



**UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

# **“Responsabilidad Social en los Municipios de la Provincia de Ñuble”**

SEMINARIO TALLER PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERÍA COMERCIAL

**PROFESOR GUÍA:**

Sr. OMAR ACUÑA MORAGA.

**ALUMNOS:**

Sr. VÍCTOR GARRIDO FUENTES

Sr. JUAN PABLO SANHUEZA NAVARRETE

***Es mejor haber luchado y perdido,  
que no haber luchado***

## Índice

### Capítulo 1: Antecedentes Generales de la Investigación

1.1. Introducción.....	7
1.2. Origen del Tema .....	8
1.3. Investigación propuesta .....	9
1.3.1. Objetivos .....	9
1.4. Metodología de Investigación .....	9
1.5. Plan de trabajo .....	10
1.6. Requerimientos.....	12

### Capítulo 2: Conceptos teóricos sobre la Responsabilidad Social

2.1. Origen y evolución histórica de la RS.....	15
2.2. Concepto de Responsabilidad Social.....	16
2.3. Los Grupos de Interes (Stakeholders) .....	18
2.3.1. Tipos de Stakeholders .....	19
2.4. Teoría de los Stakeholders.....	21
2.5. Responsabilidad Social contra Filantropía .....	22
2.6. Beneficios de la Responsabilidad Social .....	23
2.7. Responsabilidad Social en el mundo .....	25
2.8. Responsabilidad Social en Chile .....	29
2.9. Normas y Estándares Internacionales de Responsabilidad Social.....	31
2.10. Instrumentos de diagnóstico de la Responsabilidad Social .....	36
2.11. Benchmark en la Responsabilidad Social.....	37

### Capítulo 3: Antecedentes de los municipios

3.1. Concepto de Municipio .....	40
3.2. Historia de los municipios en Chile.....	40
3.3. Comuna Urbana y Comuna Rural .....	43
3.4. Clasificación comunal en Chile.....	44
3.5. Municipios en la actualidad chilena .....	46
3.6. Antecedentes generales y función que cumple los municipios .....	46
3.6.1 Antecedentes generales.....	46
3.6.2. Funciones y atribuciones privativas de los municipios.....	49

3.6.3. Patrimonio y administración financiera de los municipios.....	51
3.6.4. Organización Interna.....	52
3.6.5. Unidades municipales y su función .....	53
3.6.6. Stakeholders de los municipios.....	55
3.7. Descripción y características de las municipalidades en estudio .....	56
3.7.1. Municipalidad de Pinto.....	56
3.7.1.1. Funciones y acciones de las unidades .....	58
3.7.2. Municipalidad de Ñiquén.....	61
3.7.2.1 Funciones y acciones de las unidades .....	63
3.7.3. Municipalidad de Yungay.....	67
3.7.3.1 Funciones y acciones de las unidades .....	68
3.7.4. Municipalidad de Bulnes .....	71
3.7.4.1 Funciones y acciones de las unidades .....	73
<b>Capítulo 4: Diagnóstico de la RS en las municipalidades</b>	
4.1. Instrumento de medición de Responsabilidad Social .....	79
4.2. Descripción del instrumento de Autodiagnóstico para analizar los municipios.....	79
4.3. Validación del Instrumento .....	80
4.4. Instrucciones para aplicar el instrumento de RS .....	80
4.5. Aplicación del instrumento de medición.....	81
4.5.1. Calidad de vida en el municipio .....	81
4.5.2. Compromiso con la comunidad .....	82
4.5.3. Cuidado y preservación del medio ambiente .....	82
4.5.4. Competitividad y relación con sus Stakeholders .....	82
4.6. Desempeño social por dimensión .....	83
4.6.1. Calidad de vida en los municipios .....	83
4.6.2. Compromiso con la comunidad .....	87
4.6.3. Cuidado y preservación del medio ambiente .....	91
4.6.4. Competitividad y relación con sus Stakeholders .....	93
4.7. Desempeño social por municipio .....	97
4.7.1. Municipalidad de Pinto.....	97
4.7.2. Municipalidad de Ñiquén.....	98

4.7.3. Municipalidad de Yungay.....	100
4.7.4. Municipalidad de Bulnes .....	101
4.8. Scord Card .....	102
<b>Capítulo 5: Propuestas de mejoras</b>	
5.1. Sugerencias a los municipios.....	106
5.1.1. Municipalidad de Pinto.....	106
5.1.2. Municipalidad de Ñiquén.....	107
5.1.3. Municipalidad de Yungay.....	108
5.1.4. Municipalidad de Bulnes .....	108
5.2. Propuestas estratégicas a los municipios .....	109
5.2.1. Municipalidad de Pinto.....	109
5.2.2. Municipalidad de Ñiquén.....	111
5.2.3. Municipalidad de Yungay.....	112
5.2.4. Municipalidad de Bulnes .....	113
Conclusiones.....	115
Bibliografía.....	117
<b>Anexos</b>	
Anexo 1: Instrumento de autodiagnóstico utilizado.....	121
Anexo 2: Tabla de resultados por municipio.....	129

# **Capítulo 1**

## **Antecedentes Generales de la Investigación**

## 1.1. Introducción

La Responsabilidad Social (RS), es un tema que ha tenido una gran relevancia no solamente en el pensamiento y comportamiento responsable del ser humano con la sociedad, sino que hoy en día, instituciones tanto públicas como privadas, han llevado a la palestra esta forma de llevar a cabo sus actividades, ya que con eso puede entregar bienes y servicios que satisfagan las necesidades de las personas, sin hacer un daño hacia los componentes que se encuentran en la sociedad, o sea, que exista inocuidad o incapacidad de hacer daño hacia el entorno que las rodea.

Hoy en día, la Responsabilidad Social en el mundo ha tomado mayor realce, dado a las diferentes externalidades negativas que generan el sin número de actividades que una empresa desarrolla día a día a lo largo de toda su vida afectando directamente a cada uno de los stakeholders. Es por eso que a nivel mundial, se han llevado a cabo proyectos tanto de organizaciones públicas como privadas para fomentar un desempeño socialmente responsable, donde organizaciones como la ONU (Organización de Naciones Unidas), GRI (Global Reporting Initiative) y la UE (Unión Europea), iniciaron actividades para que organizaciones tanto públicas como privadas sean responsables con su ambiente, donde Chile no queda ajeno a esta tendencia.

En la actualidad, en Chile existen varios organismos que fomentan la RS, a través de distintas actividades con las empresas participantes de manera voluntaria. Estas instituciones de carácter no gubernamental son AcciónRSE, Prohumana y Vincular, las cuales mediante reuniones con empresas nacionales, se comprometen en ayudar a que puedan ejecutar y asesorar un desarrollo socialmente responsable de las organizaciones.

Si bien gran parte de estas acciones se han llevado a cabo en instituciones privadas, cabe recordar que también existen instituciones de carácter público que igualmente trabajan con mayor fuerza e involucramiento con la sociedad, por lo cual a través de esta investigación con municipios de la Provincia de Ñuble se dará a conocer.

A partir de esta investigación se desarrollará un extenso de la responsabilidad social, para luego dar paso a una descripción de los municipios que serán el objeto de estudio, donde luego dar paso a la evaluación del desempeño social de los municipios de la

Provincia de Ñuble y finalmente elaborar una propuesta de acción para mejorar el desempeño social de estas instituciones de carácter público.

## **1.2. Origen del Tema**

La Responsabilidad Social hoy en día es un tópico muy analizado y aplicado no solamente en el rol que cumple un ser humano en la sociedad, sino que también en instituciones privadas como públicas, las cuales les prestan a la sociedad (conformada por seres humanos) las herramientas necesarias para satisfacer sus necesidades, eso sí de manera socialmente responsable, o sea, que exista inocuidad o incapacidad de hacer daño hacia los componentes de la sociedad como son la cultura, el medioambiente, etc..

Es por esto que para saber si una organización es socialmente responsable, se debe llevar a cabo un análisis exhaustivo del desempeño social, donde a partir de un instrumento de auto-diagnóstico se puede dar a conocer si esa institución es responsable con sus stakeholders a quien le presta sus servicios.

Si bien parte de los estudios del desempeño social durante los últimos 20 años se han llevado a cabo en instituciones privadas, el rol social de una institución pública no ha tenido gran investigación en lo que respecta a la responsabilidad social, por lo cual es necesario, evaluar la Responsabilidad Social de los Municipios de la Provincia de Ñuble para conocer si realmente cumplen responsablemente con cada uno de los stakeholders, a través de la implementación de un instrumento a una muestra representativa de ellos. Esto se debe ya que a pesar de que las organizaciones tanto privadas y públicas satisfacen una necesidad requerida, las públicas son las que se desenvuelven y abarcan en gran medida a la necesidades de la sociedad- y a su vez un gran porcentaje de habitantes- dado principalmente por los servicios que ofrece en áreas como son la salud, educación, transporte, deporte y recreación, construcción, etc., donde el rol social que cumple una institución pública es altísima, comparada con una empresa privada, la cual se especifica en las áreas ya mencionadas.

Otro punto importante a destacar y del porque proponer esta memoria de título se debe a que ayudará a conocer cuáles son los mecanismos, funciones y herramientas que aplican las municipalidades -además de saber si se están ejecutando de manera idónea y si el resultado final hacia el usuario es bueno o no- ya que con eso se puede inferir si estas

instituciones públicas están cumpliendo con el rol que deben realizar, donde para eso es necesario detallar las características y funciones que tiene estos organismos estatales.

También se propone este proyecto ya que ayudará a los municipios- basado en una propuesta de acción- en mejorar el desempeño social, dado que son un actor importante que abarca a toda la sociedad, y obviamente a todos los habitantes de las comunas por los servicios que ofrecen como son la educación, salud, transporte, deportes y recreación, construcción, etc.

### **1.3. Investigación propuesta**

#### **1.3.1. Objetivos**

##### **Objetivo General**

- Evaluar el desempeño social en los Municipios de la Provincia de Ñuble.

##### **Objetivo Específico**

- Describir las características y funciones de los municipios de la Provincia de Ñuble.
- Analizar el desempeño social de los municipios de la Provincia de Ñuble a través de la aplicación de un instrumento de auto-diagnostico.
- Elaborar propuestas de acción para mejorar el desempeño social de los municipios de la Provincia de Ñuble.

### **1.4. Metodología de Investigación**

En general, el diseño de estudio comprende una investigación cuantitativa, mediante la cual se recogerán y analizarán datos reales sobre variables, los que serán obtenidos a través de la aplicación de encuestas a las municipalidades de la Provincia de Ñuble, donde posteriormente se procederá a realizar un estudio sobre las relaciones de las variables cuantificadas. El nivel de investigación es de tipo descriptivo, de corte transversal (simple), el cual consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, donde se recolectará la información de una muestra de la población por una sola vez, y no se vuelve a usar esa misma muestra.

Para esta investigación en primera instancia se efectuará el marco teórico que consistirá en los conceptos teóricos de la Responsabilidad Social, mediante la recolección de información de fuentes secundarias, siendo necesario revisar materiales bibliográficos de libros, revistas, apuntes, folletos, etc.

Luego se da lugar a la descripción de antecedentes, funciones y características de los municipios, la información se extraerá de fuentes primarias y secundarias. La información primaria será obtenida a través de entrevistas, mientras que las fuentes secundarias serán extraídas desde libros, revistas, folletos y páginas web de los distintos municipios.

Finalmente, para el diagnóstico del desempeño social de los municipios, se aplicará un instrumento de auto-diagnostico

### 1.5. Plan de trabajo

A continuación se dará a conocer el plan de trabajo que se llevará a cabo para la investigación.

#### Carta Gantt

Actividades	Semana 1							Semana 2						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
	26-08-2013	27-08-2013	28-08-2013	29-08-2013	30-08-2013	31-08-2013	01-09-2013	02-09-2013	03-09-2013	04-09-2013	05-09-2013	06-09-2013	07-09-2013	08-09-2013
Recabar y procesar información de responsabilidad social														
Contactarse con municipalidades														
Visitar las municipalidades														
Implementar el autodiagnostico														
Entrega de autodiagnostico														
Tabulación y análisis de datos														
Entrega informes de avance														
Revisión y corrección														
Entrega de memoria de título														

Actividades	Semana 3							Semana 4						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
	09-09-2013	10-09-2013	11-09-2013	12-09-2013	13-09-2013	14-09-2013	15-09-2013	16-09-2013	17-09-2013	18-09-2013	19-09-2013	20-09-2013	21-09-2013	22-09-2013
Recabar y procesar información de responsabilidad social														
Contactarse con municipalidades														
Visitar las municipalidades														
Implementar el autodiagnostico														
Entrega de autodiagnostico														
Tabulación y análisis de datos														
Entrega informes de avance														
Revisión y corrección														
Entrega de memoria de título														

Actividades	Semana 5							Semana 6						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
	23-09-2013	24-09-2013	25-09-2013	26-09-2013	27-09-2013	28-09-2013	29-09-2013	30-09-2013	01-10-2013	02-10-2013	03-10-2013	04-10-2013	05-10-2013	06-10-2013
Recabar y procesar información de responsabilidad social														
Contactarse con municipalidades														
Visitar las municipalidades														
Implementar el autodiagnostico														
Entrega de autodiagnostico														
Tabulación y análisis de datos														
Entrega informes de avance														
Revisión y corrección														
Entrega de memoria de título														

Actividades	Semana 7							Semana 8						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
	07-10-2013	08-10-2013	09-10-2013	10-10-2013	11-10-2013	12-10-2013	13-10-2013	14-10-2013	15-10-2013	16-10-2013	17-10-2013	18-10-2013	19-10-2013	20-10-2013
Recabar y procesar información de responsabilidad social														
Contactarse con municipalidades														
Visitar las municipalidades														
Implementar el autodiagnostico														
Entrega de autodiagnostico														
Tabulación y análisis de datos														
Entrega informes de avance														
Revisión y corrección														
Entrega de memoria de título														

Actividades	Semana 9							Semana 10						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
	21-10-2013	22-10-2013	23-10-2013	24-10-2013	25-10-2013	26-10-2013	27-10-2013	28-10-2013	29-10-2013	30-10-2013	31-10-2013	01-11-2013	02-11-2013	03-11-2013
Recabar y procesar información de responsabilidad social														
Contactarse con municipalidades														
Visitar las municipalidades														
Implementar el autodiagnostico														
Entrega de autodiagnostico														
Tabulación y análisis de datos														
Entrega informes de avance														
Revisión y corrección														
Entrega de memoria de título														

Actividades	Semana 11							Semana 12						
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D
	04-11-2013	05-11-2013	06-11-2013	07-11-2013	08-11-2013	09-11-2013	10-11-2013	11-11-2013	12-11-2013	13-11-2013	14-11-2013	15-11-2013	16-11-2013	17-11-2013
Recabar y procesar información de responsabilidad social														
Contactarse con municipalidades														
Visitar las municipalidades														
Implementar el autodiagnostico														
Entrega de autodiagnostico														
Tabulación y análisis de datos														
Entrega informes de avance														
Revisión y corrección														
Entrega de memoria de título														

Actividades	Semana 13							Semana 14				
	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V
	18-11-2013	19-11-2013	20-11-2013	21-11-2013	22-11-2013	23-11-2013	24-11-2013	25-11-2013	26-11-2013	27-11-2013	28-11-2013	29-11-2013
Recabar y procesar información de responsabilidad social												
Contactarse con municipalidades												
Visitar las municipalidades												
Implementar el autodiagnostico												
Entrega de autodiagnostico												
Tabulación y análisis de datos												
Entrega informes de avance												
Revisión y corrección												
Entrega de memoria de título												

## 1.6. Requerimientos

Para la realización de esta investigación se necesitará los siguientes recursos:

- Notebook: Este recurso es necesaria para el procesamiento de información de los datos obtenidos, donde además se utilizará del siguiente software:

- Microsoft Office: Este software ayudará a la investigación en analizar y anotar la información obtenida, en la cual las herramientas como Microsoft Excel y Word, son las idóneas para llevar a cabo este proyecto.
- Libros y revistas: Para la realización del marco teórico y conocer aspectos importantes sobre la Responsabilidad Social y el concepto y orgánica de las municipalidades en Chile, es que estos recursos brindarán acceso a la información para el análisis en el proyecto.
- Transporte: Este recursos es importante, ya que con se podrá dirigir a los distintos municipios de la Provincia de Ñuble, ya que ayudará a recabar información necesaria para conocer la orgánica que cada municipalidad tiene.

# **Capítulo 2**

## **Conceptos teóricos sobre la Responsabilidad Social**

## 2.1. Origen y evolución histórica de la RS

La Responsabilidad Social es un tema que se comenzó a desarrollar hace 40 años atrás. Como señalan Chomoli & Majluf (2007) en medio de las turbulencias políticas, sociales y económicas de los años 60 y 70, se generó una conciencia cada vez más clara en los círculos económicos y empresariales del rol social que cumplían las empresas. Así surgió la idea de ser socialmente responsable, pero sin tener mucha claridad sobre qué significaba aquello y como llevarlo a cabo en la práctica.

Además de lo anterior, en una primera respuesta a la inquietud sobre responsabilidad social surge una visión económica ortodoxa : “la mano invisible” de Adam Smith, donde la empresa cumple con su rol social adecuadamente si hace bien lo que tiene que hacer, utilizando los recursos de buena manera y aumentando los beneficios con apego estricto a la ley y las normas aceptadas socialmente. (Chomali & Majluf, 2007).

A partir de los años 80, la Responsabilidad Social ya no es un discurso filosófico, como explica Olaya & Rojas (2012), sino que se lleva a cabo una conformación de un contexto socialmente responsable y a la dirección estratégica por medio de la teoría de los stakeholders o grupos de interés que rodean y se adentran en la organización.

También como dicen Olaya & Rojas (2012), uno de los orígenes de la Responsabilidad Social devino de manera objetiva en Julio de 2000, de la iniciativa del “Pacto Global” (Global Compact) entre las Naciones Unidas y el mundo del libre mercado que propuso el Secretario General de Naciones Unidas Kofi Annan, en el Foro Económico Mundial, donde a través de esta audiencia dio a conocer que la perspectiva del Pacto Global es promover el diálogo social para la constitución de una ciudadanía corporativa global, que posibilite conciliar intereses de empresas, con demandas y valores de la sociedad civil, los proyectos de la ONU, sindicatos y ONG, sobre la base de 10 principios fundamentales en materia como los Derechos Humanos, Normas Laborales, Medio Ambiente y Lucha contra la corrupción (Olaya & Rojas, 2012).

Pero no solamente este paradigma de responsabilidad social iba a surgir a nivel mundial, sino que la Unión Europea (2001) publica el “Libro Verde” el cual tiene como objetivo fomentar la responsabilidad social en las empresas europeas, mediante la conciencia y los desafíos que se avecinan a futuro. (Olaya & Rojas, 2012)

Luego de que tanto la ONU y la UE hayan llevado a la palestra el tema de ser socialmente responsable, Olaya (2012) explica que comenzaron a nacer ONGs sobre la responsabilidad social en distintos lugares del mundo, donde todas tienen en común una visión clara que es, promover la responsabilidad social en sus respectivas regiones mediante la evaluación y acción de las actividades que realiza una institución tanto de manera privada como pública en su desempeño social, donde el GRI (Global Reporting Initiative) es una de las organizaciones con mayor desarrollo a nivel mundial.

## **2.2. Concepto de Responsabilidad Social**

Uno de los primeros en referirse de la Responsabilidad Social es Friedman (1970) quien estipula que “la responsabilidad del ejecutivo es manejar los negocios de acuerdo a sus deseos, que generalmente es ganar tanto dinero como sea posible, cumpliendo con las reglas básicas de la sociedad, tanto las establecidas en las leyes como aquellas plasmadas en las costumbres éticas”.

Por otra parte, Carroll (1983) definió con más detalle el concepto de la Responsabilidad Social, indicando que “La responsabilidad social implica la realización de un negocio de manera que sea económicamente rentable, respetuoso de la ley, ético y socialmente solidario. Por tanto, ser socialmente responsable, significa que la rentabilidad y la obediencia a la ley son ante todo las condiciones para debatir la ética de la empresa y el grado en el que se apoya a la sociedad, con las contribuciones de dinero, tiempo y talento”

Pero dado la evolución de los años, este argumento fue desechado dado que no solamente las instituciones deben tener una responsabilidad con sus accionistas, sino con los otros agentes que están alrededor de la empresa.

Otros autores como Chomali & Majluf (2007) dicen que la responsabilidad social es una preocupación creciente de las empresas, la que buscan asegurar a la sociedad y al mundo entero que su actividad se realiza dentro de un marco teórico y con sentido social, particularmente ante a la presión ejercida por diversos grupos en distintos países. Además hablar de responsabilidad social no se puede hacer al margen a la responsabilidad individual de cara a la empresa y a la sociedad, sino que la responsabilidad primera es personal.

Al considerar a Araya (2003) plantea que en la práctica la responsabilidad social es promotora de comportamientos empresariales que integra elementos sociales y ambientales, no necesariamente están contenidos en la legislación sino que más bien obedecen a las expectativas de la sociedad con respecto a la empresa.

Entonces dado las definiciones anteriores (Araya, 2003; Chomali & Majluf, 2007), y al contrario de Friedman (1970), no solamente la responsabilidad social de una empresa debe ser con sus agentes legislativos y tributarios, sino que con otros grupos sociales y ambientales.

Si bien la responsabilidad social estipulado con anterioridad habla de cumplir con agentes sociales y ambientales, otras definiciones hablan de que existen más agentes involucrados que debe tener en consideración una empresa o institución socialmente responsable. Según el Centro Mexicano para la Filantropía (1998) menciona que la responsabilidad social es cumplir integralmente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental, donde además menciona que “esta responsabilidad lleva, por tanto a la actuación conciente y comprometida de mejora continua, medida y consistente, que permite a la empresa ser más competitiva, sino respetando y promoviendo el desarrollo pleno de las personas, de las comunidades en que opera y del entorno, atendiendo las expectativas de todos sus participantes: inversionistas, colaboradores, directivos, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad”.

Además de lo anterior, otras definiciones también dan a conocer que la responsabilidad social que toma la empresa, existen más agentes involucrados, donde Holme & Watts (1998), y el Business for Social Responsibility (BSR) (2002) hablan de aquello. Los primeros autores señalan que la responsabilidad social es “el continuo compromiso voluntario de los negocios para conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejora la calidad de vida de sus empleados y familias, así como de la comunidad local y la sociedad en general” (Holme & Watts, 1998), mientras que la BSR (2002) señala que generalmente se refiere a decisiones de negocios que se realizan en estrecha vinculación con los valores éticos, cumpliendo los requerimientos legales, respetando a las personas, comunidades, y el medio ambiente.

Pero para llevar a cabo la responsabilidad social, se necesita de un plan organizacional en las instituciones según estipula Vincular (2005), quien establece que la responsabilidad social es una visión y estrategia de negocio cuya finalidad es contribuir al logro de los objetivos estratégicos de las empresas, mejorando la competitividad y responsabilidad, respondiendo a sus valores y principios y finalmente respondiendo constructivamente las expectativas de sus stakeholders a partir de sus competencias y capacidades.

Por otro lado siguiendo con lo anterior, la BSR (2002) y la Fundación Prohumana (1998), también señalan que debe existir un plan organizacional para llevar a cabo la RS. BSR (2002) dice que “la Responsabilidad Social Empresarial es una visión de negocios que integra armónicamente a la estrategia empresarial, el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente”, mientras que la Fundación Prohumana (1998) estipula que “es un compromiso que asumen las empresas a través de su plan estratégico con las necesidades de su comunidad interna (trabajadores y stakeholders) y externa (comunidad local, gobierno local, estado) más allá del beneficio inmediato y la generación de riqueza. Además la misma institución dice que “al aplicar esto en las empresas hace que existan un desarrollo sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general para mejorar la calidad de vida”.

Por lo tanto se puede decir que la responsabilidad social, si una organización tanto de carácter público y privado lo implementa, es un compromiso voluntario que hace una institución- mediante un plan estratégico- con todos los grupos de interés (stakeholders) tanto interno como externo, para que exista un desarrollo económico sostenible de todos los involucrados, donde cada uno de los stakeholders sean beneficiados.

### **2.3. Los Grupos de Interés (Stakeholders)**

Según Navarro (2008), a mediados de los años ochenta el enfoque de stakeholders ha ganado un gran popularidad tanto en el mundo académico como empresarial, ya que con eso ayuda a que las instituciones sean plurales y dinámicas, y se generen estrategias acordes a los requerimientos de los consumidores.

Pero este tema no solamente ha tenido una definición única, sino que también ha ido evolucionando a partir de los años. Para el Institute Research Standard (1982), los

stakeholders son todos aquellos grupos que la organización necesita relacionarse para existir, obligando a la empresa a no solamente enfocarse en los accionista. Otra definición de stakeholders es la que plantea Freeman (1984), donde señala que los grupos de interes son cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa, donde el cual crea la teoría de los stakeholders. Mientras que De George (1989) da a conocer que estos grupos de interes son todos aquellos en donde la empresa posee alguna obligación moral.

Por lo tanto viendo lo anterior, se puede definir que los stakeholders en si son todas aquellos agentes, tanto internos como externos que tiene la empresa para cumplir de manera sostenible en un desarrollo recíproco, o sea, que exista un beneficio no solamente de la empresa, sino de cada uno de los agentes asociados a la organización.

### **2.3.1. Tipos de Stakeholders**

Como señalo Friedman (1970), los tipos de stakeholders en si son los accionistas, pero Navarro (2008) dice que existen numerosos stakeholders, donde a su vez los agrupa en distintos tipos como se señalan en la Tabla 2.1.

A su vez, el mismo autor señala que se puede distinguir dos grandes grupos de satkeholders que funcionan de la proximidad al nucleo de la empresa, (Ilustración 1) siendo estos:

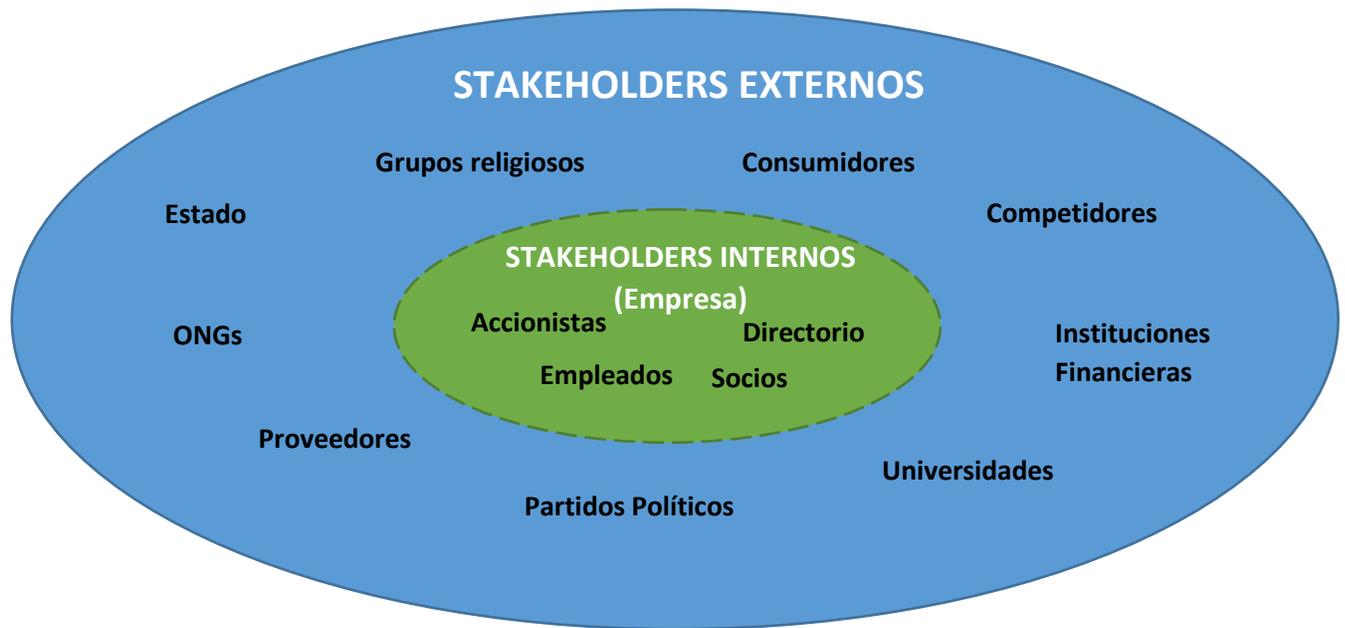
- Stakeholders Internos: Son aquellos vinculados de manera directa a la empresa u organización, los cuales pueden ser los accionistas, socios, directivos, sindicatos, socios estraégicos, trabajadores, etc.
- Stakeholders Externos: Pertenecen a los grupos de interes que nos estan vinculados orgánicamente a la empresa, como son el estado, grupos de presión, ONGs, competidores, consumidores, etc.

Tabla 2.1: Tipo de Stakeholders y su interés legítimo

Tipo	Interés legítimo
<b>Socios, accionistas e inversores</b>	Beneficio, rentabilidad inversiones, gestión...
<b>Empleados</b>	Salario, prestaciones sociales, seguridad, higiene, estabilidad, promoción, empleabilidad, participación, formación...
<b>Directivos</b>	Capacidad de gestión, prestigio, ingreso...
<b>Creadores de opinión y conocimiento</b>	Tranparencia, información veraz y actualizada...
<b>Clientes</b>	Justa relación calidad-precio, informcaión veraz, garantías de salud y seguridad, posventa...
<b>Instituciones Financieras</b>	Transparencia, solvencia, lucha contra la corrupción...
<b>Competidores</b>	Respeto reglas de libre competencia, reciprocidad, cumplimiento compromisos, cooperación...
<b>Proveedores y subcontratistas</b>	Respeto a reglas de libre mercado, capacidad de pago, información clara posibilidades comerciales, respeto marcas y Propiedad Intelecual.
<b>Comunidades locales, países y sociedades</b>	Respeto a la soberanía nacional, legalidad, lucha contra la corrupción, contribución desarrollo, colaboración con instituciones
<b>Administración Pública</b>	Legalidad, contribución desarrollo, colaboración con instituciones científicas, culturales, universidades, medioambiente, ONGs
<b>Partidos Políticos</b>	Legalidad, contribución desarrollo
<b>Inglesias</b>	Respeto a sus creencias y valores morales
<b>Sindicatos</b>	Respeto y promoción de derechos sociolaborales
<b>Universidades</b>	Investigación, desarrollo, formación...

Fuente: Navarro (2008), en su libro *Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y Práctica*

Ilustración 2.1: Stakeholders Internos y Externos



Fuente: Creación Propia

## 2.4. Teoría de los Stakeholders

Freeman (1984) plantea que la Teoría de los Stakeholders es cuando la empresa al buscar maximizar sus beneficios, empieza a buscar contratos multilaterales con sus grupos de interés que están a su alrededor.

Es por eso que Freeman (1984) para poder buscar ese objetivo, donde además agrega que nunca se debe separar de la ética de la economía, se enfoca en dos preguntas como son ¿Cuál es el propósito de la empresa? y ¿Qué responsabilidad tiene la empresa con sus Stakeholders?, para tomar con una mejor decisión, quienes son sus grupos de interés más importantes.

