mas vulnerables de desempleo pero según lo informado en DIDECO, de lo registrado en la OMIL (oficina municipal de inserción laboral) un 6,5 por ciento de los registrados están desempleados. Por lo que el desempleo es un problema relativamente menor en la comuna, comparado con el nivel presentado en otras comunas de la región como Coronel y Lota.

- **Factores sociales y culturales:** estos factores están relacionados con los estilos de vida de un agente de la comuna, sus factores sociales y creencias.

Uno de los temas principales en la comuna y de mayor relevancia es la violencia tanto la expresión privada, referida a violencia intrafamiliar, como en su versión pública, es decir violencia como expresión de algunos grupos principalmente de jóvenes y adolescentes, independientes si se encuentran o no en el sistema educacional.

Otro tema preocupante en la comuna es el alto consumo de drogas y el tráfico de esta en la comuna, existen jóvenes de alto riesgo que por lo general consumen drogas, en su mayoría marihuana y en menor medida pasta base. También se da un consumo excesivo de alcohol y tabaco. La edad de inicio es entre los 11 y 12 años y esto es preocupante ya que los niños menores de 14

años constituyen el 11 por ciento de la población. Una situación que llama mucho la atención es el alto consumo de alcohol por parte de las mujeres y esto por ende lleva problemas en la familia y malos ejemplos a lo hijos.

Además un punto destacado en la cultura social de la mayoría de la gente de escasos recursos en la comuna es que hay gente que se acostumbra a pedir y no trabajar que las ayudas del gobierno estén disponibles para ellos y nada más y que les solucionen los problemas lo más rápido posible.

➤ **Factores políticos y legales:**

- políticas monetarios fiscales
- legislación y regularización sociales
- relaciones del gobierno con las industrias

Podemos decir que el partido político del alcalde de la comuna el señor Tomas Solís Nova es del Partido Socialista (PS), el cual esta en concordancia con el partido de la presidenta Michelle Bachelet, lo cual es de gran importancia a la hora de generar nuevos recursos o fondos para el municipio.

En cuanto a la legislación que rige en DIDECO, específicamente lo regulan, el Pladeco, y regularizaciones internas, las cuales vienen directamente de la municipalidad y por ende todas las direcciones tienen que seguir estos lineamientos estratégicos, los cuales son:

- Chiguayante: Ciudad Residencial.
- Chiguayante: Ciudad Segura.
- Chiguayante: Ciudad Social y Solidaria.
- Chiguayante: Ciudad de Desarrollo Productivo.

Se puede decir que, para el alcalde y sus pensamientos como partido, la gratuidad no es algo válido para él todo tiene que tener una retribución a cambio, por eso que para este departamento no están los mayores recursos, además que sus objetivos estratégicos son que Chiguayante sea una ciudad para vivir, por ende se ocupa de toda la infraestructura sea su mayor prioridad dejando de lado la parte social.

➤ **Tecnología:**

En cuanto a los recursos tecnológicos existentes en la dirección de DIDECO, esta cuenta con 17 computadores para 23 personas trabajando en DIDECO. Y con un sistema WIFI en línea para la dirección para su mejor manejo de información por Internet, los cuales los ara más eficientes en el desarrollo de su trabajo. Pero lo mas preocupante en cuanto a esto que el departamento de asistencia social que tiene 6 personas trabajando tienen solo un computador para realizar eficaz y eficientemente su trabajo, lo cual no es lo mas optimo.

4.3 Paso 3: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS:

4.3.1 Oportunidades

El equipo de trabajo se encuentra dispuesto a aprender y es también flexible, por lo tanto cualquier cambio al que se puedan enfrentar en cuanto a la estructura del departamento están dispuestas a aceptarlo y apoyarlo.

Incorporación de la tecnología para llevar un registro de los demandantes de ayuda, lo cual se ve como una oportunidad factible pues esta dentro de los objetivos propuestos para asistencia social el cual se encuentra estipulado en el PLADECO para los años 2007-2010.

Aprovechar la disponibilidad del gobierno para ayudas sociales, el sacar al máximo provecho de los distintos programas y proyectos en los cuales participar.

Exista la oportunidad de contratar más personal para poder dar un mayor a vasto a las causas de las personas.

4.3.2 Amenazas

Las demanda del sector privado por personal calificado, técnica y profesionalmente, formado en la administración pública y prestando actualmente sus servicios en ella, provoca un éxodo que afecta el cumplimiento de las metas. Lo que supondría que el personal de asistencia social se fuera a otro lugar, donde fuera mejor remunerado, menos estresante y además donde contara con espacios físicos más adecuados y donde se tomaran en cuenta sus exigencias.

Aumento explosivo de la demanda por servicios de calidad, por parte del público usuario.

El riesgo de los factores naturales estacionales o accidentales (clima, terremotos, inundaciones, incendios de los cerros) que hicieran que más familias quedaran necesitadas y que los recursos al ser escaso, no se le pudiera prestar la ayuda que necesitan.

Las condiciones presupuestarias de los municipios que fueran cada vez peor.

Otra amenaza preocupante sería que al contratar a mayor personal, estas nuevas asistentes no se pudieran adaptar tanto al grupo de trabajo como también a las exigencias que su puesto requiere.

4.4 PASO 4: ANÁLISIS DE LOS RECURSOS DE LA ORGANIZACIÓN:

4.4.1 Análisis del ambiente interno

Para ayudar a su organización a definir exactamente cómo debe funcionar, es esencial que se tenga una idea de cómo su situación actual (incluyendo habilidades y deficiencias) afecta su capacidad de implementar

actividades. Este análisis interno permite a la organización capitalizar sus fortalezas y ver qué debilidades necesitan ser enfrentadas.

La empresa debe buscar establecer ventajas competitivas, para cada uno de sus negocios, a través de desarrollar habilidades, recursos y capacidades con el fin de crear situaciones superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de aceptación del cliente.

Los siguientes puntos pueden ser evaluados, pero en ningún sentido representan una lista completa de los que la organización debe incluir en su evaluación.

- . La capacidad de la Junta Directiva,
- . Capacidad y experiencia del personal,
- . Voluntarios,
- . Reputación de la organización y sus programas,
- . Calidad de los programas,
- . Manejo de información,
- . Sistemas financieros y de contabilidad,
- . Contactos y
- . Fuentes financieras.

Una manera ágil y productiva para identificar las fortalezas y debilidades críticas resulta de preguntar directamente lo siguiente:

EN EL CASO DE UNA OPORTUNIDAD		EN EL CASO DE UNA AMENAZA	
Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
¿Qué favorece su aprovechamiento?	¿Qué lo impediría o lo limitaría?	¿Qué permite evitarla o neutralizarla?	¿Qué hace vulnerable a la empresa?

4.4.2 Desarrollo del ambiente interno

Recurso humano:

El recurso humano de Dideco es de un total de 26 personas, de las cuales 4 son asistentes sociales en practica (las cuales se les paga solo los pasajes), 10 son de planta, 5 a contrata, 6 a honorarios.

En el área de asistencia social y contingencia trabajan 2 asistentes sociales de planta las cuales se encuentran en las dependencias de DIDECO de lunes a viernes y cuatro alumnas en práctica de Trabajo social, donde dos asisten de lunes en la mañana hasta miércoles en la mañana y las otras dos de miércoles en la tarde a viernes en la tarde. De las asistentes de planta, una lleva trabajando en DIDECO desde los inicios de la municipalidad de Chiguayante, esto es hace 12 años y la otra hace 4 años, por otra parte las alumnas en práctica lo hacen desde marzo y estarán hasta diciembre. Todos los años el equipo de trabajo del área social se compone de la misma manera, es decir de dos asistentes sociales de planta y cuatro alumnas en práctica que lo harán desde marzo hasta diciembre. (Este análisis fue mediante las encuestas al personal de Dideco el cual se muestra en el anexo 3).

La gente que solicita la ayuda de la asistencia social corresponde a los sectores más vulnerables de la comuna de Chiguayante, quienes asisten solicitando ayuda para aliviar en parte los problemas socioeconómicos que repercuten en su calidad de vida; tales como alimentación, es decir, solicitando canastos familiares; solicitud de material para la reparación de sus viviendas o de medias aguas, literas, pañales desechables, medicamentos, instrumentos para discapacitados como por ejemplo audífonos, prótesis, silla de ruedas etc. para la elaboración de informes socioeconómicos, solicitud de certificados para ESSBIO.

La mayor carga de trabajo en esta área se presenta en los meses de invierno, es decir, en junio, julio, agosto, una de las razones del aumento de la afluencia de público se debe principalmente a las inclemencias del tiempo la que afecta gravemente a las casas de material ligero por lo que resultan dañadas como fue el caso de las inundaciones y derrumbes de cerro acaecidas el año 2006 donde 800 familias se vieron afectadas ya a las cuales se les tuvo que prestar ayuda. La segunda razón se produce debido al aumento de la cesantía en períodos de invierno lo que implica que muchas familias no cuentan con el dinero suficiente para cubrir sus necesidades básicas.

Recurso Financiero

Asistencia Social cuenta con un presupuesto asignado para el año 2006 de \$43.000.000 de los cuales se da atención a las familias que cuentan con las problemáticas sociales que a continuación se indican:

La gestión que se presenta corresponde al trabajo realizado durante el primer semestre del año 2007.

ITEM	Nº DE FAMILIAS	MONTO \$
Atención de casos enero-junio de 2007	1440	
Visitas domiciliarias enero-junio de 2007	672	
Alimentación	156	5.279.922
Materiales de construcción	46	2.945.220
Viviendas y Financiamiento compartido	25	7.801.611
Medicamentos, exámenes médicos	45	1.780.014
Servicios funerarios	6	715.000
Aportes a ayudas técnicas	---	----
Literas y marqueras	6	397.290
Colchonetas	---	1.390.039
Otros (menaje para familias afectadas por incendio)	5	122.650
TOTAL	289	20.431.746

Tabla 4.4: recursos invertidos primer semestre.

Fuente: Asistencia social DIDECO.

Por otra parte, se realizaron las evaluaciones y postulaciones al Fondo Nacional de la Discapacidad con el fin de gestionar Ayudas técnicas para discapacitados de la comuna, se logró beneficiar a 14 personas. Lo anterior se traduce en una inversión externa de \$ 8.882.791.

Al analizar la tabla anterior se tiene que:

La atención de casos el primer semestre de este año fue de 1440 personas, lo que quiere decir que mensualmente se atendieron 240 personas y semanalmente 60.

Por otro lado se tiene que las visitas domiciliarias fueron 672 en el semestre, lo que da un promedio de 28 visitas semanales.

La diferencia entre las personas atendidas y las visitadas aparentemente es de 768, pero se debe tener en cuenta que de las 1440 personas sólo se debe visitar al 90 por ciento, es decir a 1296 pues el restante o bien se puede

conseguir la información con algún otro departamento de la Dideco o realizando algunas llamadas de teléfono.

Si a los 1296 (valor que representa el número de personas que se debe visitar) se le restan los 768 que son las personas que se visitaron este semestre, quedan 528, valor que nos indica que un 40% de personas queda sin visitar. Este valor se intentará reducir por medio de esta planificación estratégica, ya que actualmente solo se visita el 60 por ciento de las familias que solicitan ayuda.

Por otra parte se tiene que de las 1440 familias que solicitaron ayuda solo se les brindó esta a 289 familias lo que nos muestra que a penas el 20 por ciento de las familias necesitadas recibe ayuda

En cuanto a los recursos monetarios, su análisis es el siguiente:

Si a la cantidad de dinero asignada a asistencia social le extraemos lo que ya se ha invertido nos queda lo siguiente:

$$\$ 43.000.000 - \$ 20.431.745 = \$ 22.568.255$$

Es decir \$ 22.568.255 es lo que queda actualmente en la tesorería de asistencia social.

En Chiguayante existen 19.913 habitantes pobres (se obtuvo de la cantidad de habitantes pobres de acuerdo al n° de habitantes de la comuna y al índice de pobreza según encuesta Casen). Si dividimos ese número por el promedio de integrantes de la familia que son cinco nos queda lo siguiente:

$$\text{N}^\circ \text{ de familias pobres de la comuna} = \frac{19.913}{5}$$

5

$$\text{N}^\circ \text{ de familias pobres} = 3.982$$

Si al valor anterior le extraemos el número de familia que ya se ha ayudado, tenemos lo siguiente:

$$\text{N}^\circ \text{ de familias pobres de la comuna} - \text{N}^\circ \text{ de familias ayudadas} = 3.982 - 289$$

Nº de familias que quedan por ayudar = 3.693

Si la cantidad de dinero que queda actualmente en asistencia social lo dividimos por el número de familias que queda por ayudar, nos queda la cantidad de dinero asignada por familia en caso de requerir ayuda.

Cantidad de dinero asignada por familia = \$ $\frac{22.568.255}{3.693}$

Cantidad de dinero asignada por familia = \$ 6.111,089 pesos

Esta es la cantidad con que cuenta cada familia en estos momentos hasta fin de año, es decir, cuenta con alrededor de \$1.000 pesos mensuales.

