



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

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE TÉCNICO UNIVERSITARIO EN  
ADMINISTRACIÓN

---

**“RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LOS  
MUNICIPIOS DE: CHILLÁN, CHILLÁN VIEJO, COIHUECO Y SAN CARLOS”**

**Profesor Guía**

Sr. Omar Acuña Moraga.

**Alumnas**

SRTA. DAYANNA CARO MUÑOZ.

SRTA. FABIOLA LÓPEZ SALINAS.

SRTA. FLORENCIA URRUTIA

VENEGAS.

**Fecha de entrega**

16 de diciembre de 2016

---



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Programas Especiales de Continuidad de Estudios

Chillán, enero 10 del 2017.


### Informe: Memoria de Título


En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Técnico Universitario en Administración, denominada "*Responsabilidad Social en los Municipios de Chillán, Chillán Viejo, Coihueco y San Carlos*" de las alumnas Dayanna Andrea Caro Muñoz, Fabiola Jaqueline Del Carmen López Salinas y María Florencia Urrutia Venegas.

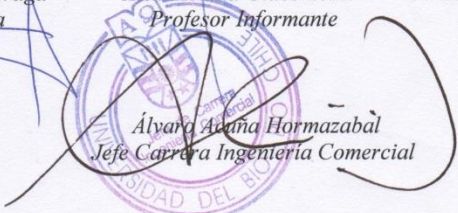
Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Técnico Universitario en Administración y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 6.1 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,

  
Omar Acuña Moraga  
Profesor Guía

  
Alex Medina Giacomozzi  
Profesor Informante

  
Constanza Olguín Gutiérrez  
Coordinadora

  
Álvaro Acuña Hormazabal  
Jefe Carrera Ingeniería Comercial

CC. - Jefe Carrera Ingeniería Comercial  
- Alumno  
- Archivo

Introducción .....	7
Antecedentes Generales de la Investigación .....	9
Planteamiento del tema.....	10
Objetivos Generales y Específicos de la Investigación.....	11
Objetivo General .....	11
Objetivos Específicos .....	11
Descripción de los aspectos fundamentales de la metodología a utilizar. ....	12
Capítulo I: Conceptos Teóricos .....	13
1.1 Concepto de responsabilidad social.....	14
1.2 Origen histórico de la responsabilidad social .....	15
1.3 Modelos de comportamiento de la Responsabilidad Social .....	19
1.3.1 Modelo clásico.....	20
1.3.2 Modelo socio-económico .....	20
1.3.3 Modelo filantrópico.....	21
1.3.4 Modelo moderno.....	21
1.4 Responsabilidad social en Chile .....	22
1.4.1 Ranking de Sustentabilidad Empresarial Prohumana 2016.....	23
1.5 Beneficios de la responsabilidad social.....	24
1.5.1 Teorías respecto a los Beneficios de RSE. ....	24
1.5.2 Beneficios Responsabilidad social.....	25
1.6 Concepto de Stakeholders (grupos de interés) .....	27
1.7 Elementos que incluye la RSE .....	28
1.8 Aspectos de la Responsabilidad Social.....	31
1.9 Principios de la Responsabilidad Social.....	32

1.10	Dimensiones de la Responsabilidad Social .....	34
1.11	Normas y Estándares de Responsabilidad Social .....	36
Capítulo II: Marco Metodológico.....		41
2.1	Tipo de investigación.....	42
2.2	Sujeto de estudio.....	42
2.3	Instrumento de recopilación de información.....	42
2.4	Procesamiento de datos.....	43
2.5	Instrumento de medición de Responsabilidad Social.....	43
Capítulo III: Antecedentes de los Municipios.....		46
3.1	Concepto general de municipio.....	47
3.2	Historia de los municipios en Chile.....	48
3.3	Unidades de apoyo y funciones generales.....	51
3.4	Stakeholders de los municipios.....	54
3.5	Descripción, funciones y características de los municipios en estudio.....	55
3.5.1	Municipalidad de Chillán.....	55
3.5.1.1	Descripción de los departamentos evaluados con el auto-diagnóstico .....	55
3.5.1.2	Organigrama Municipalidad de Chillán.....	56
3.5.2	Municipalidad de Chillán Viejo.....	57
3.5.2.1	Descripción de los departamentos evaluados con el auto-diagnóstico.....	57
3.5.2.2	Organigrama Municipalidad de Chillán Viejo.....	58
3.5.3	Ilustre Municipalidad de Coihueco .....	58
3.5.3.1	Descripción de los departamentos evaluados con el auto-diagnóstico.....	58

3.5.3.2	Organigrama Municipalidad de Coihueco.....	60
3.5.4	Ilustre Municipalidad de San Carlos .....	60
3.5.4.1	Descripción de los departamentos evaluados con el auto-diagnóstico .....	61
3.5.4.2	Organigrama Municipalidad de San Carlos .....	62
Capítulo IV: Resultados de la Investigación .....		63
4.1	Resultados generales por dimensión (por departamento).....	64
4.1.1	Calidad de vida en el municipio .....	64
4.1.2	Compromiso en la comunidad .....	66
4.1.3	Cuidado y preservación del medio ambiente .....	68
4.1.4	Competitividad y relación con sus Stakeholders.....	70
4.2	ScoreCard Balance Social de los Municipios .....	72
4.3	Análisis de los resultados por municipio y área temática .....	74
4.3.1	Calidad de vida en el municipio .....	74
4.3.2	Compromiso con la Comunidad.....	76
4.3.3	Cuidado y Preservación del Medio Ambiente .....	79
4.3.4	Competitividad y relación con sus Stakeholders .....	81
Capítulo V: Propuestas de Mejoras .....		84
5.1	Propuestas y sugerencias de mejoras .....	85
5.1.1	Municipalidad de Chillán.....	85
5.1.2	Municipalidad de Chillán Viejo.....	86
5.1.3	Municipalidad de Coihueco.....	87
5.1.4	Municipalidad de San Carlos. ....	88
Conclusión .....		90
Bibliografía.....		93

Anexos ..... 96

## **Introducción**

En la actualidad, la Responsabilidad Social ha estado tomando gran notabilidad en las prácticas sociales de las empresas, lo que conlleva que las personas involucradas adopten un pensamiento y conducta responsable con la sociedad y medio ambiente, y es por ello que cada vez más son las empresas e instituciones que adoptan y practican la Responsabilidad Social, con el fin de verse mayormente comprometidos con la comunidad, con el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la misma, sin hacer daño hacia el entorno.

El término Responsabilidad Social Empresarial lleva implícito un punto de vista ético y legal en aspectos relacionados al ambiente, la economía y la sociedad; sin embargo cada empresa tiene una concepción propia del término y por lo tanto miden su aplicación mediante acciones de filantropía, donaciones, gasto o inversión social, reducción de la pobreza, aumento del capital social o mejoramiento de la calidad de vida. Bajo el contexto anteriormente descrito; es necesario que las organizaciones pongan en práctica la Responsabilidad Social incluyendo el bienestar social, el aprovechamiento de los recursos naturales y el cuidado del medio ambiente, ya que de esa manera se logrará un equilibrio en sus operaciones. Las municipalidades al ser parte de una estructura estatal, deben cumplir con los parámetros del concepto de Responsabilidad Social, diferenciando entre las acciones que por naturaleza le corresponden (Misión) y las políticas y normas que le permitan implementar programas de carácter voluntario.

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, en 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, que 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 el tema de la responsabilidad social, para luego dar paso a una descripción de cuatro municipios, Chillán, Chillán Viejo, Coihueco y San Carlos, que serán el objeto de estudio, luego se dará 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.



# **Antecedentes Generales de la Investigación**

## **Planteamiento del tema.**

En la actualidad la sociedad exige cada vez mayor responsabilidad social a las instituciones tanto públicas como privadas, esto se debe a que los ciudadanos cada día están tomando mayor conciencia social y ambiental, por tanto esperan que las instituciones se preocupen y comprometan con el desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad. Es por ello que la Responsabilidad Social se ha convertido en una de las acciones más promovidas al interior de las instituciones, en el caso de las Municipalidades y atendiendo a la creciente tendencia se preocupan cada vez más de impulsar programas enfocados en dicho ámbito, para que así las organizaciones asuman un compromiso voluntario con el desarrollo y bienestar social.

Las municipalidades cumplen por ley un rol social, el cual está establecido en la Ley Orgánica de Municipalidades, sin embargo, la Responsabilidad Social va más allá del cumplimiento de normas exigidas, si no que apunta a crear conciencia colectiva en función de las personas, medio ambiente y la protección de éstos. No obstante, a pesar de la implementación y creación de un buen gobierno corporativo, sigue existiendo la sensación de inseguridad dentro de los grupos de interés, ya que generalmente se aplica pero no se mide el grado de satisfacción o los resultados que se puedan estar generando.

Es por eso, que esta memoria propone medir si los municipios de Chillán, Chillán Viejo, Coihueco y San Carlos, están cumpliendo un buen desempeño social, y para ello será necesaria la utilización de una encuesta de autodiagnóstico que se aplicará a una muestra representativa de funcionarios, y cuyos resultados permitirán llevar a cabo el análisis en las cuatro áreas de estudio.

- ❖ Calidad de vida en la empresa (municipio)
- ❖ Compromiso con la comunidad

- ❖ Cuidado y preservación del medio ambiente
- ❖ Competitividad y relación con sus stakeholders

Lo anterior permitirá sentar las bases para realizar una comparación del desempeño social entre municipios, y también elaborar propuestas que permitan a las instituciones el mejor desarrollo de sus funciones, debido a la gran importancia que éstas poseen, por el hecho de ser instituciones que abarcan en gran medida las necesidades de la sociedad, con servicios en áreas como salud, educación, transporte, deporte y recreación, construcción, etc.

Por último esta memoria podría servir de apoyo para futuras investigaciones que la universidad pudiera realizar.

## **Objetivos Generales y Específicos de la Investigación.**

### **Objetivo General**

- ❖ Analizar el desempeño social en los Municipios de: Chillán, Chillán Viejo, Coihueco y San Carlos.

### **Objetivos Específicos**

- ❖ Elaborar marco teórico sobre responsabilidad social.
- ❖ Describir funcionamiento de los municipios.
- ❖ Diagnosticar el desempeño social de cada uno de los Municipios.
- ❖ Comparar el desempeño social de los Municipios.
- ❖ Elaborar propuestas para mejorar el desempeño social de los Municipios.

## **Descripción de los aspectos fundamentales de la metodología a utilizar.**

La metodología a utilizar será de tipo descriptivo, lo cual nos permitirá exponer y analizar de mejor manera el tema de Responsabilidad Social.

Para una mejor ejecución del análisis deseado, aplicaremos un Instrumento de Autodiagnóstico Empresarial, propuesto por la Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C., el cual consiste en estimar en que grado o medida la institución cumple con los enunciados, los cuales deberán ser calificados dentro de una escala del 1 al 5, y donde el 5 representa el nivel más alto de similitud entre lo que se espera y lo que realmente se realiza u ocurre dentro del municipio, y 1 viene siendo el valor más bajo. Este autodiagnóstico se aplicará a una muestra representativa de funcionarios por departamentos, y se analizarán cuatro tópicos, Calidad de vida en la empresa (municipio), Compromiso con la comunidad, Cuidado y preservación del medio ambiente, Competitividad y relación con sus partes interesadas.