Pero no solamente de obtención de maximizar sus beneficios es lo que busca la empresa, sino que también necesita de un beneficio social, por lo cual Goodpaster (1991) señala que el beneficio está dado por tres niveles como son: 1) el estratégico, que aconseja “tener en cuenta” los intereses de los implicados (no propietarios) como medio para conseguir los objetivos económicos de la empresa, 2) el multifiduciario, que, ya en el plano moral, atribuye una responsabilidad fiduciaria a los directivos de la empresa frente a todos

los stakeholders, propietarios o no, en igualdad de condiciones, para la obtención de un beneficio social y 3) la “Nueva Síntesis”, que distingue entre unas obligaciones fiduciarias frente a los propietarios y otras no fiduciarias y restringidas frente a los demás implicados, con el objetivo de cumplir con un beneficio social y económico.

Por lo tanto se ve que la teoría de los stakeholders se refiere al contacto que deben tener las instituciones para que estas tengan beneficios tanto tangibles como intangibles, donde a su vez, los grupos de interés también deben recibir un beneficio social.

## **2.5. Responsabilidad Social contra Filantropía**

Antes de analizar este tema, es necesario conocer el concepto de filantropía. Este término según la RAE (2013), significa amor al genero humano, el cual tiene, basado en los escritos de Puterman (2013), distintas formas de interpretación, siendo estos de manera parecida, distinta y uno sobre otro (la filantropía como parte de la responsabilidad social).

Para el Instituto Ethos (2008), la filantropía es una acción social externa de la empresa que tiene como beneficiaria principalmente a la comunidad, donde además señala que la responsabilidad social está enfocada en la estrategia del negocio y engloba preocupaciones sobre grupos de interés mas apliados (como los accionistas, empleados, proveedores, consumidores, gobierno, medio ambiente, etc.), o sea, que existe una diferencia frente al primero mencionado.

Otro autor como Puterman (2013), señala muy parecido a lo que dice el Instituto Ethos. Este autor dice que la filantropía es el amor por el hombre, que consiste una simple donación y nada más, mientras que la RS es un compromiso continuo. Pero además el autor señala que la responsabilidad social y la filantropía tiene un parecido, señalando que su fin es contribuir de una manera cuidadosa a la comunidad, sin dañar a los demás (Puterman, 2013).

Por otro lado también dice que la filantropía es parte de la responsabilidad social, señalando que la RS esta vinculada con la estrategia de la organización, mientras que la filantropía es un punto de inicio de la responsabilidad social en las empresas, sin embargo está última debería quedarse al inicio.

Mientras que la Dirección del Trabajo del Gobierno de Chile (2013) establece en su Cuaderno N° 25, que existe una distinción entre la responsabilidad social y la filantropía (Ver Tabla 2.2)

Tabla 2.2: Diferencia entre la Filantropía y la RSE (2009)

<i><b>Filantropía</b></i>	<i><b>RSE</b></i>
Es una política de personas: el propietario, los Accionistas.	Es una política de empresa
Es una acción de carácter puntual	Es una acción permanente. Es un modo de actuar y de hacer empresa.
Es una acción voluntaria no sujeta a evaluación ni control social.	Es un compromiso formal de carácter voluntario, sujeto a evaluación y control social.
Tiene una dimensión sólo externa	Tiene una dimensión externa e interna.
Se basa en principios altruistas, como la Solidaridad.	Se basa en principios éticos. El reconocimiento de las personas y sus derechos.
Se orienta a instituciones o a la sociedad Civil organizada: fundaciones, universidades, organizaciones de ayuda solidaria.	Se orienta a personas (sus trabajadores, proveedores, clientes), a la comunidad y a la Sociedad en general.
No tiene ni se pretende un impacto económico en la empresa.	Tiene y se busca un impacto económico en la empresa: mayor productividad, mayores ventas, mayores ganancias.
No busca generar una relación virtuosa en la cadena productiva, ni con la sociedad y sus Agentes.	Apunta a generar una relación virtuosa entre las empresas y entre la empresa, la comunidad, el Gobierno, la sociedad y el medio ambiente.
Los recursos financieros que se destinan a las acciones filantrópicas, provienen de las utilidades	Los recursos financieros destinados al Financiamiento de las acciones de responsabilidad social, provienen del presupuesto de la empresa.

Fuente: Cuaderno N°25 de la Dirección del Trabajo, Gobierno de Chile (2009)

Por lo tanto, viendo las distintas comparaciones entre estos términos, se puede definir que la RS y la filantropía poseen tanto similitudes, como diferencias y definiciones una sobre otra, concordando con lo que dice Puterman (2013).

## **2.6. Beneficios de la Responsabilidad Social**

Cuando una empresa adopta un plan empresa donde la responsabilidad social es uno de los elementos esenciales para llevar a cabo la actividad que quiera hacer la institución, y a partir de las distintas acciones que han realizado en la práctica, esto lleva consigo algunos beneficios para cualquier organización que adopte dicho filosofía.

Según la investigación de Acción RSE (2010) señala que los beneficios de la responsabilidad social son amplios, los cuales pueden ser de 4 formas, como son de ventaja comparativa, valor agregado, compromiso organizacional y desempeño financiero. Mientras que otros autores como Keinert (2008), Flatt & Kowalky (2006), Fernandez & Luna (2007) y Lai (2010), dicen que la imagen corporativa, el desarrollo sostenible, la reputación de marca y una comunicación constante con sus grupos de interés, son otros beneficios que se dan al adoptar una organización la RS.

Si bien tanto Acción RSE (2013), Keinert (2008), Flatt et al (2006), Fernandez & Luna (2007) y Lai (2010), dan a conocer que dan beneficios, gran parte de sus estipulados son con respecto a lo que son beneficios internos.

Según Vega (2013), la empresa al adoptar responsabilidad social, no solamente tiene beneficios internos, sino que también existen beneficios externos como son:

- Contribución a la democracia Mejoramiento de la cohesión social
- Lucha contra la pobreza y contribución al desarrollo Incentivo a la probidad administrativa
- Reforzamiento del respeto para los Derechos Humanos
- Respeto de las condiciones de competencia
- Transferencia de tecnología
- Preservación del Medio Ambiente
- Refuerzo del respeto de los Derechos Fundamentales.

Además señala que en la medida que la RS pretende asegurar el respeto de derechos fundamentales como el derecho de ser libre de la esclavitud, tortura u otros tratos inhumanos o degradantes, derecho a la dignidad, libertad de opinión y de expresión, el derecho a la privacidad, los derechos laborales (respeto del derecho de asociación, respeto del derecho de negociación colectiva, eliminación de las discriminaciones en el trabajo, abolición del trabajo infantil, eliminación del trabajo forzado, etcétera), derecho a la salud, derecho a la educación, se debe reconocer el importante papel que puede tener una organización en contribuir al cumplimiento de los derechos fundamentales en la sociedad (Vega, 2013).

Entonces al ver que existen distintos beneficios se puede concluir que la RS da tantos beneficios internos como externos, lo cuales contribuyen en gran medida a la organización y a su grupo de interés (Ver Tabla 2.3).

Tabla 2.3: Beneficios de la Responsabilidad Social

Beneficios de la Responsabilidad Social	Internos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Comercial: Reputación, imagen de marca, facilidad de acceso a mercados globales, aumento de ventas, fidelidad de clientes.</li> <li>2) Legal: Mejor entendimiento a requerimientos legales, reduce presión de agencias fiscalizadoras</li> <li>3) Laboral: Facilita reclutamiento de personas de primer nivel y retención de aquellas características, buena relación de trabajo, alineamiento de las expectativas individuales con empresa</li> <li>4) Financiero: Confianza de los accionistas, facilidad de obtención estratégica.</li> </ol>
	Externos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Contribución a la democracia Mejoramiento de la cohesión social.</li> <li>2) Lucha contra la pobreza y contribución al desarrollo Incentivo a la probidad administrativa.</li> <li>3) Reforzamiento del respeto para los Derechos Humanos</li> <li>4) Respeto de las condiciones de competencia</li> <li>5) Transferencia de tecnología.</li> <li>6) Preservación del Medio Ambiente.</li> <li>7) Refuerzo del respeto de los Derechos Fundamentales.</li> </ol>

Fuente: Creación Propia

## 2.7. Responsabilidad Social en el mundo

Luego de los inicios de la Responsabilidad Social en la década de los 50', 60' y 70', estos comenzaron a adoptar un estándar a nivel mundial, donde países como Reino Unido, Estados Unidos y Canadá, fueron pioneros en la implementación de dicho concepto (Acción RSE, 2003).

Entonces a partir de la década de los 90' surge como presión la Responsabilidad Social dado hacía las empresas, donde los accionistas, inversionistas, trabajadores, consumidores, ONGs y sindicatos gatillaron lo que es que una institución no produzca solamente, sino que también apoye y preserve lo que se encuentra a su alrededor, como es la sociedad.

Dado esto, es que la Responsabilidad Social ha tenido un apoyo no solamente empresarial, sino de varias iniciativas, agrupaciones y organismos tanto privados como públicos frente a la RS.

En julio de 2000, se modifica en el Reino Unido, la Ley de Pensiones, requiriendo la divulgación de inversiones socialmente responsables a las instituciones del rubro pensionario. Además en la misma fecha, se lanza en las Naciones Unidas el Global Compact, el cual tiene como objetivo primordial comprometer a la comunidad de negocios con nueve principios de desarrollo sostenible en temas como los Derechos Humanos, Normas Laborales y el Medio Ambiente.

Luego en el año 2001 surgen distintas agrupaciones como estrategias para llevar a cabo la RS. En enero de ese año, la UE (Unión Europea) comienza a desarrollar una estrategia de RS para Europa, donde coincidentemente en el mismo mes se produce en el Reino Unido, la revisión de la ley de sociedades, promoviendo mayor "accountability" por impactos sociales y ambientales. Pero es en Agosto en que se promueve por primera vez una agrupación en dicho país, llamada Asociación de Aseguradores Británicos, los cuales emiten guías de revelación de inversiones socialmente responsables.

Ya en el 2002, en el marco de la celebración del World Economic Forum (WEF), los países miembros suscriben una declaración de ciudadanía corporativa, que consiste en un marco de acción para que una institución tanto pública como privada adopte la RS con cuatro pasos a seguir, que son establecer el liderazgo, definir el significado de RS en la institución, establecer e implementar propuestas y políticas y dar a conocer de manera transparente dichas acciones. Pero es en el mes de abril de 2002, donde el GRI (Global Reporting Initiative (GRI), se convierte en una institución permanente en lo que respecta a la RS.

En el mundo actual, todas las instituciones y empresarios saben que no es solamente hacer negocios a una escala global, sino que además estas se deben preocupar- dado el escenario complejo y cambiante del mundo- conjugar los aspectos ambientales, sociales y económicos.

Según la encuesta llevada a cabo por el Business for Social Responsibility (BSR), que cuenta con 1.400 empresas socias, el 68% desea que la institución haga más cosas que solo concentrarse en generar ganancias. Por otro lado el 49% señaló que hace una buena impresión la RS para la comunidad.

De las empresas e instituciones que llevan a cabo la RS en el mundo, este término e implementación es visto como algo más que un conjunto de prácticas puntuales, iniciativas ocasionales o motivadas por el marketing, las relaciones públicas u otro beneficio empresarial, sino que es vista como un amplio set de prácticas, políticas e iniciativas que son integrados a través de la operación empresarial y que sostiene el proceso de toma de decisiones y es premiado por la administración.

En la década del 2000 y hasta fines del 2012, gran número de empresas e instituciones de carácter público, han reconocidos los beneficios de la RS, donde dado estudios empíricos frente a lo que han realizado, demuestran que este paradigma institucional de llevar a cabo las actividades organizacionales, tiene impactos positivos sobre los valores empresariales, medidos en varias formas. Pero a su vez también ha existido compañías que alientan a adoptar o expandir la RS hacia otras empresas.

En la siguiente tabla muestra algunas empresas como instituciones que han implementado y/o expanden la Responsabilidad Social.

Tabla 2.4: Empresas que tienen RS e Instituciones que fomentan dicho concepto

Continente	Empresa	Institución RS
Europa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Telefónica S.A.</li> <li>• BASF SE</li> <li>• Bayer AG</li> <li>• Nokia O.Y.J.</li> <li>• Volkswagen AG</li> <li>• BHP Billiton plc</li> <li>• Deutsche Telekom AG</li> <li>• Nestlé Suisse S.A.</li> <li>• L’Oreal S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UE</li> <li>• ORSE</li> <li>• Sodalitas</li> <li>• Fundación Empresa y Sociedad</li> <li>• Institute of Business Ethics</li> <li>• Business and Society Belgium</li> <li>• CSR Europe</li> </ul>
América	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chiletabacos</li> <li>• Masisa</li> <li>• CCU</li> <li>• Pimasa</li> <li>• Cemento Lima</li> <li>• Cemex</li> <li>• Banco Real</li> <li>• Ingenios Pantaleón</li> <li>• SODIMAC</li> <li>• Scientific Games</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acción RSE</li> <li>• Prohumana</li> <li>• Perú 2021</li> <li>• Instituto ETHOS</li> <li>• BSR</li> <li>• CEMEFI</li> <li>• CentraRSE</li> <li>• Canadian Business for Social Responsibility</li> </ul>
África	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Africa Airlines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AICC</li> </ul>
Asia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toyota</li> <li>• Huawei</li> <li>• Fly Emirates</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Business and Community Foundation</li> <li>• Centre for Social Market</li> </ul>
Oceanía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• National Bank of Australia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ACCA</li> <li>• CCRU</li> </ul>

Fuente: Creación Propia

## **2.8. Responsabilidad Social en Chile**

Desde la década de los 70' y 80', la acción de las empresas chilenas de tener un desarrollo socialmente sostenible estuvo inmerso principalmente por programas de inversión hacia distintas comunidades, que por diversos motivos, estas acciones estuvieron en silencio. Pero dado la crisis del año 1982, hizo que el empresariado tuviera una imagen negativa, convirtiéndolo en un blanco de críticas y escepticismo.

El surgimiento de la RS en esos años era llevado a través del interés personal del dueño frente a sus valores y creencias, lo que significaba en una acción personal y no en una estrategia de negocios. Por lo tanto la investigación de Prohumana (2002) y Acción RSE (2004), llevo a una conclusión de que esta etapa, la acción de tener un desempeño socialmente responsable se canalizaba a través de la filantropía corporativa.

Pero es en 1997, que a través del estudio de Libertad y Desarrollo en conjunto con CIEDESS, desarrollaron un informe llamado “Aporte Privado al Desarrollo Social en Chile”, el cual tuvo como objetivo cuantificar los aportes de un grupo de empresas nacionales hacia el desarrollo social de los chilenos, donde se apreció que “el aporte del sector privado a través del pago de impuestos y de la entrega de recursos directos a temas de bienestar y gestión de programas de apoyo social ascendieron en 1994 a un total de USD 7.090,8 millones de dólares, es decir, \$2.979,4 millones de pesos (2,9 billones) de ese año. Esto se traduce en un aporte posible de cuantificar de \$842.413 pesos por hogar (esta medición no consideró la contribución que realizó el sector privado al desarrollo social por medio de la generación de empleo)”

A finales de la década de los 90', comienza en Chile dos eventos que dan a conocer como la Responsabilidad Social, ya no es preocupación del dueño, sino como la columna vertebral o mejor dicho la estrategia de la empresa. El primer evento sucede cuando Chiletabacos, implementa con cuatro empresas más la RS como una visión de negocios, integrándose de manera esporádica a los valores, empleados y comunidad de la organización, mientras que el segundo suceso es que en 1998, el Chilena Benchmarking Group, junto a seis empresas comparan y estudian las buenas prácticas empresariales, a través de un seminario que junto a 500 gerentes de todo Chile.

Dado este estudio, el presidente de Business for Social Responsibility (BSR), Robert Dunn, realiza un viaje a Chile, con el fin de encontrar un socio para la promoción de la RS en el país, donde a partir de eso nace en mayo de 2000 Acción Empresarial como una fundación sin fines de lucro que tiene como objetivo fomentar y gestar a las empresas el buen trato social que este inserto en la empresa. En la actualidad dicha organización apoya a las empresas a gestionar de manera voluntaria la RS como parte de una visión y estrategia de negocios, además de recolectar información de las mejores prácticas existente en el mundo empresarial chileno, donde con esto aporta teórica y prácticamente al estudio de los consumidores, universitarios y empresarios.

Pero antes de la generación de Acción Empresarial, nace en 1998 Prohumana que tiene como objetivo la investigación y desarrollo de conocimiento; sensibilización de actores en el tema de la responsabilidad social empresarial; la promoción de un dialogo social y un aporte a la elaboración de propuestas legislativas y normativas para asesorías y tomas de decisiones.

Hoy en la actualidad, existen además de estas dos agrupaciones, gremios empresariales y universidades que fomentan e investigan la RS en Chile, donde a través de esto se ha llevado a que empresas e instituciones públicas adopten la RS como una visión y estrategia de negocios. En los siguientes cuadros se muestra tanto las empresas como organizaciones que fomentan y tiene acción frente a la Responsabilidad Social.

Tabla 2.5: Empresas RS en Chile

Empresas RS en Chile			
ACHS	Aguas Andinas	Aguas Antofagasta	Aramark
Banco de Chile	Banco Estado	Banco Falabella	BCI
Caja Los Andes	Carozzi	Copelec	CCU
Grupo CGE	ChileCompra	Chilectra	Codelco
Collahuasi	Clínica Alemana	Deloitte	El Mercurio
Bomberos de Chile	Gasco	IANSA	LAN
Paris	Sodimac	TVN	VTR
Sura	Radio Cooperativa	Minera Escondida	Metro de Santiago

Fuente: Creación Propia, con base al artículo "El ABC de la Responsabilidad Social" de Acción RSE (2012)

Tabla 2.6: Instituciones que difunden la RS en Chile

Instituciones que difunden la RS en Chile			
Acción RSE	Prohumana	Vincular	Pacto Global Chile
Gobierno de Chile	SOFOFA	CCHC	Sociedad Nacional de Minería
Asociación de Bancos e Instituciones Financieras	Cámara Nacional de Comercio	Unión Social de Empresarios Ejecutivos Cristianos	Corporación PARTICIPA
Pontificia Universidad Católica	Universidad Adolfo Ibañez	Universidad Diego Portales	Departamento de Ing. Industrial – Universidad de Chile

Fuente: Creación Propia, con base al artículo “El ABC de la Responsabilidad Social” de Acción RSE (2012)

## 2.9. Normas y Estándares Internacionales de Responsabilidad Social

Para Acción RSE (2013) y Vincular (2013), existen distintas normas y certificación que garantiza el cumplimiento de la RS en las instituciones. Estas normas y certificados han llevado a que existan beneficios que ayudan a que cada institución tenga una armonía con los trabajadores, gobierno, comunidad y medioambiente, donde además existe un desarrollo de confianza y satisfacción de las organizaciones por parte de los grupos de interés.

Como estipula Prohumana (2013) estas normas y estándares ayudan a que las empresas al adoptar la internacionalización de sus faenas, sean más competitivas al obtener dichos procesos.

Entonces a partir de esta introducción, se comenzará a detallar las distintas normas y estándares internacionales sobre responsabilidad social.

**Reporte o Balance Social:** También llamado Reporte de Sustentabilidad, es una memoria que publica una empresa o institución pública sobre los proyectos, acciones y beneficios sociales que son dirigidos a los inversionistas, empleados, analistas de mercados y comunidad en general, o sea a sus grupos de interés tanto interno como externos. Esta publicación se hace en paralelo o en complementario al balance financiero y también sirve como instrumento estratégico para avalar, difundir y multiplicar la responsabilidad social.

Cabe destacar que la realización de dicho reporte debe ser elaborada por varios profesionales (los que tiene la capacidad de reflejar y medir la preocupación de la empresa por las personas y la vida en el planeta) y debe ser transparente en la demostración de las actividades. Otro punto importante a destacar es que el Balance Social otorga beneficios tales como agregar valor, mejora las relaciones con sus grupos de interés, aumenta el atractivo de cara a los inversionistas, reduce costos producto de crisis, disminuye el riesgo de publicidad adversa, ayuda a la identificación de potenciales conflictos, mejora la efectividad organizacional y da respuesta a la creciente demanda de transparencias. (Acuña, 2012)

**Social Accountability 8000 (SA 8000):** La SA 8000, es una norma que está basada en la Buenas Prácticas, tanto laborales como agrícolas y las normas ISO 9.001 e ISO 14.001, la cual tiene como objetivo darle a conocer al consumidor sobre el aseguramiento y respeto de los derechos humanos básicos de los empleados que trabajan en la empresa o institución pública. Esta norma se caracteriza como una norma otorgada por un tercero, que es de manera íntegra, global y verificable para auditar y certificar el cumplimiento de la RS. Para la medición de esta norma se basa en nueve áreas esenciales como son: Trabajo Infantil, Trabajo Forzado, Higiene y Seguridad, Libertad de Asociación, Discriminación, Prácticas Disciplinarias, Remuneración, Gestión y Horario de Trabajo (Acuña, 2012).

**AA1000:** Creado en noviembre de 1999 por el Institute of Social Ethical Accountability, consiste en una serie de principios de calidad y normas que ayudan a las organizaciones a la definición de sus objetivos y metas, el progreso de los objetivos, la auditoría y comunicación del rendimiento y los mecanismos de feedback. Esta norma tiene como necesidad de que cada una de las etapas, los grupos de interés este involucrados, ya que con esto ayuda a una toma de decisiones con conocimiento social y ético (Acuña, 2012).

**Normas de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA):** Consiste en mantener registro documentario para garantizar el buen cumplimiento de estas especificaciones, lo que ayuda a que exista y asegure al consumidor final una buena calidad del producto. Cabe tener en importancia que esta norma debe estar incluida en todos los procesos de la producción desde la producción primaria hasta el consumo del producto. Además la BPA tiene una

fuerte relación con la preocupación del medioambiente, la higiene e inocuidad de los alimentos y la seguridad de las personas que trabajan (Acuña, 2012).

**Pacto Global de las Naciones Unidas:** Creado en 1999 por el ese entonces Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan es un tratado que puede hacer un compañía o institución pública para el cumplimiento de diez principios universales que esta relacionados con los derechos humanos, el medioambiente, las normas laborales y la anticorrupción. En la actualidad existen más de 10.000 participantes en dicho pacto, quienes han firmado en Pacto Global, en donde se debe cumplir:

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.
2. Evitar verse involucrados en abusos de los derechos humanos.
3. Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva;
4. La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio;
5. La abolición del trabajo infantil;
6. La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación.
7. Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales;
8. Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad ambiental; y
9. Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.
10. Las empresas deben actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

**Reporte Global del GRI:** Es un estándar de medición que tiene como misión desarrollar y disseminar a escala global las guías necesarias para que las organizaciones de manera voluntaria, quieren emitir informes sobre las sustentabilidad de las dimensiones económicas, sociales y ambientales de las actividades, productos y servicios que ofrecen en el mercado. Los indicadores a evaluar están divididos en tres dimensiones como son económico, social y ambiental, los cuales pueden tener un carácter cuantitativo o cualitativo

**ISO 9000:** Esta norma consiste en establecer los fundamentos de los sistemas de gestión de calidad y específica la terminología para dicha gestión, donde partir de eso da confianza en

el producto que se entrega, donde es necesario que la institución documente los elementos que implementa para mantener un eficiente Sistema de Calidad. Cabe recalcar que esta norma no especifica para ninguna empresa, servicio o producto, o sea, que se puede aplicar en cualquier institución de carácter público o privado. La norma ISO 9000 tiene arraigada distintos “familiares” de normas, siendo estas la ISO 9001 (que tiene como propósito establecer requisitos que ayudan a cumplir de manera eficaz los requerimientos del cliente con el fin de conseguir la satisfacción de este) y ISO 9004 (proporciona directrices para mejorar el desempeño donde beneficia a todas las partes interesadas a través de mantener la satisfacción del consumidor) (International Organization for Standardization, 2009).

**ISO 14000:** Norma que tiene como objetivo primordial facilitar una metodología para la implementación de una gestión medioambiental, basándose en tres pilares como son: Prevención de la contaminación, cumplimiento con la legalidad ambiental y el mejoramiento continuo. Esta norma puede ser obtenida de manera voluntaria por cualquier organización de carácter público como privado. Como toda norma ISO esta tiene “familiares” como son: ISO 14001 (Sistema de Gestión Ambiental. Especificaciones para el uso), ISO 14010 (Principios generales de Auditoría Ambiental), ISO 14011 (Directrices y procedimientos para auditorías), ISO 14012 (Guías de consulta para la protección ambiental. Criterios de calificación para los auditores ambientales), ISO 14024 (Principios, prácticas y procedimientos de etiquetado ambiental) e ISO 14040 (Principios y prácticas generales del ciclo de vida del producto) (International Organization for Standardization, 2009)

**ISO 26000:** Norma que da a conocer una guía de Responsabilidad Social para que las instituciones tanto de carácter público como privado pueda alinearse con la RS en su visión y estrategia (International Organization for Standardization, 2011). La ISO 26000 solo proporciona directrices y no es certificable. Los principios en que se fundamentan son:

- Rendición de cuentas: La organización debe responder por los impactos de su operar en las partes interesadas.
- Transparencia: Una organización debería ser transparente en sus decisiones y actividades que impactan en la sociedad y el medioambiente.

- Comportamiento ético: El comportamiento de una organización debería basarse en la ética de la honestidad, equidad, integridad y la preocupación por las personas, animales, medioambiente y las partes interesadas.
- Respeto a los intereses de las partes interesadas: Una organización debería identificar a sus partes interesadas, ser consciente de sus intereses y respetuosa.
- Respeto a la ley: Aceptar que el respeto a la ley es obligatorio.
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento: En países donde la ley no proporcionen las normativas ambientales o sociales mínimas, una organización debería esforzarse por respetar la normativa internacional de comportamiento.
- Respeto a los derechos humanos: Por ejemplo, evitar beneficiarse de situaciones en que no se respeten los derechos humanos.

Ilustración 2.2: Definición de RS según ISO 26.000



Fuente: ISO, traducción propia (2012)

## **2.10. Instrumentos de diagnóstico de la Responsabilidad Social**

**Instrumento de Medición ETHOS:** Instrumento de autodiagnóstico que mide a través de preguntas, valores numéricos y respuestas binarias (sí o no) sobre los Valores y Transparencia, Medioambiente, Consumidores, Gobierno y Sociedad, Público Interno, Proveedores y Comunidad. La forma de evaluar es de dos tipos, primero se mide el estado actual de la empresa en lo que respecta a la RS y la segunda es basado en preguntas binarias y numéricas, permitiendo a la empresa a la creación de una base de datos que ayuda a una toma de decisiones frente a sus buenas prácticas (Acuña, 2012).

**Instrumento de Medición Empresariado Chihuahuense:** Es un instrumento de autoevaluación, que tiene la finalidad de facilitar el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa para la medición de su desarrollo social con sus Stakeholders. La forma de responder consiste en estimar en qué medida la propia empresa cumple con los enunciados, donde a través de una escala liker de 1 a 5 (donde 5 representa el más alto grado de semejanza entre lo que ahí se propone y lo que sucede en la organización, y 1 el más bajo). Como estipula sus creadores “Este instrumento está diseñado para que quienes lo utilizan puedan identificar a “golpe de vista” el resultado general de su diagnóstico, ya que se responde iluminando los cuadros de la escala, lo que facilita que al terminar de responder cada capítulo, se cree una imagen gráfica del grado en que dichas áreas o procesos están cubiertos (Acuña, 2012). Las cuatro áreas de medición son:

- Calidad de vida en la empresa.
- Compromiso con la comunidad.
- Cuidado con la preservación del medioambiente.
- Competitividad de la empresa y su relación con los Stakeholders.

**Instrumento de Medición Acción RSE:** Creado por Acción RSE en Chile, es un instrumento de autodiagnóstico que abarca cinco áreas como son: Ética Empresarial, Medioambiente, Marketing Responsable, Calidad de Vida Laboral y Compromiso con la Comunidad. Para dar respuesta a este cuestionario se presenta una lista de descripciones sobre diferentes áreas y aspectos de una organización, donde a través de una escala de 1 a 7 (donde 1 está muy en desacuerdo y 6 con muy de acuerdo (donde 7 es no se aplica)), se da conocer si la empresa hace lo que se plantea (Acuña, 2012).

**Instrumento de Medición de RSE Prohumana:** Es una herramienta que realiza un diagnóstico de RS, donde evalúa y luego implementa (o en algunos casos reorganiza), la gestión de buenas prácticas para obtener así un desarrollo sostenible y sustentable. Las actividades que se realizan son: Inversión Social, Marketing por causa, triple balance social y planes de RS en la empresa (Acuña, 2012).

**Instrumento de Medición Vincular:** Este instrumento permite medir, identificar, controlar y mejorar los impactos sociales, medioambientales y económicos de una organización sobre sus grupos de interés. El Instrumento de Medición de Vincular está constituido por tres factores: Económicos, Medioambientales y Sociales (Acuña, 2012).

### **2.11. Benchmark en la Responsabilidad Social**

La palabra Benchmark (palabra de origen inglés que traducida al español significa comparar) consiste en una técnica que aplicada a encuesta o diagnósticos, sirve para medir el rendimiento de un sistema en comparación (Real Académica Española, 2013)

Formalmente puede entenderse por un Benchmark a un resultado de conjuntos de procesos con el objetivo de estimar rendimientos de un elemento inconcreto pudiendo ser éste un área de la empresa o aplicado a la totalidad de esta misma.

Si se aplica un Benchmark, relacionándolo con los diagnóstico u autodiagnóstico de la Responsabilidad Social, es una contribución a que las empresas asuman un modelo de negocios responsable que incida en el desarrollo sostenible de la organización, basado en los resultados obtenidos por dicho por los instrumentos. También permite promover una nueva cultura de Responsabilidad Social, que permita, por medio de participación directa y voluntariado, alianzas y fortalecimiento de instituciones sin fines de lucro, fomentando el desarrollo humano sostenible del país.

Al utilizar el Benchmark, este contribuye a que exista en la RS:

- Comparación del nivel de desarrollo de RS respecto de una muestra empresarial.
- Formalización procesos de RS existentes no documentados.
- Generación de insumos para la elaboración de Reportes de Sostenibilidad.
- Generación de planes y programas de RS (procesos de desarrollo continuo).

Muchas empresas que han decidido integrar el Benchmark como un instrumento necesario al momento de implementar algún tipo de autoevaluación que permita la obtención de resultados, los que arrojarán antecedentes considerables al querer estimar en qué posición y como se encuentran actualmente. Son estas las que han sido beneficiarias de acontecimientos relevantes como por ejemplo:

- Existen empresas que realizaron la Auto evaluación y participaron en el Benchmark, estas han incorporado criterios de RSE en su Misión y Visión.
- Han contemplado también publicar un informe anual de RSE.
- Las categorías que han concentrado la mayor parte de acciones implementadas por las empresas a partir del auto - evaluación son: medio ambiente, nivel de calidad de vida, proveedores y colaboradores.
- Realizar los ajustes necesarios para que la Herramienta de Auto-evaluación sea aplicable independientemente del tipo de empresa que la conteste.

Una empresa hace Benchmarking cuando decide mejorar el proceso de su negocio comparándolo con el proceso y las técnicas de mejoramiento de una segunda organización o como buscar al mejor en cualquier parte del mundo, y compararse con él para mejorar ó en una traducción casi literal llevar a cabo "estudios de referencia" es una técnica de recolección de información acerca de prácticas competitivas. Al hacerlo, espera reducir el tiempo que demandan algunas etapas del procesamiento y mejorar la eficiencia de sus actuales gestiones.