Ahora bien, si estuviéramos a principio de año con el dinero intacto en las arcas de asistencia social, la cantidad de dinero asignada anualmente por familia sería:

Cantidad de dinero asignada anualmente por familia= \$ $\frac{43.000.000}{3.982}$

Cantidad de dinero asignada anualmente por familia= \$10.798 pesos

Ahora bien, si pensamos que el próximo semestre de este año acuden a solicitar ayuda un número similar de personas a solicitar ayuda que el primer semestre y tomando en cuenta el dinero que queda hasta el momento, tenemos lo siguiente:

Cantidad de dinero a asignar por familia = \$ $\frac{22.568.255}{1440}$ = \$ 15.672

Como se puede apreciar, hoy en día una familia no alcanza prácticamente a comprar nada con esa cantidad de dinero, lo que nos lleva a confirmar

definitivamente que los dineros entregados a asistencia social son muy inferiores de lo que realmente se necesita.

El análisis interno se expresa mejor en el siguiente cuadro que muestra el análisis interno del área social de Dideco en distintos sistemas, ya sean, humano, información, dirección e infraestructura.

Sistema	Variable	Estado de la Variable
Humano	Preparación del recurso humano	No existen políticas globales de capacitación del personal.
	Trabajo en equipo	Existe plena coordinación en las tareas del trabajo.
	Relaciones personales	Buenas relaciones en asistencia social, no así en toda la Dideco
	Evaluación por desempeño	No existe una política para la evaluación por desempeño.
Información	Computación	Número de equipos insuficientes.
	Software	Inexistencia de un software de apoyo para historial de fichas
	Canales de información	Estos son informales, ya que solo existe la comunicación directa al interior de Dideco.
Dirección	Estructura	Piramidal. Sin embargo la toma de decisiones en terreno son a nivel de equipo y a través de la experiencia de las asistentes.
	Liderazgo	Este es impuesto y ejercido por la directora de Dideco.
	Imagen	Produce inseguridad por parte de los usuarios y del personal.
Infraestructura	Espacio físico	Reducido
	Calidad de lo equipos	Regular, tanto de los PC como del único vehículo que existe

Tabla 4.5: análisis interno del área social de Dideco.

De este cuadro podemos agregar que la atención de público se efectúa los días martes y jueves en la mañana, comenzando a las 8:30, ésta es por orden de llegada y se regula entregándole el carné de identidad al auxiliar de las dependencias. La atención máxima de gente es de 30, por ello muchas veces la gente está antes de las ocho de la mañana afuera del edificio (congelándose o mojándose dependiendo del estado del tiempo) para asegurar su atención.

Además el sistema informático que ocupan es deficiente ya que cada vez que un usuario va al área social pasa el carné de identidad al auxiliar de las dependencias, si la persona es primera vez que asiste a asistencia social se anota su nombre en un cuaderno donde se le asigna un número correspondiente a su número de ficha, sino es primera vez que viene se busca su nombre en un libro que contiene a las personas por apellido en donde se indica el número de ficha y luego se procede a buscarla para recordar la causa de una visita anterior. Cabe hacer notar que existen dos libros llenos con nombres y un montón de fichas dando vueltas por ahí (las que muchas veces se extravían) y que esta manera de trabajo aparte de ser lenta y tediosa es bastante deficiente si se compara con los sistemas informáticos empleados en otras municipalidades de la ínter comuna.

La información del usuario que llena la asistente social se encuentra en el anexo 1.

En cuanto a las vistas domiciliarias, su fin es comprobar la veracidad de la información entregada por el demandante de ayuda, cuando esta no se puede comprobar a través de algún documento (por ejemplo para comprobar el estado de pobreza de una familia o la incapacidad física de alguno de sus integrantes) y se priorizan según la gravedad del problema que presente. Las visitas se efectúan los días lunes en la mañana y los miércoles en la tarde y la responsable de realizarla será la asistente social que atendió el caso. Cuando ésta es una alumna en práctica se hace acompañar por la otra que también lo está y dependiendo de lo serio que sea el problema, se hace acompañar por

una de las dos asistentes de planta. Las visitas duran alrededor de 20 minutos según sea el caso y se realizan en un furgón que pertenece a toda la dirección, el cual está en mal estado y reiterativamente está en reparaciones.

El siguiente cuadro muestra el itinerario del furgón por semana.

Lunes todo el día	Asistencia social
Martes en la mañana	Programa Puente
Martes en la tarde	Comuna segura
Miércoles todo el día	Asistencia social
Jueves en la mañana	Ficha de protección social
Jueves en la tarde	Comuna segura
Vienes todo el día	Organizaciones comunitarias

Tabla 4.6: Itinerario del furgón por semana.

Fuente de elaboración propia.

4.4.3 REALIZACIÓN DE ENCUESTAS

Si se desea evaluar cuán bien realiza su trabajo una organización a fin de determinar en qué áreas lo están haciendo bien y en que no, con el fin de poder mejorar y establecer estrategias para fortalecer sus puntos débiles, lo mejor es realizar una encuesta a los usuarios para que ellos de forma objetiva entreguen la información que la organización necesite.

Para determinar la eficiencia del servicio prestado por DIDECO se procedió a la realización de encuestas a los usuarios (Anexo 2). El objetivo era conocer el grado de satisfacción de los usuarios con el servicio, ya que hasta el momento no existía un instrumento que midiera la satisfacción de este.

La idea era determinar si realmente existía un problema con el servicio.

Para ello se utilizaron fuentes de datos secundarios como son informes y registros que guardaba asistencia social de años anteriores.

Además se utilizaron fuentes de datos primarios que consistió en entrevistas a los empleados y encuestas a los clientes para conseguir la información que se necesitaba. Cabe señalar que éstas no se le entregaron

para que las respondieran en privado, ya que muchas de las personas que asisten para solicitar ayuda poseen niveles de estudio inferiores y sienten reticencia a responder una encuesta en la cual muchas preguntas son de desarrollo, por ende la encuesta fue con un estilo particular de entrevista.

Preparación de los formularios para recabar datos

Redacción de la encuesta

Las preguntas fueron diseñadas tomando en cuenta el vocabulario, nivel de lectura y educación de las personas a encuestar.

Formato de respuestas

Las preguntas fueron diseñadas algunas para contestarse con un sí o un no y otras fueron contestaciones abiertas.

Diseño de la encuesta

Se comenzó con las preguntas más fáciles para lograr la confianza de la gente y luego se procedieron a realizar las preguntas más complicadas o difíciles

Validez de la encuesta

La validez se refiere si el instrumento para la recolección de datos mide lo que realmente debe de medir.

A fin de determinar la validez de la encuesta se realizó lo siguiente:

Una vez elaborado el cuestionario, se les mostró tanto a la directora de Dideco como a las asistentes sociales para que determinaran si este cumplía con lo que a ellas les necesitaban saber.

Luego se realizó un pilotaje donde se encuestaron a 10 personas. Tras el pilotaje la entrevista fue nuevamente sometida a examen por el equipo interesado en las respuestas (alumnas memoristas, asistentes sociales y

directora de dideco), que analizó: el orden lógico de las preguntas, la redacción de las mismas y las categorías de respuesta de las preguntas.

Tras este análisis, algunas preguntas fueron reformuladas, se les dio una nueva redacción, otras fueron eliminadas por no aportar información relevante y se añadieron otras que aportaban datos útiles, redactándose así el cuestionario definitivo.

Finalmente se procedió a realizar la encuesta definitiva tres semanas después de aplicada la muestra piloto, en el mes de julio, mes que representa un aumento en la demanda de ayuda debido a las inclemencias del tiempo y porque en los meses de invierno es donde más aumenta la cesantía.

Planear la muestra

Muchas veces no es necesario encuestar ni observar a todos los que pueden arrojar luz sobre un problema. Basta recabar datos de una muestra, a condición que sus reacciones sean representativas del grupo entero³. Un ejemplo de esto es el muestreo que realizamos en nuestras vidas cotidianas. A menudo la opinión que se tiene de una persona se basa nada más en una o dos conversaciones. Otro ejemplo es cuando una persona prueba la comida antes de ingerir una cantidad más grande de ella. La clave de estos asuntos personales y de la investigación que se quiere realizar es determinar si la muestra suministra información suficiente

A la hora de determinar el número de personas a entrevistar se tomó en cuenta lo siguiente:

El número de habitantes de la comuna es de 104.695 de estos el 15.2% corresponde al porcentaje de pobreza de la población, lo que nos da un total de 15.913,64 habitantes en estado de pobreza. Este valor corresponde al total de nuestra población de interés.

Como la población es finita, es decir se conoce el total de la población y se desea saber cuántos del total se tendrán que estudiar la respuesta sería:

³ Stanton (1991)

donde:
$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

- N = Total de la población
- $Z_{\alpha}^2 = 1.96^2$ (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en este caso se desea de un 3%).

$$n = \frac{15.914 * 1.96^2 * 0.05 * 0.95}{0.03^2 (15.914 - 1) + 1.96^2 * 0.05 * 0.95} = 200$$

Nuestra muestra corresponde a 200 pobladores, pero en vista que el índice de pobreza incluye tanto a personas mayores como niños, se estima que cada familia esta compuesta por un promedio de 5 habitantes y de estos, sólo uno acudirá a solicitar los servicios de asistencia social. Por todo ello nuestra muestra o personas a encuestar estará dada por:

$$n' = 200/5 = 40 \text{ pers.}$$

Análisis de encuestas

De las preguntas planteadas en la encuesta, las respuestas a las siguientes preguntas fueron las más relevantes:

1) ¿Está conforme con la atención?



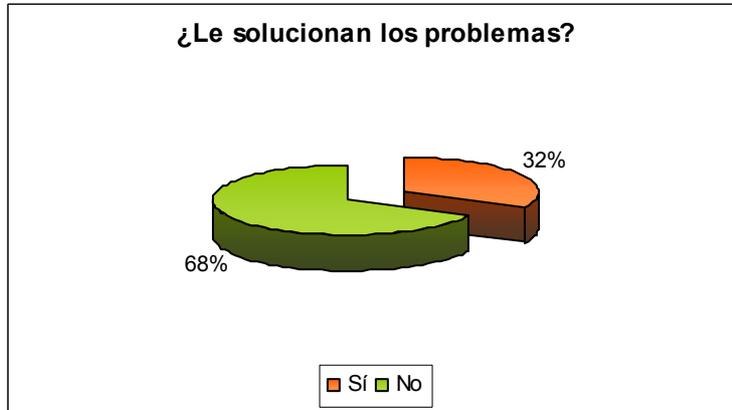
La respuesta deja entrever que existe un claro descontento por la atención prestada, ya que el 62 por ciento de los encuestados no se encuentra satisfecho.

2) ¿Cree que el personal es el adecuado para su trabajo?



Las cifras indican que sólo un 54 por ciento de la gente encuestada está satisfecha con el personal.

3) ¿El personal le soluciona los problemas?



La respuesta a esta pregunta nos muestra que casi al 70 por ciento de la muestra no le han solucionado sus problemas.

4) ¿Cuánto tiempo espera para la atención?

El tiempo promedio es de una hora, pero este sólo contempla desde que la persona entrega su carné al auxiliar, es decir, no se considera el tiempo que la persona debe esperar afuera de las dependencias antes que se abra la atención.

Al ver los resultados anteriores se evidencia que la percepción que la gente tiene de la atención del departamento de asistencia social junto con su personal no es la mejor, de hecho la gente califica si una atención es buena o mala en base a los resultados que obtiene, es decir, si consigue ayuda en cuanto a sus peticiones, ya sean éstas de alimento, vivienda, medicamentos, becas, etc.

Cabe señalar, tal como anteriormente se ha indicado en este proyecto, que uno de los factores que influye en que la atención a la gente no sea de las mejores es la limitante que existe en cuanto a presupuesto, esto impide que exista más personal para atender y que no se preste toda la ayuda que se necesita, pero también es importante hacer resaltar que independientemente si los recursos son escasos, siempre se podrá hacer algo más.

4.5 PASO 5: IDENTIFICACIÓN DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES:

4.5.1 Fortalezas

Gran experiencia del equipo de trabajo. Una de las asistentes con mayor tiempo en el puesto, está desde que se fundó la comuna hace diez años. Por lo tanto conoce muy bien la situación de la población y junto con la otra asistentes son capaces de recordar si una persona visitó anteriormente el departamento social aun cuando haya pasado mucho tiempo desde que fue e inclusive poseen la capacidad de discernir si una persona les esta diciendo la verdad o no en cuanto a su situación económico social y esto les ayuda en no perder o invertir tiempo en confirmar la veracidad de su palabra cuando esta a resultado falsa a la verdad.