Los datos obtenidos serán ingresados a procesos electrónicos (computador), que nos entregará resultados de tipos cualitativos y cuantitativos, permitiendo describir, medir y evaluar que tan responsables socialmente son los municipios por departamentos y a la vez se podrá realizar una comparativa entre ellos.

Para la primera parte, se describirá los conceptos teóricos, origen y evolución de la Responsabilidad Social mediante recolección de información de fuentes primarias y secundarias, como libros, entrevistas, apuntes, etc.

Para el segundo segmento, se hará una descripción interna de los municipios (composición, funciones, características, etc.) además de la implementación del autodiagnóstico, donde se utilizarán tanto fuentes primarias como secundarias, principalmente páginas web, entrevistas, instrumento de autodiagnóstico.

# Capítulo I: Conceptos Teóricos

## 1.1 Concepto de responsabilidad social

El concepto de Responsabilidad Social, surge a mediados de los años 50 en Estados Unidos. A pesar de los esfuerzos realizados no se ha podido lograr una definición de Responsabilidad Social Empresarial que pueda ser universalmente aceptada y utilizada, esto es porque al existir variadas definiciones, las empresas la adoptan según su conocimiento subjetivo y visión empresarial, por lo que al querer plasmar el concepto de RSE solo hace una referencia descriptiva de los contenidos, más que a una definición generalizada y que integre todas las circunstancias.

Algunas de las definiciones de Responsabilidad Social que se pueden encontrar son las siguientes:

Acción empresas *“Una visión de negocios necesaria para la sostenibilidad y competitividad de las empresas, que les permite integrar armónicamente el desarrollo económico con el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda su cadena de valor”*. (Acción empresas, 1962)

Milton Friedman en su libro Capitalismo y libertad *“Sólo hay una y única responsabilidad social de las empresas: usar sus recursos para participar en actividades diseñadas para incrementar sus beneficios, siempre y cuando se mantenga dentro de las reglas del juego, es decir, se dedica a la competencia libre y abierta, sin engaño o fraude”*.(Friedman, 1962)

Forética *“La RSE consiste en la asunción voluntaria por parte de las empresas de responsabilidades derivadas de los efectos de su actividad sobre el mercado y la sociedad así como sobre el medio ambiente y las condiciones de desarrollo humano”*.(Gómez, 2005)

World Business Council Sustainable Development *“La RSE es el compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de la colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objetivo de mejorar la calidad de vida”*. (WBCSD, 2002)

Comisión de las comunidades Europeas en Libro Verde *“La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”*.(Comisión de las Comunidades Europeas, 2001)

Sin embargo, a pesar de las discordancias y matices existentes en las definiciones, se puede identificar un consenso general de las principales características que debe tener la responsabilidad social, según lo descrito por la Comisión de las Comunidades Europeas el año 2002.

- ❖ Comportamiento que adoptan las empresas voluntariamente, más allá de sus obligaciones jurídicas, por considerar que redundará a largo plazo en su propio interés.
- ❖ La RSE está intrínsecamente vinculada al concepto de desarrollo sostenible: las empresas deben integrar en sus operaciones las consecuencias económicas, sociales y medioambientales.
- ❖ La RSE no es algo que pueda “añadirse” optativamente a las actividades principales de la empresa, sino que afecta a su propia gestión.

## **1.2 Origen histórico de la responsabilidad social**

La Responsabilidad Social Empresarial, idea o término como la entendemos en la actualidad, surge en el año 1953 en EEUU, por Howard Bowen (padre del concepto) con la publicación del libro titulado “Responsabilidad Social del Empresario”, en el que se cuestionan cuáles son las responsabilidades que los

empresarios deben asumir con la sociedad. Los primeros rastros y el inicio de una filosofía abstracta que planteaba la compensación hacia la sociedad por los daños que pudo haber causado la empresa en la realización de sus fines. Entre estos daños contamos; lluvia ácida, la contaminación de ríos, lagos y mares, la contaminación atmosférica, el calentamiento global y la destrucción de la capa de ozono.

No sólo estos sucesos fueron precedentes para lo que se comprende como RSE, hay documentos que datan del siglo XIX y a veces anteriores, y que dan fe de acciones por parte de compañías en favor de sus trabajadores, fenómenos sociales como la utilización de la mano de obra infantil, trabajo bajo condiciones de explotación, fraudes financieros y desigualdad salarial.

En 1944, se promulga la Declaración de Filadelfia abordando cuatro principios: el trabajo no es mercancía, la libertad de expresión y de asociación es esencial, la pobreza en cualquier lugar constituye un peligro para la prosperidad en todas partes, la guerra contra las carencias se debe desatar con vigor implacable.

En el año 1960 Keith Davis presenta la “ley de oro de la responsabilidad” en la que sostiene que la responsabilidad social de los empresarios debe ser acorde al poder social de las empresas.

En 1968 en Reino Unido, con las 187 mujeres trabajadoras (costureras) en la planta de Ford, quienes tras una huelga por discriminación de género logran nivelar los salarios, dos años más tarde en 1970 se logra la “Ley de igualdad salarial” Estas trabajadoras afirmaban “No es un privilegio el que las mujeres aspiren al mismo derecho que los hombres, es una cuestión de principios y justicia”



En los años 70, el reverendo León Sullivan crea una serie de principios para abordar las problemáticas racistas y desigualdad social, a través de los Principios Globales de Sullivan.

En el año 1972 se realiza la conferencia de Estocolmo, convocada por la Organización de Naciones Unidas, en donde se abordaron temáticas ambientales lo que marcó un punto de inflexión en el desarrollo de la política internacional del medio ambiente.

En 1987 se escribe el Informe socio-económico de Brundtland el cual fue elaborado por distintas naciones para la ONU, en donde se utilizó por primera vez el término desarrollo sostenible o sustentable

En junio de 1992 se realiza la Cumbre para la Tierra, realizada por la conferencia de las Naciones Unidas, en donde se acuerda adoptar un enfoque de desarrollo que protegiera el medio ambiente, asegurando el desarrollo económico y social.

En el año 1996 la norma ISO 14000 nace con el objetivo de ser un estándar internacional de gestión ambiental, tras el éxito de la serie de normas ISO 9000 para sistemas de gestión de la calidad.

En el año 1997 nace el protocolo de Kioto, propuesto por la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático 6, el cual pretende reducir las emisiones de seis gases de efecto invernadero que causan el calentamiento global. Ese mismo año se instaura el Global Reporting Initiative, iniciativa conjunta creada con el objetivo de mejorar las prácticas de reportes de sustentabilidad con parámetros de comparación a los balances financieros o económicos, además de la norma SA8000, la cual tiene como propósito auditar y certificar el cumplimiento de la responsabilidad social promoviendo mejores condiciones laborales.

A fines de 1999 se constituye el Pacto Global de Naciones Unidas el cual llama a las compañías a adoptar diez principios universales relacionados con los derechos humanos, las normas laborales, el medio ambiente y anticorrupción. En noviembre de ese mismo año, surge la norma AA1000 garantizando la calidad transparente de las rendiciones de cuentas, evaluaciones y divulgación sobre aspectos sociales y éticos de la gestión organizacional.

En el año 2001, otro hito contribuye a impulsar la Responsabilidad Social como es el caso del Libro Verde de la Comisión Europea, el cual propone fomentar un marco para la responsabilidad social de las empresas. El mismo año se realiza la Cumbre del Milenio, en donde se dictan los ocho objetivos de desarrollo del milenio. En Francia, año 2001, la ley NRE obliga a las empresas francesas, a transparentar acciones de carácter social y medio ambiental, en sus informes anuales.

En noviembre del 2010 nace la norma ISO 26000 la cual contribuye a alinear el lenguaje sobre Responsabilidad Social, aplicado a todo tipo de organizaciones, proporcionando directrices socialmente responsables.

El nacimiento de la ONU y posteriormente el surgimiento de los Derechos Humanos sirvieron como una base sólida para que se generara una mayor conciencia social, llevando a la palestra el tema de ser socialmente responsable, comenzaron a nacer Organizaciones sobre la responsabilidad social en distintos lugares del mundo, donde todas tiene 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 Instituto Ethos, o el GRI (Global Reporting Initiative) es una de las organizaciones con mayor desarrollo a nivel mundial. Hechos como la Conferencia de Estocolmo en 1972, el Informe Brundtland en 1987 o el protocolo de Kyoto en 1997; el nacimiento de grupos

civiles como Amnistía Internacional, WWF, Greenpeace o Transparencia Internacional; las iniciativas formales empresariales como AA1000, SA8000, las Directrices de la OCDE o el mismo Pacto Mundial; son todos, acontecimientos que han servido como bloques para levantar esta construcción social y medioambiental conocida como Responsabilidad Social Empresarial.

Hoy, la Responsabilidad Social se está institucionalizada, a través de distintos organismos alrededor del mundo; se habla ya de una manera sólida de sustentabilidad; se han realizado grandes documentos como el Libro Verde y el Blanco; y se han publicado guías extraordinarias como las Directrices de la OCDE o la tan ansiada ISO26000; y hoy también los buenos ejemplos de responsabilidad social se multiplican por el mundo. La RSE no es estática y seguirá cambiando y nuevos acontecimientos habrán de sumarse a esta línea de tiempo que pretende ser un esfuerzo sintético de Expok por marcar en un documento cronológico, algunos de los muchos hechos que han forjado esta nueva visión del quehacer empresarial.

### **1.3 Modelos de comportamiento de la Responsabilidad Social**

Siguiendo la tipología expuesta por Quazi y O'Brian (2000), a efectos prácticos, se pueden identificar cuatro patrones en la conducta empresarial en sus dos dimensiones, o sea, la de responsabilidad ante los propietarios y la de responsabilidad ante el conjunto social. La diferencia entre estos cuatro patrones de comportamiento radica en las diferentes maneras de posicionarse de cada empresa con respecto a la Responsabilidad Social.

Por una parte, según el alcance de las actividades de RS dentro de la empresa, puede darse una posición reducida y otra amplia, según que se considere que el objetivo de la empresa es únicamente suministrar bienes y servicios a la sociedad, obteniendo beneficios para los propietarios, o bien se considere que, aparte de

esto, las empresas deben satisfacer los objetivos sociales y medioambientales de los diferentes grupos de interés y de la colectividad.

Por otra parte, de acuerdo con las repercusiones de la RS en las variables financieras de la empresa, pueden existir dos perspectivas, según se considere que las actividades de RS solamente originan costes netos, o se considere que también aportan beneficios netos a largo plazo.