El Benchmarking contribuye al logro de los objetivos del negocio de la organización facilitando la detección de las mejores prácticas que conducen en forma rápida, ordenada y eficiente a la generación de ventajas competitivas y a nuevas oportunidades de negocio a fin de motivar la mejora en el desempeño organizacional.

# **Capítulo 3**

## **Antecedentes de los Municipios**

### **3.1. Concepto de Municipio**

Un Municipio según Díaz (2008) es una entidad administrativa que agrupa a una localidad o varias, el cual está compuesto por un territorio definido por un término municipal de límites fijados, este municipio además posee una población que habita el territorio definido regular o irregularmente, la cual está regida jurídicamente por instrumentos y mecanismos que otorgan derechos y deberes como la vecindad legal. (Díaz, 2008). Además menciona que, el municipio está regido por un órgano llamado ayuntamiento, municipalidad, alcaldía o concejo (dependiendo del país en donde se encuentre el municipio) encabezado por un alcalde, quien es el encargado de la administración general del territorio municipal, y por un concejo abierto.

### **3.2. Historia de los municipios en Chile**

Díaz (2008), dice que la primera manifestación del gobierno local (municipio) en Chile se produjo con la fundación de Santiago de la Nueva Extremadura (Actual Santiago de Chile), por parte de Pedro de Valdivia un 12 de febrero de 1571, en la cual ya a partir del 7 de marzo del mismo año, se proclama un cabildo el que da a conocer que “no solamente el fundador debe llevar a cabo una función administrativa, sino que también debe ejercer aspectos judiciales y legislativos”

Todo lo anterior siguió hasta el periodo de colonia en varias fundaciones de localidades en Chile, pero luego de la independencia, el concepto de gobierno local en el país fue evolucionando, donde se buscaba la descentralización tanto político como administrativo, la cual llegó a través de promover los gobiernos regionales y la formación del gobierno central.

Pero es Pinto y Salazar (1990) quienes señalan que los municipios o gobiernos locales existen dos periodos. La primera va desde 1833 hasta 1979, donde los gobiernos locales se caracterizaban como un periodo de centralización en que las comunidades locales y sus correspondientes municipios fueron despojados de sus naturales privilegios y costumbres, y reducido a una penosa e inocua figura decorativa, mientras el estado central conquistaba para sí privilegio tras privilegio. El segundo periodo se inicia en 1979 hasta ahora, donde predomina un descentralismo neoclásico, o sea exista una mayor división en los territorios.

Hasta ahora, los municipios en Chile constan de una autonomía del derecho público, con personalidad jurídica y un patrimonio propio, donde cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local, donde exista una participación en el progreso económico, social y cultural.

A continuación se muestra como resumen las etapas de los gobiernos locales en Chile entre 1541 hasta la actualidad.

Tabla 3.1: Etapas históricas de las municipalidades en Chile (1541 hasta la actualidad)

Etapa	Características
1541 a 1833: Periodo Colonial, donde se buscaba la centralización por sobre la descentralización.	Se caracterizaban como un periodo de centralización en que las comunidades locales y sus correspondientes municipios fueron despojados de sus naturales privilegios y costumbres, y reducido a una penosa e inocua figura decorativa, mientras el estado central conquistaba para sí privilegio tras privilegio.
1833 a 1925: Municipio en la Constitución de 1833	Municipalidad en todas las capitales de departamentos y poblaciones, el cual el gobernador era elegido por el Presidente de la República, quien velaba por la educación, salud, sanidad, economía, obras públicas, entre otros <sup>1</sup>
1925 a 1973	División comunal en todo Chile. Los gobernadores pasaron a llamarse alcaldes, donde la elección de ellos estaba dividido de dos formas: Para comunas con más de cien mil habitantes era escogido por el Presidente de la República, mientras que

<sup>1</sup> Constitución de 1833, artículo 122

	<p>para las demás se señalaba que: “Cada municipalidad al constituirse designará un Alcalde para que la presida”. Se caracterizaba un municipio con autonomía con respecto al poder político y universalización de la participación ciudadana en la elección de sus autoridades<sup>2</sup>.</p>
1925 hasta la actualidad	<p>Los municipios se caracterizaban por un doble movimiento a nivel municipal, donde la autonomía fue cercenada desde el comienzo del golpe militar como estrategia de control total del poder estatal. Por otra parte, y desde 1980, se entregan al municipio importantes funciones, como la educación y la salud. Luego de regreso de la democracia existen modificaciones llegando a que se escogieran tanto los alcaldes y concejo municipal a través del voto universal.<sup>3</sup></p>

Fuente: Creación Propia, basado en las Constituciones de la República de Chile (1925 y 1983), además de la Historia de Chile (1992)

---

<sup>2</sup> Constitución de 1925, artículo 93

<sup>3</sup> Historia de Chile, 1992

### **3.3. Comuna Urbana y Comuna Rural**

Según Berdegué, Jara, Modrego, Saclemente & Schejtman (2010), las comunas que abarcan una población urbana dado los criterios demográficos, sociales y económicos, se les asigna principalmente con una comuna urbana, en cambio las comunas que abarcan una población dado los criterios dichos con anterioridad, se les asigna como una comuna rural.

Esta asignación como plantean Berdegué, Jara, Modrego, Saclemente & Schejtman (2010), tanto en America Latina como en Chile en particular, cada día es menos nítido determinar qué es una comuna rural y urbana, ya que dado que la actividad económica rural que cada vez es menos nominada por la actividad primaria agropecuaria, la brecha cultural entre la población urbana y rural (especialmente en los jóvenes) es cada día menos y el aislamiento que cada vez es mas cercano entre pueblo rural y ciudad, hace que dificulte establecer criterios entre lo urbano y rural.

En este contexto es que otra forma que se plantea la asignación es por medio de la actividad que se realiza. La agricultura es asumida como la principal actividad de las poblaciones rurales (que luego se vincula a un municipio rural), mientras que las urbanas se vinculan principalmente con la producción industrial y los servicios (que luego se vincula a un municipio urbano). Sin embargo, durante la última década ha habido un consenso creciente y cada vez más generalizado de que esta diferenciación dicotómica o binaria es una simplificación extrema, que proporciona una visión muy segmentada de la realidad y que, por lo tanto, se vuelve cada vez menos tangible y práctica para fines de políticas públicas adecuadas (Tacoli, 1998).

En Chile, en la actualidad la definición gubernamental es bastante estricta en como asignar el calificativo como comuna rural y comuna urbana. Según el INE (2005) se define lo urbano como a todo conjunto de viviendas concentradas, con más de 2.000 habitantes, o entre 1.000 y 2.000 habitantes y más cuando el 50% o más de la población económicamente activa esté dedicada a actividades secundarias y/o terciarias, mientras que lo rural se define como asentamiento humano concentrado o disperso con 1.000 o menos habitantes, o entre 1.001 y 2.000 habitantes, en los que menos del 50% de la población económicamente activa se dedica a actividades secundarias (INE, 2005).

En el reciente informe sobre Desarrollo Humano en Chile Rural y Urbano, por ejemplo, se plantea que la ruralidad y las zonas urbanas constituyen hoy dos líneas paralelas pero conectadas, no habiendo tanta diferencia entre ellas, pero sí una identidad propia. Desde hace varias décadas, los vínculos e interacciones rural-urbanos se han hecho más intensivos y se han convertido en componentes importantes de las formas de sustento y de los sistemas de producción, no sólo formando un puente entre estas dos dimensiones, sino generando una compleja red de conexiones en zonas que no son puramente rurales o urbanas, sino que tienen ambas características, especialmente alrededor de centros urbanos o en las cercanías de las carreteras que salen de estos centros urbanos. Las interacciones entre lo urbano y lo rural tienen, por lo tanto, una dimensión espacial, puesto que aún donde las actividades pueden ser descritas como rurales o urbanas y espacialmente separadas, existe una continuidad y variedad en el intercambio de recursos (PNUD, 2008)

### **3.4. Clasificación comunal en Chile**

Según en el estudio llamado “Comuna Rurales de Chile” realizado por Berdegué, Jara, Modrego, Saclemente & Schejtman (2010), la clasificación comunal va más allá de lo establecido económica y demográficamente. Ellos plantean que existen en Chile diez grupos de clasificación los cuales son:

- Grupo 1: Comuna urbana
- Grupo 2: Comunas fuertemente rurales con economía dependiente de la agricultura
- Grupo 3: Comunas silvoagropecuarias de ruralidad intermedia, con moderada diversidad de actividades económicas.
- Grupo 4: Comunas medianamente rurales con economía dependiente de la agricultura.
- Grupo 5: Comunas relativamente aisladas y remotas y muy rurales según criterio de densidad poblacional.
- Grupo 6: Comunas de ruralidad y conectividad intermedias y de alta afluencia turística.
- Grupo 7: Comunas relativamente aisladas y remotas, de baja densidad poblacional, con economía basada en el sector acuícola
- Grupo 8: Comunas de elevada afluencia turística y baja ruralidad.

- Grupo 9: Comunas fuertemente rurales con economía diversificada entre turismo y agricultura.
- Grupo 10: Comunas más cercanas al polo urbano del gradiente urbano-rural.

Siendo más específico en la Provincia de Ñuble, la siguiente tabla muestra la clasificación de comunas según los grupos anteriormente mencionados.

Tabla 3.2: Clasificación en números de las características de las comunas de la Provincia de Ñuble

Comuna	Grupo perteneciente
Bulnes	3
Chillán	1
Chillán Viejo	1
Cobquecura	2
Coelemu	3
Coihueco	9
El Carmen	2
Ninhue	2
Ñiquen	2
Pemuco	2

Comuna	Grupo perteneciente
Pinto	9
Portezuelo	2
Quillón	9
Quirihue	3
Ranquil	2
San Carlos	3
San Fabian	2
San Ignacio	2
San Nicolas	2
Treguaco	2
Yungay	3

Fuente: Creación Propia basado en el trabajo “Comunas Rurales de Chile” Berdegú, Jara, Modrego, Saclemente & Schejtman (2010)

Por lo tanto se puede inferir de aquello de que el 52% de las comunas de la Provincia de Ñuble son comunas fuertemente rurales con economía dependiente de la agricultura, el 24% pertenece a comunas silvoagropecuarias de ruralidad intermedia, con moderada diversidad de actividades económicas, el 14% son comunas fuertemente rurales con economía diversificada entre turismo y agricultura y mientras el 10% pertenece a comunas urbanas.

### **3.5. Municipios en la actualidad chilena**

En Chile la tercera división política-administrativa, después de la Región y Provincia respectivamente, corresponde a una Comuna, la cual están dirigida por una Municipalidad. Hasta el año 2013, existen en la actualidad 345 municipalidades, donde una de ella, la Municipalidad de Cabo de Hornos, administra las comunas de Antártica y Cabo de Hornos.

Estos municipios están regidos por la “Ley N°18.695: Orgánica Constitucional de Municipalidades”, la que dictamina y rige las funciones que tiene estos organismos, con el fin de obtener un desarrollo social de la comuna.

### **3.6. Antecedentes generales y función que cumple los municipios**

#### **3.6.1 Antecedentes generales**

Según la Ley N°18.695, Artículo 1° (2006), señala que “La administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la ley reside en una municipalidad. Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas”.

Pero para esto, es necesario de que exista una autoridad para la ejecución de satisfacer las necesidades de la comunidad local. Es por eso que en Artículo 2° de la Ley N°18.695 (2006), estipula que “Las municipalidades estarán constituidas por el alcalde, que será su máxima autoridad, y por el concejo”.

El Alcalde, basado en la misma Ley N°18.695 (2006), pero en el Artículo 56° dice que: “el edil es la máxima autoridad de la municipalidad y en tal calidad le corresponderá su dirección y administración superior y la supervigilancia de su funcionamiento. Además este debe presentar portunamente y en forma fundada, a la aprobación del concejo, el plan comunal de desarrollo, el presupuesto municipal, el plan regulador, las políticas de la unidad de servicios de salud y educación y demás incorporados a su gestión, y las políticas y normas generales sobre licitaciones, adquisiciones, concesiones y permisos” (Ley N°18.695, Artículo 57°, 2006).

Mientras que el Concejo es un conjunto de personas- llamados concejales- quienes de carácter normativo, resolutivo y fiscalizador, están encargados de hacer efectiva la participación de la comunidad local y de ejercer las atribuciones que señala esta ley (Ley N°18.695, Artículo 71°, 2006).

Tanto el Alcalde como los concejales son escogidos mediante voto universal, donde en la elección del Alcalde y Concejal este se deberá acreditar haber cursado la enseñanza media o su equivalente y cumplir con los demás requisitos señalados en el Artículo 73°, donde señala que estos deben: “a) Ser ciudadano con derecho a sufragio; b) Saber leer y escribir; c) Tener residencia en la región a que pertenezca la respectiva comuna o agrupación de comunas, según corresponda, a lo menos durante los últimos dos años anteriores a la elección; d) Tener su situación militar al día, y e) No estar afecto a alguna de las inhabilidades que establece esta ley” (Ley N°18.695, Artículo 73°, 2006).

Por otro lado, el concejo estará compuesto por: a) Seis concejales en las comunas o agrupaciones de comunas de hasta setenta mil electores; b) Ocho concejales en las comunas o agrupaciones de comunas de más de setenta mil y hasta ciento cincuenta mil electores, y c) Diez concejales en las comunas o agrupaciones de comunas de más de ciento cincuenta mil electores. (Ley N°18.695, Artículo 72°, 2006).

El número de concejales por elegir en cada comuna o agrupación de comunas, en función de sus electores, será determinado mediante resolución del Director del Servicio Electoral. Para estos efectos, se considerará el registro electoral vigente siete meses antes de la fecha de la elección respectiva. La resolución del Director del Servicio deberá ser publicada en el Diario Oficial dentro de los diez días siguientes al término del referido plazo de siete meses, contado hacia atrás desde la fecha de la elección (Ley N°18.695, Artículo 73°, 2006).

Pero para que no exista problemas el Artículo 74° de la Ley N°18.695 (2006), establece que no podrán ser ni alcaldes ni concejales:

- a) Los ministros de Estado, los subsecretarios, los secretarios regionales ministeriales, los intendentes, los gobernadores, los consejeros regionales, los parlamentarios, los miembros del consejo del Banco Central y el Contralor General de la República.

- b) Los miembros y funcionarios de los diferentes escalafones del Poder Judicial, del Ministerio Público, así como los del Tribunal Constitucional, del Tribunal Calificador de Elecciones y de los tribunales electorales regionales, los miembros de las Fuerzas Armadas, Carabineros e Investigaciones.
- c) Las personas que a la fecha de inscripción de sus candidaturas tengan vigente o suscriban, por sí o por terceros, contratos o cauciones ascendentes a doscientas unidades tributarias mensuales o más, con la respectiva municipalidad. Tampoco podrán serlo quienes tengan litigios pendientes con la municipalidad, a menos que se refieran al ejercicio de derechos propios, de su cónyuge, hijos, adoptados o parientes hasta el tercer grado de consanguinidad y segundo de afinidad inclusive.
- d) Las personas que se hallen condenadas por crimen o simple delito que merezca pena aflictiva.

La duración de los alcaldes como concejales en todo municipio chileno debe ser de cuatro años, pero estos pueden cesados por distintas acciones en su periodo como representante. Es por eso que el Alcalde debe tener en consideración que cesará en su cargo por los siguientes cargos (Ley N°18.695, Artículo 60°, 2006): “a) Pérdida de la calidad de ciudadano; b) Inhabilidad o incompatibilidad sobreviniente; c) Remoción por impedimento grave, por contravención de igual carácter a las normas sobre probidad administrativa, o notable abandono de sus deberes; y d) Renuncia por motivos justificados, aceptada por los dos tercios de los miembros en ejercicio del concejo. Con todo, la renuncia que fuere motivada por la postulación a otro cargo de elección popular no requerirá de acuerdo alguno. Mientras que para los concejales cesarán en el ejercicio de sus cargos por las siguientes causales: a) Incapacidad psíquica o física para el desempeño del cargo; b) Renuncia por motivos justificados, aceptada por el concejo. Con todo, la renuncia que fuere motivada por la postulación a otro cargo de elección popular no requerirá de acuerdo alguno; c) Inasistencia injustificada a más del cincuenta por ciento de las sesiones ordinarias a que se cite en un año calendario; d) Inhabilidad sobreviniente, por alguna de las causales previstas en las letras a) y b) del artículo anterior; e) Pérdida de alguno de los requisitos exigidos para ser elegido concejal. Sin embargo, la suspensión del derecho de sufragio sólo dará lugar a la incapacitación temporal para el desempeño del cargo, y f) Incurrir en una contravención grave al principio de la probidad administrativa o en alguna

de las incompatibilidades previstas en el inciso primero del artículo anterior (Ley N° 18.695, Artículo 60°, 2006).

### **3.6.2. Funciones y atribuciones privativas de los municipios**

La Ley Orgánica de Municipalidades N° 18.695 (2006), en su artículo 3° señala que las funciones que debe cumplir un municipio en su territorio delimitado:

- Elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo cuya aplicación debe estar acorde a los planes regionales y nacionales.
- Planificar y regular el plan regulador comunal, la que debe estar acorde a las normas vigentes.
- Promoción del desarrollo comunitario.
- Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito públicos, dentro de la comuna, en la forma que determinen las leyes y las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo.
- Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización, en la forma que determinen las leyes, sujetándose a las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo.
- Aseo y ornato de la comuna correspondiente.

Además los municipios, como su foco es el desarrollo ciudadano, tiene atribuidas otras funciones pero con un vínculo directo con instituciones del estado, las cuales la Ley Orgánica de Municipalidades N° 18.695 (2006), en su Artículo 4° señala que son:

- Educación y cultura.
- Salud y protección del medio ambiente.
- Asistencia social y jurídica.
- Capacitación, promoción del empleo y fomento productivo.
- Turismo, deporte y recreación.
- Urbanización y vialidad urbana y pública.
- Construcción de viviendas sociales e infraestructura sanitaria.
- Transporte y transporte público.

- Prevención de riesgos y auxilio en situaciones de emergencia.
- Apoyo y fomento en seguridad ciudadana.
- Promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres
- Desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.

Pero para llevar a cabo estas funciones, los municipios necesitan de atribuciones que los ayuden a la ejecución de las tareas asignadas por la ley. Es por eso que la Ley Orgánica de Municipalidades N° 18.695 (2006), en su Artículo 5° y 6° señala que las atribuciones que tiene un municipio chileno son:

- Ejecutar un plan Comunal de desarrollo y programas necesarios para su cumplimiento.
- Elaborar, aprobar, modificar y ejecutar el presupuesto municipal.
- Administrar los bienes municipales y nacionales de uso público.
- Dictar resoluciones obligatorias de carácter general o particular.
- Establecer derechos por servicios que presten y concesiones que otorguen.
- Adquirir y transferir bienes muebles e inmuebles.
- Otorgar subvenciones y aportes para fines específicos a personas jurídicas de carácter público o privado, sin fines de lucro, que colaboren directamente en el cumplimiento de sus funciones.
- Aplicar tributos que graven actividades o bienes que estén destinados a obras de desarrollo comunal.
- Constituir corporaciones o fundaciones sin fines de lucro destinadas a promover el arte y la cultura.
- Establecer, en las comunas o en agrupaciones de comunas unidades vecinales.
- Aprobar planes reguladores comunales y planes seccionales de Comunas que formen parte de un territorio.

### 3.6.3. Patrimonio y administración financiera de los municipios

La Ley Orgánica de Municipalidades N° 18.695 (2006), en su Artículo 13° señala que las municipalidades del territorio nacional chileno debe tener un patrimonio y forma de financiamiento, el que debe estar constituido por:

- Bienes corporales e incorporeales que posean o adquieran a cualquier título.
- Aporte que les otorgue el gobierno regional respectivo.
- Ingresos provenientes de su participación en el fondo común municipal.
- Derechos que cobren por los servicios que presten y concesiones que otorgue.
- Ingresos que recauden por los tributos que la ley permite aplicar a las autoridades Comunales, que graven actividades o bienes una identificación local.
- Multas e intereses a beneficios municipales.
- Ingresos que le correspondan en virtud de leyes vigentes.

Mientras que por otro lado, la misma ley, pero en su Artículo 14°, da a conocer que los municipios gozarán de una autonomía en la administración de las finanzas, donde las municipalidades podrán requerir del Servicio de Tesorerías, para obtener información de los montos, distribución y rendimiento de sus ingresos (Ley Orgánica de Municipalidades N° 18.695, 2006).

Además dentro del mismo artículo da a conocer que para que exista un adecuado funcionamiento de las finanzas y cumplir con los fines de las municipalidades, existirá un mecanismo de redistribución solidaria, denominado Fondo Común Municipal, el cual debe estar constituido de la siguiente manera:

Tabla 3.3: Fondo Común Municipal

Recurso	Porcentaje
Impuesto territorial (Artículo 7° de la Ley sobre Impuesto Territorial).	60% de aquello (75% en los municipios de Santiago, Vitacura y Las Condes)
Permiso de circulación.	72,5% de aquello
Recaudación de la Municipalidad de Santiago por el pago de las patentes sobre	55% de aquello

expendio y consumo de bebidas alcohólicas.	
Recaudación de los municipios de Vitacura, Providencia y Las Condes por el pago de las patentes sobre expendio y consumo de bebidas alcohólicas.	75% de aquello
Derecho establecido en el N° 7 del Artículo 41 del Decreto Ley N° 3.063.	50% de aquello
Multas impuestas por los Juzgados de Policía Local, por infracciones o contravenciones a las normas de tránsito, detectadas por medio de equipos de registro de infracciones.	100% de aquello

Fuente: Creación Propia basado en la Artículo 14° de la Ley Orgánica de Municipalidades N° 18.695 (2006)

### 3.6.4. Organización Interna

El Artículo 15° de la Ley Orgánica de Municipalidades N° 18.695 (2006) describe que la organización interna de un municipio en Chile debe estar sujeto a las funciones y atribuciones que se contemplan en la misma Ley Orgánica de Municipalidades.

Dado esto, es que el Artículo 15° establece que cada municipio debe disponer de una Secretaría Municipal, una Secretaría Comunal de Planificación y otras unidades que estén vinculadas a lo que establece la Ley N° 18.695, como a su vez al desarrollo de la comuna. Estas unidades sólo podrán recibir la denominación de Dirección, Departamento, Sección u Oficina (Ley Orgánica de Municipalidades N° 18.695, 2006).

Según el Artículo 16° y 17° de la Ley Orgánica de Municipalidades N° 18.695 (2006), la organización va a depender de la cantidad de habitantes que existan en la comuna. Es por eso que cuando la comuna cuya población es superior a 100.000 habitantes, esta debe tener en su organización interna la Secretaría Municipal, la Secretaría Comunal de Planificación y otra unidad, mientras que las comunas que cuya población sea inferior a 100.000 habitantes, estas debe tener la Secretaría Municipal y otras unidades las cuales debe estar vinculadas con las necesidades y características de la comuna.

Cabe destacar que los municipios pueden unir dos o más funciones en una dirección, departamento, sección u oficina y dado que la forma de organización depende de la cantidad de habitantes, la forma de saber cómo debe ser dependerá del último censo legalmente vigente. (Ley Orgánica de Municipalidades N° 18.695, 2006).

### 3.6.5. Unidades municipales y su función

La Ley Orgánica de Municipalidades N° 18.695 (2006), entre sus Artículos 20° al 31° da a conocer tanto las unidades municipales que puede tener y su función.

En el siguiente cuadro se da a conocer cuáles son las unidades con sus respectivas funciones

Tabla 3.4: Unidades y funciones de un municipio en general

Unidad	Funciones
Secretaría Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir las actividades de secretaria administrativa del Alcalde y del concejo.</li> <li>• Desempeñarse como ministró de fé en todas las actuaciones municipales.</li> <li>• Recibir, mantener y tramitar, cuando corresponda la declaración de intereses propios de la Comuna.</li> </ul>
Secretaría Comunal de Planificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el cumplimiento de planes, programas, proyectos, inversiones y presupuestos Municipales.</li> <li>• Asesorar al alcalde en la elaboración del plan Comunal.</li> <li>• Servir de secretaria técnica permanente del Alcalde y del consejo.</li> <li>• Evaluar permanentemente la situación actual de la Comuna.</li> <li>• Evaluar bases de llamados a licitación.</li> <li>• Fomentar vinculaciones con los servicios públicos y el sector privado de la Comuna.</li> <li>• Mantener la información Comunal y regional relacionada</li> </ul>

	<p>con sus funciones.</p>
Asesor Urbanista	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar al Alcalde y al consejo en la promoción del desarrollo urbano.</li> <li>• Elaborar el plan regulador comunal y mantenerlo actualizado.</li> <li>• Desarrollar planificaciones urbanas ínter Comunal, formuladas a los Municipios por la secretaría Regional de vivienda y urbanismo.</li> </ul>
Desarrollo Comunitario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar al Alcalde y al consejo en la promoción del desarrollo comunitario.</li> <li>• Prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias.</li> <li>• Proponer y ejecutar, medidas relacionadas con salud pública, protección del medio ambiente, educación y cultura, capacitación laboral, deporte y recreación.</li> </ul>
Obras Municipales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Velar por el cumplimiento de las disposiciones de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, del plan regulador comunal y de las ordenanzas correspondientes.</li> <li>• Fiscalizar las obras en uso, a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas que la rigen.</li> <li>• Aplicar normas ambientales relacionadas con obras de construcción y urbanización.</li> <li>• Confeccionar y mantener actualizado el catastro de las obras de urbanización y edificación realizadas en la Comuna.</li> <li>• En general, aplicar las normas legales sobre construcción y urbanización en la Comuna.</li> </ul>
Aseo y Ornato	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargarse del aseo y ornato de las vías públicas, parques, plazas, jardines y, en general, de los bienes nacionales de uso público existente en la Comuna.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de extracción de basura.</li> <li>• La construcción, conservación y administración de las áreas verdes de la Comuna.</li> </ul>
Tránsito y Transporte Público	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Otorgar y renovar licencias para conducir vehículos.</li> <li>• Determina el sentido de circulación de vehículos.</li> <li>• Señalizar adecuadamente las vías públicas.</li> <li>• Aplica las normas generales sobre tránsito y transporte en la Comuna.</li> </ul>
Administración y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar al alcalde en la administración del personal de la Municipalidad.</li> <li>• Crear y estimar el presupuesto anual de la Municipalidad.</li> <li>• Administrar los recursos financieros de la Municipalidad</li> </ul>

Fuente: Creación Propia basado en los Artículos 20° al 31° de la Ley Orgánica de Municipalidades N° 18.695 (2006)

### 3.6.6. Stakeholders de los municipios

Las Municipalidades al tener como objetivo satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas, es que su participación con la comunidad es gravitante y por ende sus grupos de interés abarcan a toda la población de la comuna.

Según Perú 2021 (2012), el grupo de interés único de un municipio o ayuntamiento en esencia es la población comunal, el cual este se subdivide en distintas organizaciones, con o sin lucro, comunidades vecinales, ambientales, laborales, sociales, entre otros.

Por otro lado, para Vincular (2012), las organizaciones públicas definen sus grupos de interés dependiendo de los proyectos que realiza y su proyecto organizacional, lo cual esta forma de definir estipulada con anterioridad, tiene un fuerte parecido a como definen las organizaciones privadas sus Stakeholders.

Entonces, dado lo anterior podemos decir que los grupos de interés de los municipios en si son toda población, pero va a depender del proyecto social que realice la

institución para definir quiénes son aquellos grupos de interés que son afectados por el proyecto.

A continuación se muestra en la Tabla 10, cuales son los grupos de interés de los municipios y su característica.

Tabla 3.5: Stakeholders de los Municipio

Grupo de Interés	
Interno	Empleados, Alcalde, Concejo Municipal.
Externo	Gobierno, Empresas, Junta de Vecinos, Organizaciones Deportivas, Organizaciones Culturales, Organizaciones de Salud, Organizaciones del Adulto Mayor, Organizaciones Juveniles, Organizaciones de Seguridad, Organizaciones Sociales.

Fuente: Creación Propia

### 3.7. Descripción y características de las municipalidades en estudio

#### 3.7.1. Municipalidad de Pinto

La Ilustre Municipalidad de Pinto, domiciliada en Ernesto Riquelme N° 269, es la institución que está a cargo de la Comuna de Pinto, la cual está ubicada en el este de la Provincia de Ñuble, en la Región del Bío Bío. Esta comuna tiene una superficie de 1.164 km<sup>2</sup> y una población de 10.673 habitantes, donde su densidad poblacional es de 9,02 hab/km<sup>2</sup>. En lo que respecta a la distribución poblacional, el 43% de la población habita en la zona urbana, mientras que el 57% reside en la zona rural (Ilustre Municipalidad de Pinto, 2013).

La Municipalidad de Pinto, está constituida por 11 unidades administrativas, siendo estas la Alcaldía (siendo su alcalde el señor Manuel Chávez), Secretaría Municipal, Relaciones Públicas, Unidad de Control, Secretaría Comunal de Planificación y Coordinación, Unidad de Tránsito y Transporte Público, Obras Municipales, Administración y Finanzas, Aseo y Ornato, Desarrollo Comunitario y el Comité Técnico Administrativo. (Ilustre Municipalidad de Pinto, 2013)

Según el Reglamento Interno de la Municipalidad de Pinto (2013), cada unidad estratégica tiene subunidades las cuales se muestran a continuación:

1. Alcaldía
  - a. Gabinete de Alcaldía
2. Secretaría Municipal
  - a. Oficina de Partes y Archivos
3. Relaciones Públicas
4. Unidad de Control
5. Secretaría Comunal de Planificación y Coordinación
6. Unidad de Tránsito y Transporte Público
7. Unidad de Obras Públicas
  - a. Oficina Administrativa
8. Administración y Finanzas
  - a. Finanzas
  - b. Administración
9. Aseo y Ornato
10. Desarrollo Comunitario
  - a. Organizaciones Comunitarias
  - b. Desarrollo Social
  - c. Asistencia Social
  - d. Oficina Municipal de Información Laboral
  - e. Extensión Cultural
  - f. Higiene Ambiental
  - g. Deporte y Recreación
  - h. Salud
  - i. Educación
  - j. Turismo
11. Comité Técnico Administrativo

### **3.7.1.1. Funciones y acciones de las unidades**

#### **Alcaldía**

La Alcaldía tiene como función en apoyar el desarrollo de las actividades administrativas y protocolares del Alcalde, de colaborar en la atención de situaciones que digan relación con las actividades desarrolladas por el Alcalde y mantener oportunamente informada a la comunidad sobre las actividades que se realizan en la municipalidad y el Concejo Municipal (Ilustre Municipalidad de Pinto, 2013).

#### **Secretaría Municipal**

La función que tiene esta unidad es dirigir las actividades del Alcalde y su Concejo Comunal, ser ministro de fé en las actividades realizadas por la municipalidad y recibir, mantener y tramitar las declaraciones de asociaciones comunales (Ilustre Municipalidad de Pinto, 2013).

Secretaría Municipal sostuvo acciones relacionadas con firmas de convenios, con distintas comunidades y empresas de carácter privado, que fueron de 58 y además de contratos con tres particulares.

Además la unidad entregó 339 personalidades jurídicas en lo que respecta a la temporada 2012-2013.