Las dos asistentes de planta que existen actualmente poseen una gran capacidad de trabajo bajo presión, esto ha quedado de manifiesto en la numerosa situaciones limites que les a tocado enfrentar, una de ellas lo ocurrido el año anterior, 2006 con las fuertes lluvias registradas en la zona, las cuales produjeron derrumbes de cerros y inundaciones y donde éstas estuvieron prácticamente trabajando día y noche para prestar al ayuda requerida por la gente.

Actualmente la gente que trabaja en el área social posee muy buenas relaciones interpersonales, tanto dentro del área como también la relación que manifiestan con los otros departamentos de la DIDECO, además ese espíritu de buenas relaciones se manifiesta en la muy buena acogida que muestran cuando llegan las estudiantes de asistencia social en práctica lo que da como resultado un equipo de trabajo muy ameno.

Una de las cualidades sobresalientes de las asistentes sociales de planta es la gran capacidad de gestión que tienen, esto les facilita en gestionar las ayudas de emergencia y contingencia, con prontitud.

Actualmente se observa que las asistentes manifiestan una gran empatía con la gente, ya sea por características propias de su personalidad o por lo enseñado en su profesión, lo que sin duda ayuda en la atención y hace sentir más cómoda a la gente necesitada.

4.5.2 Debilidad

Insuficiente recurso humano, lo que se evidencia en que sólo existan dos asistentes sociales a contrata, lo que obviamente repercute en que la atención de público sea menor, es decir, sólo se atiende dos días a la semana.

Escasos recursos financieros, lo que se denota por la existencia de un solo vehículo para toda la DIDECO, en consecuencia, asistencia social no dispone de su propio automóvil para realizar las visitas domiciliarias, en vista de las malas condiciones de éste (el que a sufrido varias averías este ultimo tiempo) existe un alto stock de visitas pendientes.

El espacio físico también resulta inapropiado, pues las dependencias no están hechas para que la gente que asiste tenga privacidad para relatar sus malas experiencias, ya que el mismo espacio lo comparten las 4 asistentes el cual resulta muy pequeño, y si una persona relata algún abuso grave, a las demás se les hace un gesto para que se retiren de la habitación.

En cuanto al recurso tecnológico, este tampoco se queda atrás con los anteriores, igual es escaso. El departamento social de la DIDECO de Chiguayante cuenta sólo con un computador, y además no dispone de un programa que facilite la información de la gente que asiste. El sistema de registro con los cuales trabajan consta de un libro y fichas archivadas, lo que implica una pérdida de tiempo cuando se busca información de una persona, además se esta propenso a que una ficha se extravíe.

El resultado del análisis interno y externo, se ve reflejado en el análisis FODA presentada a continuación.

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
	FORTALEZAS		OPORTUNIDADES
F1	Experiencia	O1	Flexibilidad para aprender y aceptar cambios
F2	Gran capacidad de trabajar a presión	O2	Incorporación de tecnología
F3	Buenas relaciones personales entre las asistentes sociales	O3	Disponibilidad del gobierno para ayudas sociales
F4	Gran capacidad de gestión de las asistentes	O4	Ampliación del espacio físico
F5	Empatía de parte del personal	O5	Desadaptación del personal contratado
	DEBILIDADES		AMENAZAS
D1	Atención a público	A1	Demanda de asistentes sociales en el mercado
D2	Recursos financieros	A2	Demanda por Servicio de Calidad
D3	Transporte o movilización	A3	Riesgo de factores naturales
D4	Espacio físico	A4	Condiciones presupuestarias
D5	Recursos tecnológicos	A5	Desadaptación del personal contratado

Tabla 4.7: resumen FODA.

Fuente de elaboración propia.

Análisis interno	Debilidades	D1	Atención a público
		D2	Recursos financieros
		D3	Transporte o movilización
		D4	Espacio físico
		D5	Recursos tecnológicos
	Fortalezas	F1	Experiencia
		F2	Gran capacidad de trabajar a presión
		F3	Buenas relaciones personales entre las asistentes sociales
		F4	Gran capacidad de gestión de las asistentes
		F5	Empatía de parte del personal
Análisis externo	Amenazas	A1	Éxodo de las asistentes sociales
		A2	Demanda por Servicio de Calidad
		A3	Riesgo de factores naturales
		A4	Condiciones presupuestarias
		A5	Desadaptación del personal contratado
	Oportunidades	O1	Flexibilidad para aprender y aceptar cambios
		O2	Incorporación de tecnología
		O3	Disponibilidad del gobierno para ayudas sociales
		O4	Ampliación del espacio físico
		O5	Contratación de más personal

Tabla 4.8: FODA.

Fuente de elaboración propia.

Viendo el orden de importancia o jerarquizando esta matriz, podemos tener lo siguiente:

Se tiene cuatro item de importancia:

- Una adecuada Gestión en el área social.
- Servicio de eficacia y eficiencia al público.
- Recurso Humano.
- Mayores ingresos para el área social.

De los cuales cada uno tiene un peso específico de acuerdo al orden de importancia de cada uno estos son:

- Una adecuada Gestión en el área social = 10%
- Servicio de eficacia y eficiencia al público = 40%
- Recurso Humano = 20%
- Mayores ingresos para el área social = 30%

Se calificaron de 1 -10 cada debilidad, oportunidad, amenaza y fortaleza, luego se realizó la ponderación con el peso específico y la calificación, lo que nos dio la jerarquización de esta matriz de acuerdo al grado de importancia.

		Una adecuada Gestión en el área social (10%)	Servicio de eficacia y eficiencia al público (40%)	Recurso Humano (20%)	Mayores ingresos para el área social (30%)	Ponderación
Debilidades	D1	2	9	6	4	6.2
	D2	3	8	6	10	7.7
	D3	3	10	7	8	8.1
	D4	2	4	8	6	5.2
	D5	4	10	6	5	7.1
Fortalezas	F1	4	4	8	6	5.4
	F2	3	10	8	2	6.8
	F3	3	8	6	2	5.3
	F4	2	9	7	3	6.1
	F5	7	9	2	1	5.0
Amenazas	A1	8	6	5	4	5.4
	A2	3	8	7	4	6.1
	A3	2	7	5	4	5.2
	A4	3	7	4	6	5.7
	A5	2	8	4	2	4.8
Oportunidades	O1	5	6	6	4	5.3
	O2	3	8	6	10	7.7
	O3	2	9	6	8	7.4
	O4	2	5	4	7	5.1
	O5	4	8	6	5	6.3

Tabla 4.9: Jerarquización de matriz Foda .
 Fuente de elaboración propia.

De acuerdo a este análisis la nueva matriz jerarquizada es:

Análisis interno	Debilidades	D1	Transporte o movilización
		D2	Recursos financieros
		D3	Recursos tecnológicos
		D4	Atención a público
		D5	Espacio físico
	Fortalezas	F1	Gran capacidad de trabajar a presión
		F2	Gran capacidad de gestión de las asistentes
		F3	Experiencia
		F4	Buenas relaciones personales entre las asistentes sociales
		F5	Empatía de parte del personal
Análisis externo	Amenazas	A1	Éxodo de las asistentes sociales
		A2	Demanda por Servicio de Calidad
		A3	Condiciones presupuestarias
		A4	Riesgo de factores naturales
		A5	Desadaptación del personal contratado
	Oportunidades	O1	Incorporación de tecnología
		O2	Disponibilidad del gobierno para ayudas sociales
		O3	Contratación de más personal
		O4	Flexibilidad para aprender y aceptar cambios
		O5	Ampliación del espacio físico

Tabla 4.10: matriz Foda con orden de importancia.

Fuente de elaboración propia.

4.6 BENCHMARKING

4.6.1 INTRODUCCIÓN:

El presente capítulo se mostrara, el proceso de benchmarking en su forma tanto teórica como aplicada.

La competencia cada vez mayor a la que se ven sometidas muchas organizaciones, las ha obligado a buscar recursos y técnicas novedosas con las que poder competir. Una de estas técnicas es el Benchmarking, de ahí La importancia de realizar benchmarking, puesto que, para ser la mejor es preciso ser mas eficiente y eficaz en todas las funciones de la empresa, el camino a seguir implicara la comparación, proceso por proceso, con todas las compañías de la competencia, a fin de superarlas en todo.

Para realizar este proceso se comenzó por mostrar los diversos tipos de benchmarking con la idea de entregar una definición clara de este concepto.

Luego se presenta la metodología a utilizar, la cual consta de loas siguientes etapas: Elección de parámetros (actividades dentro del proceso que serán utilizadas como parámetros para hacer benchmarking), lista de las organizaciones externas, recopilación de datos internos (diagnostico realizado en el Cáp. 4), recolección de datos externos (conversaciones y entrevistas realizadas en distintos municipios), análisis de datos (ordenar y organizar toda la información en forma coherente y utilizable), mejoramiento del proceso, reevaluación periódica y conclusiones finales del proceso de benchmarking.

4.6.2 DEFINICION DE BENCHMARKING

Definir el Benchmarking sería una proposición sin sentido porque a Benchmarking, como vocablo, le han quitado partes y lo han adaptado a sus circunstancias tantas organizaciones, que intentar definirlo podría tan sólo aislar o irritar a esas organizaciones que han intentado trabajar formalmente con ese proceso.

Existen numerosas definiciones respecto de este concepto. Sin embargo, de forma genérica la mayoría de los autores coinciden, con algunos matices. Una de las definiciones escogidas por su claridad es la siguiente: “El proceso continuo de medición de productos, servicios y actividades de una empresa, en relación con los mejores competidores del mercado y/o compañías que están reconocidas como líderes del mercado”.⁴

También Benchmarking es una técnica de gestión empresarial que pretende descubrir y definir los aspectos que hacen que una empresa sea más rentable que otra, para después adaptar el conocimiento adquirido a las características de nuestra propia compañía.

Según Gonzalo Alegría, consejero delegado de All Experts Spain y profesor de comercio exterior del ICADE. “la superioridad del benchmarking respecto a otras técnicas de planificación estratégica es notable. Con él, lo importante es saber dónde localizar y cómo procesar la información, una información veraz y actualizada que permita tener oportunidades reales de negociación en el mercado. Lo que debe quedar claro es que el benchmarking no implica prácticas fuera de la legalidad. Esta técnica nada tiene que ver con el espionaje industrial o la copia, ni debe tener como resultado un cambio brusco de la cultura empresarial que rija la propia organización, sino recabar la información suficiente con el fin de poder negociar en las mejores condiciones con todos los implicados en los procesos de creación de valor de una empresa; hacer la competencia más dura a los demás, y descubrir nuevos nichos de mercado.

Se dice que la razón fundamental del Benchmarking reside en que no tiene sentido estar investigando un proceso o sistema determinado si resulta que ese proceso ya existe.

Así presentados los tres tipos de benchmarking, se logró determinar que para este caso se utilizara el benchmarking con empresas de la competencia. Específicamente se realizará benchmarking con la Municipalidad de Penco, Municipalidad de Concepción, Municipalidad de Hualpén y Municipalidad de

⁴ David T. kearns, director ejecutivo de xerox corporación

Talcahuano, para el área social de Dideco de la ilustre municipalidad de Chiguayante.

4.6.3 METODOLOGIA APLICADA

La metodología aplicada para este benchmarking, consiste en primer lugar en hacer una autentica división de la organización, estudiar sus puntos débiles y fuertes, la situación dentro de la comunidad, la importancia de los problemas planteados y la urgencia con que resulta necesario resolverlos. Esto se puede realizar de acuerdo a las siguientes etapas:

DISEÑO DEL PROCESO:

Para la plantación o diseño existen dos puntos que deben definirse. Primero debe hacerse una elección de parámetros de la organización en estudio que pueden ser mejorados y luego escribir y justificar una lista de las mejores organizaciones externas para ser comparadas.

ELECCIÓN DE PARÁMETROS MEJORABLES:

La elección de parámetros mejorables consiste básicamente en elegir cuáles serán las actividades dentro del área social de Dideco que serán utilizadas como parámetros para hacer el benchmarking.

Estas actividades son fáciles de reconocer y son aquellas que generalmente tienen alguna de las siguientes características: internamente presentan puntos débiles, tienen un alto porcentaje de mejoramiento, son fuentes de demora, absorben gran parte del esfuerzo total o constituyen fuente de algún problema. Con esto podemos ver que las posibles mejoras aplicadas al área social de Dideco son las siguientes:

- N° Asistentes Sociales.
- N° de Furgones de asistencia social.
- Dinero destinado al área social.
- N° de días de atención de público en la Semana.
- Posee programa Informático para fichas.
- Existencia de indicadores de desempeño.
- Genera ingresos propios.
- Posee infraestructura adecuada para atención pública.