La combinación de esta doble perspectiva muestra cuatro modelos de comportamiento en relación con la Responsabilidad Social:

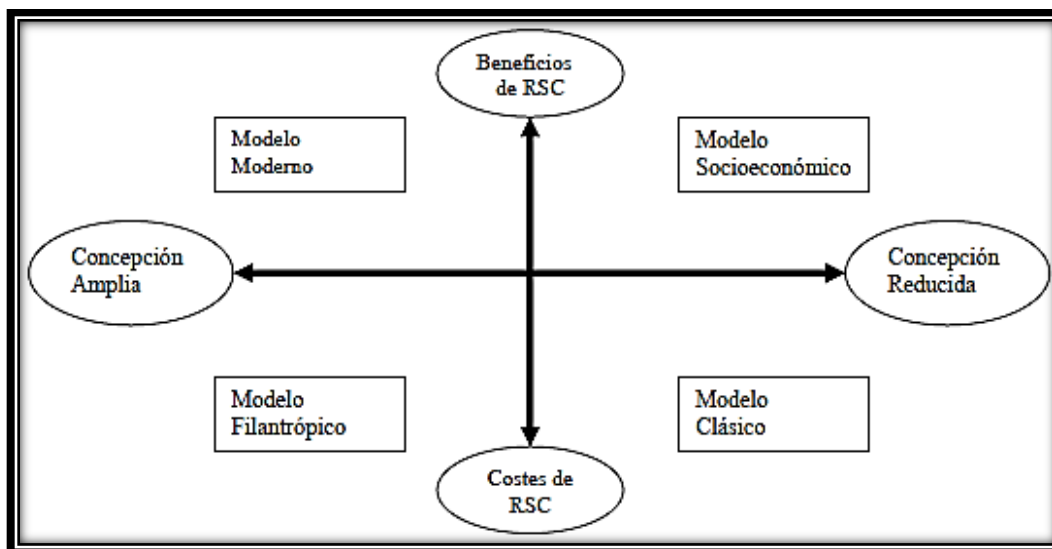
**1.3.1 Modelo clásico:** El objetivo de la empresa debe ser la entrega de bienes y servicios a la sociedad obteniendo por ello el máximo beneficio, no debiendo acometer actuaciones de RS (o limitarse éstas al mínimo posible). Se considera que estas sólo generan costes y ningún beneficio para sus propietarios, de modo que sólo provocan transferencias de riqueza de la propiedad de la empresa hacia otros agentes.

**1.3.2 Modelo socio-económico:** Mantiene que el objetivo esencial de la empresa es la entrega de bienes y servicios a la sociedad obteniendo por ello el máximo beneficio. Pero admite que la empresa debe asumir algunas actuaciones de RS porque, si no lo hace, se producirían efectos negativos para sus resultados financieros. Se acepta que, al realizar estas actuaciones, los ingresos (normalmente implícitos) que obtendría la empresa compensan los costes (tanto explícitos como implícitos). Es una visión reducida de la RS, pues se limita a acciones oportunistas de negocio y están dirigidas a mejorar los objetivos financieros de sus propietarios.

**1.3.3 Modelo filantrópico:** Representa una visión altruista sobre el compromiso social de las empresas. Se acepta que aparte de obtener beneficios para los propietarios, deben realizar actividades de carácter filantrópico, aunque supongan costos para la empresa. Es una visión puramente altruista o ética, en las que los dirigentes empresariales entienden que, aparte de obtener beneficios, también deben aplicar una parte de ellos para hacer algo en favor de la colectividad.

**1.3.4 Modelo moderno:** Representa la visión más amplia y típica de la gran empresa moderna, en donde se cree que mantener una relación con los distintos grupos de interés, forma parte de la estrategia de negocio. Por lo que se establecen programas de RS dentro de la estrategia y gestión habitual, mezclando actuaciones oportunistas y altruistas, ya que se considera que todo el conjunto de ellas llega a la sociedad, favoreciendo la imagen y la reputación de la empresa. Según esta perspectiva, los recursos asignados a los programas de RS son auténticas inversiones que favorecerán la supervivencia y expansión.

Figura 1: Patrones de comportamiento según responsabilidad social.



Fuente: Quazi y O'Brian (2000)

## 1.4 Responsabilidad social en Chile

Desde la década de los 70', la acción de las empresas chilenas de tener un desarrollo socialmente sostenible estuvo inmerso principalmente por programas de inversión hacia distintas comunidades, y por diversos motivos estas acciones estuvieron en silencio. Pero 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 que 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 de la estrategia de la empresa. El primer evento sucede cuando Chile tabacos, en conjunto con cuatro empresas implementa 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 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 esté 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 diálogo 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. Algunas de las empresas o instituciones que difunden la Responsabilidad Social en Chile son:

- ❖ Fundación Prohumana
- ❖ Acción Empresarial
- ❖ Pacto Global Chile
- ❖ Fundación Casa de la Paz
- ❖ Chile Desarrollo
- ❖ CentroVincular

- ❖ Gobierno de Chile
- ❖ Asociación de bancos e instituciones financieras
- ❖ Cámara de comercio

### 1.4.1 Ranking de Sustentabilidad Empresarial Prohumana 2016.

El cual nace con la finalidad de reconocer a las empresas que se destacan por su nivel de desarrollo sustentable. El ranking es elaborado en base a dos metodologías de estudio: Evaluación Integral y encuestas de trabajadores.

Las empresas que son reconocidas en el Ranking de Sustentabilidad Empresarial PROhumana, reciben uno de los 5 sellos acreditadores: Platino, Oro, Bronce, y Mención Honrosa.

**Tabla N°1:** Ranking de Sustentabilidad Empresarial PROhumana 2016.

Lugar	Sello	Empresa	Rubro
1	Platino	Paris	Retail
2	Platino	Bci	Banca
3	Oro	Mall Plaza	Retail
4	Plata	L'Oréal Chile	Laboratorio cosmético
5	Plata	Falabella Retail	Retail
6	Plata	VTR	Telecomunicaciones
7	Bronce	Essbio	Sanitario
8	Bronce	Aguas Andinas	Sanitario
9	Mención honrosa	Jumbo S.A.	Retail
10	Mención honrosa	GNL Mejillones	Energía
11	Mención honrosa	Transelec	Energía

Fuente: Elaboración propia basada en la información del Ranking 2016 de Sustentabilidad Empresarial de la página web de fundación Prohumana.



## **1.5 Beneficios de la responsabilidad social**

### **1.5.1 Teorías respecto a los Beneficios de RSE.**

Si la empresarial decide realizar actuaciones de RS, es porque piensa que ello redundará en una mejora de los objetivos financieros. Su motivación responde a razones oportunistas o “egoístas”, o sea, desde la lógica de obtener mejores resultados. Dentro de las actuaciones de RS de carácter oportunista podrían encontrarse distintas causas, aunque todas ellas con la misma consecuencia de mejorar los objetivos de los propietarios:

**1.5.1.1** La posición realista de que la gran empresa moderna representa una coalición de grupos con intereses contrapuestos, que actúa bajo unos supuestos de racionalidad limitada con criterios de objetivos no maximizadores sino exclusivamente satisfactorios (Cyert & March, 1963) y (Simon, 2003). Según esta perspectiva, la buena gestión empresarial consiste en conseguir la supervivencia y expansión de la empresa, y requiere mantener el equilibrio entre los intereses de los distintos grupos (*stakeholders*) que la forman, incluyendo los “pagos” de concordia. Se pretende así lograr el acuerdo de los distintos grupos de interés de modo que se puedan preservar mejor los objetivos no sólo de los propietarios, sino también los de los distintos grupos que forman la coalición e incluso de los propios directivos. Este tipo de gestión empresarial estaría favoreciendo la continuidad y el crecimiento de la empresa a largo plazo.

**1.5.1.2** La gran empresa moderna se ve sometida a las presiones de determinados grupos de activistas que reclaman actuaciones por encima de lo que en cada momento son las exigencias legales mínimas. Ante la amenaza de sufrir perjuicios por campañas de boicot promovidas por

grupos activistas y ante la idea de que, como consecuencia de estas presiones, puede producirse un endurecimiento legal, la empresa podría adoptar medidas “voluntarias” de RS, que se presentan como acuerdos con los grupos activistas. Los costes de estas actuaciones podrían ser incluso menores que los que se podían producir con una regulación legal más exigente. Sería pues otra manifestación de una buena gestión empresarial de carácter oportunista y no altruista.

**1.5.1.3** La dirección de la empresa encuentra oportunidades de negocio apoyándose precisamente en reclamos sociales. Así aparenta un comportamiento socialmente responsable. Pero, en realidad, busca nuevas líneas de negocio rentable para los propietarios. Estas actuaciones “voluntarias”, basadas aparentemente en consideraciones de RS, son en realidad comportamientos oportunistas. De hecho, se buscan los objetivos financieros de la propiedad de la empresa, ya que se espera que los beneficios adicionales a conseguir con estos programas superen los costes a los que se compromete la empresa en la campaña del nuevo negocio. En definitiva, los compromisos sociales asumidos vendrían a ser una especie de gastos de publicidad. La necesidad de negocio se disfraza de RS.

## **1.5.2 Beneficios Responsabilidad social**

El concepto de Responsabilidad Social Empresarial es tomado cada vez más en serio por las diferentes organizaciones. Esto debido a que los consumidores y la sociedad en general lo exigen, ya que cada vez hay una mayor concientización en que las distintas organizaciones, deben contribuir a hacer crecer la sociedad a través de distintos valores, con su modo de actuación, basado en una filosofía de respeto y cooperación. La escucha de las necesidades de sus *stakeholders* (clientes, socios, proveedores, administraciones), entre los que constarían, también, sus propios trabajadores para la implantación de un ambiente

basado en: la cooperación, la diversidad, la confianza, la igualdad de oportunidades, el respeto, la tolerancia y la convivencia. Una oportunidad de construir una sociedad más justa y eficiente. Hacer un sistema interno más sólido para extrapolarlo a la sociedad misma. Por tanto, los mayores beneficios en una empresa que tenga definida una sólida Responsabilidad Social Empresarial serán:

- 1) Mejora de la imagen ante todos los actores sociales nacionales e internacionales.
- 2) Ventajas fiscales y laborales: subvenciones, bonificaciones para la contratación, beneficios, buen nivel de reclutamiento, mejores condiciones laborales, buena relación de trabajo, reducción en la presión de agencias fiscalizadoras o de desgravaciones fiscales.
- 3) Un marcado compromiso social por parte de la empresa u organización puede significar la adjudicación de determinados servicios por parte de las Administraciones.
- 4) Una gran oportunidad de mejorar los beneficios y bondades de las empresas, ya sean grandes o pequeñas: Reputación, imagen de marca, facilidad de acceso a mercados globales, aumento de ventas, fidelidad de clientes.
- 5) Confianza de los accionistas, facilidad de obtención estratégica.
- 6) Contribución a la democracia, mejoramiento de la cohesión social, lucha contra la pobreza y contribución al desarrollo, reforzamiento del respeto para los Derechos Humanos, respeto de las condiciones de competencia.
- 7) Transferencia de tecnología, preservación del Medio Ambiente y refuerzo del respeto de los Derechos Fundamentales.