Por otro lado también firmo convenios para el apoyo con empresas para la entrega de puesto laborales hacia la comunidad (409 inscritos donde el 90% tuvo aceptación) en el año 2012.

#### **Relaciones Públicas**

La unidad de Relaciones Públicas tiene como función mantener informado a la comunidad sobre las actividades mediante distintos medios y asesorar al alcalde en materias relativas a las relaciones públicas, sociales y protocolares (Ilustre Municipalidad de Pinto, 2013).

## **Unidad de Control**

Tiene como función realizar auditorías operativas internas en la municipalidad con el objetivo de fiscalizar la legalidad de su actuación, controlar la ejecución financiera del municipio y representar al Alcalde y Concejo Comunal en actos municipales cuando lo estime ilegales (Ilustre Municipalidad de Pinto, 2013).

## **Secretaría Comunal de Planificación y Coordinación**

La función de la unidad tiene relación con planificar y programar las actividades financieras de la municipalidad, tanto de manera interna como externa, la elaboración del Plan de Desarrollo Comunal y el asesoramiento del Alcalde en la elaboración de los proyectos de plan comunal de desarrollo y presupuesto municipal (Ilustre Municipalidad de Pinto, 2013).

Dentro de las acciones realizadas, los proyectos aprobados que propuso el municipio ascendieron a M\$ 1.126.770, donde gran parte de esto se destinó para la reposición de edificios, la reparación de pavimento y la reparación del Estadio Municipal de Pinto, mientras que los proyectos ejecutados en la temporada 2012-2013 fueron de M\$ 1.330.119. Además de lo anterior y dado que la comuna presenta un Casino en las Termas de Chillán, los fondos destinados a ascendieron a M\$ 17.962, donde se enfocó en acciones tales como la construcción de alcantarillado, plaza de juegos, mejoramiento de aguas lluvias, extensión de agua potable y construcción de veredas en la comuna.

## **Unidad de Tránsito y Transporte Público**

La UTT (Unidad de Tránsito y Transporte Público) tiene como función determinar el sentido de la circulación de vehículos en coordinación con los organismos del estado, señalar las vías públicas y aplicar las normas generales sobre transporte y tránsito descrita en la Ley N° 18.290 (Ilustre Municipalidad de Pinto, 2013).

Esta unidad dentro de sus acciones más destacadas fue el aumento de 12,3% en lo que respecta al año 2012, en la entrega de permisos de circulación, lo cual quedó en 2.842 permisos.

### **Unidad de Obras Públicas**

Velar para que las obras que se ejecuten en la comuna, cumplan con las disposiciones legales y reglamentarias, observar el cumplimiento del Plan Regulador Comunal, velar por la ordenanza municipal y estudiar, proponer y ejecutar medidas relacionadas a la vialidad urbana y rural de la comuna en lo que respecta a lo sanitario, viviendas sociales y medio ambiente (Ilustre Municipalidad de Pinto, 2013).

Esta unidad entre el 2012-2013, ejecuto acciones relacionadas con la entrega de permisos de edificación, subdivisión y fusión, que fueron de 113 en edificación y 31 en subdivisión y fusión, y además de la entrega de certificados que fueron de 1555.

Por otro lado, también existieron acciones en supervisar a 15 ejecuciones de obras y mantener las áreas verdes, barrido de calles y retiro de residuos.

### **Administración y Finanzas**

Esta unidad tiene como función asesorar al Alcalde en la administración del personal de la municipalidad y la administración financiera de los bienes municipales, donde es necesario el estudio y control en lo que respecta a las finanzas de la municipalidad (Ilustre Municipalidad de Pinto, 2013).

### **Aseo y Ornato**

Su función en el municipio y la comuna es mantener el aseo y ornato comunal y en todas aquellas dependencias o sectores que sean de competencia de la municipalidad, tanto en las vías públicas, parques, plazas, jardines y los bienes nacionales de uso público (Ilustre Municipalidad de Pinto, 2013).

### **Desarrollo Comunitario**

La Unidad de Desarrollo Comunitario tiene como funciones el asesoramiento hacia el Alcalde y Concejo Municipal en lo que respecta a desarrollo de la comunidad, prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias y proponer y ejecutar acciones en lo que respecta a la asistencia social, salud pública, protección del medio ambiente, educación y cultura, capacitaciones, deportes y recreación, empleo y turismo (Ilustre Municipalidad de Pinto, 2013).

Dentro de las acciones ejecutadas, esta fue el apoyo a 207 organizaciones comunitarias en el periodo 2012-2013, además en el apoyo de programas municipales como la fiesta de verano, aniversario comunal, fiestas patrias, día de la mujer, muestra ovina, exposiciones, Fiesta de la Avellana, entre otras más.

Además, Desarrollo Comunitario desarrollo acciones relacionadas con Programas Sociales y Asistencia Social que ascendieron a \$42.725.235 entre la temporada 2012-2013.

En lo que respecta a la salud, existieron acciones relacionadas con la comunidad, específicamente en programas dentales, sanidad y en el apoyo de salud hacia los niños y adultos mayores en el sector rural, mediante las postas de Ciruelitos y Recinto.

Mientras que en lo educacional, las acciones más importantes fueron en la reparación y reposición de escuelas que fueron dañadas por el terremoto del año 2010, lo cual afectó a la infraestructura de la zona, además del apoyo a la educación adulta y en el acceso a internet y software educativos en los 28 recintos educacionales que preside la comuna de Pinto.

### **Comité Técnico Administrativo**

Tiene como función asesorar al Alcalde y Concejo Municipal en materias que indica la Ley Orgánica de Municipalidades, proporcionar la información que corresponda y que sea de todas las unidades municipales y participar en la dirección de los asuntos municipales, desde el punto de vista de la asesoría (Ilustre Municipalidad de Pinto, 2013).

### **3.7.2. Municipalidad de Ñiquen**

La Ilustre Municipalidad de Ñiquen, domiciliada en Estado N° 269 (San Gregorio), es la institución que está a cargo de la Comuna de Ñiquen, la cual está ubicada en el norte de la Provincia de Ñuble, en la Región del Bío Bío, donde su capital comunal es San Gregorio. Esta comuna tiene una superficie de 495 km<sup>2</sup> y una población de 10.776 habitantes, donde su densidad poblacional es de 21,72 hab/km<sup>2</sup>. En lo que respecta a la distribución poblacional, el 9,25% de la población habita en la zona urbana, mientras que el 90,75% reside en la zona rural (Ilustre Municipalidad de Ñiquen, 2013).

La Municipalidad de Ñiquen está constituida por 12 unidades administrativas, siendo estas la Alcaldía (donde su Alcalde es Manuel Pino Turra), la Administración Municipal (AM), Secretaria Municipal (SM), Control Interno Municipal (UCIM), Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAN), Departamento de Desarrollo Comunitario (DIDECO), Dirección de Obras Municipales (DOM), Tránsito y transporte público, Dirección de Administración y Finanzas, Asesoría Jurídica, Administración de Educación Municipal y el Departamento de Salud Municipal (Ilustre Municipalidad de Ñiquen, 2012)

Según el Reglamento Interno de la Municipalidad de Ñiquen (2012), las unidades estas compuestas según las necesidades de la comuna además de la Ley Orgánica de las Municipalidades (2006), especificadas a continuación:

1. Alcaldía
2. Administración Municipal (AM)
  - 2.1. Oficina Informática
3. Secretaría Municipal
  - 3.1. Of. de Partes
  - 3.2. Of. de OIRS
4. Control Interno
5. Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAN)
  - 4.1. Asesor Arquitectónico
  - 4.2. Sección Administrativa
  - 4.3. Oficina Prodesal
6. Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO)
  - 6.1. Departamento de Desarrollo Social
  - 6.2. Departamento de Organizaciones Comunitarias
  - 6.3. Departamento de Ficha de Protección Social
  - 6.4. Oficina de Vivienda
  - 6.5. Oficina de Fomento Productivo y OMIL
  - 6.6. Oficina Programa Puente
7. Dirección de Obras Municipales (DOM)
  - 7.1. Sección edificación y urbanismo

- 7.2. Sección Cementerio Municipal
- 7.3. Sección Maquinaria, aseo y ornato y bodega municipal
- 8. Dirección de Administración y Finanzas (DAF)
  - 8.1. Sección tesorería municipal
  - 8.2. Sección contabilidad y presupuesto
  - 8.3. Sección rentas y patentes
  - 8.4. Sección personal
  - 8.5. Sección adquisiciones y mercado público
  - 8.6. Inspección Municipal
- 9. Asesoría Jurídica
- 10. Departamento de Tránsito y Transporte Público
  - a. Sección permisos de circulación
  - b. Sección licencias de conducir
- 11. Dirección de Administración Educación Municipal (DAEM)
- 12. Dirección de Salud (DESAMU)

### **3.7.2.1 Funciones y acciones de las unidades**

#### **Alcaldía**

La Alcaldía tiene como función en apoyar el desarrollo de las actividades administrativas y protocolares del Alcalde, de colaborar en la atención de situaciones que digan relación con las actividades desarrolladas por el Alcalde y mantener oportunamente informada a la comunidad sobre las actividades que se realizan en la municipalidad y el Concejo Municipal (Ilustre Municipalidad de Ñiquén, 2012).

#### **Administración Municipal**

Tiene como función servir de apoyo administrativo computacional a las diferentes Unidades Municipales, de acuerdo a los requerimientos por ellas formuladas; asesorar técnicamente a las diferentes unidades, respecto del mejor aprovechamiento y uso de los recursos computacionales; desarrollar y ejecutar programas de capacitación permanente a los funcionarios en el uso de equipos y software con que cuenta la Municipalidad y

proponer el desarrollo de nuevas aplicaciones y sistemas computacionales (Ilustre Municipalidad de Ñiquen, 2012).

### **Secretaría Municipal**

Sus funciones son apoyar la gestión administrativa del Alcalde y del Concejo Municipal; desempeñarse como Ministro de Fé en todas las actuaciones municipales; ingresar, registrar y despachar toda la correspondencia oficial del municipio a través del Libro de Partes y llevar el registro de los reclamos de la comunidad y las respuestas pertinentes (Ilustre Municipalidad de Ñiquen, 2012).

Una de las acciones más importantes fueron la entrega de 139 personalidades jurídicas y se conformó el Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil de Ñiquen.

### **Control Interno**

La Unidad de Control, tiene como función apoyar la gestión del municipio y procurar la eficiencia, eficacia, y legalidad administrativa interna de la municipalidad en el marco de las normas legales vigentes (Ilustre Municipalidad de Ñiquen, 2012).

### **Secretaría Comunal de Planificación**

La Secretaria Comunal de Planificación tiene como función apoyar al Alcalde y al Concejo Municipal, en la definición de las políticas y en la elaboración, coordinación y evaluación de los Planes, Programas y Proyectos de Desarrollo Comunal (Ilustre Municipalidad de Ñiquen, 2012).

Las acciones que llevo a cargo el SECPLAN es la ejecución de 17 proyectos que contemplan en su mayoría construcción de edificios y adquisición de materiales para el desarrollo cultural, económico y de salud de la comuna, donde esto tuvieron un costo de \$2.260.105.

### **Dirección de Desarrollo Comunitario**

Tiene como funciones asesorar al Alcalde y también al Concejo Municipal 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 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 y contraparte municipal en convenios con MIDEPLAN relacionada con diversos programas sociales (Ilustre Municipalidad de Ñiquén, 2012).

DIDECO, en el año 2012, entregó a la comunidad acciones relacionadas con la entrega de fondos tanto en educación como salud, además de fortalecer becas entregadas a estudiantes de enseñanza media y superior, y además del cuidado y prevención en drogas. En total los proyectos llevados a cabo fueron 14

### **Dirección de Obras Públicas**

Tiene como funciones procurar el Desarrollo Comunal y velar por el cumplimiento de las disposiciones legales que regular las edificaciones en el territorio comunal mediante estudios pertinentes (Ilustre Municipalidad de Ñiquén, 2012).

Dentro de sus acciones más importantes se aprobaron 55 Permisos de Edificación, entre los cuales se incluyen los Subsidio de habitaciones de diferentes modalidades y construcciones particulares, además de 16 supervisiones a obras en lo que respecta a la reparación y construcción, además de la compra de 14 maquinarias para trabajos municipales, los cuales tuvieron un costo de \$29.902.500.

### **Departamento de Tránsito y Transporte Público**

Su función es velar por el cumplimiento de las normas legales que regulan el tránsito y transporte público y el mejoramiento de los sistemas de tránsito en la comuna (Ilustre Municipalidad de Ñiquén, 2012).

El Departamento de Tránsito y Transporte Público de la Municipalidad de Ñiquén, dentro de su acción, otorgó durante el año 2012 la cantidad de 2.549 licencias de conducir, válidamente emitidas y con un total de ingresos en Tesorería Municipal por una cantidad de \$ 51.105.479, además de 1.665 permisos de circulación por un monto de \$74.117.965.

## **Dirección de Administración y Finanzas**

La Dirección de Administración y Finanzas tiene como función principal procurar la óptima provisión, asignación y utilización de los recursos, materiales y humanos para el funcionamiento municipal (Ilustre Municipalidad de Ñiquen, 2012).

Dentro de las acciones destacadas fue la inversión en proyectos, estudios de diverso índole, implementación y desarrollo de programas, y la ejecución de proyectos, que representó para el municipio un total de M\$ 10.471.

## **Asesoría Jurídica**

Tiene como funciones prestar apoyo en materias legales al Alcalde y al Concejo Municipal; informar en derecho todos los asuntos legales que las distintas unidades municipales y mantener al día los títulos de los bienes municipales (Ilustre Municipalidad de Ñiquen, 2012).

## **Departamento de Educación Municipal**

El Departamento de Educación Municipal tiene como función procurar condiciones óptimas para el desarrollo del proceso educativo en la Unidades Educativas dependientes de la Ilustre Municipalidad de Ñiquen.

Dentro de sus acciones se destaca la entrega de becas para estudios superiores de jóvenes de la comuna, el aumento de 13% en los fondos de alimentación escolar y la adquisición de personal educacional en la comuna.

## **Departamento de Salud Municipal**

La Dirección de Salud Municipal, tiene como función, asegurar la óptima entrega de las atenciones que otorgan los servicios de salud municipalizados, como también velar por el saneamiento ambiental de la comuna (Ilustre Municipalidad de Ñiquen, 2012).

Dentro de las acciones que se realizó entre el 2012 y 2013 fue la entrega de 4 vehículos equipados para la atención de la salud en las postas de la comuna, mejoramiento de 6 postas y consultorios de la zona y nuevos contratos de personal para sus postas, donde

se destaca la adquisición de un médico, psicólogo, enfermero, asistente social y un técnico en enfermería.

### **3.7.3. Municipalidad de Yungay**

La Ilustre Municipalidad de Yungay, con domicilio en Esmeralda N° 380, es la institución que está a cargo de la Comuna de Yungay, la cual está ubicada en el sur de la Provincia de Ñuble, en la Región del Bío Bío, donde su capital comunal es Yungay. Esta comuna tiene una superficie de 824,5 km<sup>2</sup> y una población de 16.963 habitantes, donde su densidad poblacional es de 20,42 hab/km<sup>2</sup>. En lo que respecta a la distribución poblacional, el 31,79 % de la población habita en la zona urbana, mientras que el 68, 21% reside en la zona rural (Ilustre Municipalidad de Yungay, 2010)

La Municipalidad de Yungay está constituida por 10 unidades administrativas, siendo estas la Alcaldía (siendo su Alcalde Pedro Inostroza), Administración Municipal, Secretaría Municipal, Control, SECPLAN, Desarrollo Comunitario, Obras, Tránsito, Finanzas y Administración y Gestión (Ilustre Municipalidad de Yungay, 2013)

Según las Funciones y atribuciones de la Municipalidad de Yungay (2013), las unidades estas compuestas según las necesidades de la comuna además de la Ley Orgánica de las Municipalidades (2006), siendo estas:

1. Alcaldía
2. Administración Municipal
3. Secretaría Municipal
4. Control
5. SECPLAN
6. Desarrollo Comunitario
  - a. Desarrollo Rural
  - b. Desarrollo Urbano
7. Obras
  - a. Aseo y Ornato
  - b. Construcción
  - c. Bodega municipal

8. Tránsito
  - a. Licencias de conducir
  - b. Permiso de circulación
9. Finanzas y Administración
  - a. Personal
  - b. Contabilidad
  - c. Adquisición
  - d. Bienes e Inventario
  - e. Rentas y Patentes
  - f. Sección Tesorería
10. Gestión
  - a. Departamento de Salud
  - b. Departamento de Educación
  - c. Departamento de Cementerio

### **3.7.3.1 Funciones y acciones de las unidades**

#### **Alcaldía**

La Alcaldía tiene como función en apoyar el desarrollo de las actividades administrativas y protocolares del Alcalde, de colaborar en la atención de situaciones que digan relación con las actividades desarrolladas por el Alcalde y mantener oportunamente informada a la comunidad sobre las actividades que se realizan en la municipalidad y el Concejo Municipal (Ilustre Municipalidad de Yungay, 2013).

#### **Administración Municipal**

Su función es colaborar directamente con el Alcalde en las tareas de coordinación y gestión permanente del municipio, y en la elaboración y seguimiento del plan anual de acción municipal y las que le delegue el Alcalde (Ilustre Municipalidad de Yungay, 2013).

#### **Secretaría Municipal**

Tiene como funciones dirigir las actividades de secretaría administrativa del Alcalde y del concejo y desempeñar como ministro de fe en todas las actuaciones municipales (Ilustre Municipalidad de Yungay, 2013).

## **Control**

Tiene como función apoyar la gestión del municipio y procurar la eficiencia, eficacia, y legalidad administrativa interna de la municipalidad en el marco de las normas legales vigentes (Ilustre Municipalidad de Yungay, 2013).

## **SECPLAN (Secretaría de Planificación Municipal)**

La Secretaría de Planificación Municipal (SECPLAN) tiene como funciones servir de secretaría técnica permanente del Alcalde y al Concejo en la formulación de la estrategia municipal, como asimismo de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comuna; asesorar al Alcalde en la elaboración de los proyectos de plan comunal de desarrollo y de presupuesto municipal y en evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos, inversiones y el presupuesto municipal, e informar sobre estas materias al Concejo (Ilustre Municipalidad de Yungay, 2013).

Durante el año 2012, las acciones más relevantes en la comuna de Yungay por parte del SECPLAN obedecieron a las nuevas orientaciones provenientes desde nivel central para la inversión en reconstrucción post-terremoto, saneamiento sanitario, mejoramiento urbano y de espacios públicos, deporte y cultura, además de seguir apoyando a los pequeños y medianos empresarios de la comuna.

## **Desarrollo Comunitario**

Su función es prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias tanto de carácter urbano como rural en fomentar su desarrollo y legalización, y promover su efectiva participación en el municipio (Ilustre Municipalidad de Yungay, 2013).

Dentro de sus acciones entre los años 2012 y 2013, se desarrollaron acciones municipales que se enfocaron en programas de asistencia social (con un costo de 65 millones de pesos), fortalecimiento de organizaciones comunitarias, mejoramiento de la calidad de las viviendas, becas estudiantiles, programas de autonomía económica de las mujeres, fortalecimiento del adulto mayor, becas deportivas, entre otras.

## **Obras**

Tiene como función velar por el cumplimiento de las disposiciones de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, del plan regulador comunal, de las ordenanzas correspondientes y del aseo y ornato de la comuna de Yungay (Ilustre Municipalidad de Yungay, 2013).

Durante el año 2012, Obras realizó dentro de sus acciones la entrega de 131 permisos de vivienda, dado los impactos que tuvieron algunas personas por el Terremoto del 27 de Febrero de 2010, donde además aprobó un total de 14.953 m<sup>2</sup> y existieron proyectos que actuaron en gran medida en la reparación de obras municipales y el mejoramiento de agua potable en algunos sectores de la comuna.

## **Tránsito**

Su función es velar por el cumplimiento de las normas legales que regulan el tránsito y transporte público y el mejoramiento de los sistemas de tránsito en la comuna (Ilustre Municipalidad de Yungay, 2013).

Dentro de sus acciones este 2013, se destacan el alza que tuvo de un 2% en la entrega de licencias de conducir con respecto a marzo de 2012 y un aumento de sus ingresos del 14,1% en el mismo periodo, con respecto a sus permisos de circulación.

Cabe destacar que otras de las acciones más importantes fue que durante los años 2012 y 2013 por el departamento de Tránsito es que se ejecutaron diversas actividades de mutua coordinación con Carabineros de la 4<sup>o</sup> Comisaria de Yungay y con la Dirección de Obras Municipales, por la realización de la pavimentación de algunas calles, lo que llevó a una suspensiones de tránsito en diversas calles de la ciudad y eventualmente el cierre y cambio transitorio de sentido en otras.

## **Finanzas y Administración**

Finanzas y Administración tiene como función principal procurar la óptima provisión, asignación y utilización de los recursos, materiales y humanos para el funcionamiento municipal (Ilustre Municipalidad de Yungay, 2013).

## **Gestión**

Gestión tiene como función principal el desarrollo de salud y educacional de la comuna, además del funcionamiento del cementerio municipal (Ilustre Municipalidad de Yungay, 2013).

Durante este año, tanto salud como educación, han continuado ejecutando acciones en diversas áreas como en la formulación, postulación y ejecución de proyectos nuevos, la ejecución de proyectos de reparación producto del terremoto, y la normalización, mantenimiento y reparación de los establecimientos de salud y educación de la comuna.

### **3.7.4. Municipalidad de Bulnes**

La Ilustre Municipalidad de Bulnes, con domicilio en Carlos Palacios N° 418, es la institución que está a cargo de la Comuna de Bulnes, la cual está ubicada en el sur de la Provincia de Ñuble, en la Región del Bío Bío. Esta comuna tiene una superficie de 425,4 km<sup>2</sup> y una población de 20.763 habitantes, donde su densidad poblacional es de 48,2 hab/km<sup>2</sup>. En lo que respecta a la distribución poblacional, el 60,77 % de la población habita en la zona urbana, mientras que el 39,23% reside en la zona rural (Ilustre Municipalidad de Bulnes, 2013).

La Municipalidad de Bulnes, está constituida por 13 unidades administrativas, siendo estas la Alcaldía (siendo su Alcalde Ernesto Sánchez Fuentes), Administración Municipal, Secretaría Municipal, Control Interno Municipal, Secretaria Comunal de Planificación, Desarrollo Comunitario, Obras Municipales, Tránsito y Transporte Público, Administración y Finanzas, Asesoría Jurídica, Desarrollo Comunitario Local, Administración de Educación Municipal y Salud Municipal (Ilustre Municipalidad de Bulnes, 2011)

Según el Reglamento Interno Municipal de Bulnes (2011), cada unidad administrativa tiene en algunos casos subunidades que la presiden, siendo estas:

1. Alcaldía
  - 1.1 Secretaria de Alcaldía
2. Administración Municipal

3. Secretaría Municipal
  - 3.1. Oficina de Partes
  - 3.2. Oficina de reclamos e informaciones
4. Control Interno Municipal
5. Secretaria Municipal de Planificación
  - 5.1. Asesor Urbanista
  - 5.2. Sección Informática
6. Departamento de Desarrollo Comunitario
  - 6.1. Oficina de Asistencia Social
  - 6.2. Oficina de Programas Sociales Institucionales
  - 6.3. Oficina de la Discapacidad
  - 6.4. Oficina de Organizaciones Comunitarias
  - 6.5. Oficina de Deportes y Recreación
  - 6.6. Oficina de Cultura y Turismo
  - 6.7. Oficina de Estratificación Social CAS-II
  - 6.8. Oficina de la Vivienda
  - 6.9. Oficina de la Juventud
  - 6.10 .Oficina de la Mujer y Adulto Mayor
  - 6.11 .Oficina de Psicología
7. Dirección de Obras Municipales
  - 7.1. Sección Edificación y Urbanismo
  - 7.2. Sección Ejecución de Obras
  - 7.3. Sección Aseo y Ornato
  - 7.4. Sección Administrativa
  - 7.5. Sección Cementerios Municipales
  - 7.6. Oficina Protección Civil
8. Departamento de Tránsito y Transporte Público
  - 8.1. Sección Licencias y Permisos de Circulación
  - 8.2. Sección Tránsito
9. Dirección de Administración y Finanzas
  - 9.1. Sección Tesorería Municipal

- 9.2. Sección Contabilidad y Presupuesto
- 9.3. Sección Rentas y Patentes
- 9.4. Sección Gestión Administrativa
- 9.5. Sección Recursos Humanos
- 9.6. Sección Adquisiciones
- 10. Unidad de Asesoría Jurídica
- 11. Departamento de Desarrollo Comunitario
  - 11.1. Oficina Municipal de Intermediación Laboral (OMIL)
  - 11.2. Oficina Técnica de Capacitación (OTEC)
  - 11.3. Oficina PRODESAL
  - 11.4. Oficina Telecentro Comunitario
- 12. Departamento de Administración Educacional Municipal
- 13. Departamento de Salud Municipal

#### **3.7.4.1 Funciones y acciones de las unidades**

##### **Alcaldía**

La Alcaldía tiene como función en apoyar el desarrollo de las actividades administrativas y protocolares del Alcalde, de colaborar en la atención de situaciones que digan relación con las actividades desarrolladas por el Alcalde y mantener oportunamente informada a la comunidad sobre las actividades que se realizan en la municipalidad y el Concejo Municipal (Ilustre Municipalidad de Bulnes, 2011).

##### **Administración Municipal**

Tiene como función proponer al Alcalde la organización interna municipal, dictar resoluciones obligatorias de carácter interno del municipio, firmar cometidos funcionarios dentro y fuera de la comuna de Bulnes, como los de trabajos extraordinarios y autorizar solicitudes de permisos administrativos con y sin goce de remuneraciones, feriados legales, y licencias médicas de los funcionarios municipales y de los servicios traspasados de educación, salud, y cementerios (Ilustre Municipalidad de Bulnes, 2011).

## **Secretaría Municipal**

La Secretaría Municipal tiene como funciones recepcionar y atender público; elaborar la correspondencia solicitada por el Alcalde; mantener los registros y archivos de la correspondencia despachada y recibida de Alcaldía; mantener oportunamente informada a la comunidad sobre las actividades municipales y otras materias que sean de interés; informar al Alcalde sobre planteamientos relacionados con la comuna que se publiquen o transmitan a través de los medios de comunicación social o directamente por los habitantes de la comuna de Bulnes; mantener un archivo actualizado con todas las publicaciones relacionadas con la administración comunal y atender de los aspectos protocolares del municipio (Ilustre Municipalidad de Bulnes, 2011).

Una de las acciones que llevó a cabo esta unidad fue la inscripción de 33 organizaciones comunitarias en el año 2012, donde gran parte de ellas son de carácter de comité de viviendas y centros juveniles.

Además en el 2012 registró 394 certificados para uso municipal y comunal y se gestionó la acción mediante la Oficina de Protección Civil y Emergencia (la que está a cargo Secretaría Municipal) a 141 familias, dado la falta de agua potable para consumo humano.

## **Control Interno**

Tiene como función apoyar la gestión de la Municipalidad y procurar la eficiencia, eficacia, y legalidad administrativa interna de la Municipalidad en el marco de las normas legales vigentes (Ilustre Municipalidad de Bulnes, 2011).

## **Secretaría Comunal de Planificación**

SECPLAN, tiene como función apoyar al Alcalde y al Concejo Municipal, en la definición de las políticas y en la elaboración, coordinación y evaluación de los Planes, Programas y Proyectos de Desarrollo Comunal (Ilustre Municipalidad de Bulnes, 2011).

Una de las acciones más importantes durante la temporada 2012-2013, es que mediante el portal de internet de Mercado Público se adjudicaron 16 proyectos relacionados

principalmente con la reparación y adquisición de veredas, caminos y construcción de juegos infantiles.

### **Departamento de Desarrollo Comunitario**

El Departamento de Desarrollo Comunitario tiene tres funciones primordiales como son: a) Asesorar al Alcalde y también al Concejo Municipal 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 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 (Ilustre Municipalidad de Bulnes, 2011).

Dentro de las acciones que llevo a cabo este departamento fue la entrega de \$ 58.359.279 para la realización de actividades y apoyo a familias con bajos recursos. Además se siguió con la entrega de becas estudiantiles y la entrega de subsidios habitacionales y de alcantarillado y agua potable.

Por otro lado también existió un gran apoyo a los niños, jóvenes y adultos mayores con entrega de subsidios para la realización de actividades deportivas y de prevención para los niños y jóvenes, y de salud y bienestar para los adultos mayores.

### **Dirección de Obras Municipales**

Tiene como función procurar el desarrollo urbano de la Comuna de Bulnes y velar por el cumplimiento de las disposiciones legales que regular las edificaciones en el territorio comunal (Ilustre Municipalidad de Bulnes, 2011).

La acción más destacada por parte de la Dirección de Obras Municipales fue la entrega de 40 permisos de edificación, con un monto total cancelado por derechos de edificación de \$ 11.353.226, correspondiente al 1,5% del presupuesto y un total de 8.907,06 m<sup>2</sup>, de construcción.

## **Departamento de Tránsito y Transporte Público**

Su función es velar por el cumplimiento de las normas legales que regulan el tránsito y transporte público y el mejoramiento de los sistemas de tránsito en la comuna, donde debe otorgar y renovar licencias de conducción, señalar las vías públicas, mantener y determinar las señales del tránsito y planificar las estrategias necesarias para incrementar los Permisos de Circulación (Ilustre Municipalidad de Bulnes, 2011).

La acción más destacada fue la entrega durante el 2012 de 1.900 licencias de conducir y la entrega de 4.155 permisos de circulación, llevando a que se recaudaran un total de \$255.595.501.

## **Dirección de Administración y Finanzas**

La Dirección de Administración y Finanzas tiene como función apoyar en la gestión financiera y administrativa del municipio donde debe asignar y utilizar los recursos materiales y humanos para el funcionamiento del municipio de Bulnes (Ilustre Municipalidad de Bulnes, 2011).

## **Unidad de Asesoría Jurídica**

Tiene como funciones prestar apoyo en materias legales al Alcalde y al Concejo Municipal; informar en derecho todos los asuntos legales que las distintas unidades municipales y mantener al día los títulos de los bienes municipales (Ilustre Municipalidad de Bulnes, 2011).

## **Departamento de Educación Municipal**

El Departamento de Educación Municipal tiene como función procurar condiciones óptimas para el desarrollo del proceso educativo en la Unidades Educativas de la comuna de Bulnes (Ilustre Municipalidad de Bulnes, 2011).

Las acciones más destacada fue la entrega de recursos para actividades extraescolares para las 18 instituciones de educación municipal y el traslado de 304 niños y jóvenes mediante transporte para la asistencia a los recintos educacionales, durante el 2012 y Septiembre del 2013.

Además se siguió entregando mediante este departamento programas sociales vinculados al que hacer de los niños y jóvenes de la comuna como son subsidios para la residencia, salud escolar, beca indígena y la entrega de 105 becas de Presidente de la República.

### **Departamento de Salud Municipal**

La Dirección de Salud Municipal, tiene como función, asegurar la óptima entrega de las atenciones que otorgan los servicios de salud municipalizados, como también velar por el saneamiento ambiental de la comuna (Ilustre Municipalidad de Bulnes, 2011).