LISTA DE LAS MEJORES ORGANIZACIONES EXTERNAS:

Para la determinación del número de municipalidades que se entrevistaron se utilizó la sugerencia del libro “Guía práctica de Benchmarking” de Kaiser Associates, Inc. en donde se menciona que la lista de empresas se debe limitar a cuatro o seis, pues si son menos de cuatro no se suele obtener una información lo suficientemente buena y variada, mientras que con más de seis la mejora de los resultados no justifica el esfuerzo adicional. Las empresas que analizan a 10 competidores, habitualmente se dan cuenta que entre la séptima y décima empresa no obtienen nada nuevo que no hayan visto en los seis primeros, especialmente si éstos se eligieron cuidadosamente. También el libro hace alusión que a la hora de determinar qué empresas se utilizarán para el estudio, estas deben ser las que presenten mejores resultados, que presentarán una estrategia particularmente creativa o efectiva en el área funcional específica donde se está haciendo el análisis de benchmarking.

En el caso de DIDECO, es difícil determinar de antemano cuáles son las municipalidades que mejor se han desempeñado, es decir, las que mayor satisfacción han entregado a los usuarios, por ende sólo se podía conocer su forma de trabajo visitando a los directores de DIDECO. A raíz de ello se eligieron dos municipalidades que tuvieran menor número de habitantes que la comuna de Chiguayante (Hualpén y Penco) y dos con mayor número de habitantes (Concepción y Talcahuano), por otra parte las municipalidades elegidas pertenecen a la ínter comuna de Concepción.

RECOLECCIÓN DE DATOS INTERNOS:

Esta etapa es básicamente un diagnóstico de la situación actual realizada en forma exhaustiva en el Cáp. 4. A esta altura ya se ha comprendido como trabaja el área social de Dideco de la ilustre municipalidad de Chiguayante, esto, gracias a la información adquirida internamente a través de medios tales como: entrevistas, encuestas, recolección de documentación, etc. Con todas estas herramientas se llegó a comprender tanto las interrelaciones como las dependencias del área social de Dideco.

RECOLECCION DE DATOS EXTERNOS:

La idea de este ítem es obtener la información en las restantes municipalidades del proceso de benchmarking (Municipalidad de Penco, Municipalidad de Concepción, la Municipalidad de Hualpén y la Municipalidad de Talcahuano) de los parámetros mejorables escogidos en nuestro caso.

Esto no es fácil debido a que los parámetros son internos, es decir, el proceso tiene características que no están a simple vista y que para obtenerlas se necesita datos internos de las municipalidades. En este caso la recolección de datos no fue tan difícil, al principio existe cierta reticencia a entregar la información, pero luego de explicar nuestra propuesta adoptaron otra disposición.

Las técnicas utilizadas en todas las municipalidades fueron primero contactos por teléfono para concertar un par de entrevistas con los directores de Dideco de las distintas municipalidades en estudio, confección y realización de encuestas, visitas a los distintos lugares de trabajo de las distintas Dideco de las municipalidades en estudio, recolección de documentos y conversaciones varias, etc.

Las entrevistas a los directores se dividieron en tres partes. Las primeras preguntas tenían que ver con su persona, es decir como director, las segundas tenían relación a como funcionaba la Dideco. Estas primeras preguntas servían para formarse una visión general de cómo se trabajaba y las repercusiones que tenían las respuestas en el desempeño del área social. Y por último, la tercera parte tenía que ver netamente con asistencia social. Las entrevistas realizadas a las distintas municipalidades fueron de gran ayuda y estas se encuentran en el ANEXO 4

ANALISIS DE DATOS:

El análisis de los datos es una etapa fundamental en el proceso de benchmarking. Corresponde aquí ordenar y organizar toda la información en forma coherente y utilizable. Para ello se ordenan en una matriz comparativa todos los parámetros comparables escogidos. Como los datos obtenidos son de dos tipos (cualitativos y cuantitativos) se confeccionaron dos matrices de datos para ambos casos, las cuales se muestran a continuación.

PARÁMETROS	MUNICIPALIDAD				
	CHIGUAYANTE	PENCO	CONCEPCIÓN	HUALPÉN	TALCAHUANO
Nº Habitantes de la Comuna ⁵	104.695	50.196	216.984	87.376	168.483
Nº Asistentes Sociales	6	7	7	12	7
Nº de Furgones de asistencia social	1	2	2	1	2
Millones destinados al área social	43	60	-----	60	100
Nº días de atención de público en la Semana	2	5	5	7	5
Distribución porcentual de la población por pobreza	15.2	19.4	14.7	21.2	17.6
Años en el cargo el director de DIDECO	1	1	4	3	6 meses

Tabla 4.11: Matriz benchmarking cuantitativa.

⁵ Datos encuesta casen

PARÁMETROS	MUNICIPALIDAD				
	CHIGUAYANTE	PENCO	CONCEPCIÓN	HUALPÉN	TALCAHUANO
Título Universitario Director DIDECO	Licenciada en Química Marina	Ingeniero Civil Industrial	Ingeniero Comercial	Asistente Social	Asistente Social
Posee programa Informático para fichas	No	Sí	Sí	Sí	Sí
Existencia de indicadores de desempeño	No	No	No	Sí	Sí
Genera ingresos propios	No	No	No	Sí	No
Posee infraestructura adecuada para atención público	No	No	Sí	No	Sí

Tabla 4.11: Matriz benchmarking cualitativa.

Fuente: Elaboración propia.

4.6.4 MEJORAMIENTO DEL PROCESO:

Esta etapa consiste poner en práctica los cambios, de manera que pueda evaluarse separadamente el impacto de cada cambio. Esta situación queda fuera del alcance de este proyecto, ya que el sentido fundamental de este estudio es sólo proponer mejoras del proceso y no la ejecución de ello.

4.6.5 EVALUACION PERIODICA:

Lo mismo que la etapa anterior, estas reevaluaciones dependen únicamente de la decisión final de la municipalidad de adoptar o no las propuestas realizadas. Si estas llegasen a concretarse debe entonces existir una revisión periódica del proceso a lo largo del tiempo.

4.6.6 CONCLUSIONES BENCHMARKING:

Al ver la información presentada en las matrices se puede observar que dentro de las DIDECO en las cuales se aplicó el benchmarking, la que se encuentra en peor situación es el área social de la Ilustre Municipalidad de Chiguayante. Esto se observa en dos aspectos fundamentales como son el de recursos humanos y el económico. En cuanto a recursos humanos, están muy lejos de ser los mejores, esto se refleja en la baja dotación de personal existente en el área social de Chiguayante, lo que repercute en que sólo se pueda atender público 2 días a la semana en comparación a las otras municipalidades en donde la atención se efectúa de lunes a viernes y en caso excepcional la municipalidad de Hualpén que también lo hace los fines de semana.

Siguiendo con lo anterior, la cantidad de la gente que trabaja en la dirección sí es importante, ya que si la gente que trabaja en los distintos departamentos no es la suficiente, repercute en el desempeño de las otras áreas, pues en el caso de ausentismo de alguna de ellas se requerirá apoyo de otra área, dejando con menos personal del necesario. Esto es lo que sucede en Chiguayante, cuando se ausenta la directora, ya sea por problemas de enfermedad o vacaciones

quien la reemplaza es la asistente social a cargo, lo que implica que parte del trabajo que ella realiza constantemente se deja de hacer por un tiempo y no existe actualmente nadie que la pueda reemplazar, lo que implica que menos personas serán atendidas y ayudadas durante su ausencia. Esto no sólo ocurre con la ausencia de la directora sino cuando otra área necesita ayuda como es el caso del área de Estratificación social donde se encargan de realizar la ex Fichas Cas (ficha de protección social), cuando no pueden encuestar debido a que los plazos de ayuda se vencen o cuando falta alguien de este equipo, se solicita la ayuda de asistencia social. En consecuencia, ya no sólo es un área que trabaja a medias, sino que son dos o más.

En cuanto a recursos económicos, se observa que la cantidad de dinero asignada a esta área está por debajo de las otras municipalidades y esto es notoriamente preocupante, si se observa que tanto las comunas de Penco como Hualpén poseen un menor número de habitantes que la comuna de Chiguayante, no obstante la cantidad de dinero asignada a estas municipalidades es mucho mayor. Al parecer el problema principal del área social de DIDECO sería la escasez de recursos, problema que es muy habitual en cuanto a servicios público se trata.

Dentro de las municipalidades que resultaron ser un verdadero aporte están la municipalidad de Talcahuano la cual presenta un sistema muy ordenado de su información y la municipalidad de Hualpén quienes manejan un sistema de gestión admirable además de ser capaces de generar recursos propios, para así contar con mayores ingresos que les permitan satisfacer las necesidades a un mayor número de personas y a un tiempo de respuesta mas rápido.

Sin ser categóricos ni reglistas, se observa que en las municipalidades en las cuales el director de DIDECO es un asistente social, se observan mejores resultados en la atención de público y un mayor compromiso con sus labores.

4.7 PASO 6: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS:

Luego del análisis realizado anteriormente y con el apoyo del personal de Dideco y extensas reuniones realizadas con las asistentes sociales y la directora, se formalizó el organigrama, la misión, visión, objetivos estratégicos, estrategias y valores comprometidos con el área social de Dideco. Los cuales se indican a continuación.

4.7.1 Misión:

Ser un departamento promotor del desarrollo humano y social, de las familias y los grupos más vulnerables socialmente de la comuna, además de promover el mejoramiento de la economía familiar y comunitaria para propiciar el desarrollo integral de la familia y contribuir a superar de manera sostenible su condición de vulnerabilidad.

4.7.2 Visión:

Transformar la administración del área social en un departamento, eficaz, eficiente, transparente, con una cultura de atención social y servicios de calidad, dentro de un marco de legalidad y respeto a las normas de las cuales se rige Dideco.

Ser un departamento comprometido con la mejora de la calidad de los servicios que demanda la población, reconocida por sus esfuerzos para conseguir que la Administración de Dideco sobresalga, dentro y fuera de la comunidad, por su nivel de excelencia y grado de compromiso con esta.

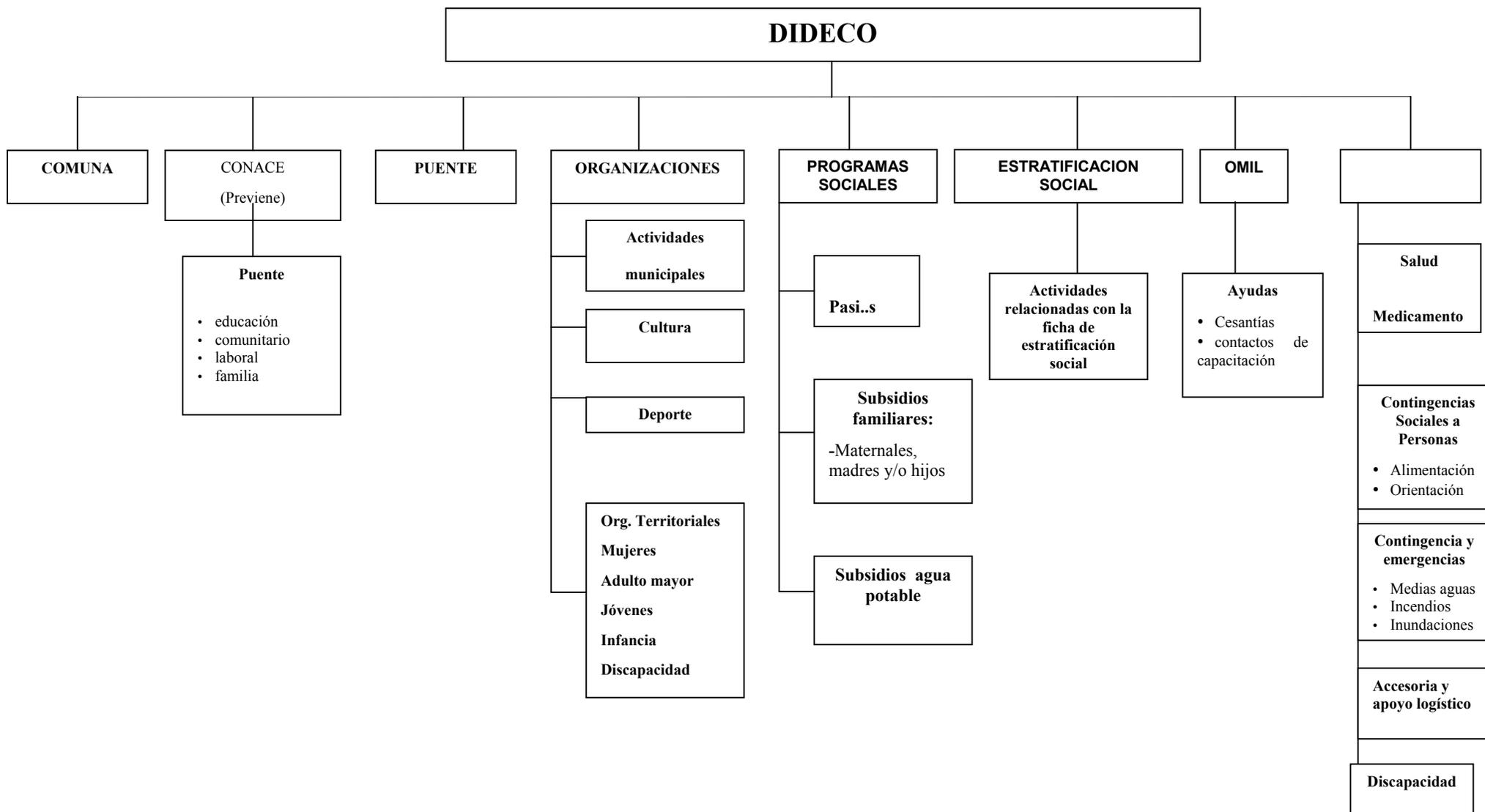
4.7.3 Valores:

Se destacan los siguientes valores que son esenciales para una buena planificación.