## **1.6 Concepto de Stakeholders (grupos de interés)**

Las instituciones ya sean públicas o privadas se interrelacionan con la sociedad del lugar donde se ubican, ya que tienen relaciones con grupos de personas u organizaciones con las cuales comparte algún interés común.

En los siglos pasados las empresas en su afán de generar riquezas olvidaban y/o descuidaban su responsabilidad con el entorno, pero esto fue cambiando a medida que la sociedad fue dándose cuenta y exigiendo que las empresas actuaran con responsabilidad ante las actividades que ellos desarrollaban. Un claro ejemplo de la exigencia de estas demandas son los movimientos sociales, como el ocurrido en la revolución industrial, donde el movimiento obrero exigía que se cumplieran sus derechos como trabajadores y que garantizaran su bienestar.

A parte de los movimientos sociales, las empresas comenzaron a darse cuenta que al tener mejor ambiente laboral los trabajadores se sentían más comprometidos en sus trabajos, lo que les significaba aumento en la producción, por tanto mejores ingresos. Esto sumado a que psicólogos comenzaron a investigar el comportamiento de los consumidores, las empresas comprendieron que era importante satisfacer las necesidades de los clientes, trabajadores y accionistas. Y es entonces donde surge un nuevo grupo de interés al que le preocupaba el medio ambiente y las repercusiones ambientales que pudieran generar las prácticas de las empresas, y es ahí donde surge el concepto de sostenibilidad, el cual cubre toda la gama de actividades que realiza el hombre en su dinámica de vida, asegurando las necesidades que posee en la actualidad pero sin comprometer las necesidades de las futuras generaciones.

Es así como surge el término de stakeholders o grupo de interés el cual el Filósofo y Profesor R. Edward Freeman en su libro Strategic Management: A

Stakeholder Approach, lo define como “Todos aquellos grupos que se vean afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad de la organización, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas”.

Figura2: Listado de los Stakeholders



Fuente: Elaboración propia.

## 1.7 Elementos que incluye la RSE

**1.7.1 Derechos Humanos:** La DUDH (Declaración Universal de los Derechos Humanos) se compone de un preámbulo y treinta artículos, que recogen derechos de carácter civil, político, social, económico y cultural. Entre los más destacados están

- ❖ Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos.

- ❖ Todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona.
- ❖ Nadie será sometido a torturas ni a penas o tratos crueles, inhumanos o degradantes.
- ❖ Todos son iguales ante la ley y tienen, sin distinción, derecho a igual protección.
- ❖ Toda persona acusada de delito tiene derecho a que se presuma su inocencia mientras no se pruebe su culpabilidad
- ❖ Toda persona tiene derecho a la libertad de pensamiento, de conciencia y de religión.
- ❖ Todo individuo tiene derecho a la libertad de opinión y de expresión.
- ❖ Toda persona tiene derecho a la salud y a la alimentación, el vestido, la vivienda, la asistencia médica y los servicios sociales necesarios.
- ❖ Toda persona tiene derecho a la educación.

**1.7.2. Derechos de los empleados:** Según establece el artículo 4 del Código del Trabajo: en la relación de trabajo, tienen derecho: a la ocupación efectiva, a la promoción y formación profesional en el trabajo, a no ser discriminados directa o indirectamente para el empleo, por sexo, estado civil, edad dentro de los límites marcados la Ley, origen racial o étnico, condición social, religión, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato.

Tampoco ser discriminados por discapacidad, siempre que tengan condiciones de aptitud para desempeñar el trabajo. A su integridad física ya una adecuada política de seguridad e higiene. A la percepción puntual de remuneración pactada o legalmente establecida.

**1.7.3. Protección Ambiental:** El derecho medioambiental es el conjunto de normas que regulan las relaciones de derecho público y privado, tendientes a preservar el medio ambiente libre de contaminación, o mejorarlo en caso de estar afectado.

En la Constitución de 1980 (artículo 19, inciso 8º) se reconoció por primera vez el derecho de las personas a vivir en un medio ambiente "limpio y libre de contaminación".

**1.7.4. Participación Comunitaria:** La participación comunitaria es un proceso de trabajo colectivo, mediante el cual los miembros de una comunidad deben intervenir activa y responsablemente en las tareas de organización, planeación y ejecución de sus proyectos de desarrollo.

**1.7.5. Cumplimiento del marco legal:** Concepto de Marco Legal, éste proporciona las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política. Su fundamento en muchos países es La Constitución como suprema legislación, que se complementa con la legislación promulgada por un parlamento o legislatura donde se incluyen leyes, códigos penales, y Regulaciones, que incluyen Códigos de Conducta/Ética, dados a conocer por distintas instancias reguladoras que guardan estrechos vínculos con la materia en cuestión.

**1.7.6. Ética y Valores:** Son guías de comportamientos que regulan la conducta de un individuo. Los valores éticos más relevantes son: justicia, libertad, responsabilidad, integridad, respeto, lealtad, honestidad, equidad, entre otros. Se adquieren durante el desarrollo individual de cada ser humano con experiencia en el entorno familiar, social, escolar e inclusive medios de comunicación. Los valores éticos permiten regular la conducta del individuo para lograr el bienestar colectivo y una convivencia armoniosa y pacífica en la sociedad. Por otro lado, el ser humano vive en un constante juicio ético, esto es, razonar y determinar qué acción, conducta o actitud es la más acertada en un momento determinado, en función a las normas y valores impuestos por la sociedad.

**1.7.7. Voluntariado:** El voluntariado es el trabajo de las personas que sirven a una comunidad o al medio ambiente por decisión propia y libre. El término también hace referencia al conjunto de dichas personas, los voluntarios. Por definición, los voluntarios no cobran por su trabajo

## **1.8 Aspectos de la Responsabilidad Social**

**1.8.1. Core Business:** Debe ser parte de la actividad central de la empresa, el concepto de 'Core business' pasa por analizar de forma sistemática las actividades de la empresa y ver cuál es la aportación de valor que éstas tienen. En un entorno cada vez más competitivo las empresas tratan de buscar elementos diferenciadores de su competencia y desarrollar aquellas áreas que son el núcleo o la razón de ser de la empresa.

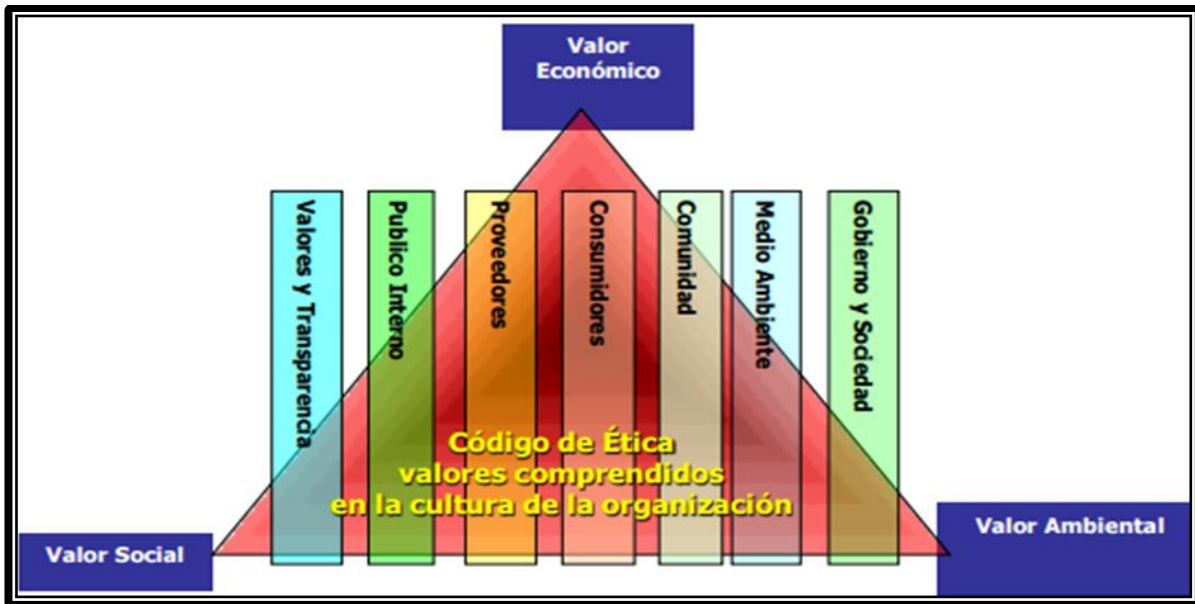
**1.8.2. Accountability:** Entrega información pública y transparente. También ha sido conceptualizada como la obligación de parte de un individuo o de un grupo, de revelar, explicar y justificar las responsabilidades conferidas cuyos orígenes pueden ser políticos constitucionales, estatutarios o contractuales (Atkinson, 1993). Con un poco más de detalle (Mundt et, 1982) se refiere a ella precisando que incluye la misión establecida, la asignación de responsabilidades, los indicadores de resultados, el informe y la evaluación, lo cual promueve el uso disciplinado del manejo por resultados y otras herramientas ejecutivas. Tiene impacto desde el nivel más alto de una organización hasta lo más bajo del rango gerencial, marca una diferencia entre lo esencial y lo no esencial.

**1.8.3. Stakeholders:** Se debe mantener diálogo con los grupos de interés, Stakeholder es una palabra del inglés que en el ámbito empresarial significa, 'interesado' o 'parte interesada', y se refiere a todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y las decisiones de una empresa.



**1.8.4. Triple P (Profit, Planet, People):** Generar valor económico, ambiental, y social. La interacción entre la sustentabilidad económica, ecológica y social supone plantearse la búsqueda de un equilibrio entre la eficiencia económica (asignación óptima), la equidad social (distribución óptima) y la escala óptima del subsistema económico.

**Figura N° 3: Representación de Triple P (Profit, Planet, People)**



Fuente: Material de estudio Responsabilidad Social, UBB.

### 1.9 Principios de la Responsabilidad Social

La responsabilidad, en el sentido más amplio del término, permite entender la relación que existe entre una organización y la sociedad, una organización y las partes interesadas, las partes interesadas, la sociedad, la organización y el desarrollo sostenible. Según la ISO 26000, que es un estándar internacional que busca orientar a las organizaciones para desarrollar, establecer e implementar una estructura de gestión socialmente responsable, a través de la toma de conciencia y reconocimiento de las expectativas, intereses e impactos que la operación genera, los 7 principios son:

### **1.9.1 Rendición de cuentas:**

La capacidad de una organización de acostumbrarse a dar información sobre los impactos sociales, económicos y ambientales de su operación, que conlleva evidentemente no sólo positivos, sino también negativos y por ende asumir la responsabilidad de generar las medidas correctivas y establecer los candados necesarios para mitigarlos o evitarlos. Rendir cuentas debería también implicar aceptar la vigilancia pública y promover la respuesta a dicho escrutinio.

### **1.9.2 Transparencia:**

Esta práctica implica la costumbre de una organización de ser transparente en aquellas acciones que pueden vulnerar a la sociedad y al ambiente y por lo cual deberían brindar toda la información que requieran las partes interesadas en un lenguaje sencillo y en formatos accesibles.