Dentro de las acciones más destacadas fue el reforzamiento de entrega de medicamentos para personas con enfermedades riesgosas, la entrega de un programa de salud mental para las comunidades de Tres Esquinas y Santa Clara, además de un apoyo a las salas cunas en el cuidado de la salud de los infantes y el apoyo dental de los adultos mayores.

# **Capítulo 4**

## **Diagnóstico de la RS en las Municipalidades**

#### **4.1. Instrumento de medición de Responsabilidad Social**

Para la realización de diagnóstico de la Responsabilidad Social en los municipios, se aplicará el instrumento denominado “Instrumento de Autodiagnóstico de Responsabilidad Social” propuesta por la FECHAC (Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.), donde este fue modificado, ya que el instrumento original posee una realidad que está relacionada con las actividades del empresariado mexicano y las instituciones privadas.

Para la recopilación de los datos en los municipios, es que se escogió mediante el método de elección por conveniencia los departamentos de Salud, Educación, Social, Tránsito y Administración y Finanzas, ya que son los departamentos que entregan una información real de las actividades y servicios que se les ofrece a la comuna.

Además, la encuesta modificada fue contestada por el Alcalde de cada comuna y por los funcionarios de los departamentos ya mencionados, ya que estos cuentan con una mayor capacitación para contestar el cuestionario de manera eficiente.

#### **4.2. Descripción del instrumento de Autodiagnóstico para analizar los Municipios**

Dado la obtención y análisis de la información que se realizó en el capítulo 2 “Conceptos teóricos sobre la Responsabilidad Social” en lo que respecta a los instrumentos de diagnóstico de la Responsabilidad Social, se hizo revisión de cada instrumento lo cual se llegó a la conclusión de que el “Instrumento de Autodiagnóstico de Responsabilidad Social” propuesta por la FECHAC (Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.) es el más eficiente y adecuado, ya que el enfoque de este instrumento en lo que respecta a las áreas social, medioambiental, ético, entre otros, tiene una fuerte relación con las actividades que realiza los municipios, dado la obtención y análisis de las funciones que tiene cada departamento municipal.

Además de lo anterior, el poder aplicar el instrumento de RS a los municipios hará que los mismos encargados puedan adquirir un aprendizaje en cuando a la identificación de los principales elementos de la institución municipal y calificar la situación en que se encuentra su proceso de desarrollo.

Por otro lado al realizar este instrumento y dado su resultados es que aportará a tener una visión clara de su situación actual, lo que permitirá definir prioridades para un

plan de mejora en los municipios y que los alcaldes y miembros que se involucraran con el cuestionario entreguen respuestas asumiendo un papel de investigadores de su propia realidad, aprendiendo a calificar las respuestas a partir de los indicadores aceptados.

Finalmente para poder conocer el desarrollo de la RS en los municipio es necesario conocer el grado de desarrollo en sus áreas fundamentales, donde a partir de aquello se podrá elaborar un plan de desarrollo orientados a la eficiencia y eficacia del funcionamiento de los municipios, logrando así una comuna contenta y satisfecha con el desempeño de las personas que conforman dicha organización y satisfacer a la comunidad las necesidades con un mayor grado socialmente responsable.

#### **4.3. Validación del Instrumento**

Debido a que el instrumento está enfocado a instituciones privadas, se realizaron modificación de contenido, las cuales fueron avaladas por funcionarios municipales de distintas comunas de la Provincia de Ñuble. Estas modificaciones permitieron facilitar el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización municipal, beneficiando la planeación del desarrollo institucional, permitiendo así, poder dimensionar fallas que perturban la mejora continua en la entrega de una mejor calidad de servicio a la comuna, como también trabajar con mayor énfasis en aquellos aspectos donde la comunidad reconozca una solidez en las distintas áreas donde se manifieste fortalezas.

#### **4.4. Instrucciones para aplicar el instrumento de RS**

El instrumento de autodiagnóstico que es parte de la investigación de las Responsabilidad de los municipios de la Provincia de Ñuble que se realizó a los municipios de Pinto, Ñiquen, Yungay y Bulnes, posee un listado de afirmaciones sobre diferentes áreas y aspectos relevantes en una organización, donde se evaluara el grado en que las descripciones se aplicasen a la organización.

Los temas contemplados en el cuestionario poseen una cierta cantidad de preguntas las que son evaluadas dentro de un parámetro de escala liker de 1 a 5, donde 5 consiste en mayor grado de semejanza con el enunciado y 1 el menor. El casillero No aplica se debe usar cuando el enunciado no se aplican en el municipio.

Cabe recordar que cuando se entregó el instrumento se le dio a conocer que las respuestas deben ser conforme a la situación real y actual del municipio y no con proyecciones a futuro y lo que quieren hacer.

Al responder en la casilla “No Aplica” dicha respuesta no será considerada para el promedio total obtenido por la institución municipal, ya que significa que en el municipio no se aplican estos tipos de prácticas en particular y por lo tanto no se puede evaluar al municipio por algo que hoy no es desarrollado.

#### **4.5. Aplicación del instrumento de medición**

Como se explicó con anterioridad, el instrumento para aplicar es el “Instrumento de Autodiagnóstico de Responsabilidad Social” propuesta por la FECHAC (Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.) con modificaciones, el cual consta de las siguientes cuatro dimensiones:

- Calidad de vida en el municipio
- Compromiso con la comunidad
- Cuidado y preservación del medioambiente
- Competitividad y relación con sus Stakeholders

##### **4.5.1. Calidad de vida en el Municipio**

Una organización socialmente responsable, se relaciona de una manera justa y solidaria con sus involucrados.

Crea internamente un ambiente de trabajo favorable, seguro, creativo, no discriminatorio en que todos los miembros interactúan, bajo bases justas de integridad y respeto que proporcionan un desarrollo humano y profesional contribuyendo a un alcance de mejor calidad de vida. Lo planteado anteriormente es logrado a través de distintas prácticas como lo son:

- Desarrollo íntegro del personal, lo que conlleva a un bienestar sustancial de los Municipios.
- Remuneración acorde al recurso humano que existe en el mercado laboral.

- Capacitación que aporta con el desarrollo de recursos que son necesarios para el crecimiento, siendo visto como una inversión centrada en el desarrollo de capacidades.
- Programas de mejora continua, el cual será el nexo para la obtención de los resultados más significativos de la capacitación.
- Declaración de los valores éticos, herramienta que permite tomar decisiones consientes con la forma en como la compañía conduce a sus actividades.

#### **4.5.2. Compromiso con la comunidad**

Las organizaciones socialmente responsables se empeñan en mejorar su entorno más cercano y la comunidad, percibiendo e instrumentando el compromiso y responsabilidad con su comuna.

Identifica y monitorea las expectativas públicas que la comuna tiene de la organización, todo esto mediante la búsqueda de la sinergia entre los distintos sectores (organización, gobierno, organizaciones de la sociedad civil, entre otros), que le permitan multiplicar los resultados en la solución de problemas sociales mostrando como la participación e inversión social de la organización beneficia el desarrollo de procesos sociales o comunitarios, beneficiando directa o indirectamente a la organización.

#### **4.5.3. Cuidado y preservación del medio ambiente**

Manejar los asuntos ambientales no puede desvincularse del proceso esencial de cualquier organización, es por esto, que uno de los grandes retos de la organización es la conservación del medio ambiente, por ello se deben considerar los factores ambientales como un elemento importante en la toma de decisiones que reflejen claramente el liderazgo de la organización en alcanzar la máxima calidad en su manejo y relación con el medio ambiente.

#### **4.5.4. Competitividad y relación con sus Stakeholders**

Las organizaciones de hoy necesariamente podrán tener éxito, solo si cuentan con las mejores relaciones entre los distintos agentes que conforman los flujos de trabajo con

que cuentan cada una de estas, es por todo esto que surge la necesidad de establecer un programa de calidad que afecta no solo a la función productiva, sino también a la estructura formal de la organización. Referido esto a entregar las mejores armas de trabajo a cada uno de los miembros, en este caso puntual los funcionarios, que son los agentes que entregan el servicio requerido por la Comuna, se podría decir que si estos no poseen ni las armas ni la óptima relación con todos los agentes que obligatoriamente necesitan relacionarse no se lograría el propósito por el cual subsisten los municipios.

Con el objeto de comparar visualmente el desempeño promedio de los seis departamentos de cada Municipio, se mostraran los promedios de cada uno de ellos, esto permitirá visualizar cual Municipio y en que departamento se presentan más fortalezas y por el contrario cual es el que posee más debilidades, demostrándose esto a través de los altos o bajos promedios que arrojen las encuestas, para posteriormente detectar causas que permitan realizar sugerencias y proponer estrategias.

#### **4.6. Desempeño social por dimensión**

Para el análisis del desempeño social de los municipios en general, esto se hará mediante dimensión, donde a través de aquello se dará a conocer el promedio que tiene cada departamento encuestado, además del Alcalde, y por ende el promedio final del municipio por dimensión. Esto se debe a que con el objeto de comparar cada municipio, esto permitirá conocer cual departamento y municipalidad se presentan fortalezas y por lo contrario debilidades, donde dado los bajos o altos promedios que arrojen la encuesta, ayudará a detectar las causas que permitirán realizar sugerencias y proponer estrategias.

##### **4.6.1. Calidad de vida en los Municipios**

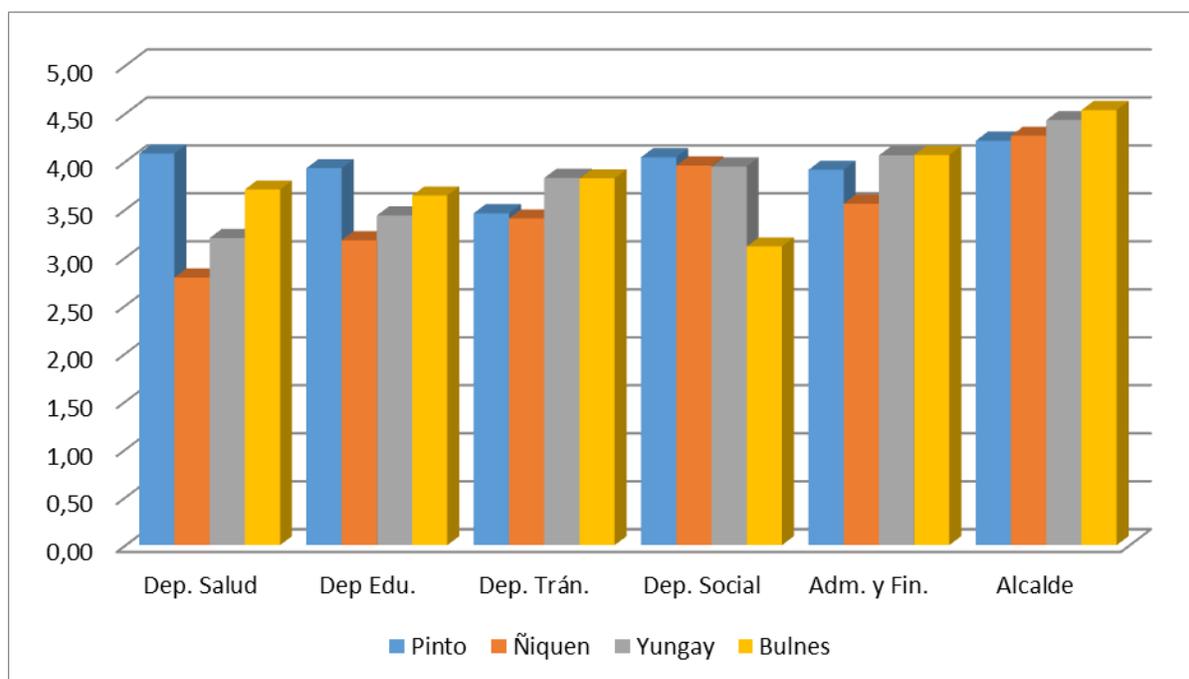
La siguiente tabla muestra el promedio de la dimensión por departamento, de cada una de las municipalidades en estudio.

Tabla 4.1: Promedio de los municipios por departamento

Municipio	Dep. Salud	Dep Edu.	Dep. Trán.	Dep. Social	Adm. y Fin.	Alcalde	Promedio
Pinto	4,08	3,93	3,46	4,04	3,91	4,21	3,94
Ñiquén	2,79	3,18	3,40	3,96	3,56	4,27	3,53
Yungay	3,20	3,44	3,83	3,95	4,06	4,43	3,82
Bulnes	3,71	3,64	3,82	3,11	4,07	4,53	3,81
Promedio	3,44	3,55	3,63	3,76	3,90	4,36	<b>3,77</b>

Fuente: Creación Propia a partir de los datos obtenidos del autodiagnóstico

Gráfico 4.1: Promedio de la Calidad de los Municipios



Fuente: Creación Propia a partir de la Tabla 4.1

En el área de Calidad de Vida en los Municipios, la Municipalidad de Pinto tiene un promedio total de (3,94) siendo el más alto de esta dimensión, por otro lado el promedio total más bajo se lo adjudicó la Municipalidad de Ñiquén con un (3,54), en cuanto a las municipalidades de Yungay y Bulnes, obtuvieron un promedio de (3,82) y (3,81) respectivamente.

El buen desempeño de la Municipalidad de Pinto en el área de Calidad de Vida en los Municipios, se explica por los altos promedios en los departamentos de Salud (4,08), Social (4,04) y el Alcalde (4,21).

Lo anterior se debe a que el departamento de salud de la Municipalidad de Pinto cuenta con las siguientes fortalezas:

- Reconoce y respeta el derecho de libertad de asociación y la negociación colectiva, incluyendo aliarse o no a cualquier sindicato o asociación, evaluado con un promedio de (4,67).
- Maneja con pleno respeto la dignidad y derecho de su personal en aspectos como liquidaciones y despidos, promediando un (4,67).
- Garantiza con sus políticas procedimientos donde no se discrimine por motivos de origen étnico, de género, de raza, origen social, posición económica, religión o ideas políticas, la cual obtuvo un promedio de (4,50).

El departamento social destaca algunas fortalezas del Municipio de Pinto, tales como:

- Escucha las sugerencias, ideas, peticiones y reclamos de los empleados y las toma en cuenta en la medida de lo posible, con un promedio de (4,67)
- Utiliza esquemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de su personal, siendo esta fortaleza valorada con nota máxima (5,00)

En cuanto al Alcalde de Pinto destaca como fortalezas de su Municipio las siguientes:

- Favorece el desarrollo de las actitudes y especialización del personal.
  - Contratación de personas con capacidades diferentes.
- Ambas valoradas con nota máxima (5,00)

Debido a lo anterior la Municipalidad de Pinto obtuvo un mayor grado de desempeño social en el área de Calidad de Vida en el Municipio, con respecto a las otras entidades en estudio.

Por otro lado la Municipalidad de Ñiquén presentó el promedio más bajo en esta dimensión el cual está dado por los bajos desempeños de los departamentos de Salud (2,79) y el departamento de Educación (3,18)

Las principales debilidades de estos departamentos en el Municipio de Ñiquén son:

- No utiliza esquemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de su personal.
- No ha incrementado en números o proporción de empleos femeninos (o de otros grupos minoritarios) en posiciones profesionales o directivos en años recientes.

Ambas debilidades evaluadas en el departamento de Salud de Ñiquén con (1,67).

- No cuenta con un código ético. Evaluada por el departamento de Educación con un (2,33).

El Municipio de Yungay por su parte presenta un promedio de (3,82) en cuanto a Calidad de Vida en el Municipio, desde el punto de vista positivo se aprecia la evaluación realizada por el Alcalde donde destaca como fortalezas del Municipio en esta área los siguientes:

- Presencia de un código ético.
- Fomenta el Trabajo en Equipo.

Ambos ítems evaluados con puntuación máxima (5,00).

Por el lado negativo el departamento de salud (3,20) presenta como principales debilidades:

- Mal manejo en aspectos como liquidaciones y despidos. (2,00)
- No Implementación de esquemas de trabajo flexible. (2,33)

Finalmente la Municipalidad de Bulnes con un promedio de (3,81) en la dimensión de Calidad de Vida en el Municipio, explica su desempeño al alto promedio obtenido en el departamento de Administración y Finanzas (4,07), y Alcalde (4,53).

Las principales fortalezas del Municipio de Bulnes son:

- Cuenta con un código ético publicado en un documento el cual comparte y difunde y lo utiliza para resolver sus controversias al interior y exterior de la misma, evaluado con nota máxima (5,00) en ambos departamentos.

- Utiliza esquemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de su personal (jornada parcial, teletrabajo, etc.), evaluado con (4,33) por el departamento de Administración y Finanzas y con un (5,00) por el Alcalde.

Las Principales Debilidades del Municipio de Bulnes son.

- No aplica prácticas laborales que procuran y favorecen un equilibrio entre trabajo y familia de sus empleados, evaluado con un (2,50) por el departamento Social.
- No Maneja con pleno respeto la dignidad y derecho de su personal en aspectos como liquidaciones y despidos, evaluado con un (2,00) por el departamento Social.

#### 4.6.2. Compromiso con la comunidad

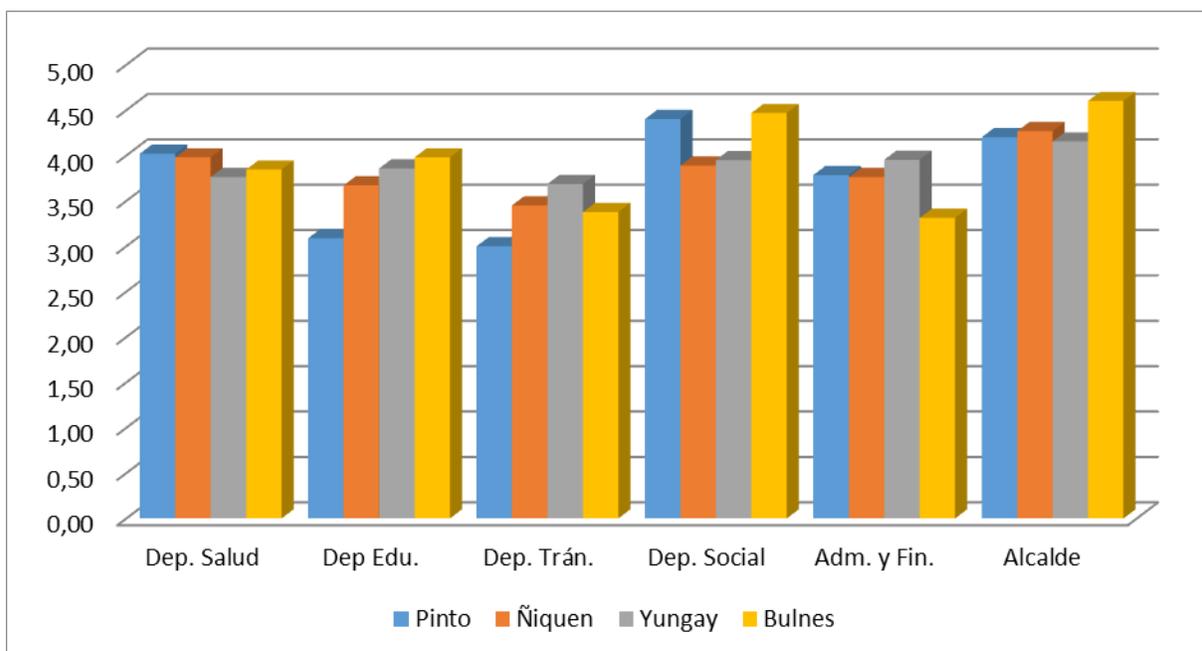
La siguiente tabla muestra el promedio de la dimensión por departamento, de cada una de las municipalidades en estudio.

Tabla 4.2: Promedio de los municipios por departamento

Municipio	Dep. Salud	Dep Edu.	Dep. Trán.	Dep. Social	Adm. y Fin.	Alcalde	Promedio
Pinto	4,02	3,09	3,00	4,40	3,78	4,20	3,75
Ñiquén	3,98	3,67	3,45	3,89	3,76	4,27	3,84
Yungay	3,76	3,86	3,69	3,95	3,95	4,15	3,89
Bulnes	3,84	3,98	3,38	4,47	3,31	4,60	3,93
Promedio	3,90	3,65	3,38	4,18	3,70	4,31	<b>3,85</b>

Fuente: Creación Propia a partir de los datos obtenidos del autodiagnóstico

Gráfico 4.2: Promedio del Compromiso con la Comunidad



Fuente: Creación Propia a partir de la Tabla 4.2

Como se puede apreciar el Municipio de Bulnes presenta un mejor desempeño en cuanto a Compromiso con la Comunidad, con un promedio de (3,93), influido principalmente por el departamento Social con un (4,47) y por el Alcalde con un (4,60).

En el caso del departamento Social de la Municipalidad de Bulnes, los funcionarios destacaron como fortaleza:

- Destina parte del presupuesto a conocer e identificar las particularidades de la comunidad local.
- Otorga donativos en efectivo al menos el 1% del presupuesto anual para causas sociales.

Ambos ítems evaluados con nota máxima (5,00)

El Alcalde por su parte destaco en el Municipio de Bulnes las siguientes fortalezas:

- El Municipio de Bulnes establece canales de diálogo sistemático y permanente con los diferentes actores o sectores de la comunidad en que opera.
- Contempla dentro de sus políticas la posibilidad de ofrecer apoyo con recursos no financieros para la realización de actividades públicas, cívicas o de beneficio social.

- Contribuye mediante programas específicos a la promoción del bienestar económico y social de las comunidades en las que opera.

Todo lo anterior evaluado con nota (5,00).

El Municipio de Pinto por otro lado, presento el promedio más bajo en esta dimensión que alcanzo un (3,75), este promedio se vio fuertemente marcado por los departamentos de Tránsito y de Educación, con promedios de (3,00) y 3,09) respectivamente.

Las principales debilidades que se detectaron en el departamento de Transito son:

- En el departamento no otorga donativos en efectivo al menos el 1% del presupuesto anual para causas sociales. Evaluado con nota mínima de (1,00)
- No promueve el voluntariado y no apoya las causas filantrópicas de su personal.

Los funcionarios del departamento de Educación del Municipio de Bulnes identificaron como debilidades de su departamento las siguientes:

- No destina parte del presupuesto a conocer e identificar las particularidades de la comunidad local.
- No promueve acciones específicas de la filantropía, participación y responsabilidad social entre sus proveedores, acreedores, clientes e instituciones con los que se relaciona.

Ambos ítems evaluados con nota (2,33) por los funcionarios del departamento en cuestión.

En cuanto a los Municipios de Ñiquén y Yungay, presentan promedios de (3,84) y (3,89) respectivamente.

En el Municipio de Ñiquén se pueden destacar como fortalezas:

- Cuenta con programas de apoyo para el desarrollo de sus proveedores, en particular de las organizaciones, evaluado con nota (5,00) por el Alcalde.
- Destina parte del presupuesto a conocer e identificar las particularidades de la comunidad local, como expectativas, necesidades y prevenir posibles conflictos que

su manera de operar pueda suscitar, respecto de sus costumbres y creencias. Evaluado con un (5,00) por los funcionarios del departamento de Social.

Por otro lado las principales debilidades identificadas por los funcionarios de la Municipalidad de Ñiquén son:

- No establece canales de diálogo sistemático y permanente con los diferentes actores o sectores de la comunidad en que opera.
- No contribuye mediante programas específicos a la promoción del bienestar económico y social de las comunidades en las que opera.

Ambos ítems evaluados con un (2,67) por los funcionarios del departamento de Tránsito del Municipio.

Con respecto a la Municipalidad de Yungay en cuanto a fortalezas y debilidad del Compromiso con la comunidad se presenta lo siguiente:

Fortalezas:

- Destina parte del presupuesto a conocer expectativas y necesidades de la comunidad local, evaluado con nota máxima por el departamento de Administración y Finanzas.
- Promueve con acciones específicas la responsabilidad social entre sus proveedores, acreedores, clientes e instituciones con los que se relaciona, valorado con nota (4,67).

Debilidades:

- No establece canales de diálogo sistemático y permanente con los diferentes actores o sectores de la comunidad en que opera, evaluado con nota (3,33) por el departamento de Tránsito.
- No contempla dentro de sus políticas la posibilidad de ofrecer apoyo con recursos no financieros a grupos organizados de la comunidad, evaluado con nota (3,00) por mismo departamento.

### 4.6.3. Cuidado y preservación del medio ambiente

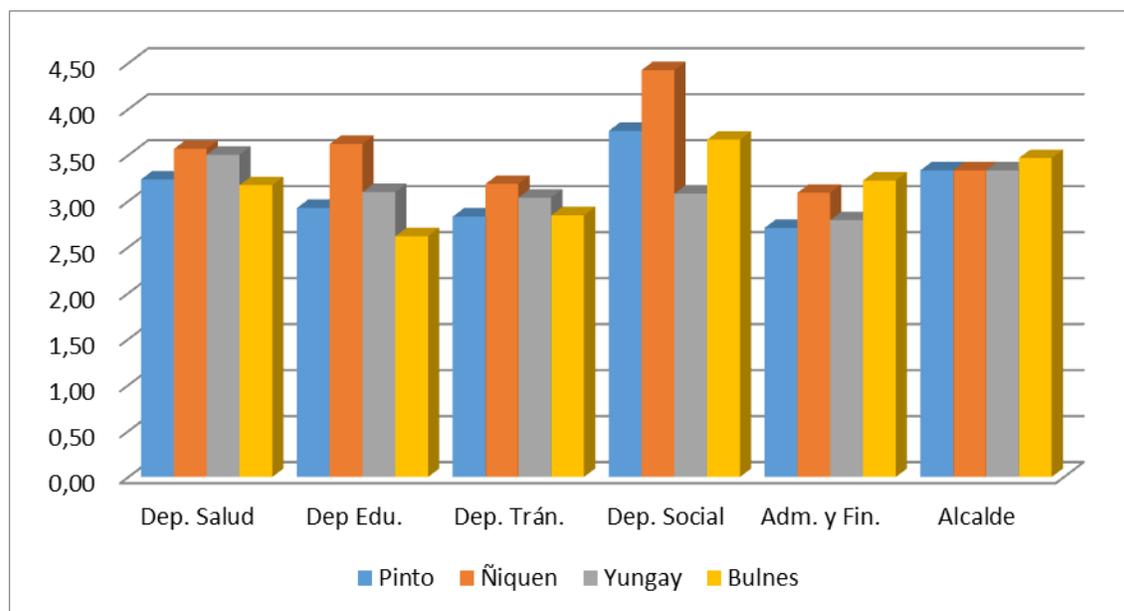
La siguiente tabla muestra el promedio de la dimensión por departamento, de cada una de las municipalidades en estudio.

Tabla 4.3: Promedio de los municipios por departamento

Municipio	Dep. Salud	Dep Edu.	Dep. Trán.	Dep. Social	Adm. y Fin.	Alcalde	Promedio
Pinto	3,23	2,92	2,83	3,76	2,71	3,33	3,13
Ñiquén	3,57	3,62	3,19	4,42	3,09	3,33	3,54
Yungay	3,50	3,10	3,04	3,08	2,79	3,33	3,14
Bulnes	3,17	2,62	2,84	3,67	3,22	3,47	3,16
Promedio	3,37	3,06	2,97	3,73	2,95	3,37	<b>3,24</b>

Fuente: Creación Propia a partir de los datos obtenidos del autodiagnóstico

Gráfico 4.3: Promedio del Cuidado y preservación del medio ambiente por municipio



Fuente: Creación Propia a partir de la tabla 4.3.

Analizando los datos anteriores se puede destacar que el Municipio de Ñiquén posee un mejor desempeño en este ámbito con respecto a las otras Municipalidades en estudio, alcanzando un promedio de (3,54) influenciado por el alto promedio del departamento social, en el cual se destaca:

- La existencia de compromisos explícitos con el medio ambiente, evaluado con un promedio de (4,50) entre los funcionarios de dicho departamento.

- La utilización de criterios ambientales para la selección de los proveedores, evaluado con nota (4,33).
- La implementación de un programa de recolección de residuos y reciclaje post-consumo.

Desde el otro lado de la vereda está el Municipio de Pinto con un promedio de (3,13) el más bajo de las Municipalidades en estudio, afectado por los departamentos de Educación y Administración y Finanzas, con promedios de (2,92) y (2,71) respectivamente. Los principales puntos negativos identificados por los funcionarios del Municipio de Pinto son:

- No Aplica ninguna norma o certificado ambiental (ISO 9000, ISO 14000 industria limpia u otra) evaluado con nota (1,00) por los funcionarios de Educación y nota (1,50) por los de Administración y Finanzas.
- No entrega incentivos, premios y/o reconocimientos para los empleados que sugieran alternativas a los procesos de contaminación o desaprovechamiento de recursos en los procesos empresariales, promediando (1,67) en el departamento de Educación.
- No Cuenta con un programa de recolección de residuos y reciclaje post- consumo, evaluado con nota (2,00) por los funcionarios de Administración y Finanzas.

La Municipalidad de Yungay presenta un promedio de (3,14) afectado positivamente por el buen desempeño del departamento de Salud destacando:

- La existencia de un programa de recolección de residuos y reciclaje post- consumo. Evaluado con nota máxima por los funcionarios del departamento.
- La realización de programas para el mejor aprovechamiento de recursos y minimizar la generación de desperdicios, evaluado con promedio (4,67)

Pero el Municipio de Yungay también se vio afectado negativamente por el departamento de Administración y Finanzas el cual presenta un promedio de (2,79), destacando como puntos bajos los siguientes:

- No aplicación de alguna norma o certificado ambiental. Evaluado con nota (1,50)

- La No destinación de recursos del presupuesto anual a programas de conservación o protección ambiental, evaluado con promedio (2,00) entre los funcionarios del departamento.

Por último y con respecto al Cuidado y preservación del medio ambiente se presenta la Municipalidad de Bulnes con un promedio en esta dimensión de (3,16), influenciado por el buen desempeño del departamento Social con un promedio de (3,67) y por el bajo desempeño del departamento de Educación con nota (2,62).

De acuerdo a esto las principales fortalezas del Municipio son:

- Realiza programas para el mejor aprovechamiento de recursos y para minimizar la generación de desperdicios, evaluado con nota (4,67).
- Utiliza criterios ambientales para la selección de sus proveedores, con promedio de (4,33).
- Establece compromisos explícitos con el medio ambiente y se fija estándares para ellos, que incluyen metas formales, evaluado por los funcionarios con promedio de nota (4,33).

Por otro lado los principales puntos bajos identificados por los funcionarios del departamento de Educación son:

- No aplicación de alguna norma o certificado ambiental, evaluado con nota mínima por los funcionarios.
- El Municipio no genera incentivos, premios y reconocimientos para los empleados que sugieren alternativas a los procesos de contaminación o desaprovechamiento de recursos en los procesos empresariales, promediando (1,33) entre los funcionarios del departamento.