- Compromiso: Tener una actitud preactiva plenamente identificada con la misión y visión del departamento, generando un valor agregado para el logro de los objetivos planteados.

- Trabajo en equipo: ser un equipo determinado armonioso con la apropiada cohesión, coordinación, cooperación y comunicación asertiva, compartiendo el trabajo y aptitudes individuales.
- Calidad: Mantener una actitud de crecimiento, desarrollo profesional y personal adecuado, centrados en un enfoque de mejoramiento continuo.
- Confidencialidad: Respetar el valor y la propiedad de la información que se recibe y no divulgarla sin la debida autorización, al menos que exista una obligación legal para ello.
- Excelencia: mantener un alto nivel de profesionalismo, capacidad técnica, calidad y actualización constante.
- Integridad: actuar con ética, responsabilidad, honradez, discreción, respeto, lealtad y transparencia.
- Prudencia: actuar con precaución al referirnos a la información que tengamos a nuestro alcance a efecto de proteger la imagen de las personas o dependencias relacionadas con las actividades que se analicen.
- Respeto: brindar la atención, cortesía y trato adecuado a cada persona con la que nos relacionemos en el trabajo.

4.7.4 Organigrama realizado:



4.7.5 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Para poder brindar ayuda a toda persona que realmente lo requiera en el menor tiempo posible y cumplir con la misión y alcanzar el objetivo establecido, se necesita transformar la actual dirección social y basándose en tres pilares de cambio:

- Establecer una sólida gestión organizacional.
- Desarrollar indicadores de desempeño basados en los resultados.
- Mejorar la comunicación con las principales partes interesadas.

Con orden de importancia ascendente:

Deseable.

Altamente deseable.

Absolutamente primera prioridad.

Después de haber definido la escala fue posible plantear los objetivos generales y específicos, declarar la prioridad y responsable de cada uno de ellos. A continuación se encuentra el desarrollo de cada objetivo junto con su estrategia:

Objetivo 1: Desarrollar una adecuada Gestión en el área social	
Estrategia 1: Modernización del sistema de dirección estratégica.	
Estrategia 2: desarrollar los canales adecuados de comunicación.	
Objetivo específico	Acciones
1.1 Establecer mecanismos para asegurar el control estratégico.	1. Diseñar un sistema de dirección estratégico apoyado en una estructura de gestión adecuada que permita la adaptación a las necesidades de cada momento
1.2 Mejorar y aumentar la comunicación entre la dirección y asistencia social	2. Propiciar la formación de grupos de trabajo para la consecución de objetivos estratégicos.

1.1 Establecer mecanismos para asegurar el control estratégico.

Descripción:

EL contar con mecanismos que aseguren el adecuado control de gestión es de vital importancia, puesto que, las operaciones se realicen de acuerdo a demanda espontánea de la dirección social de Dideco, y esta demanda tiene que ser controlada por alguna herramienta de gestión para así asegurara que se cumplan los objetivos planteados.

Declaración de prioridad:

Altamente deseable.

Lo anterior, actualmente se presenta como una debilidad, muchas veces debido al exceso de trabajo que tiene el personal, se deja de lado el control de las operaciones y de gestión, porque no les queda tiempo para hacerlo. Este programa permitirá mantener un adecuado control de la gestión del área social de Dideco.

1.2 Mejorar y aumentar la comunicación entre la dirección y asistencia social

Descripción:

En una organización de servicio público es significativa la buena comunicación entre la cabeza, en este caso la dirección y los distintos departamentos, para así asegurar un clima de confianza, buenas relaciones interpersonales aumentando las ganas de trabajar y desarrollar su trabajo de manera mas eficiente y eficaz.

Declaración de prioridad:

Absolutamente primera prioridad.

Con esto la dirección puede controlar que se este efectuando el trabajo de acuerdo a lo deseado, cumpliendo con las metas y estrategias propuestas.

2.Objetivo General: Prestar un servicio de eficacia y eficiencia al público	
Estrategia 3: Mejorar el confort en la atención.	
Estrategia 4: Mejorar los tiempos de demora en la obtención de ayudas.	
Estrategia 5: Mejorar las instalaciones.	
Estrategia 6: desarrollar el flujograma interno de atención de usuarios.	
Objetivo Especifico	Acciones
2.1 Atención de público de forma ordenada y privada	3. Ampliación de las oficinas de asistencia social
2.2 Disminución del tiempo de espera de obtención de ayuda	4. Contratación de 2 asistentes sociales más
2.3 Aumentar el nº de visitas domiciliarias	5. Disponibilidad de un vehículo permanente para realizar visitas 6. Aumento del número de días de visitas
2.4 Conocer que tan eficaces y eficientes le resultan a los clientes los servicios prestados	7. Realización de encuestas para medir el nivel de satisfacción de los clientes
2.5 Disminución del tiempo de búsqueda o creación de ficha del solicitante	8. Creación de un sistema informático en línea con todos los departamentos de Dideco

2.1 Atención de público de forma ordenada y privada

Descripción:

Si se desea entregar un servicio de calidad a las personas, en donde el respeto, la integridad y la discreción de su situación sean un tema de importancia, se debe contar con una infraestructura adecuada, tanto para el lugar de la espera de atención, como también del lugar dentro de la atención, asegurándose así que tanto las condiciones de atención como de trabajo del personal sean las óptimas.

Declaración de prioridad:

Altamente deseable.

Actualmente, se observa que esto es una gran debilidad que presenta la asistencia social, las dependencias no son las más adecuadas como anteriormente se a explicado en este proyecto, lo que la coloca en una posición desfavorable con respecto a la atención de la asistencia social de otras municipalidades de la intercomuna.

2.2 Disminución del tiempo de espera de obtención de ayuda

Descripción:

En una institución que se preocupa por la entrega de servicios a personas necesitadas, es menester pensar en las necesidades de los usuarios y adecuarse a ellas, para lo cual es imprescindible aumentar el número de días y no limitar a sólo dos días semanales.

Prioridad:

Absolutamente de Primera Prioridad.

Hoy día Dideco cuenta con sólo dos días de atención al público, los que resultan demasiado insuficientes en vista de la gran afluencia de público, si no se realizan grandes esfuerzos por cumplir esto, el servicio seguirá funcionando de la misma forma y seguirá siendo inadecuado en vista de la gran demanda existente.

2.3 Eliminación de acumulación de visitas domiciliarias pendientes

Descripción:

La gran afluencia de público, es decir de personas realmente necesitadas, implica que se necesita un aumento en la realización de visitas para la corroboración de la información entregada por la persona que requiere de un determinado beneficio.

Prioridad:

Absolutamente de Primera Prioridad.

En la actualidad Dideco cuenta con sólo dos días de visitas domiciliarias, las cuales muchas veces no se llevan a cabo por imperfectos del vehículo y por requerimientos de otras unidades. A la fecha asistencia social sólo realiza un 60% de las visitas domiciliarias, pues realiza 28 visitas semanales(ver tabla 4.4 y su análisis), si contará con un automóvil las veces que lo requiera y se aumentara el día de visitas en uno más (ahora serían tres días de visitas), se podrían realizar en promedio 54 visitas semanales, lo que nos da un total de 1296 visitas semestrales que es justamente a lo que se pretende llegar, que el número de familias que acuden a solicitar ayuda y que requieren que se les visite sea igual al número de familias.

2.4 Conocer que tan eficaces y eficientes le resultan a los clientes los servicios prestados

Descripción:

A diferencia de una empresa privada que existe para generar ingresos y ganancias a las partes interesadas, una institución pública existe para el beneficio y satisfacción de sus "clientes", y es este el caso del área social de dideco, por eso es lógico pensar en que el cliente se sienta satisfecho y que comunique ésta satisfacción. Esto permite replantear el servicio y/o la forma en que es entregado e incorporar a estas nuevas dimensiones asociados al concepto de calidad agregando valor y mejorar la percepción que los usuarios tienen. Esto permite además la detección oportuna de sus necesidades y el desarrollo de actitudes proactivas de parte del personal.

Declaración de prioridad:

Deseable

Actualmente según las encuestas que se realizaron en este proyecto, los usuarios manifestaron un notorio descontento a este respecto y por ende es vital que se siga efectuando para poder mejorar los servicios.

2.5 Disminución del tiempo de búsqueda o creación de ficha del solicitante

Descripción:

Definir la forma en la cuál se llevará a cabo la documentación de la información y darla a conocer a la organización, lo cual será mediante un programa que reemplace las fichas y los libros de registro de visitas.

Declaración de prioridad:

Absolutamente de Primera Prioridad.

Actualmente en el área social existe una debilidad respecto a su sistema informático, si bien existen los equipos (aunque escasos) estos no cuentan con un sistema en línea con toda la Dideco para la obtención de información al instante cuando se requiera.

3.Objetivo General: Fortalecer el capital humano.	
Estrategia 7: Mejorar la satisfacción del grupo de trabajo.	
Estrategia 8: Diseñar un programa de formación continua para los empleados.	
Estrategia 9: Desarrollar funciones específicas para cada trabajador.	
Objetivos Específicos	Acciones
3.1 Contar con un equipo de profesionales con experiencia y resultados verificados en la gestión social	9 Implementar un adecuado sistema de evaluación al personal
3.2 Aumentar la motivación y satisfacción del grupo de trabajo	10. Implementar de un programa de incentivos
3.3 Aumentar las competencias y habilidades fundamentales del equipo	11. Mayor capacitación de los funcionarios a través de cursos,

de trabajo	seminarios y/o pasantías.
3.4 Conocer el alcance, ámbito y las responsabilidades del puesto de trabajo	12. Creación de un manual de descripción de cargos o modificación del existente, pero no implementado.

3.1 Contar con un equipo de profesionales con experiencia y resultados verificados en la gestión social

Descripción:

En una institución dedicada a los servicios públicos su personal es el recurso máspreciado, por lo que es importante contar con un sistema de evaluación y control que permita medir la calidad del servicio prestado por éste, además el compromiso de los empleados con la institución y poder contar con las bases necesarias para rectificar acciones si fuera necesario. Para ello se propone presentar cada año en instancia de reunión anual un resumen del control que se lleva en la institución.

Declaración de prioridad: Deseable.

Lo anterior, actualmente se presenta como una debilidad, muchas veces debido al exceso de trabajo que tiene el personal o a la despreocupación por parte de RRHH de la municipalidad, se deja de lado la evaluación del personal. Este objetivo permitirá mantener un adecuado control del personal y ver en que aspectos son sobresalientes y en cual están fallando de manera de aplicar las acciones correctivas permanentes.

3.2 Aumentar la motivación y satisfacción del grupo de trabajo:

Descripción:

Esto se percibe principalmente mediante la implantación de un sistema de gestión participativa que aborde tanto los problemas de la rutina diaria de operación como el desarrollo de las distintas tareas dentro de Dideco, logrando un ambiente laboral adecuado (trato, estilo, participación, evaluaciones del clima), además de la satisfacción por incentivos los cuales generen una menor tención dentro del ambiente laboral.

Declaración de prioridad:

Altamente deseable.

Para que el trabajo se realice de manera amena y empática se requiere que la motivación y satisfacción este presente a la hora de mejorar la gestión de recursos humanos.

3.3 Aumentar las competencias y habilidades fundamentales del equipo de trabajo

Descripción:

Cuando se tiene una fundación, empresa, etc. Dedicada a ayudar a personas necesitadas, el valor de una organización ya no reside en sus bienes tangibles, sino en los conocimientos técnicos y especializados de su personal, en su experiencia y en la capacidad de traspasar dichos conocimientos y experiencia al resto del personal, en definitiva el conocimiento y experiencia es un conjunto colectivo de saber y saber hacer.

Declaración de prioridad:

Deseable

La capacitación del personal permite que estos se hagan más diestros en sus tareas, permitiendo a la realización de un mayor numero de estas en menor tiempo, ademas permite aprovechar al máximo las habilidades de cada uno de ellos.

3.4 Conocer el alcance, ámbito y las responsabilidades del puesto de trabajo

Descripción:

Para que el personal tenga claro qué debe hacer, es decir, conocer qué se espera de ellos, hasta donde llegan sus tareas, además saber a quién deben responder y quién debe responder a ellos en determinadas labores es necesario que exista un adecuado manual de procedimientos, y no sólo que exista sino que también se implemente y se respete

Declaración de prioridad:

Deseable.