### **1.9.3 Comportamiento Ético:**

La forma en la que una organización es lo que es, hace lo que hace y decide lo que decide, está directamente vinculada a los criterios de honestidad, equidad e integridad que establece la gobernanza organizacional para conducirse. Una estructura ética que moldee las decisiones y acciones, permite establecer que el fin no justifica los medios y por lo tanto que maximizar las ganancias debe conversar con la capacidad de incrementar los impactos positivos, y minimizar los negativos, en su entorno social y medioambiental.

### **1.9.4 Respeto a los intereses de las partes interesadas:**

Las organizaciones deben entender que los intereses de las partes involucradas son legítimos y deben ser atendidos y respetados, así sean distintos a los propios. Si bien es cierto, los objetivos de una empresa responden a sus dueños, existe un conjunto de partes interesadas que se ven afectadas por las actividades, acciones y decisiones, por lo que tomar en cuenta dichas expectativas es condición básica para operar de manera legítima y asegurar el éxito en el mediano y largo plazo.

Porque valgan verdades, las partes interesadas tienen también y, felizmente, un potencial enorme de afectar una operación.

#### **1.9.5 Respeto al principio de legalidad:**

Es el reconocimiento básico que ningún individuo y/u organización están por encima de la ley y, por ende, no tienen la potestad de actuar por fuera de sus marcos. Así, todas las instituciones deben cumplir las leyes y regulaciones aplicables, también en materia de responsabilidad social.

#### **1.9.6 Respeto a la normatividad internacional de comportamiento:**

Una organización debería respetar la normativa internacional de comportamiento, a la vez que acatar el principio de respeto a la ley. Hoy los negocios son, sobre todo, globales, y con las cadenas de valor extendidas, es muy frecuente que subcontraten servicios en países donde las leyes laborales son bastante más laxas, por lo que la vulneración de derechos también es más plausible. Por ende, una organización debería contemplar respetar la normativa más exigente aun cuando la normativa nacional a la que esté sujeta no contemple las salvaguardas sociales y medioambientales.

#### **1.9.7 Respeto a los derechos humanos:**

Una organización debería respetar los derechos humanos reconociendo, tanto su importancia y su universalidad. Es decir, son aplicables a todos los individuos en todos los países y culturas. Sobre todo allí donde ya sea por un vacío legal, o por prácticas inadecuadas, pueden ser vulnerados, la organización debería hacer un esfuerzo adicional por velar por ellos, respetarlos y protegerlos.

### **1.10 Dimensiones de la Responsabilidad Social**

El Libro Verde de la RSE publicado por la UE en 2001 establece dos Dimensiones, una interna y otra externa. Conjuntamente suponen un buen guión para establecer

un plan de RSE en una PYME, sin grandes costos y alejados de los costosos sistemas de las certificadoras internacionales.

#### **1.10.1 Dimensión interna:**

Corresponde a todas las áreas que están relacionadas con los derechos u obligaciones del propietario o accionistas y de los trabajadores.

Se debe asegurar que se estén cumpliendo todas las obligaciones legales de la empresa con sus trabajadores, ya sean laborales, de salud u otras, procurando además favorecer la creación de programas que apunten al desarrollo profesional y personal, mejorando las condiciones de trabajo, manteniendo relaciones basadas en respeto que sean inclusivas y donde no exista la discriminación. Todo esto con el fin de tener trabajadores capacitados, comprometidos y motivados, lo cual creará una sensación de pertenencia de los trabajadores hacia la empresa, lo que se verá reflejado en la productividad.

Está compuesta por:

- ❖ Gestión de los recursos humanos
- ❖ Seguridad y Salud en el trabajo
- ❖ Adaptación al Cambio
- ❖ Gestión del impacto ambiental y de los recursos naturales

#### **1.10.2 Dimensión externa:**

Hace referencia al entorno en donde opera la empresa, es decir involucra a los clientes, consumidores, medio ambiente, proveedores, comunidad, etc.

Con los clientes y consumidores, su preocupación debe ser el entregar productos o servicios de calidad, que sean seguros para la salud de las personas y al mejor valor posible.

Con el medio ambiente debe procurar cumplir con todas las normas ambientales vigentes, identificando cuáles son los impactos que provoca en el desarrollo de su actividad y minimizando los negativos.

Con los Proveedores debe mantener relaciones positivas, de compromiso y cumpliendo con los compromisos y/ o contratos que puedan existir.

Con la comunidad, su atención debe estar centrada en mejorar la infraestructura.

Está compuesta por:

- ❖ Comunidades locales
- ❖ Socios Comerciales, proveedores y consumidores
- ❖ Derechos humanos en sentido estricto
- ❖ Problemas ecológicos mundiales
- ❖ Dimensiones de la Responsabilidad Social.

## **1.11 Normas y Estándares de Responsabilidad Social**

Para Acción RSE (2013) y Vincular (2013), existen distintas normas y certificación que garantizan el cumplimiento de la RS en las instituciones. Estas normas y certificados han llevado a que existan beneficios que ayudan a que cada institución posea 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.

### **1.11.1 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 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)

#### **1.11.2 Social Accountability 8000 (SA 8000):**

La SA 8000, es una norma que está basada en las 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).

#### **1.11.3 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 estén involucrados, ya que con esto ayuda a una toma de decisiones con conocimiento social y ético (Acuña, 2012).

#### **1.11.4 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).

#### **1.11.5 Pacto Global de las Naciones Unidas:**

Creado en 1999 por el 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 están 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 que:

- ❖ Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos proclamados a nivel internacional.
- ❖ Evitar verse involucrados en abusos de los derechos humanos.
- ❖ Las empresas deben respetar la libertad de asociación y el reconocimiento de los derechos a la negociación colectiva.
- ❖ La eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.
- ❖ La abolición del trabajo infantil.

- ❖ La eliminación de la discriminación respecto del empleo y la ocupación.
- ❖ Las empresas deben apoyar la aplicación de un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales.
- ❖ Adoptar iniciativas para promover una mayor responsabilidad.
- ❖ Alentar el desarrollo y la difusión de tecnologías inocuas para el medio ambiente.
- ❖ Las empresas deben actuar contra todas las formas de corrupción, incluyendo la extorsión y el soborno.

#### **1.11.6 Reporte Global del GRI:**

Es un estándar de medición que tiene como misión desarrollar y diseminar a escala global las guías necesarias para que las organizaciones de manera voluntaria, quieran 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

#### **1.11.7 ISO 9000:**

Estas normas consisten en un conjunto de 5 normas internacionales de estandarización sobre gestión y aseguramiento de la calidad. Es necesario que la institución documente los elementos que implementa para así mantener un eficiente sistema de calidad.

Los estándares utilizados son generales por tanto no son específicos para ninguna industria, producto o servicio, es decir se puede utilizar en cualquier tipo de organización.

#### **1.11.8 ISO 14000:**

Estas normas corresponden a la gestión ambiental y tienen como objetivo principal la gestión de metodologías adecuadas para la implementación del sistema de



gestión ambiental, basándose en los tres pilares, prevención de la contaminación, cumplimiento con la legalidad ambiental y el mejoramiento continuo. Estas normas pueden ser implementadas de manera voluntaria por cualquier organización de carácter público como privado.

#### **1.11.9 ISO 26000:**

Estas normas dan a conocer una guía de Responsabilidad Social para que las instituciones ya sean públicas o privadas adopten la responsabilidad social en su visión y estrategia de negocios.

La ISO 26000, es una de las normas más relevantes en materia de responsabilidad social, y proporciona directrices y no es certificable. Los principios en que se fundamentan son:

- ❖ Rendición de cuentas.
- ❖ Transparencia.
- ❖ Comportamiento ético.
- ❖ Respeto a los intereses de las partes interesadas.
- ❖ Respeto a la ley.
- ❖ Respeto a la normativa internacional de comportamiento.
- ❖ Respeto a los derechos humanos.

## Capítulo II: Marco Metodológico

## **2.1 Tipo de investigación.**

Para la realización de la investigación, se utilizará la metodología de tipo descriptivo, con un enfoque cuantitativo analítico, lo que nos permitirá exponer y analizar de mejor manera el tema de Responsabilidad Social en 4 municipios; Chillán, Chillán Viejo, San Carlos y Coihueco.

Para una mejor ejecución del análisis, se aplicará el instrumento de Autodiagnóstico Empresarial, denominado “Instrumento de Autodiagnóstico de Responsabilidad Social” propuesta por la FECHAC (Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.), con modificaciones, ya que el instrumento original posee una realidad que está relacionada con las actividades del empresariado mexicano y las instituciones privadas.

## **2.2 Sujeto de estudio.**

Para la recopilación de los datos en los municipios, se aplicará este instrumento a una muestra representativa de funcionarios por departamentos, Educación (DAEM), Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO), Dirección de Obras Municipales (DOM) y Secretaría de Planificación (SECPLAN), fundamentales en el desarrollo social de los municipios. En cada municipio en estudio se evaluarán cuatro tópicos; calidad de vida en la empresa (municipio), compromiso con la comunidad, cuidado y preservación del medio ambiente, competitividad y relación con sus stakeholders.

## **2.3 Instrumento de recopilación de información.**

Para la primera parte, donde se describen conceptos teóricos, se utilizará información de fuentes primarias y secundarias, como libros, entrevistas, apuntes, páginas web, etc.

Para el segundo segmento, se hará una descripción interna de los municipios (composición, funciones, características, etc.), además de la implementación del autodiagnóstico, donde se utilizarán tanto fuentes primarias como secundarias, principalmente páginas web, entrevistas, instrumento de autodiagnóstico.

## **2.4 Procesamiento de datos.**

Luego de aplicar el instrumento de Autodiagnóstico (encuestas en forma presencial), los datos obtenidos serán ingresados a procesos electrónicos (computador), a una malla Excel, en donde se obtendrán promedios, se crearán gráficos, que nos entregarán resultados de tipos cualitativos y cuantitativos, permitiendo describir, medir y evaluar que tan responsables socialmente son los municipios por departamentos, realizar un análisis comparativo entre los municipios.

Por otro lado al realizar este instrumento y dado sus resultados es que aportará a tener una visión clara de la situación actual de los municipios, lo que permitirá definir prioridades para un plan de mejora.

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

El instrumento a utilizar es el “Instrumento de Autodiagnóstico de Responsabilidad Social” propuesto por la FECHAC (Fundación del Empresariado Chihuahuense, A.C.), por ser el más eficiente y adecuado, para ser aplicado en éste estudio, 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 realizan los municipios, dado la obtención y análisis de las funciones que tiene cada departamento municipal. Este instrumento consiste en estimar en qué grado o medida la institución cumple con los enunciados, los cuales deberán ser calificados dentro de una escala de 1 a 5, donde 5 representa el nivel más alto de

similitud entre lo que se espera y lo que realmente se realiza u ocurre dentro del municipio, y 1 viene siendo el nivel más bajo, más una columna N.A. 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.