#### **4.6.4. Competitividad y relación con sus Stakeholders**

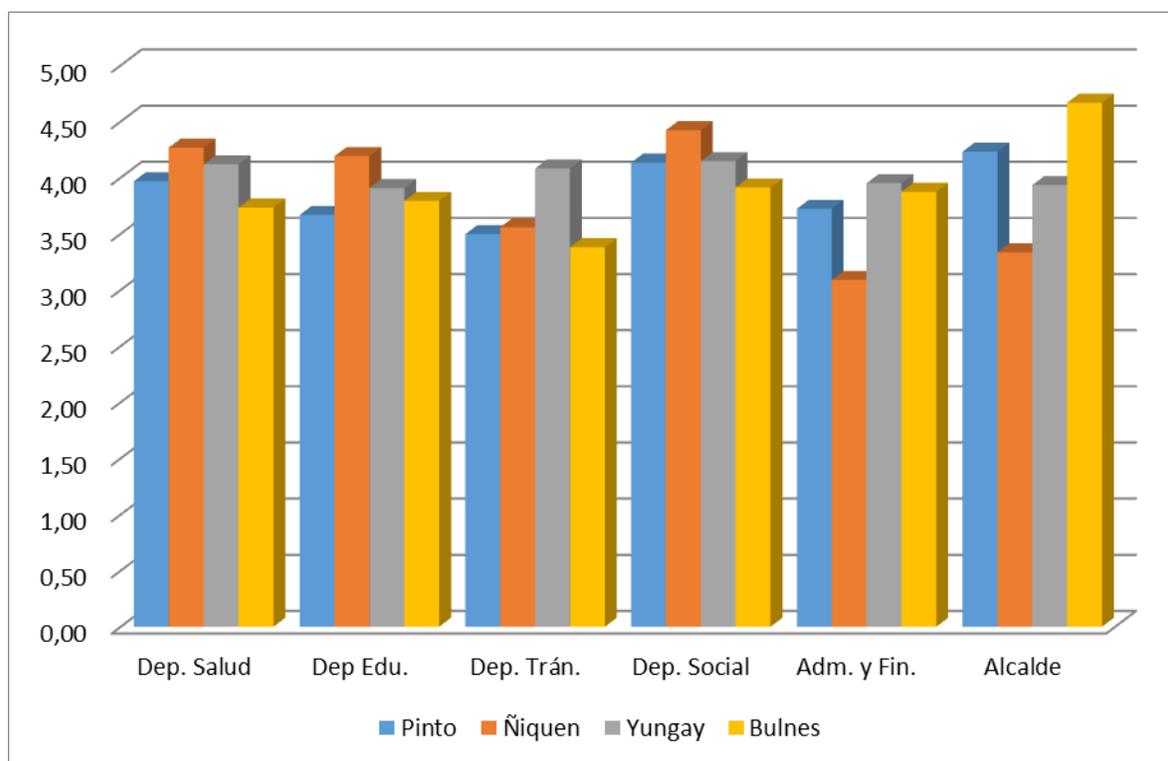
La siguiente tabla muestra el promedio de la dimensión por departamento, de cada una de las municipalidades en estudio.

Tabla 4.4: Promedio de los municipios por departamento

Municipio	Dep. Salud	Dep Edu.	Dep. Trán.	Dep. Social	Adm. y Fin.	Alcalde	Promedio
Pinto	3,97	3,67	3,50	4,13	3,72	4,23	3,87
Ñiquen	4,27	4,19	3,56	4,42	3,09	3,33	3,81
Yungay	4,12	3,91	4,08	4,15	3,95	3,93	4,02
Bulnes	3,73	3,79	3,38	3,91	3,87	4,67	3,89
<b>Promedio</b>	<b>4,02</b>	<b>3,89</b>	<b>3,63</b>	<b>4,15</b>	<b>3,66</b>	<b>4,04</b>	<b>3,90</b>

Fuente: Creación Propia a partir de los datos obtenidos del autodiagnóstico

Gráfico 4.4: Promedio de la Competitividad y relación con sus Stakeholders por municipio



Fuente: Creación Propia a partir de la Tabla 4.4.

A través de la información entregada en la tabla anterior se puede apreciar que el Municipio con mejor desempeño en el área de Competitividad y relación con sus Stakeholders es el de Yungay con un promedio de (4,02) el cual fue positivamente influenciado por los departamentos de salud con un promedio de (4,12) y Social con un desempeño evaluado con (4,15).

En el departamento de Salud del Municipio de Yungay se destacaron como puntos fuertes en el departamento los siguientes:

- Cumple a tiempo con sus obligaciones fiscales y atiende a las solicitudes de apoyo por parte del gobierno. evaluado con nota (4,67) por los funcionarios del departamento.
- Cuenta con mecanismos que garanticen la congruencia entre calidad y precio más allá del mercado, con un desempeño de (4,67) al igual que el ítem anterior.

En el departamento social en cambio, influyeron positivamente en promedio de la comuna de Yungay los siguientes puntos:

- El Municipio entregan sus productos y servicios expresando claramente las características (sin utilizar “letras pequeñas” en los contratos), ítem que alcanzo la nota máxima de (5,00).
- Dentro del Municipio existe un cargo o función responsable de promover y monitorear la actuación ética, con nota (4,67).

En cuanto a la Municipalidad de Ñiquén, posee el promedio más bajo en esta dimensión en relación a los demás municipios en estudio, obteniendo un promedio de (3,81). Provocado por los bajos rendimiento en los departamentos de Administración y Finanzas (3,09) y Alcalde (3,33).

El departamento de Administración y Finanzas identifico como puntos bajos con respecto a la Competitividad y relación con sus Stakeholders los siguientes ítems.

- El Municipio no cumple a tiempo con sus obligaciones fiscales y no atiende a las solicitudes de apoyo por parte del gobierno en un 100%. Esto fue evaluado por los funcionarios con un promedio de (2,00).
- El Municipio no cuenta con políticas, mecanismos y procedimientos claros que promuevan que ninguno de sus departamentos pueda ser cómplices de corrupción, evaluado con nota (2,67).

El Alcalde por su parte, reconoció que la debilidad de su Municipio es:

- Cuenta con un sistema de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y satisfacción. Evaluado por la entidad con la nota mínima (1,00).

La Municipalidad Pinto por otro lado presenta un promedio de (3,87) afectado positivamente por la evaluación del Alcalde con un promedio de (4,23) y negativamente por el departamento de Transito con una nota de (3,50).

Es a través de estos departamentos que se pueden identificar las siguientes fortalezas y debilidades.

Fortalezas:

- Cuenta con algún cargo o función responsable de promover y monitorear su actuación ética.
- Cuenta con un mecanismo para que sus Stakeholders puedan hacer llegar sus sugerencias, quejas o ventilar sus desacuerdos.
- Cuenta con un sistema de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y satisfacción.

Todo lo anterior evaluado con nota máxima (5,00) por el Alcalde.

Debilidades:

- El Municipio cuenta con programas de apoyo para el desarrollo de sus proveedores, en particular de los locales (de la zona).
- No cuenta con políticas, mecanismos y procedimientos claros que promuevan que ninguno de sus departamentos pueda ser cómplices de corrupción.

Ambos ítems evaluados con nota (2,00) por los funcionarios del departamento de Transito.

Por último en estos ítems se presenta el Municipio de Bulnes con un promedio de (3,89), destacando positivamente la evaluación realizada por el Alcalde con una nota promedio de (4,67) mencionando que los principales puntos a favor del municipio son:

- El Municipio posee la cultura y los sistemas para conocer, entender y atender las necesidades e inquietudes de sus usuarios.
- Cuenta con un mecanismo para que sus Stakeholders puedan hacer llegar sus sugerencias, quejas o ventilar sus desacuerdos.

- Trabaja con otras empresas o empresarios de su comunidad, proyectos que no puede desarrollar individualmente y que son de beneficio para la comunidad.

Todo lo anterior evaluado con nota máxima de (5,00)

El promedio de la Municipalidad de Bulnes también se vio afectado negativamente por el departamento de Transito que posee un promedio de (3,38), mencionando como puntos débiles los siguientes:

- No aplica una política de cumplimiento de obligaciones y compromisos con terceros. evaluado por los funcionarios con nota (2,33)
- No cuenta con políticas, mecanismos y procedimientos claros que promuevan que ninguno de sus departamentos pueda ser cómplices de corrupción, evaluado con promedio (2,67).

#### 4.7. Desempeño social por municipio

Para el análisis del desempeño social de los municipios en general, lo cual se hará por municipio, donde a través de esto se dará a conocer el promedio que tiene cada departamento encuestado, además del Alcalde, y por ende el promedio final del municipio. Esto permitirá comparar cada municipio y sus departamentos.

##### 4.7.1. Municipalidad de Pinto

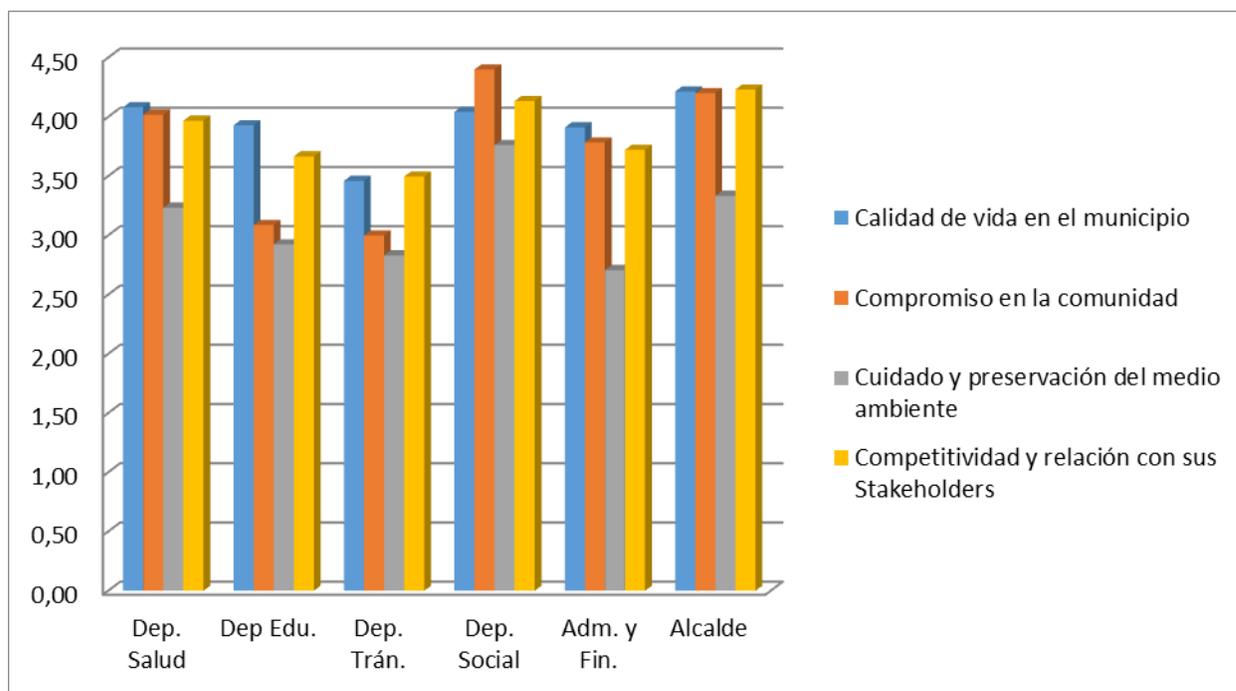
La siguiente tabla muestra el promedio por departamento y por dimensiones de la Municipalidad de Pinto, además de su promedio final.

Tabla 4.5: Promedio del municipio de Pinto por departamento

<b>Pinto</b>	Dep. Salud	Dep Edu.	Dep. Trán.	Dep. Social	Adm. y Fin.	Alcalde	Promedio
Calidad de vida en el municipio	4,08	3,93	3,46	4,04	3,91	4,21	3,94
Compromiso en la comunidad	4,02	3,09	3,00	4,40	3,78	4,20	3,75
Cuidado y preservación del medio ambiente	3,23	2,92	2,83	3,76	2,71	3,33	3,13
Competitividad y relación con sus Stakeholders	3,97	3,67	3,50	4,13	3,72	4,23	3,87
<b>Promedio</b>	<b>3,83</b>	<b>3,40</b>	<b>3,20</b>	<b>4,08</b>	<b>3,53</b>	<b>3,99</b>	<b>3,67</b>

Fuente: Creación Propia a partir de los datos obtenidos del autodiagnóstico

Gráfico 4.5: Promedio Municipalidad de Pinto por departamento



Fuente: Creación Propia a partir de la Tabla 4.5.

El municipio de Pinto presenta un promedio final de (3,67), fuertemente influenciado por el buen desempeño social evaluado por el alcalde (3,99) y por el departamento social (4,08).

La diferencia presente entre el departamento mejor evaluado, que corresponde al social y el peor evaluado que es el departamento de Tránsito, con promedios de (4,08) y (3,20) respectivamente, alcanza un (0,88). Esta diferencia se explica principalmente por la dimensión de Compromiso con la comunidad la cual el departamento Social evaluó con nota (4,40), en cambio el departamento Tránsito evalúa dicha dimensión con un (3,00).

En cuanto a las dimensiones, la mejor evaluada en el municipio de Pinto fue Calidad de vida en el municipio con un promedio de (3,94), contra un (3,13) de la dimensión de Cuidado y preservación del medio ambiente, la cual fue la peor evaluada.

#### 4.7.2. Municipalidad de Ñiquén

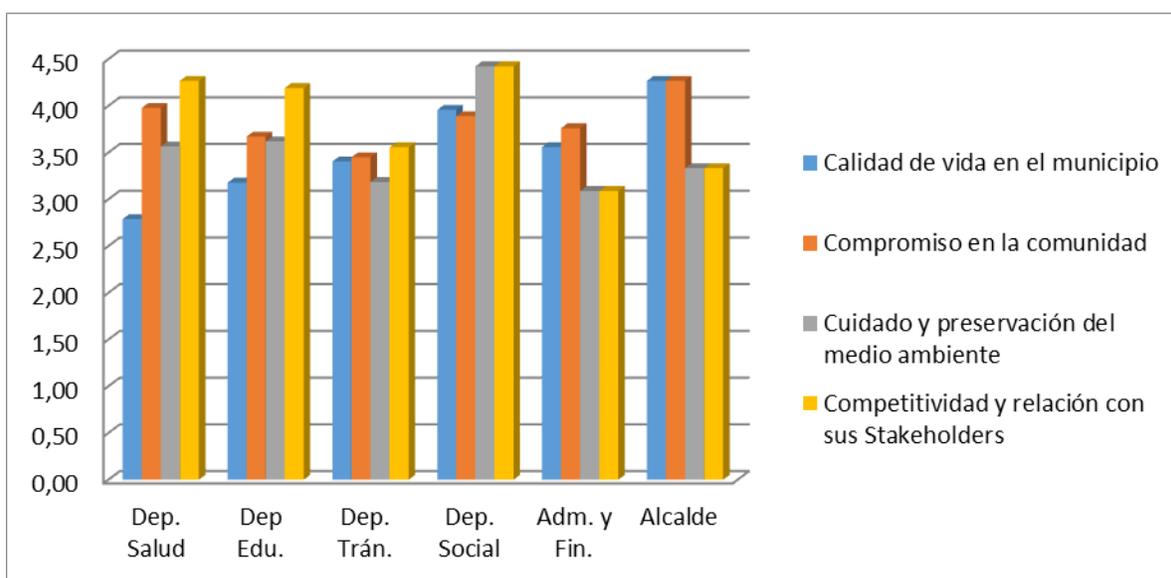
La siguiente tabla muestra el promedio por departamento y por dimensiones de la Municipalidad de Ñiquén, además de su promedio final.

Tabla 4.6: Promedio del municipio de Ñiquén por departamento

Ñiquén	Dep. Salud	Dep. Edu.	Dep. Trán.	Dep. Social	Adm. y Fin.	Alcalde	Promedio
Calidad de vida en el municipio	2,79	3,18	3,40	3,96	3,56	4,27	3,53
Compromiso en la comunidad	3,98	3,67	3,45	3,89	3,76	4,27	3,84
Cuidado y preservación del medio ambiente	3,57	3,62	3,19	4,42	3,09	3,33	3,54
Competitividad y relación con sus Stakeholders	4,27	4,19	3,56	4,42	3,09	3,33	3,81
<b>Promedio</b>	<b>3,65</b>	<b>3,66</b>	<b>3,40</b>	<b>4,17</b>	<b>3,37</b>	<b>3,80</b>	<b>3,68</b>

Fuente: Creación Propia a partir de los datos obtenidos del autodiagnóstico

Gráfico 4.6: Promedio Municipalidad de Pinto por departamento



Fuente: Creación Propia a partir de la Tabla 4.6.

El municipio de Ñiquén obtuvo una nota promedio de (3,68), explicada por el buen desempeño del departamento Social con un promedio de (4,17)

El departamento peor evaluado del municipio de Ñiquén es el de Administración y Finanzas con un (3,37), con una diferencia de (0,80) con el departamento mejor evaluado que corresponde al Social. Esta diferencia se explica por las diferencias en las dimensiones de Cuidado y preservación del medio ambiente y competitividad y relación con su Stakeholders, ambas evaluadas con (4,42) por el departamento Social y con nota (3,09) por el de Administración y Finanzas.

El mejor desempeño del municipio de Ñiquén, reconocido por sus funcionarios, es en el área de Compromiso en la comunidad, con un promedio de (3,84), por otro lado el ámbito peor evaluado es Calidad de vida en el municipio con una nota de (3,53).

### 4.7.3. Municipalidad de Yungay

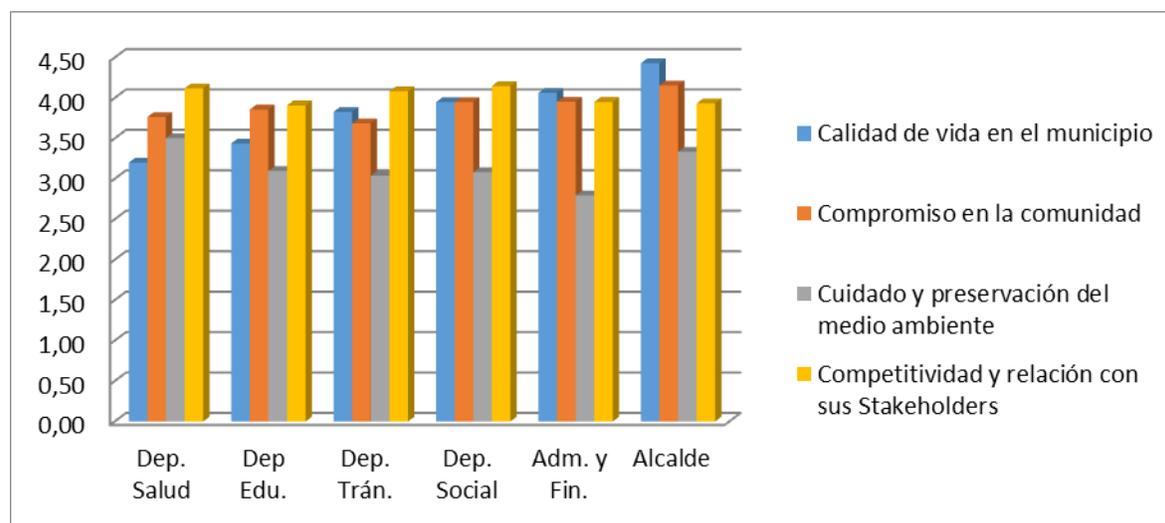
La siguiente tabla muestra el promedio por departamento y por dimensiones de la Municipalidad de Yungay, además de su promedio final.

Tabla 4.7: Promedio del municipio de Yungay por departamento

<b>Yungay</b>	Dep. Salud	Dep. Edu.	Dep. Trán.	Dep. Social	Adm. y Fin.	Alcalde	Promedio
Calidad de vida en el municipio	3,20	3,44	3,83	3,95	4,06	4,43	3,82
Compromiso en la comunidad	3,76	3,86	3,69	3,95	3,95	4,15	3,89
Cuidado y preservación del medio ambiente	3,50	3,10	3,04	3,08	2,79	3,33	3,14
Competitividad y relación con sus Stakeholders	4,12	3,91	4,08	4,15	3,95	3,93	4,02
<b>Promedio</b>	<b>3,65</b>	<b>3,57</b>	<b>3,66</b>	<b>3,78</b>	<b>3,69</b>	<b>3,96</b>	<b>3,72</b>

Fuente: Creación Propia a partir de los datos obtenidos del autodiagnóstico

Gráfico 4.7: Promedio Municipalidad de Yungay por departamento



Fuente: Creación Propia a partir de la Tabla 4.7.

El municipio de Yungay obtuvo el mejor promedio de todos los municipios en estudio, con una nota de (3,72), influenciado por los buenos desempeños en los ámbitos de

Competitividad y relación con sus Stakeholders con un promedio de (4,02) y Compromiso en la comunidad con un (3,89).

El desempeño más alto estuvo en la evaluación del municipio realizada por el Alcalde con un promedio de (3,96), seguido por un (3,78) del departamento Social.

La diferencia entre el promedio más alto que corresponde al Alcalde y el más bajo del departamento de Educación con un promedio de (3,57), alcanza un (0,39) explicada por las diferencias en las dimensiones de Calidad de vida en el municipio (0,99) y Compromiso en la comunidad (0,29).

#### 4.7.4. Municipalidad de Bulnes

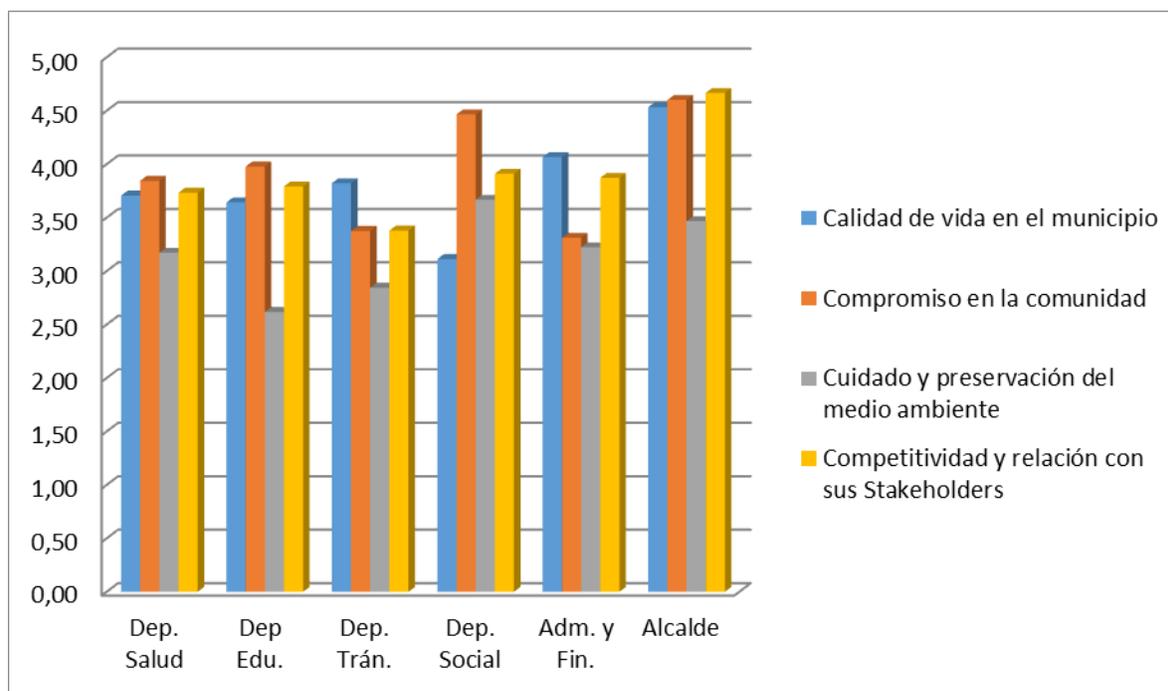
La siguiente tabla muestra el promedio por departamento y por dimensiones de la Municipalidad de Bulnes, además de su promedio final.

Tabla 4.8: Promedio del municipio de Bulnes por departamento

<b>Bulnes</b>	Dep. Salud	Dep Edu.	Dep. Trán.	Dep. Social	Adm. y Fin.	Alcalde	Promedio
Calidad de vida en el municipio	3,71	3,64	3,82	3,11	4,07	4,53	3,81
Compromiso en la comunidad	3,84	3,98	3,38	4,47	3,31	4,60	3,93
Cuidado y preservación del medio ambiente	3,17	2,62	2,84	3,67	3,22	3,47	3,16
Competitividad y relación con sus Stakeholders	3,73	3,79	3,38	3,91	3,87	4,67	3,89
<b>Promedio</b>	<b>3,61</b>	<b>3,51</b>	<b>3,36</b>	<b>3,79</b>	<b>3,62</b>	<b>4,32</b>	<b>3,70</b>

Fuente: Creación Propia a partir de los datos obtenidos del autodiagnóstico

Gráfico 4.8: Promedio Municipalidad de Bulnes por departamento



Fuente: Creación Propia a partir de la Tabla 4.8.

Por último el municipio de Bulnes obtuvo un promedio de (3,70) explicado por el buen desempeño del departamento Social con nota (3,79) y el Alcalde con nota (4,32).

El promedio más bajo lo presentó el departamento de Tránsito con un (3,36) alcanzando una diferencia con el Alcalde de la comuna de Bulnes de (0,96), destacando el área de Compromiso con la comunidad evaluado por el Alcalde con un (4,60) y por el departamento de Tránsito con una nota de (3,98), sumando una diferencia de (0,62).

Las dimensiones mejor evaluadas del municipio de Bulnes son Compromiso en la comunidad con un (3,93) y Competitividad y relación con sus Stakeholders con un (3,89).

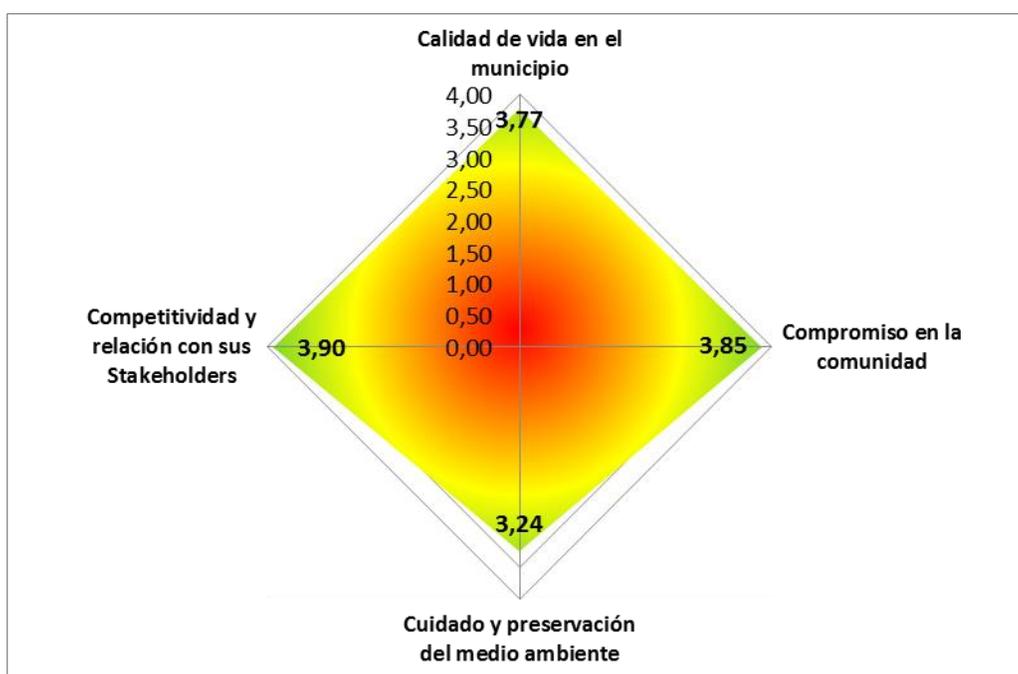
#### 4.8. Scord Card

La siguiente tabla muestra el desempeño por dimensión de cada municipio encuestado mediante un Scord Card.

Tabla 4.9: Scord Card por dimensión.

Dimensiones	Pinto	Ñiquen	Yungay	Bulnes	Promedio Dimensión
Calidad de vida en el municipio	3,94	3,53	3,82	3,81	3,77
Compromiso en la comunidad	3,75	3,84	3,89	3,93	3,85
Cuidado y preservación del medio ambiente	3,13	3,54	3,14	3,16	3,24
Competitividad y relación con sus Stakeholders	3,87	3,81	4,02	3,89	3,90
<b>Promedio</b>	<b>3,67</b>	<b>3,68</b>	<b>3,72</b>	<b>3,70</b>	<b>3,69</b>

Grafico 4.9. Promedio general por dimensión



Fuente: Creación propia basada en la Tabla 4.9.

En este cuadro podemos ver que el promedio general es de un (3,69), donde el 50% de las Municipalidades encuestadas (Yungay y Bulnes), esta sobre el promedio, mientras que el 50% está bajo el promedio estimado (Pinto y Ñiquen).

Desde el punto de vista de la dimensiones, se puede apreciar de que el 75% de las dimensiones esta sobre el promedio (3,69), o sea que existe una fortaleza en las áreas como Calidad de vida en el municipio, Compromiso con la comunidad y Competitividad y relación con sus Stakeholders, mientras que el restante 25% está bajo el promedio, lo que se traduce en una debilidad en lo que respecta al Cuidado y preservación del medio ambiente.

Siendo más específico por dimensión, en lo que respecta a la Calidad de vida en el municipio, donde se alcanzó un (3,77) como promedio, el 75% de los municipios esta sobre el promedio, mientras que el 25% está bajo el promedio.

En lo que respecta al Compromiso con la comunidad de los municipios encuestados, en la cual se alcanzó un promedio de (3,85), el 50% logró un desempeño superior al promedio, mientras que el otro restante obtuvo un desempeño inferior al promedio.

Desde el punto de vista de la Cuidado y preservación del medio ambiente, donde el promedio alcanzó un (3,24), el 25% de las Municipalidades encuestadas alcanzó un desempeño superior al promedio, mientras que el restante 75% obtuvo un desempeño inferior al promedio.

Mientras en la última dimensión denominada Competitividad y relación con sus Stakeholders, con un promedio de (3,90), el 25% de las Municipalidades encuestadas obtuvo un desempeño superior al promedio, mientras que el otro restante obtuvo un desempeño inferior al promedio (75%).

# **Capítulo 5**

## **Propuestas de mejoras**

## 5.1. Sugerencias a los municipios

Dado la investigación realizada en el Capítulo 4 “Diagnóstico de la RS en las municipalidades”, es que a partir de aquello se darán a conocer algunas sugerencias que pueden implementar los municipios.

Estas sugerencias serán basadas en las debilidades encontradas en el autodiagnóstico, con el fin de poder entregar un servicio que logre la plena satisfacción de quienes acuden a los municipios en busca de respuestas concretas para potenciar la calidad de vida de sus comunas.

Cada sugerencia se dividirá por municipio y luego por cada dimensión.

### 5.1.1. Municipalidad de Pinto

**Calidad de vida en el municipio:** Incrementar el número o proporción de empleos femeninos o de otros grupos minoritarios, en posiciones profesionales o directivos en años recientes; realizar investigaciones de clima organizacional para medir el nivel de satisfacción de sus colaboradores e identificar áreas que requieren atención; y utilizar esquemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de su personal.

**Compromiso con la comunidad:** Otorga donativos en efectivo al menos el 1% del presupuesto anual para causas sociales; mantener o fortalecer alianza con al menos alguna organización social para desarrollar un programa de beneficio a la comunidad, y promover con acciones específicas la filantropía, participación y responsabilidad social entre sus proveedores, acreedores, clientes e instituciones con los que se relaciona.

**Cuidado y preservación del medio ambiente:** Aplicar alguna norma o certificado ambiental, como por ejemplo la ISO 9000, ISO 14000 industria limpia u otra; contar con un programa encaminado a convertirla en una organización sin papel, y generar incentivos, premios y reconocimientos para los empleados que sugieren alternativas a los procesos de contaminación o desaprovechamiento de recursos en los procesos empresariales.