Se está en una posición desfavorable en este aspecto, muchas veces el personal realiza tareas que corresponden a otras áreas provocando un atraso en sus laborales.

4.Objetivo General: Lograr mayores ingresos para el área social	
Estrategia 10: Mejorar y optimizar los sistemas de financiamiento.	
Objetivos Específicos	Acciones
4.1 Consequir mayores ingresos provenientes de la Municipalidad	13. Elaboración de un presupuesto acorde con las necesidades reales de asistencia social y presentarlo de forma convincente a SECPLAN
4.2 Obtención de recursos a través del aumento de la inversión externa	14. Evaluación y postulación de proyectos al FONADI , Habitabilidad y otros

4.1 Consequir mayores ingresos provenientes de la Municipalidad

Descripción:

Es sabido que en los servicios públicos el dinero es escaso y que solamente se entregan más recursos en las áreas que la municipalidad realmente requiera. Por ello asistencia social deberá entregar un plan detallado en forma anual con sus requerimientos, justificando el aumento de dineros para el año siguiente.

Declaración de prioridad:

Absolutamente primera prioridad.

Si se desea ayudar a un gran número de personas, que es el fin primero que se pretende alcanzar en cualquier área social de una municipalidad, se debe necesariamente contar con mayores recursos de acuerdo a las necesidades de la comuna.

En este aspecto se encuentra bajo en comparación con otras municipalidades de la intercomuna.

La idea con esta estrategia es aumentar el presupuesto en un 16.2 por ciento de esta forma si anualmente se ayuda en promedio a 608 familias, con este aumento se podrá ayudar a 707 familias necesitadas (cálculos extraídos a partir de los valores presentados en la tabla 4.4).

4.2 Obtención de recursos a través del aumento de la inversión externa

Descripción:

Cuando los dineros entregados por la municipalidad no son suficientes, asistencia social debe hacer malabares para conseguir más y una forma de ello es postulando a dineros entregados por el Fondo Nacional para la Discapacidad y proyectos de habitabilidad, en conjunto estos suman alrededor de dieciocho millones de pesos.

Declaración de prioridad:

Absolutamente primera prioridad.

Si asistencia social no hiciera lo imposible por evaluar los proyectos que llegan a Dideco, sus recursos serían mucho más escasos, pero para que el personal pueda desarrollarlo correctamente y tener tiempo para ejecutarlos, debe contar con el apoyo de toda la dirección.

		ESTRATEGIAS									
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Debilidades	D1			X	X	X		X			X
	D2	X	X	X	X	X	X	X	X		X
	D3			X	X	X	X	X			X
	D4			X	X	X	X	X			
	D5			X	X	X		X			X
Fortalezas	F1	X	X					X	X	X	
	F2		X	X				X	X		X
	F3			X	X		X				X
	F4	X	X					X			
	F5	X	X	X				X			
Amenazas	A1	X	X	X				X	X		X
	A2			X	X	X	X	X	X		
	A3		X					X			X
	A4		X	X	X			X			X
	A5	X	X	X	X			X			
Oportunidades	O1		X	X	X	X	X	X			X
	O2	X		X				X			X
	O3			X	X		X	X			X
	O4	X	X	X				X	X	X	
	O5			X	X	X	X	X			X

Tabla N° 6: Relación FODA v/S Estrategias.

OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	LECTURA DEL INDICADOR	RESPONSABLE	PLAZO	PERIODICIDAD	FORMULA
Mejorar y aumentar la comunicación entre la dirección y asistencia social	Índice de comunicación	A mayor índice, mayor será la comunicación entre dirección y asistencia social	Dirección de DIDECO	Julio 2008	Mensual	Nº de reuniones realizadas en un mes.
Establecer mecanismos para asegurar el control estratégico	Índice estratégico	A mayor índice, mayor serán los mecanismos de control	Dirección de DIDECO	Marzo 2009	Anual	Total objetivos estratégicos alcanzados/ Total de objetivos definidos
Disminución del tiempo de espera de obtención de ayuda	Índice tiempo de espera en días	A menor valor del indicador mayor será la disminución de tiempo de espera	Dirección de DIDECO	Marzo 2008	Mensual	% de personas atendidas y ayudadas en menos de 30 días
Aumentar el nº de visitas domiciliarias	Índice de visitas	A mayor valor del indicador, menor serán las visitas pendientes	Asistencia Social	Marzo 2008	Trimestral	Eficiencia de atención = nº de personas visitadas/ nº de personas atendidas que requieren visita
Conocer que tan eficaces y eficientes le resultan a los clientes los servicios prestados.	Grado de satisfacción del cliente	A mayor valor del indicador, mayor satisfacción del usuario	Asistencia Social	Julio 2008	Semestral	Niveles de satisfacción del usuario = 1.Muy satisfecho, 2.Satisfecho, 3.Desconforme 4.Muy desconforme

Universidad del Bío-Bío
 Facultad de Ingeniería
 Depto. de Ingeniería Civil Industrial

Aumentar la motivación y satisfacción del grupo de trabajo	- Índice de Sobretiempos	- A menor valor del indicador mayor será la motivación del personal.	Dirección de DIDECO	Julio 2008	mensual	- N° de horas de sobretiempos/ Total de horas trabajadas.
	- Índice de participación	- A mayor valor del indicador mayor será la motivación del personal.			semestral	- Total de incentivos/ N° de sugerencias recepcionadas
Aumentar las competencias y habilidades fundamentales del equipo de trabajo	Índice de capacitación	A mayor valor del indicador, mayores habilidades y competencias de los trabajadores.	Dirección de DIDECO	Marzo 2009	Anual	N° de capacitaciones/ N° total de trabajadores.
Conseguir mayores ingresos provenientes de la Municipalidad	Índice de ingresos	A mayor valor del índice, mayores ingresos por parte de la municipalidad	Secplan	Marzo 2008	Anual	% aumento de ingresos con respecto al año anterior.
Obtención de recursos a través del aumento de la inversión externa	Ingresos percibidos por proyecto ganado	A mayor valor del indicador, mayores ingresos externos	Asistencia social	Marzo 2008	Anual	Eficiencia Económica =n° de proyectos adjudicados / n° de proyectos postulados.

Tabla 4.12: Resumen objetivos.

Explicación de los índices

- **Índice de comunicación:** El objetivo de este índice “es medir la comunicación entre la dirección y el personal de asistencia social”, puesto que esto es esencial para tener un ambiente de confianza y buenas relaciones interpersonales y asegurarse que se este efectuando el trabajo requerido. La lectura de este índice es: A mayor índice, es decir, mientras más reuniones mensuales se realicen, mayor será la comunicación entre dirección y asistencia social.

Se reconoce que realmente es muy difícil “medir la comunicación” de estas dos partes o la comunicación en general, pues si bien en un mes puede que se realicen más reuniones que en otro, esto no quiere decir que la comunicación haya aumentado, pero sin duda a mayor número de reuniones se aseguran de que las relaciones de hielo se vaya derritiendo. Este índice afecta a dirección y a las asistentes sociales del área social.

- **Índice estratégico:** Este índice se refiere al adecuado control estratégico, siendo esto de vital importancia, ya que la demanda es espontánea (lo que repercute en gran manera en que las otras Dideco de la intercomuna no cuenten con una planificación estratégica), siempre ocurren sucesos inesperados y se debe estar preparado ante una emergencia con las estrategias planeadas en caso de que se presenten. La lectura de este índice es: A mayor índice, mayor serán los objetivos estratégicos alcanzados.

Este índice está relacionado con la cantidad de objetivos estratégicos que se ponen en práctica y no a la calidad de los mismos, es decir, puede que en un año asistencia social logre alcanzar menos objetivos estratégicos en comparación con otro, pero que el impacto de éstos repercuta más que muchos objetivos estratégicos alcanzados en otro año, pero de menor relevancia.

Este índice afecta a dirección y a las asistentes sociales del área social.

- **Índice de tiempo de espera en días:** para asegurar una mayor satisfacción del usuario respecto al servicio de atención y adecuarse a las necesidades de estos es imprescindible este índice. Su lectura es: A menor valor del indicador mayor será la disminución de tiempo de espera. Este tiempo de espera se relaciona con el tiempo transcurrido desde que una persona solicita ayuda hasta que ésta se hace realmente efectiva.

Este indicador es fácil de medir e indica lo eficiente que es el servicio.

Este índice afecta netamente a los usuarios.

Si este índice es alto, indica que la gestión realizada por asistencia social es de lo mejor.

- **Índice de visitas:** la idea de este índice es reducir el número de visitas domiciliarias pendientes, para así lograr una mayor eficiencia en la atención y en la entrega de ayudas a los solicitantes. La lectura de este índice es: A mayor valor del indicador, menor serán las visitas pendientes.

Este indicador resulta fácil de medir.

El índice de visitas afecta a los usuarios de Asistencia Social, además repercute en la imagen que proyecta ante la comunidad y el número de reclamos que se harán en la alcaldía.

- **Grado de satisfacción del cliente:** Permite ver la evaluación subjetiva que tiene el cliente o usuario de cada una de las ayudas prestados por Dideco Para reducir esta subjetividad se realiza una evaluación con cuatro niveles de satisfacción (Muy satisfecho, Satisfecho, Desconforme, Muy desconforme), La lectura de este indicador es: A mayor valor del indicador, mayor satisfacción del usuario.

- **Índice de Sobretiempo:** A través de la medición de las horas de sobretiempo y de la proporción que este tiempo representa respecto del total de horas contratadas se controla la sobrecarga laboral mensual. Se trata de reducir considerablemente este indicador mediante metas de desempeño en horario hábil, dado que un nivel de sobretiempo en un periodo prolongado, necesariamente produce un desgaste y eventualmente colapso del personal. La lectura de este indicador es: A menor valor del indicador menor será el sobretiempo del personal.

Este índice junto con el índice de participación, se utilizan para lograr cumplir el objetivo específico que es aumentar la motivación y la satisfacción del grupo de trabajo, se reconoce que medir esto resulta complejo, pues no se puede decir que el personal está este mes un 20 por ciento más motivado que el mes anterior, pero un cinco por ciento menos motivado y participativo de lo que fue dos meses atrás. La motivación en sí resulta difícil de medir, pero con estos índices planteados se puede deducir o visualizar en forma objetiva si se está logrando o no que el personal se motive y participe cada vez más.

Un personal motivado y participativo beneficia a lo que es la gestión en general, pues de esta forma estará más comprometido con su trabajo y podrá surgir ideas y estrategias que beneficien a todos.

- **Índice de participación:** Pretende monitorear el grado de involucramiento del personal en las actividades de la empresa, de manera de fomentar su compromiso con la empresa. La lectura de este indicador es: A mayor valor del indicador mayor será la motivación del personal.

Los dos índices anteriores están relacionados con la motivación del trabajador, la motivación de los empleados es de máxima importancia para la mayoría de las organizaciones y asistencia social no es la excepción. Los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez de reacción, la calidad y el servicio al cliente

- **Índice de capacitación:** Es un porcentaje que indica la razón entre el número de capacitaciones y el total de trabajadores. La lectura del indicador es: A mayor valor del indicador, mayores habilidades y competencias de los trabajadores.

Este índice mide el número de charlas de capacitación a las que se ha asistido en forma anual, entendiéndose que luego de haberlas cursado el personal, éste deberá contar con ciertas habilidades que antes no poseía.

La capacitación del personal se puede decir que afecta en un 100 por ciento la eficacia y eficiencia del trabajo realizado en una organización, de ahí la importancia que también se lleven acabo en asistencia social, un personal mas calificado podrá hacer más labores en menos tiempo y de la mejor forma posible.

- **Índice de ingresos:** Si se desea ayudar a un gran número de personas, que es el fin primero que se pretende alcanzar en cualquier área social de una municipalidad, se debe necesariamente contar con mayores recursos de acuerdo a las necesidades de la comuna. Por ende el objetivo de este índice es aumentar el presupuesto de asistencia social mediante planes de gestión y requerimientos justificados para tales fines. Este índice es un porcentaje y su lectura es: A mayor valor del índice, mayores ingresos por parte de la municipalidad percibidos anualmente.

Este índice es fácil de medir, solo basta realizar un mirada retrospectiva hacia años anteriores para ver si se ha mejorado.

- **Ingresos percibidos por proyecto ganado:** este índice se refiere a aumentar el presupuesto del área con ayuda externa mediante proyectos que el personal de asistencia social pueda gestionar para estos fines. La lectura de este indicador es: A mayor valor del indicador, mayores ingresos externos.

Generalmente los índices relacionados con cantidades monetarias son fáciles de medir y este no es la excepción.

4.8 INDICADORES DE GESTION

La Dideco y en especial la asistencia social existen para satisfacer tanto las necesidades de las partes interesadas como de los clientes.

Partes interesadas: En el caso del área social, serían la Directora de DIDECO, el señor Alcalde de la Ilustre municipalidad de Chiguayante (encargado de velar por el bienestar de los ciudadanos e intereses de su comuna), SECPLAN (encargada de realizar la planificación económica de las diferentes direcciones de la municipalidad y asignar los recursos necesarios según lo amerite cada dirección).