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 departamento y no con proyecciones a futuro. La finalidad es que los funcionarios que se involucrarán con el cuestionario 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 municipios es necesario conocer el grado de desarrollo en sus áreas fundamentales, por lo que se medirán cuatro dimensiones:

#### **2.5.1 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.

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

Las organizaciones socialmente responsables se empeñan en mejorar su entorno más cercano y la comunidad en general, fomentando el compromiso y responsabilidad con su comuna. Identificando las expectativas públicas que la comunidad manifiesta, 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.

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

Manejar los asuntos ambientales no puede desvincularse del proceso esencial de cualquier organización, es por ésto, 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.

### **2.5.4 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 éstas, 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. Entregando las mejores herramientas de trabajo, para que así cada funcionario pueda desenvolverse integralmente.

## **Capítulo III: Antecedentes de los Municipios**

### 3.1 Concepto general de municipio

Las Municipalidades son las encargadas de la administración en cada comuna, de satisfacer la participación y necesidades en ámbitos sociales, culturales y económicos que demande la comunidad. Están constituidas por un alcalde, la máxima autoridad y por un concejo comunal, ambos son electos por periodos de 4 años en sufragio universal y el cual puede ser renovable.

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”*. (Estado de Chile, Ley N° 18695, Artículo 1°). Del concepto de municipalidad entregado por la Ley N° 18695, se puede desglosar que:

*“son corporaciones autónomas”*, esto solo se refiere a que se les permite actuar con plena independencia al momento de adoptar decisiones.

*“de derecho público”*, pues se encuentran sujetos a las normas o mandatos que establece el estado para su funcionamiento, ya que regulan el orden público.

*“con personalidad jurídica y patrimonio propio”*, ya que son instituciones descentralizadas administrativamente, con personalidad jurídica para ejercer derechos y contraer obligaciones.

*“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”*, el principal objetivo es promover el bien común, fomentando la participación y resolviendo las necesidades.



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

El Decreto de Creación de Municipalidades es un decreto supremo chileno, promulgado el 22 de diciembre de 1891 por el presidente Jorge Montt, que crea 195 nuevas municipalidades en el territorio chileno, de conformidad a la Constitución de 1833 y la Ley de Comuna Autónoma de 1891.

Chile ha sido concebido desde su Independencia como un país unitario, además de contar con un sólo sistema administrativo para toda su larga geografía, se caracteriza por ser un país especialmente centralizado donde la mayoría de las decisiones se han tomado históricamente en la capital. En la primera Constitución Política estable, se consideró a la Municipalidad como parte de la administración estatal, y durante los primeros años de Independencia se dictaron leyes relativas a las comunas. Los municipios más que una instancias que se preocuparan por las necesidades locales fueron centros de cuoteo y lucha política. Pero gracias a sucesivas leyes dictadas desde los años 70, se vislumbra una real autonomía e independencia municipal. Las municipalidades chilenas tienen su antecedente en los antiguos cabildos españoles donde los ciudadanos se reunían para discutir sobre los temas relevantes de las comunas. Después de la Independencia, la Constitución de 1833, ya hacía alusión al tema de las Municipalidades. La Constitución entregó, además, importantes funciones y atribuciones a las Municipalidades, pero las sometió a la autoridad del gobernador. En 1854 se dictó la primera Ley Orgánica de Municipalidades, en esta ley las Municipalidades se seguían componiendo por tres Alcaldes y nueve regidores elegidos en votación directa. Pero eran presididas por el gobernador o un subdelegado. Entre sus funciones estaba el adelantamiento de la localidad, la súper vigilancia de la policía municipal, y la administración de los bienes y entradas comunales. En 1887 se promulgó una segunda ley Orgánica de Municipalidades, norma en la que estas entidades conservan las mismas atribuciones, pero que dio algunos pasos hacia una mayor independencia. En ella las Municipalidades también están constituidas

por alcaldes, regidores y presididos por el gobernador o subdelegado. Sin embargo, hubo cambios importantes. Uno de ellos fue la elección del Primer Alcalde, quién pasó a tener algunas de las prerrogativas que antes eran del Gobernador. Por ejemplo, tenía las atribuciones de promulgar las ordenanzas y acuerdos municipales, administraba las propiedades municipales, supervigilaba a los empleados municipales y presentaba ante la Municipalidad una cuenta anual. En tanto, el gobernador o subdelegado dirigía la policía, elaboraba el presupuesto municipal y dictaba providencias para atender la seguridad de la ciudadanía.

Como reacción a la dependencia de las Municipalidades del poder central, se dictó la ley de 1891, conocida como la "Ley de la Comuna Autónoma", que fue impulsada por políticos conservadores basados en la experiencia suiza de participación local. Esta ley introdujo importantes cambios en el Régimen Municipal chileno. Las funciones de las Municipalidades fueron ampliadas incluyendo el cuidado de la salubridad, el aseo y ornato, los caminos públicos, la promoción de la educación, la agricultura, el comercio y la industria, la administración de los servicios locales, y la organización y sostenimiento de la policía. Además, se establecieron por primera vez rentas municipales, basadas en impuestos que se cobraban a la ciudadanía y un aporte del gobierno al tesoro municipal. En 1915 se dictó nuevamente una Ley de Municipalidades en la que se reglamenta la forma de hacer efectiva la responsabilidad del Alcalde, su remoción y posterior subrogación. En 1955 se dictó la ley N° 11.860 que guio los destinos de las Municipalidades desde 1955 hasta 1973, cuando se iniciaron una serie de reformas. La Municipalidad sufría de diversos problemas como: recursos mínimos que en la mayoría de los casos ni siquiera cubrían los gastos de operación más indispensables, escasas atribuciones, una excesiva politización, duplicidad de funciones con el gobierno central, falta de participación ciudadana, nula planificación de desarrollo, etc.

Durante el Gobierno Militar se inició un cambio profundo en el Régimen Municipal chileno. Éste comienza con la promulgación en 1973 del decreto ley N° 25. En él se le entregan al Alcalde todas las atribuciones que hasta esa fecha le correspondían a la Corporación de Regidores. Por otra parte, los Alcaldes pasan a ser designados directamente por la Junta de Gobierno. Sin embargo, la reforma real del sistema municipal comenzó 1976 con la entrada en vigencia del decreto ley 1.289, con él que se empezó a dibujar la Municipalidad como la conocemos hoy, la autoridad máxima es el Alcalde que es designado por el Presidente de la República, oyendo al Intendente Regional. Como apoyo a la labor del Alcalde, y fórmula de participación ciudadana, se establece el Concejo de Desarrollo Comunal (CODECO), formado por representantes de las Juntas de Vecinos, los Centros de Madres, delegados de las actividades económicas de la comuna y los jefes municipales. La misión es asesorar al Alcalde, correspondiéndole proponer proyectos de políticas y planes de desarrollo, conocer el proyecto de presupuesto, formular observaciones y proponer prioridades en los distintos planes.

Sin embargo, la autonomía municipal recién se hizo realidad con la dictación del decreto N° 3.063 de 1979 que establecía la nueva ley de Rentas Municipales, ésta aumentó los recursos comunales y estableció el mecanismo redistributivo del Fondo Común Municipal, el fondo recibe aportes de todos los municipios del país, que luego son redistribuidos según diversos parámetros, como por ejemplo, el índice de pobreza. Finalmente en 1988 se dictó la ley Orgánica de Municipalidades N° 18.695 que, con modificaciones, rige a las Municipalidades hasta el día de hoy. En ella permanecen muchas de las normas establecidas en 1973, aunque hay algunos cambios. Por ejemplo, se establece que las Municipalidades son corporaciones de derecho público con personalidad jurídica y patrimonio propios. Por otra parte, el Alcalde ya no es designado directamente por el Presidente de la República, sino que por el Concejo Regional de Desarrollo, basado en una terna.

Con el primer gobierno democrático nuevamente se le realizaron cambios al Régimen Municipal, pero siempre manteniendo como base las reformas realizadas durante el gobierno militar. En 1991, durante el Gobierno de Patricio Aylwin, se promulgaron diversas modificaciones a la ley 18.695. Un importante cambio fue la designación de las Municipalidades como corporaciones autónomas, con lo que se fortalece su independencia de las demás instancias de la administración. Las autoridades locales vuelven a ser elegidas por sufragio universal. En cuanto al financiamiento el gobierno regional otorga un aporte a las Municipalidades, y éstas son autónomas en la administración de sus finanzas. En las atribuciones esenciales se agrega la de constituir corporaciones o fundaciones de derecho privado sin fines de lucro destinadas a la promoción y difusión del arte y la cultura.

En marzo de 1999 se le aumentan las facultades de fiscalización al Concejo, se cambia el orden de algunas funciones y atribuciones de las Municipalidades, se crea el cargo de administrador municipal para todas las comunas, se modifica y flexibiliza las formas de participación ciudadana y se le dan importantes tareas a la Subsecretaría de Desarrollo Regional, heredera del Instituto Municipal.

### **3.3 Unidades de apoyo y funciones generales**

**3.3.1 Secretaría Municipal:** Tiene como función dirigir las actividades de secretaría administrativa del alcalde y del concejo; desempeñarse como ministro de fe en todas las actuaciones municipales; recibir, mantener y tramitar, cuando corresponda, la declaración de intereses establecida por la Ley N° 18.575, y llevar el registro municipal a que se refiere el artículo 6° de la ley N° 19.418, sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias.

**3.3.2 Secretaría Comunal de Planificación:** Desempeña funciones de asesoría del alcalde y del concejo, en materias de estudios y evaluación, propias de las competencias de ambos órganos municipales.

Anexo a esta unidad debe existir un asesor urbanista, quien deberá estar en posesión de un título universitario.

**3.3.3 Unidad encargada del desarrollo comunitario:** Tiene funciones específicas. Asesorar al alcalde y, también, al concejo en la promoción del desarrollo comunitario; prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias, fomentar su desarrollo y legalización, y promover su efectiva participación en el municipio, y proponer y ejecutar, dentro de su ámbito, 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.

**3.3.4 Unidad de servicios de salud, educación y demás incorporados a la gestión municipal:** Tienen la función de asesorar al alcalde y al concejo en la formulación de las políticas relativas a dichas áreas.

**3.3.5 Unidad de obras municipales:** Le corresponden funciones, como “velar por el cumplimiento de las disposiciones de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, del plan regulador comunal y de las ordenanzas correspondientes. En general, aplicar las normas legales sobre construcción y urbanización en la comuna.

**3.3.6 Unidad encargada de medio ambiente, aseo y ornato:** Le corresponde velar por el aseo de las vías públicas, áreas verdes y en general, de los bienes nacionales de uso público existentes en la comuna; el servicio de extracción de basura; medidas tendientes a materializar acciones y programas relacionados con medio ambiente; aplicar normas ambientales a ejecutarse en la comuna.

**3.3.7 Unidad de tránsito y transporte públicos:** A esta unidad le corresponde otorgar y renovar licencias para conducir vehículos; determinar el sentido de circulación de vehículos, en coordinación con los organismos de la Administración del Estado competentes; señalar adecuadamente las vías públicas. En general, aplicar las normas generales sobre tránsito y transporte públicos en la comuna.