**Competitividad y relación con sus Stakeholders:** Contar con programas de apoyo para el desarrollo de sus proveedores, en particular de los locales (de la zona) y contar con

políticas, mecanismos y procedimientos que promuevan que ninguno de sus departamentos pueda ser cómplices de corrupción.

### **5.1.2. Municipalidad de Ñiquen**

**Calidad de vida en el municipio:** Contar o promover el código ético en un documento, con el fin de utilizarlo para resolver sus controversias al interior y exterior de la misma; fomentar el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones y el sentido de comunidad con políticas y acciones concretas entre su personal, y contar con programas que favorecen el desarrollo de las actitudes y especialización de su personal a través de apoyos educativos y de capacitación.

**Compromiso con la comunidad:** Contemplar o fortalecer dentro de sus políticas la posibilidad de ofrecer apoyo con recursos no financieros (gente, equipo, servicios, facilidades) a grupos organizados de la comunidad para la realización de actividades públicas, cívicas o de beneficio social; seguir contribuyendo mediante programas específicos a la promoción del bienestar económico y social de las comunidades en las que opera, y dar oportunidad como municipio a pequeños empresarios, micro empresas o grupos productivos comunitarios de las comunidades en las que opera.

**Cuidado y preservación del medio ambiente:** Aplicar alguna norma o certificado ambiental; mantener sus activos (maquinaria, equipo, transporte, etc.) en niveles adecuados para la prevención de contaminación, y donar los excedentes de mobiliario y equipo favoreciendo su reutilización y aprovechamiento.

**Competitividad y relación con sus Stakeholders:** Fortalecer el mecanismo para que sus Stakeholders (grupo de relación/interés) puedan hacer llegar sus sugerencias, quejas o ventilar sus desacuerdos; contar o fortalecer con un sistema de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y satisfacción, y entregar sus servicios expresando claramente las características.

### 5.1.3. Municipalidad de Yungay

**Calidad de vida en el municipio:** Aplicar prácticas laborales que procuran y favorecen un equilibrio entre trabajo y familia de sus empleados; manejar con pleno respeto la dignidad y derecho de su personal en aspectos como liquidaciones y despidos; y mantener o fortalecer un programa especial para contratación de personas con discapacidad física y/o mental.

**Compromiso con la comunidad:** Contemplar dentro de sus políticas la posibilidad de ofrecer apoyo con recursos no financieros (gente, equipo, servicios, facilidades) a grupos organizados de la comunidad para la realización de actividades públicas, cívicas o de beneficio social; mantener alianza con al menos alguna organización social para desarrollar un programa de beneficio a la comunidad; y promover el voluntariado y apoyar las causas filantrópicas de su personal.

**Cuidado y preservación del medio ambiente:** Contar con políticas para reducir, dentro de su tecnología actual, el consumo de energía eléctrica, agua y productos tóxicos sus instalaciones y departamentos; aplicar alguna norma o certificado ambiental; y contar con un programa encaminado a convertirla en una organización sin papel (uso de documentos electrónicos).

**Competitividad y relación con sus Stakeholders:** Contar o fortalecer el sistema de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y satisfacción; trabajar aún más con otras empresas o empresarios de su comunidad, proyectos que no puede desarrollar individualmente y que son de beneficio para la comunidad; y mejorar las acciones de cumplimiento de obligaciones y compromisos con terceros (obligaciones fiscales, pago a proveedores, etc.).

### 5.1.4. Municipalidad de Bulnes

**Calidad de vida en el municipio:** Fomentar el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones y el sentido de comunidad con políticas y acciones concretas entre su personal; en el caso de que exista una contratación de un menor, contar con la autorización de sus padres o tutores, asegura que su jornada de trabajo no exceda de seis horas diarias y

prohíbe que participen en trabajos que afecten su integridad moral y/o física; y mantener un programa especial para contratación de personas con discapacidad física y/o mental.

**Compromiso con la comunidad:** Mantener o fortalecer alianzas con al menos alguna organización social para desarrollar un programa de beneficio a la comunidad; promover con acciones específicas la filantropía, participación y responsabilidad social entre sus proveedores, acreedores, clientes e instituciones con los que se relaciona; y adoptar o mejorar medidas necesarias para garantizar que sus actividades no tengan impacto negativo sobre la comunidad donde las desarrolla.

**Cuidado y preservación del medio ambiente:** Destinar una partida de su presupuesto anual a programas de conservación o protección ambiental; aplicar alguna norma o certificado ambiental; y establecer compromisos explícitos con el medio ambiente y se fija estándares para ellos, que incluyen metas formales.

**Competitividad y relación con sus Stakeholders:** Contar con un sistema de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y satisfacción; proporcionar a su comunidad servicios de máxima calidad, de acuerdo a sus especificaciones; y contar con políticas que promuevan que ninguno de sus departamentos pueda ser cómplices de corrupción.

## **5.2. Propuestas estratégicas a los municipios**

A continuación se presentan estrategias propuestas para cada uno de los municipios. Estas estrategias se derivan del Autodiagnóstico y están dirigidas a solventar y dar respuesta a los promedios más bajos por dimensión en cada uno de los municipios.

### **5.2.1. Municipalidad de Pinto**

#### **Calidad de vida en el municipio:**

- **Estrategia de integración:** Corresponde a entregar oportunidades de empleo a mujeres y grupos minoritarios ya sea en cargos administrativos o en otros, brindando oportunidades de desarrollo personal y económico a las personas más vulnerables o con capacidades diferentes.
- **Estrategia de trabajo en equipo:** Esta estrategia pretende fomentar el trabajo colaborativo entre los funcionarios del municipio, creando un mejor clima laboral y

sinergia en las actividades del municipio. Consiste en crear grupos de trabajos entre los funcionarios, ya sea para la toma de decisiones o actividades específicas del municipio.

#### **Compromiso con la comunidad:**

- **Estrategia de levantamiento de información:** Estrategia que consiste en recopilar información que permita al municipio conocer las necesidades y expectativas de la comunidad, permitiéndole actuar de manera preventiva y proactiva frente a los posibles conflictos.
- **Estrategia de balance social:** Esta estrategia consiste en implementar dentro del reporte anual un ítem que permita dar a conocer todas las acciones y contribuciones que el municipio realiza a la comunidad y a sus trabajadores, como también los impactos de la gestión sobre el medio ambiente.

#### **Cuidado y preservación del medio ambiente:**

- **Estrategia de certificación:** Consiste en buscar la certificación del municipio en ámbitos de calidad y medio ambiente, ya sea por normas ISO 9000, ISO 14000 u otra.
- **Estrategia de incentivo al medio ambiente:** Esta estrategia busca promover las acciones de los trabajadores que vayan en pro del medioambiente a través de la entrega de incentivos, premios y reconocimientos.

#### **Competitividad y relación con sus Stakeholders:**

- **Estrategia de desarrollo de proveedores:** Consiste en la creación de pautas y programas que apoyen el crecimiento de los proveedores del municipio, en particular a los que perteneces a la comuna.
- **Estrategia de mitigación de la corrupción:** Esta estrategia permite crear políticas, mecanismos y procedimientos que impidan que algún departamento o funcionario pueda ser cómplices de corrupción.

## 5.2.2. Municipalidad de Ñiquén

### Calidad de vida en el municipio:

- **Estrategia de implementación de código ético:** Consiste en la creación y difusión de un código ético que rijan el actuar de cada funcionario y departamento dentro del municipio, y que además sirva para resolver problemas tanto dentro como fuera de la institución.
- **Estrategia de trabajo en equipo:** Esta estrategia pretende fomentar el trabajo colaborativo entre los funcionarios del municipio, creando un mejor clima laboral y sinergia en las actividades del municipio. Consiste en crear grupos de trabajos entre los funcionarios, ya sea para la toma de decisiones o actividades específicas del municipio.

### Compromiso con la comunidad:

- **Estrategia de desarrollo local:** Estrategia que consiste en la creación e implementación de programas específicos que permitan asegurar el bienestar y crecimiento de la sociedad en la cual actúa el municipio, además de dar oportunidades a pequeños empresarios, micro empresas o grupos productivos comunitarios.
- **Estrategia de certificación:** Consiste en buscar la certificación del municipio en ámbitos de calidad y medio ambiente, ya sea por normas ISO 9000, ISO 14000 u otra.

### Cuidado y preservación del medio ambiente:

- **Estrategia de prevención de contaminación:** Estrategia que permite reducir el impacto futuro sobre el medioambiente, a través del control de las maquinarias y equipos del municipio.
- **Estrategia de donación de inventarios muertos:** Estrategia que permite al municipio donar todos los excedentes de muebles y equipos, lo que permite su reutilización y aprovechamiento.

### **Competitividad y relación con sus Stakeholders:**

- **Estrategia de retroalimentación:** Esta estrategia consiste en la creación y difusión de mecanismos que permitan a los grupos de interés del municipio, hacer llegar sus sugerencias, diferencias y desacuerdos.
- **Estrategia de mejoramiento continuo:** Esta estrategia implica que el municipio debe contar con programas que promuevan el mejoramiento continuo de la calidad y satisfacción hacia sus Stakeholders.

### **5.2.3. Municipalidad de Yungay**

#### **Calidad de vida en el municipio:**

- **Estrategia de integración:** Corresponde a entregar oportunidades de empleo a mujeres y grupos minoritarios ya sea en cargos administrativos o en otros, brindando oportunidades de desarrollo personal y económico a las personas más vulnerables o con capacidades diferentes.
- **Estrategia de motivación:** Estrategia que consiste en reconocer y estimular a los trabajadores para la generación de ideas, toma de riesgos, decisiones y creatividad a favor de la organización y del municipio, a través de incentivos tangibles e intangibles.

#### **Compromiso con la comunidad:**

- **Estrategia de voluntariado:** Consiste en promover las causas sociales y filantrópicas de los trabajadores del municipio, entregando facilidades y alternativas de acción.
- **Estrategia de alianzas sociales:** Creación y mantención de alianzas estratégicas con organizaciones sociales que permitan generar programas que vayan en beneficio de la comunidad.

#### **Cuidado y preservación del medio ambiente:**

- **Estrategia de certificación:** Consiste en buscar la certificación del municipio en ámbitos de calidad y medio ambiente, ya sea por normas ISO 9000, ISO 14000 u otra.

- **Estrategia de utilización eficiente de recursos:** Estrategia que consiste en la creación e implementación de políticas y programas que permitan reducir, dentro de su tecnología actual, el consumo de energía eléctrica, agua y productos tóxicos.

#### **Competitividad y relación con sus Stakeholders:**

- **Estrategia de cooperación:** Consiste en la creación de alianzas estratégicas con otras empresas o empresarios de su comunidad, para crear proyectos que el municipio no puede desarrollar individualmente y que son de beneficio para la comunidad.

#### **5.2.4. Municipalidad de Bulnes**

##### **Calidad de vida en el municipio:**

- **Estrategia de trabajo en equipo:** Esta estrategia pretende fomentar el trabajo colaborativo entre los funcionarios del municipio, creando un mejor clima laboral y sinergia en las actividades del municipio. Consiste en crear grupos de trabajos entre los funcionarios, ya sea para la toma de decisiones o actividades específicas del municipio.
- **Estrategia de integración:** Corresponde a entregar oportunidades de empleo a mujeres y grupos minoritarios ya sea en cargos administrativos o en otros, brindando oportunidades de desarrollo personal y económico a las personas más vulnerables o con capacidades diferentes.

##### **Compromiso con la comunidad:**

- **Estrategia de fomento de la RS:** Estrategia que consiste en promover la responsabilidad social entre los proveedores, acreedores y comunidad en general.
- **Estrategia de alianzas sociales:** Creación y mantención de alianzas estratégicas con organizaciones sociales que permitan generar programas que vayan en beneficio de la comunidad.

### **Cuidado y preservación del medio ambiente:**

- **Estrategia de certificación:** Consiste en buscar la certificación del municipio en ámbitos de calidad y medio ambiente, ya sea por normas ISO 9000, ISO 14000 u otra.
- **Estrategia de cuidado del medio ambiente:** Consiste en establecer compromisos explícitos con el medio ambiente y fijar estándares para ellos, que incluyen metas formales y recursos asignados para su cumplimiento.

### **Competitividad y relación con sus Stakeholders:**

- **Estrategia de mitigación de la corrupción:** Esta estrategia permite crear políticas, mecanismos y procedimientos que impidan que algún departamento o funcionario pueda ser cómplices de corrupción.
- **Estrategia de mejoramiento continuo:** Esta estrategia implica que el municipio debe contar con programas que promuevan el mejoramiento continuo de la calidad y satisfacción hacia sus Stakeholders.

## Conclusiones

Dado la investigación realizada a cuatro municipios de la Provincia de Ñuble sobre el desempeño social, se puede obtener las siguientes conclusiones.

De las cuatro dimensiones que han sido evaluadas en cada municipio como son la Calidad de Vida en el Municipio, Compromiso con la Comunidad, Cuidado y Preservación del Medio Ambiente y Competitividad con sus Stakeholders, la Municipalidad de Yungay obtiene un promedio general de 3,72, seguida por la Municipalidad de Bulnes con un 3,70, la Municipalidad de Ñiquen con un 3,68 y finalmente la Municipalidad de Pinto con un 3,67, donde a través de aquello se puede deslumbrar que no existe una gran diferencia entre promedios y que las municipalidades obtengan un mayor rendimiento sobre la media que es 3,00 en lo que respecta a la Responsabilidad Social, es decir, que estas municipalidades están siendo socialmente responsables con su comunidad.

Por otro lado, dentro de los cinco departamentos más el Alcalde de las comunas evaluadas, los departamentos sociales y el Alcalde obtiene mayores resultados, teniendo promedios entre 3,78 hasta 4,32, por lo cual quiere decir que estos manejan un mayor grado de Responsabilidad Social. Mientras que la nota por departamento más baja en promedio es la del Departamento de Tránsito que oscila entre cada municipio con notas de 3,20 hasta 3,36.

Dentro de las dimensiones evaluadas, la dimensión Cuidado y Preservación del Medio Ambiente, es una de las que posee un menor promedio de los municipios con nota de 3,24, donde al no aplicar alguna norma o certificado ambiental; no destinar una partida de su presupuesto anual a programas de conservación o protección ambiental, no establecer compromisos explícitos con el medio ambiente y fijar estándares para ellos, que incluyen metas formales; no tener un sistema de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y satisfacción; no mantener sus activos (maquinaria, equipo, transporte, etc.) en niveles adecuados para la prevención de contaminación; no donar los excedentes de mobiliario y equipo favoreciendo su reutilización y aprovechamiento, y finalmente no generar incentivos, premios y reconocimientos para los empleados que sugieren alternativas a los procesos de contaminación o desaprovechamiento de recursos en los procesos empresariales, hace que el desempeño social en lo que respecta a esta dimensión sea bajo

en los municipios. Mientras que la dimensión mejor evaluada corresponde a Competitividad y relación con sus Stakeholders, con un promedio de 3,90, ya que las municipalidades cuentan con algún cargo o función responsable de promover y monitorear su actuación ética; cumple a tiempo con sus obligaciones fiscales y atiende a las solicitudes de apoyo por parte del gobierno y tienen una cultura y los sistemas para conocer, entender y atender las necesidades e inquietudes de sus usuarios.

De acuerdo al análisis presentado se puede concluir que los municipios en estudio poseen un aceptable desempeño social, el cual, sin embargo, puede y debe mejorar en los ámbitos señalados con anterioridad, para así poder asegurar el bienestar de toda la comunidad donde actúan y de cada uno de los funcionarios municipales que se desempeñan en cada una de las instituciones y departamentos.

Con respecto al cumplimiento de los objetivos, el planteamiento del objetivo general, que señala que la investigación está enfocada en evaluar el desempeño social de los Municipios de la Provincia de Ñuble, este fue cumplido y desarrollado en el Capítulo 4, donde se muestra el autodiagnóstico de los municipios en estudio por dimensión y por municipio, además de un Scord Card.

Finalmente los objetivos específicos como son, describir las características y funciones de los municipios de la Provincia de Ñuble; analizar el desempeño social de los municipios de la Provincia de Ñuble a través de la aplicación de un instrumento de auto-diagnostico; y elaborar propuestas de acción para mejorar el desempeño social de los municipios de la Provincia de Ñuble, fueron desarrollados.

## Bibliografía

- Acción RSE. (2003). *El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y el Mundo*. Santiago de Chile: Acción Empresarial.
- Acción RSE. (2 de Septiembre de 2013). *Documentos: Estudios*. Obtenido de sitio web de AcciónRSE:  
[http://www.accionrse.cl/uploads/files/BeneficiosRSECasos\\_enero2011\\_Acci%C3%B3nRSE](http://www.accionrse.cl/uploads/files/BeneficiosRSECasos_enero2011_Acci%C3%B3nRSE)
- Acción RSE. (12 de Agosto de 2013). *Herramientas: Glosario*. Obtenido de sitio web de Acción RSE: <http://www.accionrse.cl/glosario.php>
- Acción RSE. (12 de Agosto de 2013). *Herramientas: Normas y Estándares RSE*. Obtenido de sitio web de Acción RSE: <http://accionrse.cl/contenidos.php?id=45&normas-y-estandares-RSE.htm>
- Acuña, O. (2012). *Parámetros de medición y Certificación relacionadas con la RSE*. Chillán.
- Araya, M. (2003). *Negociaciones de inversión y responsabilidad social corporativa: explorando un vínculo en las Américas*. Tegucigalpa: CIMPA.
- Berdegú, J., Jara, E., Modrego, F., Saclemente, X., & Schejtman, A. (2010). *Comunas rurales de Chile*. Santiago de Chile: Rimisp-Centro Latinoamericano para el Desarrollo Rural.
- Chomali, F., & Majluf, N. (2007). *Ética y responsabilidad social en la empresa*. Santiago de Chile: Aguilar Chilena de Ediciones S.A.
- Contraloría General de la República de Chile. (27 de Julio de 2006). *Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades*. Santiago de Chile: Biblioteca Congreso Nacional.
- Contraloría General de la República de Chile, *Ley N°18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, decreto con fuerza de ley N°2*. (2002). Santiago de Chile, Chile: Publibly.
- Contraloría General de la República de Chile, *ley N° 18695 Orgánica Constitucional de Municipalidades: decreto con fuerza de ley N° 2*. (s.f.). Chile.
- Córdoba, A. (2007). *El corazón de las empresas. Responsabilidad Social Corporativa y Conciliación de la vida profesional y personal*. Madrid: ESIC Editorial.
- De George, R. (1995). *Business Ethics*. New Jersey: Englewood Cliffs.
- Díaz, I. (2008). *Chile: Un Gobierno Local*. Ciudad de México: Editorial UNAM.

- Dirección del Trabajo. (2 de Septiembre de 2013). *Documentación y Estadísticas: Centro de documentación: Cuadernos*. Obtenido de sitio web de la Dirección del Trabajo del Gobierno de Chile: [http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/channels-901\\_mime](http://www.dt.gob.cl/documentacion/1612/channels-901_mime)
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management. A Stakeholders Approach*. Toronto: Pitman.
- Friedman, M. (1970). *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. New York: New York Times.
- Holme, L., & Watts, R. (1998). *World Business Council for Sustainable Development*. Ginebra.
- Ilustre Municipalidad de Bulnes. (2011). *Reglamento Interno Municipal de Bulnes*. Bulnes: Ilustre Municipalidad de Bulnes.
- Ilustre Municipalidad de Bulnes. (2013). *Plan de Desarrollo Comunal*. Bulnes: Ilustre Municipalidad de Bulnes.
- Ilustre Municipalidad de Ñiquén. (2012). *Reglamento Interno de la Municipalidad de Ñiquén*. San Gregorio: Ilustre Municipalidad de Ñiquén.
- Ilustre Municipalidad de Ñiquén. (2013). *Comuna de Ñiquén*. Obtenido de sitio web de la Ilustre Municipalidad de Ñiquén: <http://www.muniquen.cl>
- Ilustre Municipalidad de Pinto. (2013). *Comuna*. Obtenido de sitio web de la Ilustre Municipalidad de Pinto: <http://www.municipalidaddepinto.cl/>
- Ilustre Municipalidad de Pinto. (2013). *Reglamento Interno del Municipio de Pinto*. Pinto: Municipalidad de Pinto.
- Ilustre Municipalidad de Yungay. (2010). *Plan de Desarrollo Comunitario (2010-2015)*. Yungay: Ilustre Municipalidad de Yungay.
- Ilustre Municipalidad de Yungay. (2013). *Transparencia*. Obtenido de sitio web de la Ilustre Municipalidad de Yungay: <http://transparencia.yungay.cl/facultades-funciones-y-atribuciones-de-cada-unidadorgano-interno/>
- INE. (2005). *Ciudades, Pueblos, Aldeas y Caseríos*. INE.
- International Organization for Standardization. (2009). *Environmental management: The ISO 14000 family of International Standards*. Ginebra: ISO Central Secretariat.
- International Organization for Standardization. (2009). *Selection and use of ISO 9000 familia of standards*. Ginebra: ISO Central Secretariat.
- International Organization for Standardization. (2011). *ISO 26000*. Ginebra: ISO.
- Martínez, H. (2005). *El marco ético de la Responsabilidad Social Empresarial*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

- Navarro García, F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y Práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- Navarro García, F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y Práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- OIT. (2007). *La Promoción de Empresas Sostenibles. Conferencia Internacional del Trabajo*. Ginebra: OIT.
- Olaya, J., & Rojas, A. (27 de Agosto de 2012). *Responsabilidad Social Empresarial: Su origen, evolución y desarrollo en Colombia*. Cali: Universidad de Santiago de Cali.
- Perdiguero, T., & García Reche, A. (2005). *La Responsabilidad Social de las Empresas y los nuevos desafíos de la Gestión Empresarial*. Valencia: Universitat de València.
- PNUD. (2008). *Desarrollo Humano en Chile Rural. Seis Millones por Nuevos Caminos*. Santiago de Chile: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- ProHumana. (12 de Agosto de 2013). *Publicaciones ProHumana*. Obtenido de sitio de ProHumana:  
[http://www.prohumana.cl/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=46&Itemid=97](http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=46&Itemid=97)
- Puterman, P. (1 de Septiembre de 2013). *Categorías: Acción social*. Obtenido de sitio web de Blog Responsable: <http://www.blogresponsable.com/2011/04/es-la-filantropia-parte-de-la.html>
- Raich, M., & Dolan, S. (2009). *Más Allá. Empresa y Sociedad en un mundo de transformación*. Barcelona: Profit Editorial.
- Real Académica Española. (1 de Septiembre de 2013). *23° Edición*. Obtenido de sitio web de la RAE: <http://lema.rae.es/drae/?val=filantropia>
- Red Pacto Global Chile. (12 de Agosto de 2013). *Publicaciones y Actividades: Documentos*. Obtenido de sitio de Red Pacto Global Chile:  
<http://www.pactoglobal.cl/publicaciones-y-actividades/documentos/>
- Tacoli, C. (1998). *Rural-Urban Interactions: a Guide to the Literature*. Environment and Urbanization.
- Vega, R. (2 de Septiembre de 2013). *Inicio: Beneficios de la RSC*. Obtenido de sitio web de SME Toolkit:  
<http://integrapyme.smetoolkit.org/integrapme/es/content/es/8566/Beneficios-de-la-Responsabilidad-Social-Corporativa-RSC->
- Vincular. (12 de Agosto de 2013). *Publicaciones: Estándares Internacionales*. Obtenido de sitio de Vincular: <http://www.vincular.cl/images/stories/2009publicaciones/rse2.2a>

# **ANEXOS**

## **Anexo 1: Instrumento de autodiagnóstico utilizado**

### **INSTRUCCIONES PARA RESPONDER EL INSTRUMENTO.**

- ❖ Inicie el autodiagnóstico leyendo cuidadosamente uno por uno los enunciados y marcando con un lápiz el cuadro que corresponda, considerando que 5 es el mayor grado de semejanza con el enunciado y 1 el menor. Cuando el enunciado rotundamente no corresponda, marcar el recuadro, NO APLICA.
- ❖ Las respuestas deben ser conforme a la situación real y actual del municipio.

### **CALIDAD DE VIDA EN EL MUNICIPIO**

Una organización socialmente responsable, se relaciona de una manera justa y solidaria con sus involucrados

Crea internamente un ambiente de trabajo favorable, estimulante, seguro, creativo, no discriminatorio en que todos los miembros interactúan, bajo bases justas de integridad y respeto que proporcionan un desarrollo humano y profesional contribuyendo a un alcance de **mejor calidad de vida**. Lo planteado anteriormente es logrado a través de distintas prácticas como son:

- ❖ Desarrollo íntegro del personal, lo que conlleva a un desarrollo sustancial de la organización.
- ❖ Remuneración acorde al recurso humano que existe en el mercado laboral.
- ❖ Capacitación que aporta con el desarrollo de recursos que son necesarios para el crecimiento, siendo visto como una inversión centrada en el desarrollo de capacidades.
- ❖ Programas de mejora continua, el cual será el nexo para la obtención de los resultados más significativos de la capacitación.
- ❖ Declaración de los valores éticos, herramienta que permite tomar decisiones consientes con la forma en como el Municipio conduce su gestión.

<b>INDICADORES DE CALIDAD DE VIDA EN EL MUNICIPIO.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>No Aplica</b>
1.- Cuenta con un <b>código ético</b> publicado en un documento el cual comparte y difunde y lo utiliza para resolver sus controversias al interior y exterior de la misma.						
2.- Identifica y articula <b>políticas</b> para que ese código ético se refleje en sus prácticas cotidianas.						
3.- Fomenta el <b>trabajo en equipo</b> , la participación en la toma de decisiones y el sentido de comunidad con políticas y acciones concretas entre su personal.						
4.- Escucha las sugerencias, ideas, peticiones y reclamos de los empleados y las toma en cuenta en la medida de lo posible.						
5.- En el caso de que lleve a cabo la <b>contratación de un menor</b> , cuenta con la autorización de sus padres o tutores, asegura que su jornada de trabajo no exceda de seis horas diarias y prohíbe que participen en trabajos que afecten su integridad moral y/o física.						
6.- Reconoce y respeta el derecho de <b>libertad de asociación</b> y la negociación colectiva, incluyendo aliarse o no a cualquier sindicato o asociación.						
7.- Cuenta con programas que favorecen el desarrollo de las actitudes y especialización de su personal a través de <b>apoyos educativos</b> y de capacitación.						
8.- Aplica prácticas laborales que procuran y favorecen un <b>equilibrio entre trabajo y familia</b> de sus empleados.						
9.- Maneja con pleno respeto la dignidad y derecho de su personal en aspectos como <b>liquidaciones y despidos</b> .						
10.- Garantiza con sus políticas procedimientos donde no se <b>discrimine</b> por motivos de origen étnico, de género, de raza, origen social, posición económica, religión o ideas políticas.						
11.- Ha incrementado en números o proporción de empleos femeninos (o de otros grupos minoritarios) en <b>posiciones profesionales o directivos</b> en años recientes.						
12.- Mantiene un programa especial para contratación de <b>personas con discapacidad física y/o mental</b> .						
13.- Realiza investigaciones de <b>clima organizacional</b> para medir el nivel de satisfacción de sus colaboradores e identificar áreas que requieren atención.						
14.- Utiliza <b>esquemas de trabajo flexible</b> para acomodarse a las diversas necesidades de su personal (jornada parcial, teletrabajo, etc.)						
15.- Tiene algún programa para <b>estimular y reconocer al personal</b> por la generación de ideas, toma de riesgos, decisiones y creatividad a favor de la organización y del municipio.						

## **COMPROMISO CON LA COMUNIDAD.**

Las organizaciones socialmente responsables se empeñan en mejorar su entorno más cercano y la comunidad, percibiendo e instrumentando el compromiso y responsabilidad con su comunidad.

Identifica y monitorea las expectativas públicas que la comunidad tiene de la organización, todo esto mediante la búsqueda de la sinergia entre los distintos sectores (organización, gobierno, organizaciones de la sociedad civil), que le permitan multiplicar los resultados en la solución de problemas sociales mostrando como la participación e inversión social de la organización beneficia el desarrollo de procesos sociales o comunitarios, beneficiando directa o indirectamente a la organización.

<b>INDICADORES DE COMPROMISO EN LA COMUNIDAD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>No Aplica</b>
1.- Destina parte del presupuesto a conocer e <b>identificar las particularidades de la comunidad</b> local, como expectativas, necesidades y prevenir posibles conflictos que su manera de operar pueda suscitar, respecto de sus costumbres y creencias.						
2.- Establece canales de <b>diálogo sistemático y permanente</b> con los diferentes actores o sectores de la comunidad en que opera.						
3.- Cuenta con una fundación, instancia, puesto o sistema responsable de la planeación, <b>otorgamiento y seguimiento de sus donativos</b> ; así como para conducir la vinculación con la comunidad, que no esté a más de un nivel profesional desde el alcalde hasta los auxiliares.						
4.- Cuenta con programas de apoyo para el <b>desarrollo de sus proveedores</b> , en particular de las organizaciones.						
5.- Otorga <b>donativos en efectivo</b> al menos el 1% del presupuesto anual para causas sociales.						
6.- Contempla dentro de sus políticas la posibilidad de ofrecer <b>apoyo con recursos no financieros</b> (gente, equipo, servicios, facilidades) a grupos organizados de la comunidad para la realización de actividades públicas, cívicas o de beneficio social.						
7.- Incluye en su reporte anual sus acciones y contribuciones en la comunidad ( <b>Balance Social</b> ).						
8.- Mantiene alianza con al menos alguna organización social para desarrollar un <b>programa de beneficio a la comunidad</b> .						
9.- Promueve el voluntariado y apoya las <b>causas filantrópicas de su personal</b> .						
10.- Tiene y aplica <b>políticas</b> para los apoyos sociales de cualquier tipo que otorga.						
11.- Contribuye mediante programas específicos a la <b>promoción del bienestar económico y social</b> de las comunidades en las que opera.						
12.- Da oportunidad como municipio a pequeños empresarios, micro empresas o <b>grupos productivos comunitarios</b> de las comunidades en las que opera.						
13.- destina al menos el 2% del presupuesto de su publicidad a <b>mensajes con interés o beneficio social</b> .						
14.- Promueve con acciones específicas la <b>filantropía, participación y responsabilidad social</b> entre sus proveedores, acreedores, clientes e instituciones con los que se relaciona.						
15.- Adopta medidas necesarias para garantizar que sus actividades no tengan <b>impacto negativo sobre la comunidad</b> donde las desarrolla.						

## **CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.**

Manejar los asuntos ambientales no puede desvincularse del proceso esencial de cualquier organización, es por esto, que uno de los grandes retos de la organización es la conservación del medio ambiente, por ello se deben considerar los factores ambientales como un elemento importante en su toma de decisiones y reflejar claramente el liderazgo de la organización en alcanzar la máxima calidad en su manejo y relación con el medio ambiente.