Clientes: Personas con dificultades económicas al encontrarse desempleados por largo tiempo o trabajando pero recibiendo menos de un sueldo mínimo lo que le imposibilita para llevar una vida digna que le permita comprar las necesidades básicas, ya sean estas de alimento, vivienda o de salud, al no contar con recurso para comprar medicamentos que no se proporcionen en los sistemas de salud pública.

Financiera: La asistencia social cumplirá con los objetivos de las partes interesadas satisfaciendo las necesidades de sus clientes y alcanzando sus metas financieras. Para ello deberá ser capaz de generar recursos propios en caso de no ser proporcionados los suficientes de parte del SECLAN.

Procesos internos: Para alcanzar la excelencia organizacional, los procesos internos deben ser los necesarios para que la asistencia social sea eficiente y efectiva. Primero tiene que alinear los recursos con las prioridades estratégicas asignando a las personas adecuadas a las iniciativas que son esenciales para su estrategia. A continuación, deberá mejorar la estrategia de comunicación y estandarizar los procesos para crear valor aportando la comprensión y los medios para alcanzar sus objetivos. Esta área maximizará la efectividad

organizacional potencializando la tecnología que permita a los procesos clave obtener un alto desempeño.

Se encuentran aquí los procesos de comunicación, asociación y alianza, que traspasan más allá del área social y que se vinculan con toda la Dideco, de manera que las asistentes puedan desarrollar mejor su trabajo y cuenten con la colaboración de las otras áreas de trabajo.

Personas, aprendizaje e innovación: Nada se podría lograr sin las habilidades, la cultura y la infraestructura necesarias para que los empleados cumplan su trabajo. La municipalidad y en especial la Dideco se encargaran de ayudar al personal de asistencia social a mejorar sus habilidades analíticas y desarrollar conocimientos tecnológicos para que puedan desarrollar sus funciones. El capital de información debe estar vinculado con el capital humano.

Asistencia social establecerá un sistema de información que mantendrá a los empleados conectados entre sí, así como a las partes interesadas y clientes, proporcionándoles la información necesaria para que hagan su trabajo. Estos son los elementos que permitirán el éxito a asistencia social.

Focalizándose en estos elementos que respaldan sus procesos de trabajo interno, podrá servir mejor a sus clientes, alcanzar sus metas financieras, satisfacer a las partes interesadas y finalmente cumplir su objetivo de “brindar ayuda a toda persona que lo requiera en el menor tiempo posible”.

Clasificación de los objetivos estratégicos:

Lo siguiente corresponde a una clasificación de los objetivos estratégicos propuestos en función de las cuatro perspectivas orientadas a DIDECO, esto es, bajo la perspectiva financiera, clientes, proceso interno y aprendizaje y Crecimiento.

Perspectiva financiera:

- Conseguir mayores ingresos provenientes de la Municipalidad.
- Obtención de recursos a través del aumento de la inversión externa

Perspectiva del cliente:

- Disminución del tiempo de espera de obtención de ayuda.
- Eliminación de acumulación de visitas domiciliarias pendientes.
- Conocer que tan eficaces y eficientes le resultan a los clientes los servicios prestados.

Perspectiva del proceso interno:

- Mejorar y aumentar la comunicación entre la dirección y asistencia social.
- Establecer mecanismos para asegurar el control de la gestión.

Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento:

- Aumentar la motivación y satisfacción del grupo de trabajo.
- Aumentar las competencias y habilidades fundamentales del equipo de trabajo.
- Disminución del tiempo de búsqueda o creación de ficha del solicitante, mediante la creación de un sistema informático en línea con todos los departamentos de Dideco

Para ver si estos indicadores son validos o no es importante señalar una serie de razones que se brindan para mostrar de dónde nacen los indicadores:

- Los indicadores nacen a partir de la definición de las variables críticas para cada objetivo.
- Es importante diferenciar que unos indicadores reflejan los resultados de la actuación pasada, otros describen lo que se hace (desempeño), y son conocidos como “inductores” generalmente de corto plazo.

Indicadores de resultados:

- Reflejan resultados de decisiones pasadas.
- Generalmente no son claros para el personal operativo.
- Nadie se siente responsable por el resultado.

Inductores o indicadores de desempeño:

- Dicen cómo lo hacemos.
- Muestran pasos a seguir día a día.
- Más accesibles a gente de línea.
- Personal se siente responsable de las variaciones.
- Generalmente miden procesos o el desempeño.

La validación de los indicadores tiene por objeto comprobar que éstos son útiles y que el costo de obtención realmente produce beneficios a la organización, como resultado de la validación se espera tener claridad sobre la idoneidad de los indicadores para cumplir el propósito por el cual fueron creados.

Es importante plantearse algunas preguntas, para comprobar la idoneidad del indicador:

- ¿Es útil el indicador?
- ¿El indicador sirve para tomar decisiones?
- ¿Simboliza y representa claramente el concepto que se desea conocer?
- ¿Es compatible con el resto de indicadores de forma que permite contrastar los resultados?
- ¿Está suficientemente definido de tal forma que el resultado pueda ser comparable en el tiempo, sin dudas, sobre la fiabilidad de los datos?
- ¿Es redundante con otros indicadores ya existentes?
- ¿Es adecuada la periodicidad establecida?
- ¿Se comunica el indicador a las personas involucradas en el área, actividad o proceso?

Estas preguntas mostrarán si los indicadores propuestos son útiles o no en el proceso estratégico propuesto,

En el caso de los objetivos propuestos en este proyecto, la mayoría son fáciles de medir ya que, están expuestos a índices medibles, como se ve reflejado en las tablas de objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores y responsables, pero en algunos de ellos resulta un tanto complejo, por ejemplo: atención de público de forma ordenada y privada, disminución del tiempo de búsqueda o creación de ficha del solicitante, contar con un equipo de profesionales con experiencia y resultados verificados en la gestión, conocer el alcance, ámbito y las responsabilidades del puesto de trabajo, conocer que tan eficaces y eficientes le resultan a los clientes los servicios prestados, aumentar la motivación y satisfacción del grupo de trabajo, conocer que tan eficaces y eficientes le resultan a los clientes los servicios prestados, aumentar las

competencias y habilidades fundamentales del equipo de trabajo, mejorar y aumentar la comunicación entre la dirección y asistencia social.

Puesto que la complejidad de su estrategia no se basa en una meta que se mida mediante cifras, es simplemente una acción a realizar, por ejemplo la atención a público de forma ordenada y privada tiene como estrategia la ampliación de las oficinas de asistencia social, basta con ver la remodelación y el objetivo estará cumplido, lo mismo sucede con la creación de un sistema informativo el objetivo estar cumplido cuando el sistema este funcionando, en cuanto a conocer que tan eficaces y eficientes le resultan a los clientes los servicios prestados se puede ver con las capacitaciones, estas no aseguran que aumente las competencias individuales, lo que si, podría asegurar, es el aumento de productividad. Por ultimo los índices son medibles dependiendo si son enfocados a números o percepción o satisfacción.

Estas medidas subjetivas enfocan actitudes y percepciones de los clientes en este caso los usuarios y por lo tanto le permite a la dirección (Dideco) una comprensión íntima frente a sus servicios prestados. El nivel de satisfacción del cliente, también está referido a las percepciones (sensaciones, emociones, sentimientos...) que tienen en su mente en cuanto al contacto personal, a la calidad del servicio prestado, a las expectativas del usuario, cuánto espera y cuánto recibe y qué puntajes le da a lo que recibe en estas evaluaciones hay que tener presente cuanto peso le da cada cliente a cada atributo.

Las mediciones subjetivas incluyen confirmación sobre la satisfacción de los clientes, también conocidas como nivel de satisfacción del cliente (NSC), las cuales determinan su percepción con relación a la calidad del servicio prestado y la ayuda que recibieron.

Estas verificaciones de actitud de los usuarios o nivel de satisfacción son cada día más importantes para las empresas, y en este caso para dideco, son útiles porque indican, señalan, guían; por ejemplo sirven para encontrar la relación costo -beneficio en el servicio al cliente y su calidad referida con la excelencia.

La calidad en el servicio, postulamos, está fundamentada en un enfoque de la demanda, reconociendo que los indicadores numéricos o índices porcentuales que miden las satisfacciones, están en función de la evaluación que sobre los mismos entrega el cliente o consumidor.

Para Dideco, el tener indicadores de la actitud y de las percepciones de los clientes aumenta significativamente sus oportunidades de mejorar las relaciones y la percepción de la comunidad, al conocer de una manera cuantificada el nivel de satisfacción de dichos usuarios, permitiéndoles ajustar sus tácticas claves para lograr los indicadores que responden a la estrategia planteada en calidad y servicio prestado

Capítulo 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSION

La elaboración de una Planificación Estratégica constituye una excelente oportunidad para reflexionar, de una manera ordenada, acerca de lo que una organización hace e identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades.

La Planificación Estratégica que se presentó propició la reflexión y el debate colectivo en los diferentes grupos de trabajo involucrados o encargados de que los usuarios reciban la mejor atención.

Ahora bien, no se debe pasar por alto que la planificación estratégica no es un fin en sí misma sino que es una herramienta que, a partir de la identificación de la misión de una organización y del análisis de su situación en un momento determinado, le permite formular sus objetivos estratégicos y, de acuerdo con ellos, planificar sus actuaciones futuras y diseñar indicadores para conocer el grado de consecución de los mismos.

Lo expresado en el párrafo anterior no implica que con una Planificación Estratégica formal se tendrán todas las herramientas o respuestas para actuar cuando surjan problemas, pero si le permitirá al área social de Dideco responder de mejor forma cuando éstos se presenten y tener claro dónde están, hacia dónde van, qué están haciendo para lograrlo y cómo lo están haciendo los demás (otras municipalidades) para lograr los mismos objetivos que ellos.

Esta planificación estratégica representa un compromiso con deberes, de todos los entes involucrados en este proyecto, solamente con una coordinación de esfuerzos podrán lograr cumplir según su visión y los objetivos estratégicos propuestos, pues si no se aceptan e internalizan los cambios que se pretenden realizar, por más esfuerzos que se hagan no se concretarán en resultados positivos como se esperan.

Para asistencia social y en general para toda la Dideco, poseer una planificación le permitirá:

- Tomar mejores decisiones, cuyo principal objetivo es y debe ser el satisfacer de manera óptima las necesidades de las personas más vulnerables de la comuna.
- Poseer una visión estratégica al momento de desarrollar los planes de trabajo dirigidos a la comunidad.
- Facilitar los flujos de información tanto en sentidos verticales (niveles jerárquicos) como horizontales (distintas secciones) y ascendentes (de funcionarios a jefaturas).
- Lograr una gestión socio-comunitario de calidad.

Para finalizar, el plan estratégico tiene que estar dirigido a la ciudadanía ya que el principal objetivo del área social es prestar ayuda a toda persona que lo requiera de la comuna. Por ende, es necesario, invertir en las personas y en la generación de condiciones que posibiliten que todos tengan un nivel de vida adecuado y cuenten con oportunidades de desarrollo. Lo que implica fortalecer e invertir tanto en capital humano como en infraestructura y tecnología.

Otra cosa que no se puede dejar de mencionar es que la implementación de esta planificación servirá aún cuando ocurran cambios de gobierno, sean del mismo o de diferente signo político.

RECOMENDACIONES

Para poder llevar a cabo la planificación estratégica realizada en este proyecto y lograr su efectiva implementación se recomienda lo siguiente:

- Aumento del presupuesto asignado para asistencia social
- Mayor compromiso por parte de la dirección

- Contratación de dos asistentes sociales más para poder atender a todas las personas que requieran ayuda.
- Que Asistencia Social cuente siempre con un vehículo a su disposición para realizar visitas domiciliarias a la gente que lo requiera y de esa forma eliminar el stock de visitas por atender.
- La implementación de un programa informático lo antes posible que permita a las asistentes contar con información en línea de la situación de cada usuario.
- Ampliación de las dependencias del área social con el fin de otorgar mayor privacidad a la gente y un espacio más amplio para trabajar para el personal.

No se debe pasar por alto que es de suma importancia la buena comunicación entre dirección y asistencia social y de la dirección al alcalde de manera que todos estén informados de la problemática social y trabajen en equipo para poder solucionar los problemas que se presenten.

De no aplicarse las medidas mencionadas anteriormente, la realización de la planificación no habrá servido de nada, de hecho su mayor valor es la implementación, además se perjudicará gravemente a la principal parte involucrada que es la gente que requiere los servicios de asistencia social y es por lo cual funciona, a su vez, la comunidad exigirá cuentas, poniendo en riesgo el puesto de trabajo de la directora de dideco como también estaría en juego la reelección del alcalde de la comuna.