**3.3.8 Unidad encargada de administración y finanzas:** Tiene como funciones: Asesorar al alcalde en la administración del personal de la municipalidad. Además, debe informar trimestralmente al concejo municipal sobre las contrataciones de personal realizadas en el trimestre anterior, individualizando al personal, su calidad jurídica, estamento, grado de remuneración y, respecto del personal a honorarios contratado.

**3.3.9 Unidad encargada de la asesoría jurídica:** Prestar apoyo en materias Legales al alcalde y al concejo.

**3.3.10 Unidad encargada del control:** La jefatura se obtendrá mediante concurso de oposición y antecedentes y no podrá estar vacante por más de seis meses consecutivos. Las bases del concurso y el nombramiento del funcionario que desempeñe esta jefatura requerirán de la aprobación del concejo.

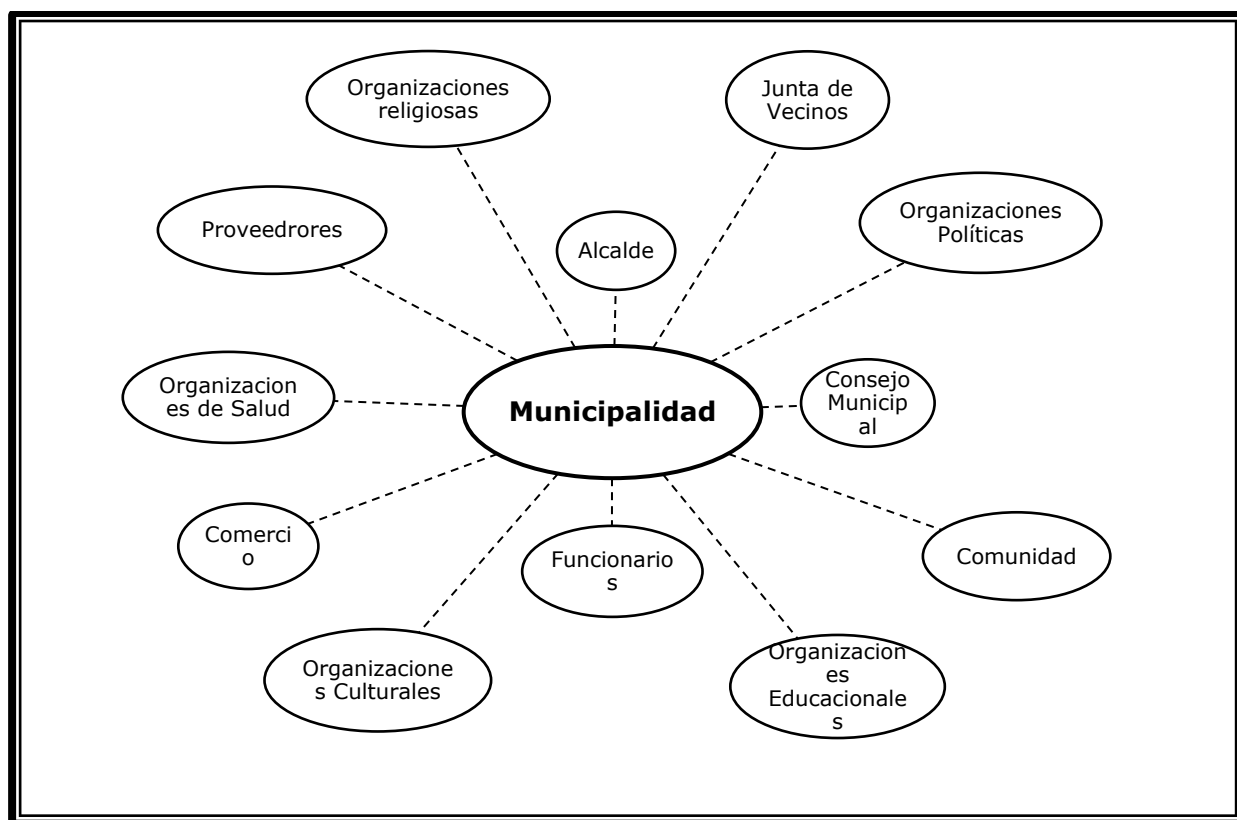
**3.3.11 Administrador municipal:** Es el colaborador directo del alcalde en las tareas de coordinación y gestión permanente del municipio, y en la elaboración y seguimiento del plan anual de acción municipal, ejercerá las atribuciones que señale el reglamento municipal y las que le delegue el alcalde, siempre que estén vinculadas con la naturaleza de su cargo.

### 3.4 Stakeholders de los municipios

Los Stakeholders o grupos de interés, ya sabemos que son aquellos individuos que de algún modo, pueden verse afectados o involucrados por las acciones que realizan las organizaciones en la búsqueda del logro de sus objetivos.

Por el rol que se le asigna constitucionalmente a las municipalidades, éstas deben satisfacer las necesidades y promover el bienestar en la comunidad a la cual pertenece, es por ello que sus grupos de interés abarcan a toda la población, sin embargo y dependiendo de los proyectos realizados involucrara más a unos grupos que a otros.

**Figura N° 4:** Grupos de interés internos y externos de las municipalidades.



Fuente: Elaboración propia.

### **3.5 Descripción, funciones y características de los municipios en estudio.**

#### **3.5.1 Municipalidad de Chillán.**

La Ilustre Municipalidad de Chillán, se encuentra ubicada en calle 18 de Septiembre N° 510 y su Alcalde es el Señor Sergio Zarzar Andonie.

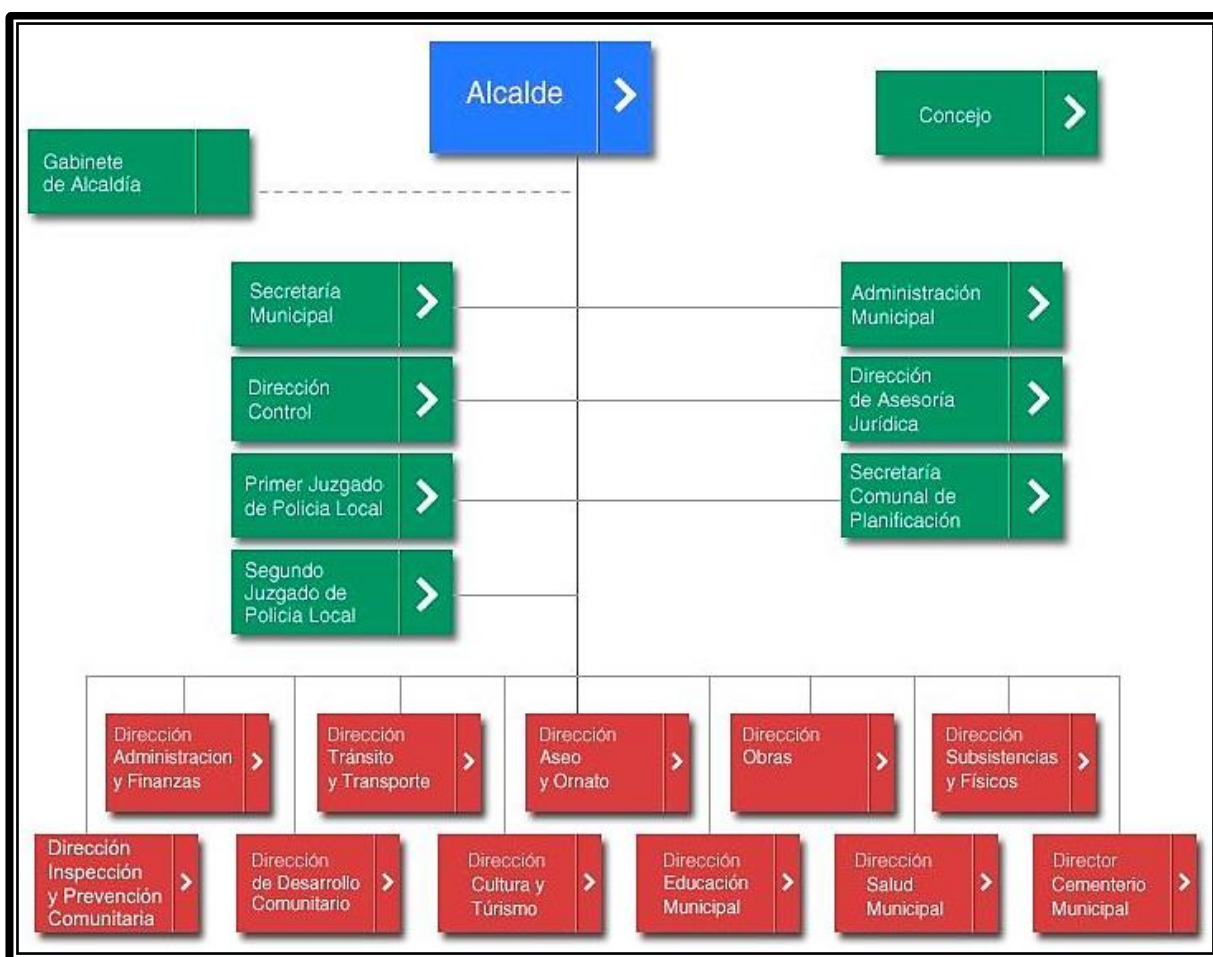
##### **3.5.1.1 Descripción de los departamentos evaluados con el auto-diagnóstico.**

- ❖ **Secretaría Comunal de Planificación:** Tiene como funciones la asesoría al Alcalde y Concejo, en materias de estudios y evaluación propias de las competencias de ambos órganos municipales, en la formulación de la estrategia municipal, como asimismo en la definición de las políticas y en la elaboración, coordinación y evaluación de los planes, programas y proyectos de desarrollo comunal.
- ❖ **Dirección de Desarrollo Comunitario:** Tiene como propósito gestionar en forma eficiente los recursos municipales en todas las actividades y prestaciones hacia la comunidad, velando siempre por mejorar la calidad de vida de las personas de la comuna, especialmente de aquellas más vulnerables. Además, debe promover y potenciar la participación de la comunidad, respondiendo a sus necesidades específicas a través de la implementación de programas y proyectos.
- ❖ **Dirección de Obras:** Tiene como misión esencial administrar la planificación urbana de la comuna, cumplimiento con las disposiciones de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, del Plan Regulador y de las Ordenanzas correspondientes. Las unidades dependientes que posee esta dirección son los departamentos de Diseño y Ejecución, Edificación, Loteo.



- ❖ **Dirección de Educación Municipal:** Tiene como objetivo verificar la gestión del sistema de educación, siendo sus funciones la dirección, orientación, administración y supervisión de este sistema con el propósito de contribuir a la optimización de los recursos para alcanzar metas y mejorar la calidad y equidad de la educación impartida, para así dar cumplimiento a los nuevos desafíos de la reforma Educacional y a las políticas emanadas del nivel central y comunal.

### 3.5.1.2 Organigrama Municipalidad de Chillán



Fuente: Elaboración página web Ilustre Municipalidad de Chillán.