<b>INDICADORES DE CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>No Aplica</b>
1.- Realiza programas para el mejor <b>aprovechamiento de recursos</b> y para minimizar la generación de desperdicios.						
2.- Cuenta con políticas para reducir, dentro de su tecnología actual, el consumo <b>de energía eléctrica, agua y productos tóxicos</b> sus instalaciones y departamentos.						
3.- Opera sistemas o aparatos necesarios que disminuyan <b>las emisiones contaminantes</b> que producen.						
4.- Destina una <b>partida de su presupuesto anual</b> a programas de conservación o protección ambiental.						
5.- Aplica alguna <b>norma o certificado ambiental</b> (ISO 9000, ISO 14000 industria limpia u otra)						
6.- Realiza acciones que generen entre su personal <b>conciencia sobre el cuidado del medio ambiente</b> y desarrolla campañas de educación ambiental a familiares de su personal y a la comunidad inmediata del municipio.						
7.- Adquiere <b>productos y materias primas reciclables</b> . Minimizando el uso de materiales no degradables.						
8.- Cuenta con un programa encaminado a convertirla en una <b>organización sin papel</b> (uso de documentos electrónicos)						
9.- Establece compromisos explícitos con el medio ambiente y se fija estándares para ellos, que incluyen <b>metas formales</b> .						
10.- Mantiene sus activos (maquinaria, equipo, transporte, etc.) en niveles adecuados para la <b>prevención de contaminación</b> .						
11.- Dona los <b>excedentes de mobiliario y equipo</b> (inventarios muertos) favoreciendo su reutilización y aprovechamiento.						
12.- Genera <b>incentivos, premios y reconocimientos</b> para los empleados que sugieren alternativas a los procesos de contaminación o desaprovechamiento de recursos en los procesos empresariales.						
13.- Utiliza criterios ambientales para la <b>selección de sus proveedores</b> .						
14.-Cuenta con un programa de <b>recolección de residuos y reciclaje post- consumo</b> .						
15.- Entrega a su comunidad información detallada sobre daños ambientales como resultado del <b>uso y destino final de sus servicios</b> .						

## **COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS.**

Las organizaciones de hoy necesariamente podrán tener éxito solo si cuentan con las mejores relaciones entre los distintos agentes que conforman los flujos de trabajo con que cuentan cada una de las organizaciones, es por todo esto que surge la necesidad de establecer un programa de calidad que afecta no solo a la función productiva, sino, a la estructura formal de la organización. Requiriendo propósitos comunes y mecánicos de cooperación, así como el establecimiento de instancias adecuadas, todo esto, para el logro del propósito por el cual existe una organización.

<b>INDICADORES DE CUMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS.</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>No Apli ca</b>
1.- Cuenta con algún cargo o función responsable de promover y monitorear su <b>actuación ética</b> .						
2.- Cumple a tiempo con sus <b>obligaciones fiscales</b> y atiende a las solicitudes de apoyo por parte del gobierno.						
3.- Tiene la cultura y los sistemas para conocer, entender y atender las <b>necesidades e inquietudes de sus usuarios</b> .						
4.- Maneja mensajes <b>promocionales y publicitarios</b> . objetivos y honestos, promoviendo las verdaderas bondades de sus servicios						
5.- Cuenta con un mecanismo para que sus Stakeholders (grupo de relación/interés) puedan hacer llegar sus <b>sugerencias, quejas o ventilar sus desacuerdos</b> .						
6.- Tiene <b>políticas de trato a su comunidad</b> que garanticen la honradez en todas sus transacciones y que ofrezcan atención y solución a todos sus reclamos.						
7.- Cuenta con mecanismos que garanticen la <b>congruencia entre calidad y precio</b> más allá del mercado.						
8.- Busca oportunidades para <b>promover sus servicios relacionándolos y apoyando causas sociales</b> .						
9.- Cuenta con programas de apoyo para el <b>desarrollo de sus proveedores</b> , en particular de los locales (de la zona)						
10.- Cuenta con un sistema de <b>mejoramiento continuo</b> en aspectos como <b>calidad</b> y satisfacción.						
11.- Entregan sus productos y <b>servicios expresando claramente las características</b> (sin utilizar “letras pequeñas” en los contratos).						
12.- Trabaja con otras empresas o empresarios de su comunidad, proyectos que no puede desarrollar individualmente y que son de <b>beneficio para la comunidad</b> .						
13.- Aplica una <b>política</b> de cumplimiento de obligaciones y compromisos con terceros (obligaciones fiscales, pago a proveedores, etc.)						
14.- Proporciona a su comunidad <b>servicios de máxima calidad</b> , de acuerdo a sus especificaciones.						
15.-Cuenta con políticas, mecanismos y procedimientos que promuevan que ninguno de sus departamentos pueda ser cómplices de <b>corrupción</b> .						

**Anexo 2: Tabla de resultados por municipio**

**Municipalidad de Pinto**

Calidad de vida en el municipio	Dep. Salud			Dep. Educación			Dep. Tránsito			Dep. Social			Adm. y Fin.			Alcalde	Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	3	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4,19
2	4	4	5	4	4	2	2	3	3	3	5	4	4	5	3	4	3,69
3	3	4	4	2	5	4	4		5	4	4	5	5	4	2	3	3,87
4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	5	5	4	4	4	3	4	4,06
5	5	4	4	5	5	5	1		3	4	3	4		3		5	3,92
6	5	4	5	5	4	4		4	4	4	5	5	5	5	4	5	4,53
7	4	3	4	4	5	3	3	2	5	5	4	4	5	5	2	5	3,94
8	3	5	5	3	4	5	3	5		3	5	3	3	4	3	4	3,87
9	5	4	5	4	4	3		2	3	4	4	2	5	5	5	5	4,00
10	4	5		5	3	4	4	4		2	5	4	4	4	5	5	4,14
11	4	4	4	4	2	4	1	2		4	5	3	4	3	4		3,43
12	3	4	5	3	3	5		5	5	5	3		5	4	4	5	4,21
13	1				5	4	1	5	4	5	4	4	5	1	4	3	3,54
14	4		4	2	4	5			2	5	5	5	3	2	3	3	3,62
15	1		5	4	4	4	5		4	2	3	3	5	3	4	4	3,64
<b>Promedio</b>	3,53	4,25	4,46	3,79	4,00	4,00	2,82	3,73	3,83	3,93	4,27	3,93	4,36	3,73	3,64	4,21	<b>3,91</b>
	<b>4,08</b>			<b>3,93</b>			<b>3,46</b>			<b>4,04</b>			<b>3,91</b>			<b>4,21</b>	<b>3,94</b>

Compromiso con la comunidad	Dep. Salud			Dep. Educación			Dep. Tránsito			Dep. Social			Adm. y Fin.			Alcalde	Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	5	4	5	3	2	2	3	2	1	5	5	4	5	5	2	5	3,63
2	5	5	4	4	3	4	2	4	2	4	5	5	4	4	4	4	3,94
3	4	4	3	2	4	3	4	2	1	5	5	4	5	4	3	4	3,56
4	4	5	5	2		3	2	4	4	3	4	4	5	4	5	3	3,80
5	1	5	4	1	3	5	1			5	4	5	5	3	3	3	3,43
6	4	5	3	4	4	4		3	3	5	5	4	5	4	4	5	4,13
7	1	5	4		3	3		3	2	4	4	4				4	3,36
8	4	5	5	3	3	2			4	5	5	5	5		4	5	4,23
9	4	4	3	4	4	4	2	2	3	4	4	5	4	2	3	4	3,50
10	4	3	5	2	5	3	4	4	4	4	5	5	5	3	4	5	4,06
11	4	5	4	4	4	4	5	3	3	5	4	5	4	3	4	5	4,13
12	3	5	4	2	4	2	3	2	4	3	4	4		5	3	5	3,53
13	5	4		4		1	2	4	2	4	5	4	5	1	5	2	3,43
14	4	5		2	3	2	3	3	5	3	3	5	2	4	2	4	3,33
15	2	4	2	3	4	1	5	2	5	5	4	5	3	4	2	5	3,50
<b>Promedio</b>	3,60	4,53	3,92	2,86	3,54	2,87	3,00	2,92	3,07	4,27	4,40	4,53	4,38	3,54	3,43	4,20	<b>3,69</b>
	<b>4,02</b>			<b>3,09</b>			<b>3,00</b>			<b>4,40</b>			<b>3,78</b>			<b>4,20</b>	<b>3,75</b>

Cuidado y preservación del medio ambiente	Dep. Salud			Dep. Educación			Dep. Tránsito			Dep. Social			Adm. y Fin.			Alcalde	Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	4		3	2	3	2	4	4	2	3	4	4	3	2	2	5	3,13
2	1	5	4	4	2	4	2	2	3	2	5	5	4	3	3	2	3,19
3	4	4	5	3	4	4	4	3	1	4	4	4	3	2		2	3,40
4	3	4	5	4	3	2	3	4	3	3	3		4		2	5	3,43
5	1	1	1	1		1	1			1	1		2	1		1	1,09
6	3	1	4	3	1	4	5	3	3	4	5		2	3	2	4	3,13
7	5	1	4	2	5	3	4		2	5	4	5		3	4	4	3,64
8	1	3	5	2	1	4	2	4	4	3	2	4	3	4	1	4	2,94
9	1	5	4	3	3	3	4		2	2	5		4	2	2	5	3,21
10	1	4	3	4	4		3	2	1	5	4	3		4	1	5	3,14
11			5	5	2	3	5	3	3	3	3	4	4	1	2	2	3,21
12	3	4	3	3	1	1	3	1	1	3	4	5		1	4	3	2,67
13	4		2	5	2	3	1	3	4	4		5	3	3	5	1	3,21
14	4	4		4	3	1			2	4	5	4	1		3	2	3,08
15	5		2	3	5	4		3	3	4		3		4		5	3,73
<b>Promedio</b>	2,86	3,27	3,57	3,20	2,79	2,79	3,15	2,91	2,43	3,33	3,77	4,18	3,00	2,54	2,58	3,33	<b>3,11</b>
	<b>3,23</b>			<b>2,92</b>			<b>2,83</b>			<b>3,76</b>			<b>2,71</b>			<b>3,33</b>	<b>3,13</b>

Competitividad y relación con sus Stakeholders	Dep. Salud			Dep. Educación			Dep. Tránsito			Dep. Social			Adm. y Fin.			Alcalde	Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	5	5	4	5	5	4	4	4	2	5	5	4	5	5	5	5	4,50
2	3	4	3	4	4	3	3	3	4	5	4	5	4	5	4	5	3,94
3	3	4	3	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4,19
4	3	5	4	3	4	2	3	4	5	5	3	3	3	3	5		3,67
5	5	4	4	5	3	4	5	3	4	5	5	4	4		5	5	4,33
6	3	5	3	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3,50
7	3	4	3	4	3	5	3	2	3	4	5	2	2		5	3	3,40
8	5	4	3	3	5	4	5	5	4	5	4	5		5	4	3	4,27
9	3	5	4	3	4	3	2	1	3	3	3	4	1	3	5		3,13
10	3	4	5	5	3	5	2	5	4	5	3	3		1	3	5	3,73
11	3	4	3	3	5	3	2	4	3	4	4	4	4	3	4	2	3,44
12	5	5	4	3	4	4		3	5	3	3	4	5	1	3	5	3,80
13	4	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	3	5	4,13
14	5	5	4	5	2	3	3	3	3	5	5	4	5	4	5	5	4,13
15	5	4		2	2	1			2	3	4	5	4	3	2	4	3,15
<b>Promedio</b>	3,87	4,47	3,57	3,87	3,60	3,53	3,46	3,43	3,60	4,33	4,07	4,00	3,85	3,38	3,93	4,23	<b>3,82</b>
	<b>3,97</b>			<b>3,67</b>			<b>3,50</b>			<b>4,13</b>			<b>3,72</b>			<b>4,23</b>	<b>3,87</b>

### Municipalidad de Ñiquen

	Dep. Salud			Dep. Educación			Dep. Tránsito			Dep. Social			Adm. y Fin.			Alcalde	Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	4	3	5	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3	4	3,00
2	3	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	5	5	3,75
3	3	2	3	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4	3,19
4	3	3	3	2	4	3	4	5	3	5	5	5	5	5	4	4	3,94
5	3	1	3	1	4	2	2	3	4	3		5	5	4	4	5	3,27
6	3	3	3	3	4	3	2	2	3	4	5	3	2	2		5	3,13
7	3	1	4	1	4	4	4	2	4	4	5	4	2	2	2	5	3,19
8	5	3	3	4	3	5	4	2	5	4	4	3	2	3		4	3,60
9	2	3	3	3	4	3	3	2	4	3	4		2	4	5	5	3,33
10	3	2		3	3	3	4	4	3	3		5	5	2	5	5	3,57
11	2	1	2	2	3	4	2	3	5	5		4	4	4	4	4	3,27
12	2	3	5	2	4	3	1	4	3	4	4		3	4	5	5	3,47
13	3	2	4	3	4	3	2	4		4	5	4	4	3	4	4	3,53
14	2	2	1	4	3	5	3	5	4	4	5	5	5	2	5	2	3,56
15	2		2	2	5	3	4		5		4	4	4	3	4	3	3,46
<b>Promedio</b>	2,87	2,29	3,21	2,60	3,60	3,33	3,00	3,36	3,86	3,79	4,08	4,00	3,47	3,13	4,08	4,27	<b>3,43</b>
	<b>2,79</b>			<b>3,18</b>			<b>3,40</b>			<b>3,96</b>			<b>3,56</b>			<b>4,27</b>	<b>3,53</b>

	Dep. Salud			Dep. Educación			Dep. Tránsito			Dep. Social			Adm. y Fin.			Alcalde	Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	4	5	5	4	3	4	4	2	2	5	5	5	4	4	4	4	4,00
2	5	3	4	5		3	3	2	3	4	4	4	5	1	5	5	3,73
3	3	4	5	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4,25
4	5	5	5	3	4	4	4	3	4	3	3	4	4	1		5	3,80
5	2	4	4	4	5		4	3	3	4	4	4	4	3	5	4	3,80
6	3	5	3	3	3	5	3	3	4	3	3	5	5	1		5	3,60
7	4	4	5	4	5	4	3	4	5	5	3	5	5	3	4	3	4,13
8	3	5	5	3		3	4	3	3	4	5	5	4	4	3	5	3,93
9	2	5	4	5	5	4	5	4		3	1	3	4	4	2	3	3,60
10	3	4	4	3	3	4	5	3	4	5	1	4	4	5	3	5	3,75
11	3	3	4	1	1	1	3	2	3	4	2	3	5	4		5	2,93
12	3	4	4	3	2	3	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3,44
13	5	3	5	5	3	5	3	3		3	4	5	4	4	3	4	3,93
14	3	4	5	4		3	3	2	4	4	5	4	3	5	5	4	3,87
15	4	3	4		5	5	4	3	4	3	4	5	4	5	3	4	4,00
<b>Promedio</b>	3,47	4,07	4,40	3,64	3,58	3,79	3,73	3,00	3,62	3,87	3,47	4,33	4,13	3,40	3,75	4,27	<b>3,78</b>
	<b>3,98</b>			<b>3,67</b>			<b>3,45</b>			<b>3,89</b>			<b>3,76</b>			<b>4,27</b>	<b>3,84</b>

Cuidado y preservación del medio ambiente	Dep. Salud			Dep. Educación			Dep. Tránsito			Dep. Social			Adm. y Fin.			Alcalde	Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	3	4	3	3	4	3		3	4	4		4	3	4	3	4	3,50
2	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3		5	3	3	2	3	3,33
3	5	3	5	4	4	4		5	5	4	2	4	2	4	3	5	3,93
4	3	5	5	3	4	4	2	3	4	4	3		3	3	4	5	3,67
5																1	1,00
6	4	4	4	4	5	3		4	4	4	3		4	2	4	4	3,79
7	3	3	4	3	1	4		3		4	4	5		3	3	3	3,31
8	3	4	5	3	1	5	2	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3,38
9	3	4	4	4	4	4		4	2	5	4			3	4	3	3,69
10	2	3	3	5	2	4	2	4		4	3	3	3	3	2	4	3,13
11	1	1	5	3	3	4	3	3	3	4	4	4		3	3	1	3,00
12	4	4	3	5	4	2	4	2	3	3	5	5	2	4	2	2	3,38
13	4	3	2	4	5	3	3	1	4	4	4	5	1	4	3	2	3,25
14	5	4		4	4	3	4	1	2	4	5	4	2	3		2	3,36
15	3	4	2	5	4	5	3	4		3	4	3	1	4	4	4	3,53
Promedio	3,36	3,57	3,77	3,79	3,43	3,64	2,89	3,21	3,45	3,86	3,75	4,18	2,45	3,21	3,08	3,07	3,42
	3,57			3,62			3,19			3,93			2,92			3,07	3,38

Competitividad y relación con sus Stakeholders	Dep. Salud			Dep. Educación			Dep. Tránsito			Dep. Social			Adm. y Fin.			Alcalde	Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	4	4	4	3	4	5	5	5		4	3	5	4	3	3	4	4,00
2	5	4	4	5	5		5	4	4	4	3	5	5	3	3	3	4,13
3	4	5	4	4	4	4		5	5	5	5	5	5	4	3	4	4,40
4	4	4	5	5	3	5	3	3	4	3	5	4	4	3	2	5	3,88
5	4	5	4	5	4	4	1	3	4	3	4	5	1	2	3	3	3,44
6	5	3	5	5	5	5		4	3	5	4	5	2	4	4	4	4,20
7	4	4	5	4	4	3	4		3	4	5	4	3	1	4	4	3,73
8	4	5	5	4	4	4	1	5	4	5	4	5	2	4	4	4	4,00
9	5	4	4	4	3	3	2		3	5	5	4	2	4	4	3	3,67
10	4	3	3	4		4	1	4	3	5	5	5	1	2	5	1	3,33
11	5	4	4	4		4	1		3	5	4	4	4	2	5	1	3,57
12	5	4	5			5	4	5		5	4	5	3	2	4	4	4,23
13	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	2	4	3	3,69
14	5	4	4	4		5	4	5		4	5	3	3	1	4	3	3,86
15	4	5	4	5	4	5	4	3	4	5	5	4	4	1	3	4	4,00
Promedio	4,40	4,13	4,27	4,29	4,00	4,29	2,92	4,17	3,58	4,40	4,40	4,47	3,07	2,53	3,67	3,33	3,87
	4,27			4,19			3,56			4,42			3,09			3,33	3,81

### Municipalidad de Yungay

	Dep. Salud			Dep. Educación			Dep. Tránsito			Dep. Social			Adm. y Fin.			Alcalde	Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	3	4	3	3	5	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	5	4,25
2	3	3	4	4	4	3	5	4	4	4		5	4	5	5	5	4,13
3	2	4	2	4	3	5	4	4	3			4			5	5	3,75
4	3	4	2	4	3	3	4	5	3	3	5	3		4		4	3,57
5	4	4	3	3		5		4	3	4		4			5		3,90
6	4	3	3	3	3	4	4	5	3	5	5	3	5	5	4	5	4,00
7	3	3	4	3	5		3	4	2	3			3	5	5	4	3,62
8	4	3	3	5	3	3	4	3	2	4	4	3	3	5	3	4	3,50
9	1	2	3	2		4	5			4	3			5	4	5	3,45
10	4	3	4	3	3		3	4		4	4	4	4	3	4	4	3,64
11	5	3	3	3	3	3	3		4		3	3	5	3		5	3,54
12	4	3	3	3	3	3	4	5	3	3	4		3	3	3	5	3,47
13	4	3	3	1		3	4		4	4	5	3	4	5	5	3	3,64
14	2	3	2	4	3	3	4	4	3	5	4	5		3	5	5	3,67
15	4	4	3	3	3	5	4	4	3		3	3	4	4	3	3	3,53
<b>Promedio</b>	3,33	3,27	3,00	3,20	3,42	3,69	4,00	4,25	3,23	4,00	4,09	3,75	3,80	4,15	4,23	4,43	<b>3,74</b>
	<b>3,20</b>			<b>3,44</b>			<b>3,83</b>			<b>3,95</b>			<b>4,06</b>			<b>4,43</b>	<b>3,82</b>

	Dep. Salud			Dep. Educación			Dep. Tránsito			Dep. Social			Adm. y Fin.			Alcalde	Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	5	5	5	3	4	5	2	3	2	4	5	4	5	5	5	4	4,13
2	4	5	3	3	3	4	4	3	3	3	4	5	3	4	3	5	3,69
3	4		3	4	4	5	5		3	3	4		3	4	3	3	3,69
4	4	5	5	4	5	3	5	5		4		5	5	4	2	5	4,36
5		1	4	4	4		4	4	3	5	4	4	3	3	4	4	3,64
6	3		3	3	4	3	3	4	2	4		5	3	4	4	5	3,57
7	3	5	3	5	4	4	5	3	2	4	4	5	3	4	3	3	3,75
8	4	2	3	2	5	3	4	3	3	3	3	4	3	5	4	5	3,50
9	3	3	3	2	3		5	4	3		3	5		4			3,45
10	3		4	4	4	4	5	5	3	4	3	5	5	3	5	4	4,07
11	3	5	3	4	5		5	4	3	3	5	5	4	3	4	5	4,07
12	3	4	4	5	4	4	5	3	4	3	3	4	5	4	4	4	3,94
13	3	3	5	4	3		4	5		3	4	3	5	5	3	4	3,86
14	3	4	5	4	5	4	4	4	3	3	4	3	5	5	4		4,00
15	5	5	4	3	4		3	4	5	5	4	4	5	3	5	3	4,13
<b>Promedio</b>	3,57	3,92	3,80	3,60	4,07	3,90	4,20	3,86	3,00	3,64	3,85	4,36	4,07	4,00	3,79	4,15	<b>3,86</b>
	<b>3,76</b>			<b>3,86</b>			<b>3,69</b>			<b>3,95</b>			<b>3,95</b>			<b>4,15</b>	<b>3,89</b>

Cuidado y preservación del medio ambiente	Dep. Salud			Dep. Educación			Dep. Tránsito			Dep. Social			Adm. y Fin.			Alcalde	Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	4	5	5	4	5	4	3	4	4	5	3	3	1	1	2	3	3,50
2	4	1	1	3	4	4	3	1	4	4	4	2	3	1	2	4	2,81
3	3	4	4	3	3	4	4	1	2	3	5	3	3	4		4	3,33
4	4	3	4	3	3	4	2	5	3	2	5	2	2	1	3	3	3,06
5		2		1	1			1			1		1	2		2	1,38
6	3	3	5	2	3	4	3	3	3	3	3		5	3		2	3,21
7	1	4	4	2	1	2	3	4	4		2	3		4	3	5	3,00
8	3		3	3	1	3	2	1	3		2	3	5	2		3	2,62
9	3	1	4	2	3		4	1	4	3	3	3		4	3	3	2,93
10	4	1	5	3	4	3	4	4	5	3	3	3	4	2	2	4	3,38
11	4	4	4		5		5	3	2	1	3	1	3	3	3	2	3,07
12	3	3	4	4	5		4	1	2	1	4	1	3	1	3	4	2,87
13	4	4	3		4	1	3	2		5	4	4	2	3	3	3	3,21
14	5		5	5	3	1		3	4	5	2	5	3	3	4	4	3,71
15	5	5	3	4	3	4	3	3		4		4	4	3	4	4	3,79
<b>Promedio</b>	3,57	3,08	3,86	3,00	3,20	3,09	3,31	2,47	3,33	3,25	3,14	2,85	3,00	2,47	2,91	3,33	<b>3,115762</b>
	<b>3,50</b>			<b>3,10</b>			<b>3,04</b>			<b>3,08</b>			<b>2,79</b>			<b>3,33</b>	<b>3,139937</b>

Competitividad y relación con sus Stakeholders	Dep. Salud			Dep. Educación			Dep. Tránsito			Dep. Social			Adm. y Fin.			Alcalde	Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4,38
2	5	5	4	5	4	4	4	5	4		4	4	5	4	4	4	4,33
3	5	5	3	5	4	3		4		4	4	3	4	4	5	4	4,07
4		4	5	4	5	4		3	5	4	4	3	5	4	4	3	4,07
5	4		5	5	4	4		4		3	5	4	5	4	5	4	4,31
6	4	5	4	3	5	4		3	3	4		5	4	5	4	5	4,14
7	4	5	5	4		4	4	5	4	5	4	4		5	3	4	4,29
8	3		4	5	5	4	3	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4,13
9	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3	3	5	3	4	5	3	4,06
10	3	5	5		1		5	5	4	5	4	4	3	4	1	4	3,79
11	3	5	4	4	1	3	3			5		5			4	5	3,82
12	4	5	3	1	4		4	4	4	3	5	5	3	4	3	3	3,67
13	3	3	4	4	3	5	4		4	3		5	2	4	4	4	3,71
14	4	3	3		4		4	4	4	5	4		2	4	5	4	3,85
15		3	5	3	3	5	5	4	3	4	3	5	4	4	3	3	3,80
<b>Promedio</b>	3,85	4,31	4,20	3,92	3,71	4,08	4,09	4,15	4,00	4,00	4,08	4,36	3,77	4,21	3,87	3,93	<b>4,03</b>
	<b>4,12</b>			<b>3,91</b>			<b>4,08</b>			<b>4,15</b>			<b>3,95</b>			<b>3,93</b>	<b>4,02</b>

**Municipalidad de Bulnes**

	Dep. Salud			Dep. Educación			Dep. Tránsito			Dep. Social			Adm. y Fin.			Alcalde	Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4,69
2	3	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4,06
3		3	4	4	3	3	5	4	2	4	2	3	4	4	3	4	3,47
4	5	4	3	3		4	4	5	2	3	3	2	4	4	4	4	3,60
5	3	3	2	3	4	3	2	4	2	1	2		4	4	4	5	3,07
6	4	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	5	4	3	5	3,44
7		4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4		5	5	4	3,79
8	4	5	5	4	3	4	4	4	4	2	3		5	4	5	4	4,00
9	3		4		4	5	5	4	5	1	2	3		3	4	4	3,62
10	3	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	5	3,88
11	3		3	5	1	4	5	5	4	2	4	3	3	3	4	4	3,53
12	3	5	4	4	3	3	4	1	4	1	3	4	3	4	5	5	3,50
13	3	4	5	3	4		4	3	3	3	3	3	4	3	4	5	3,60
14	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3,88
15	4	3	3	3	3	4	5	5	3	2	3	5	3	3	5	5	3,69
<b>Promedio</b>	3,54	3,85	3,73	3,71	3,43	3,79	4,07	3,93	3,47	2,67	3,13	3,54	4,00	3,93	4,27	4,53	<b>3,72</b>
	<b>3,71</b>			<b>3,64</b>			<b>3,82</b>			<b>3,11</b>			<b>4,07</b>			<b>4,53</b>	<b>3,81</b>

	Dep. Salud			Dep. Educación			Dep. Tránsito			Dep. Social			Adm. y Fin.			Alcalde	Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	4	5	5	4	3	4	3	4	4	5	5	5	4	3	3	5	4,13
2	5	4	4	4	4	4	3		3	5	4	4	4	2	4	5	3,93
3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5	2	5	5	4,31
4	3	4	4	5	4	4	3	3		4	4	5	3	3	4	5	3,87
5	4	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	3	3	3	5	4,13
6	4	4	4	4	4	4	3	4	2	3	5	4	2	3	4	5	3,69
7	4	4	4	3	5	5	1	5	2	4	5	5	2	4	3	4	3,75
8	3	4	4	4	5	4	2	4	3	5	4	4	1	5	2	3	3,56
9	4	3	3	3	4	4	2	4	4	4	5	5	3	4	3	4	3,69
10	4	4	3	3	5	5	3	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4,00
11	4	3	4	4	5	4	3	3	4	4	5	4	2	4	4	5	3,88
12	5	3	3	4	5	3	4	4	3	4	5	5	3	3	5	5	4,00
13	4	5	3	5	3	4	4	3	5	3	5	5	4	4	4	5	4,13
14	2	3	3	2	2	3	2		3	3	3	5	3	4	3	4	3,00
15	3	3	4	4	3	3	4	3	4	5	5	4	2	3	3	5	3,63
<b>Promedio</b>	3,87	3,87	3,80	3,87	4,13	3,93	2,93	3,69	3,50	4,27	4,60	4,53	2,93	3,40	3,60	4,60	<b>3,85</b>
	<b>3,84</b>			<b>3,98</b>			<b>3,38</b>			<b>4,47</b>			<b>3,31</b>			<b>4,60</b>	<b>3,93</b>

Cuidado y preservación del medio ambiente	Dep. Salud			Dep. Educación			Dep. Tránsito			Dep. Social			Adm. y Fin.			Alcalde	Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	5	1	4	1	3	2	3	4	3	5	5	4	3	5	4	3	3,44
2	5	5	3	1	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	3	3,31
3	5	4	1	3	3	3	2	1	4	4	3	3	2	5	3	3	3,06
4	4	4	1	4	3	3	2	2	2	2	1	4	1	2	2	3	2,50
5	1	1		1	1	1	3	1	1	3	3	2	2	1	3	3	1,80
6	5	4	5	1	2	2	3	3	3	2	2	4	2	4	3	4	3,06
7	5	5	4	3		3	2	4	3	5	3	4	3	4	4	3	3,67
8	5	1	4		4	4	2	1	4	4	4	3	4	4	4	3	3,40
9	1	1	2	3	1	3	3	1	5	5	4	4	3	3	5	3	2,94
10	1	2	1	4	3	4	3	2	2	4	3	4	4	3	4	4	3,00
11	3	5	4	4	1	4	4	3	3	3	4	3	4	4	1	3	3,31
12	4	4	4	1	1	2	3	4	4	5	3	5	3	4	1	4	3,25
13	3	5	1	4	1	3	4	3	4	4	5	4	4	3	4	5	3,56
14	4	2	1	3	2	3	3	4	4	3	4	5	3	4	3	4	3,25
15	5	2	3	4	3	5	2	3	3	4	3	4	3	3	4	4	3,44
Promedio	3,73	3,07	2,71	2,64	2,14	3,07	2,73	2,53	3,27	3,80	3,40	3,80	3,00	3,53	3,13	3,47	3,13
	3,17			2,62			2,84			3,67			3,22			3,47	3,16

Competitividad y relación con sus Stakeholders	Dep. Salud			Dep. Educación			Dep. Tránsito			Dep. Social			Adm. y Fin.			Alcalde	Promedio
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1	4	4	3	3	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4,13
2	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3	5	5	3	4	5	4,13
3	4	3	4		3	3	3	3	3	5	4	4		4	3	5	3,64
4	2	4	5	3	3	3	4	4	4	4	4	5		2	4	5	3,73
5	3	5	4	5	4	3	4	3		3	4	3		3	4	5	3,79
6	2	4	5	4	3	2	5	3	3	3	3	4	5	4	5	4	3,69
7	3	3	4	5	3	2	4	4	4	5	4	5	4	3	4	5	3,88
8	4	4	4		3	4	1	3	3	4	5	4	4	4	3	5	3,67
9	1	5	3	5	3	4	4	4	2	5	4	4	5	3	4	4	3,75
10	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	2	3	3,56
11	4	5	4	3	4	5	4	4	3	3	5	5	5	3	5	4	4,13
12	4	4	3		5	5	3	5	3	3	4	4	4	2	4	5	3,87
13	5	4	3	5		5	1	5	2	3	3	3	5	3	4	5	3,73
14	3	3	3	4	4	4	1	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3,63
15	3	3	4	4	4	4	4	2	2	4	3	3	3	4	4	5	3,50
Promedio	3,47	3,93	3,80	4,00	3,64	3,73	3,27	3,80	3,07	3,87	3,80	4,07	4,42	3,33	3,87	4,67	3,80
	3,73			3,79			3,38			3,91			3,87			4,67	3,89