Por último es menester que la municipalidad también diseñe su propia planificación estratégica, tal cual lo han hecho diferentes municipalidades del país, de esta manera las diferentes direcciones que la componen tendrán mucho más claro que se espera de ellos y que harán para poder cumplir esas metas.

ANEXOS

Universidad del Bío-Bío
Facultad de Ingeniería
Depto. de Ingeniería Civil Industrial

ANEXO 1: FICHA DE ASISTENCIA SOCIAL

--

REGISTRO

NOMBRE SOLICITANTE

--

NOMBRE CONYUGE O CONVIVIENTE

--

DOMICILIO

--

FECHA DE ATENCION	CAUSALES			

CEDULA DE IDENTIDAD

								-	
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--

CEDULA DE IDENTIDAD

								-	
--	--	--	--	--	--	--	--	---	--

COMPONENTES GRUPO FAMILIAR

HOMBRES	
MUJERES	
NIÑOS	
TOTAL	

Universidad del Bío-Bío
 Facultad de Ingeniería
 Depto. de Ingeniería Civil Industrial

Nº	NOMBRE	RELACION PARENTESCO	FECHA NACIMINETO	ESTADO CIVIL	ESCOLARIDAD	OCUPACION	INGRESOS	SISTEMA DE SALUD	OBSERVACIONES

**ANTECEDENTES SOCIALES Y FUNDAMENTACION
 DEL BENEFICIO SOLICITADO**

REGISTRO

FECHA: _____ ASISTENTE SOCIAL: _____ FIRMA: _____

ANEXO 2: ENCUESTA USUARIOS DIDECO

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información que nos proporcione será utilizada para evaluar el nivel de desempeño de la gestión social de DIDECO.

Sus respuestas no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarnos a mejorar.

1. ¿Con cuánta frecuencia viene a Dideco?

2. ¿Cuáles son los servicios que usted mas requiere de Dideco?

3. ¿Cuánto tiempo espera para la atención?

4. ¿Está conforme con la atención?

5. ¿El servicio se presta en el tiempo prometido?

6. ¿Se le informa en qué estado se encuentra su solicitud y/o cuándo concluirá la realización del servicio?

7. ¿Cuándo se le promete el envío de información o la realización de algún trámite se le cumple?

8. ¿Cuándo usted tiene un problema, le muestran interés en solucionarlo?

9. ¿Cuándo es atendido por un funcionario diferente al que lo atendió inicialmente, éste conoce su caso, lo resuelve?

10. ¿El personal le soluciona sus problemas?

11. ¿Los funcionarios de Dideco siempre son amables con usted?

12. ¿La actitud de los funcionarios de Dideco le transmite confianza?

13. ¿Cree que el personal es el adecuado para su trabajo?

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta.

Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA y no serán utilizadas para ningún propósito distinto al de ayudarlos a mejorar.

1. ¿En qué departamento u oficina trabaja?

2. ¿Cuál es el cargo y/o función que ocupa en DIDECO?

3. ¿Cuál es su nivel de estudio alcanzado?

4. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en DIDECO?

5. ¿Cuántas personas trabajan en su departamento u oficina? ¿Existe un encargado?

6. ¿Quién regula su trabajo?

7. ¿Cuáles son los mayores problemas que presentan las personas que acuden a su departamento?

8. ¿En qué periodo se presenta la mayor carga de trabajo y por qué?

9. ¿En qué mes o meses se presenta la mayor afluencia de público y por qué?

10. ¿La información que requiere para realizar su trabajo está disponible siempre cuando la necesita y en forma rápida?

11. ¿Cuál cree usted que son sus mayores aptitudes y habilidades en el desempeño de su trabajo?

12. ¿Tiene claridad de las responsabilidades que conlleva su puesto de trabajo?

13. ¿Cuál es su grado de conocimiento de los valores, visión y misión de DIDECO? ¿Podría mencionarlos?

14. ¿Cómo miden el desempeño alcanzado en el mes o año anterior?

15. ¿Existen evaluaciones de desempeño en su área de trabajo? ¿Cuáles?

16. ¿Cómo siente usted que percibe la comunidad el desempeño de su área de trabajo?

17. ¿Cree usted que son adecuados los procedimientos en su área de trabajo? ¿Por qué?

18. ¿Dispone su unidad o servicio de sistemas para medir la satisfacción del usuario?

ANEXO 4: Entrevista Directores de Dideco

1. ¿Cuál es el grado académico que posee?

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el cargo?

3. ¿El cargo que desempeña requiere una gran capacidad de trabajo bajo presión?

4. ¿Cuánta gente trabaja actualmente en Dideco?

5. ¿Es frecuente la asistencia a cursos de capacitación por parte de los empleados?

6. ¿Qué áreas abarca Dideco? (Ej.: Puente, previene, organizaciones Comunitarias, etc.)

7. ¿De cuántos recursos disponen? ¿Cuánto se les asigna anualmente?

8. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que posee Dideco?

9. ¿Qué días atiende el departamento de asistencia social?

10. ¿Cuál es la cantidad de personas que atienden semanalmente?

11. ¿Cómo miden el desempeño del área social?

12. ¿Poseen algún libro de reclamos?

13. ¿Qué tipos de ayuda presta el área social? (Ej.: medicamentos, medias aguas, alimentos, etc.)

14. ¿Cuál es el grado en que utilizan la informática en el área social?
¿Poseen algún programa para las fichas?

15. ¿Poseen movilización propia el área social para sus visitas a terreno?

16. ¿Cuáles son los problemas a los que se enfrentan habitualmente en lo que atención de público se refiere?

17. ¿Se han visto frente a catástrofes naturales últimamente y cómo han podido ayudar a la gente en tales situaciones?

ANEXO 5: IMPLEMENTACIÓN E IMPACTO DE LAS PROPUESTAS

El aumento de **recursos económicos** deberá estar listo para el próximo año de acuerdo al Pladeco 2008, siendo SECPLAN la dirección responsable de entregar los dineros solicitados según los ingresos recibidos por la municipalidad el año anterior, por tanto a comienzos de enero se contará con mayores ingresos provistos por ellos. Ahora bien, para que se entreguen mayores recursos, la responsable de gestionar los dineros, justificando el aumento de estos será la Directora de Dideco, cuyo plazo para entregar el presupuesto vence a fines de octubre. Esto significa que la dirección de dideco deberá realizar un trabajo concienzudo, junto con la ayuda de las profesionales encargadas de asistencia social, que justifique el aumento del presupuesto, lo cual será un verdadero punto de inflexión con respecto a años anteriores donde la petición del mismo sólo se realiza en base al presupuesto de años anteriores, pero no se realiza un verdadero estudio de las necesidades de la comuna, lo que implica que muchas veces el presupuesto no alcance a cubrir gran parte de la demanda.

A fines de noviembre se llamará a concurso mediante publicación en el diario para la **contratación de dos asistentes** más, de manera que en enero ingresen a trabajar. El departamento de Recurso humano se encargará de la adecuada selección al contratar a las asistentes.

La contratación de dos asistentes ayudará a disminuir el trabajo de las asistentes actuales el cual no se realiza al cien por ciento, porque el tiempo no les alcanza o porque sus servicios son requeridos en otros departamentos, produciendo un atraso en su trabajo. Pero la idea fundamental de la contratación de personal es que con esto se podrán elaborar más proyectos que van a ayudar a generar mayores recursos para ser invertidos en asistencia social.

Ahora bien, esta medida no solo beneficiará a asistencia social, sino a toda la dideco, pues como el personal es escaso, muchas veces las profesionales

de un área deben ayudar a otra cuando se acercan plazos que deben cumplir (por ejemplo el cumplimiento de las fichas de protección social), licencia de algún colega o las vacaciones de algún empleado.

Dideco contará con un **automóvil nuevo** en julio del 2008, el responsable de aprobar esta compra será Secplan previa autorización del señor alcalde. Mientras tanto cuando el vehículo existente presente desperfectos o se necesite un determinado día, se arrendaran los servicios de uno, en caso de que la municipalidad no tenga alguno disponible, la persona encargada de que asistencia social siempre cuente con un automóvil cuando lo requiera será la directora de Dideco. La utilización de otro vehículo beneficiará a toda la Dideco, pues muchas veces un departamento necesitaba el vehículo de manera urgente y no lo podía utilizar pues estaba siendo ocupado por otro, a veces asistencia social lo necesitaba para realizar sus visitas semanales o para concurrir en caso de emergencia a un lugar (incendio o muerte) y no podía, lo que influía en el atraso de visitas mensuales y atrasos para brindar la ayuda final.

La **Ampliación de las dependencias** de asistencia social comenzará en mayo del 2008 mientras tanto para facilitar espacio, otras dependencias de Dideco se trasladarán a la municipalidad. Quien estará a cargo de los trabajos de ampliación será la dirección de obras de la municipalidad. Con la ampliación de las oficinas los mayores beneficiados no sólo serán la gente que trabaje en las oficinas, sino también aquellos que acuden a solicitar ayuda, pues sus intimidaciones, penalidades y dificultades no tendrá que ser oídas por todo el mundo, solo por la asistente que le corresponda analizar el caso, más aún cuando acudía gente a buscar ayuda víctima de algún abusos sexual o de otra índole.

La creación e instalación de un **programa informático** en línea con los otros departamentos de dideco debiera estar funcionando en mayo del próximo año. Con la instalación de este programa se reducirá el tiempo de búsqueda de las fichas del solicitante que actualmente se realizan en cuadernos, el

cual es un procedimiento bastante lento y cuanto más si el cuaderno y la ficha de la persona no se encuentra, además se minimizará el tiempo perdido en consultar en los otros departamentos si la persona ya a recibido ayuda anteriormente. En resumen, a parte de minimizar el tiempo perdido al buscar la información de un solicitante, también se evitará la entregar de ayuda a quien no lo necesita y sólo busca aprovecharse del sistema, consumiendo los ya reducidos recursos que podrían emplearse en personas realmente requieren.

La instalación de este programa afectaría a toda la dideco produciendo grandes beneficios no solo para el personal, sino además a las personas que ocupan o requieren los servicios de esta dirección.

Si bien algo importante a la hora de implementar las estrategias para que resulte realmente efectiva es tomar en cuenta que muchas veces se debe contratar o despedir gente, en este proyecto sólo se menciona que es necesario contratar personal, no se hace referencias acerca de despido , las razón es porque para que hayan despidos en un servicio público resulta realmente dificultoso, pues debe realizarse un sumario y sólo se despide por un caso demasiado grave, aún cuando muchos funcionarios no realicen su tarea de la forma más eficaz y eficiente siguen trabajando. Lo que si se hará referencia en este proyecto que a la hora de elegir a su personal, éste cumpla con el perfil requerida para desempeñar determinado cargo , de no ser así, habrá problemas en la comunicación y en el resultado final de las tareas asignadas.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS:

- Lemes, Lino et al (1997): Dirección Estratégica de la Ciencia y la Innovación Tecnológica, en *curso 3, Diplomado en Gerencia de la Innovación*, GECYT, La Habana, p 1-47.
- Betancourt, Julián et al (1993): *Teoría y práctica sobre creatividad y calidad*, Editorial Academia, La Habana. p. 220-240.
- Menguzzato, Martina y Juan José Renau. La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador. Ariel Economía, Barcelona, 1995
- Mintzberg, Henry. Estructuración de las Organizaciones Eficientes, Mc Graw Gill University, Canadá, 1985, selección de páginas.
- S. Robbins y M. Coulter, Administración, Pearsons Educación S.A., 6ª ed, Méjico, 2000.
- Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, Gestión de Empresas Con Una Visión Estratégico, Ediciones Dolmen, Cuarta edición, Agosto 1996.
- Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior. 658.401 P833V.
- Gestión de empresa: con una visión estratégica. 658.401 H32G.

ARTICULOS DE REFERENCIA:

- Plan de desarrollo comunitario (Pladeco) de la ilustre municipalidad de Chiguayante 2007-2010.

LEY:

CHILE. Ley Orgánica Constitucional N°18.695, de Municipalidades.

TESIS:

- Riquelme Rodrigo V. 2005. Enfoque estratégico aplicado a la gestión social de la Ilustre Municipalidad de Penco. Memoria de ingeniero civil industrial. Concepción, universidad del bio-bio, facultad de ingeniería.
- Diseño de un sistema de indicadores de gestión mediante la aplicación del Cuadro de Mando Integral en Prosein Ltda.
- JOEL JARA. 2004. Elaboración de políticas y procedimientos para el área de recursos humanos de la Ilustre Municipalidad de Chiguayante. Memoria de ingeniero comercial. Concepción, universidad del bio-bio, facultad de ciencias empresariales.
- Diseño de una herramienta de apoyo al control de gestión para la planificación estratégica. M 658.5 G913 1999.

SITIOS WWW:

- www.5campus.org/leccion/cipub.
- www.ssreyes.org/archivo/mesa/documentos/INDICADORES_GESTION.pdf.
- www.rie.cl/?a=30567 - 31k.
- www.enplenitud.com/nota.asp?articuloID=7992 - 321k