### 3.5.2 Municipalidad de Chillán Viejo.

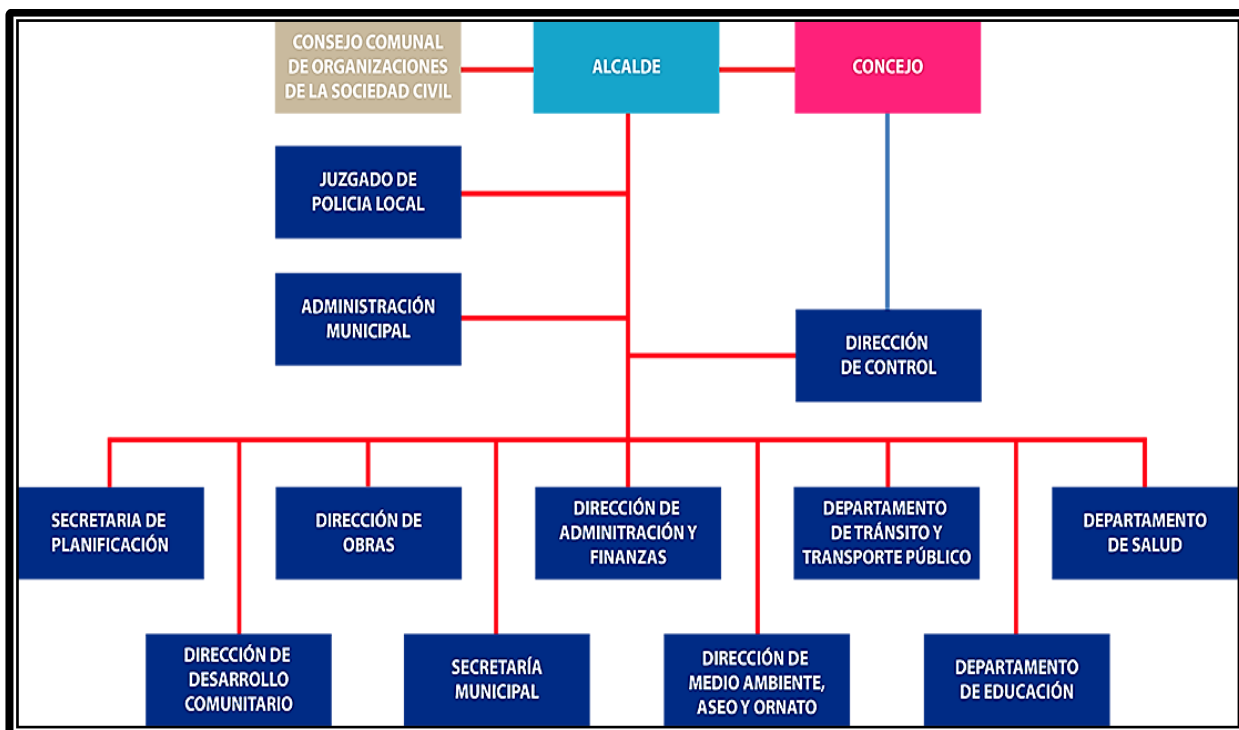
La Ilustre Municipalidad de Chillán Viejo, se encuentra ubicada en Serrano N° 300. Su alcalde es el señor Felipe Aylwin Lagos.

#### 3.5.2.1 Descripción de los departamentos evaluados con el auto-diagnóstico.

- ❖ **Secretaría Comunal de Planificación:** Ésta unidad tiene como objetivo, asesorar tanto al Alcalde como al Concejo Municipal en materias de estudios y evaluación de proyectos de interés comunal. Además es quien diseña, anualmente, el presupuesto municipal.
- ❖ **Dirección de Obras:** Ésta Dirección tiene como objetivo, procurar el Desarrollo Urbano de la Comuna, y velar por el cumplimiento de las disposiciones legales que regular las edificaciones en el territorio comunal. Además de aplicar normas ambientales relacionadas con obras de construcción y urbanización, es quien confecciona y mantiene actualizado el catastro de las obras de urbanización y edificación realizadas en la comuna.
- ❖ **Dirección de Desarrollo Comunitario:** Ésta Dirección tiene como objetivo, asesorar al Alcalde, y también al Honorable Concejo Municipal, en la promoción del desarrollo comunitario. Así también prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias y fomentar su desarrollo y legalización.
- ❖ **Dirección de Administración de Educación Municipal:** Ésta Dirección tiene como objetivo, procurar condiciones óptimas para el desarrollo del proceso educativo en la Unidades Educativas dependientes del Municipio.

Además es la encargada de administrar los recursos humanos, materiales y financieros en coordinación con la unidad de administración y finanzas.

### 3.5.2.2 Organigrama Municipalidad de Chillán Viejo



Fuente: Elaboración página web Ilustre Municipalidad de Chillán Viejo.

### 3.5.3 Ilustre Municipalidad de Coihueco

Dirección: Av. Prat 1675, Coihueco. Alcalde el señor Carlos Chandía Alarcón.

#### 3.5.3.1 Descripción de los departamentos evaluados con el auto-diagnóstico.

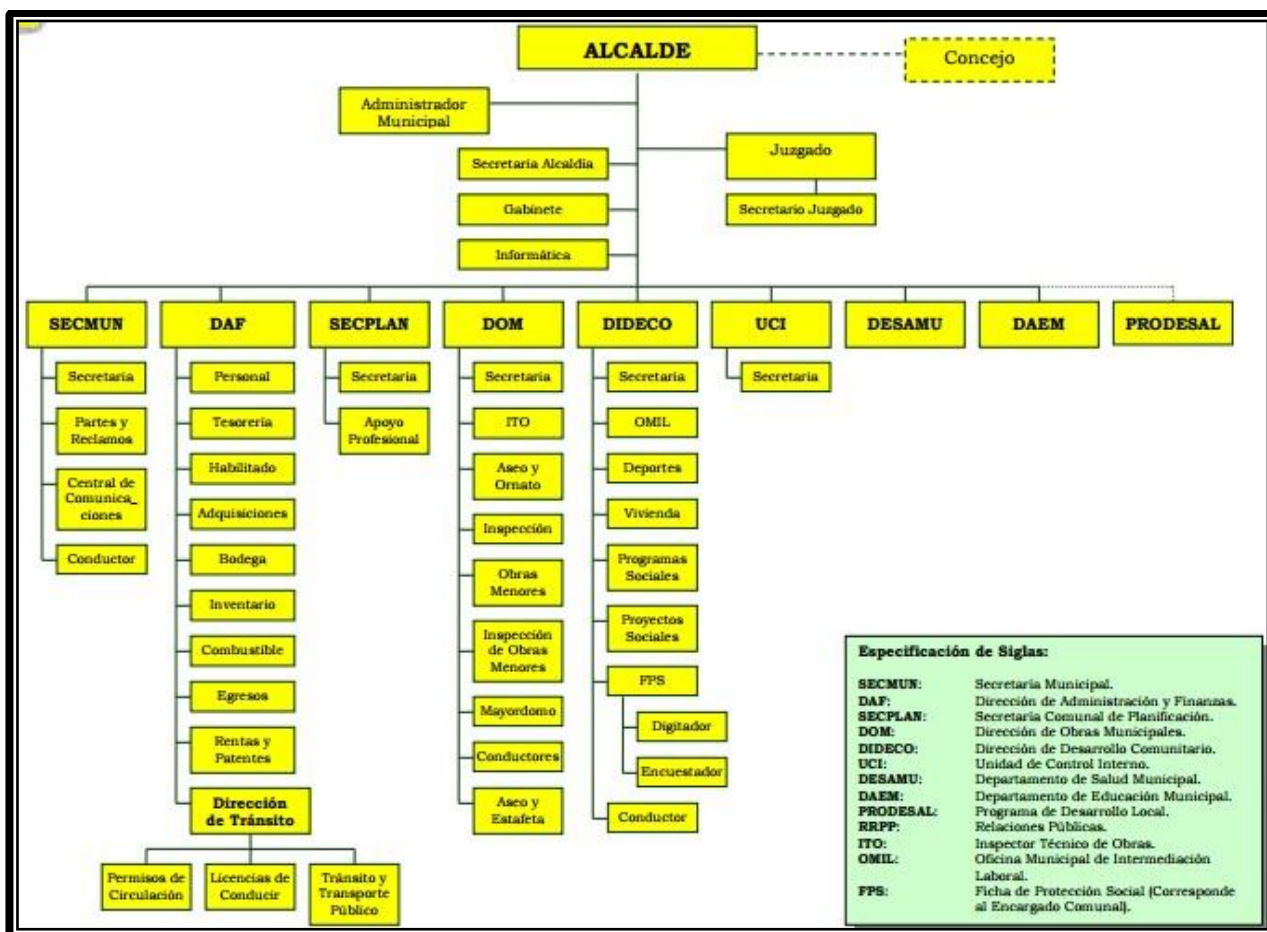
- ❖ **Secretaría Comunal de Planificación:** desempeña funciones de asesoría del Alcalde y del Concejo, en materias de estudios y evaluación, propias de las competencias de ambos órganos municipales. Además se encarga de la

elaboración de proyectos desde su génesis, en respuesta a los requerimientos de la comunidad, sean estos planteados a través de las organizaciones comunitarias o visualizadas por el Municipio.

- ❖ **Dirección de Obras Municipales:** cumple las funciones de la unidad de obras municipales y las funciones de la unidad de Aseo y Ornato, está conformada por las siguientes secciones: Urbanismo y Construcción, Aseo y Ornato, Ejecución de Obras, Maestranza, mantenciones y reparaciones, Inspección. Cuenta además con una Secretaría de apoyo administrativo, depende administrativamente del Alcalde y técnicamente del Ministerio de Obras Públicas. Su trabajo se orienta hacia el desarrollo urbano y rural de la comuna, así como velar por el cumplimiento de las disposiciones de la Ley general de Urbanismo y Construcciones y de las ordenanzas correspondientes. Además se encarga de otras labores como el mejoramiento de caminos y obras en el sector urbano y rural, la mantención de áreas verdes, la recolección de basura y la mantención y reposición del alumbrado público.
  
- ❖ **Dirección de Desarrollo Comunitario:** tiene como objetivo asesorar al Alcalde y al Concejo Municipal y a las Organizaciones Comunitarias en la promoción del desarrollo social, económico y cultural de la comuna, considerando especialmente la integración y participación de sus habitantes.
  
- ❖ **Departamento Comunal de Educación:** se fundamenta en cuatro pilares: calidad educativa, inclusión, gratuidad y fin al lucro. Entre los desafíos planteados por el DAEM, sobresalió un mejoramiento en la gestión global de los establecimientos, ligado a los alumnos, a quienes trabajan en ellos y a la innovación y modernización en la infraestructura de éstos. Paralelamente se estableció como eje central el fortalecimiento de un apoyo

técnico pedagógico coherente con un sistema de gestión eficiente y eficaz de los recursos. En el ámbito del desarrollo de competencias personales, éstas se orientaron a alcanzar calidad en la educación, igualdad de oportunidades y flexibilidad ante los cambios.

### 3.5.3.2 Organigrama Municipalidad de Coihueco



Fuente: Elaboración página web Ilustre Municipalidad de Coihueco.

### 3.5.4 Ilustre Municipalidad de San Carlos

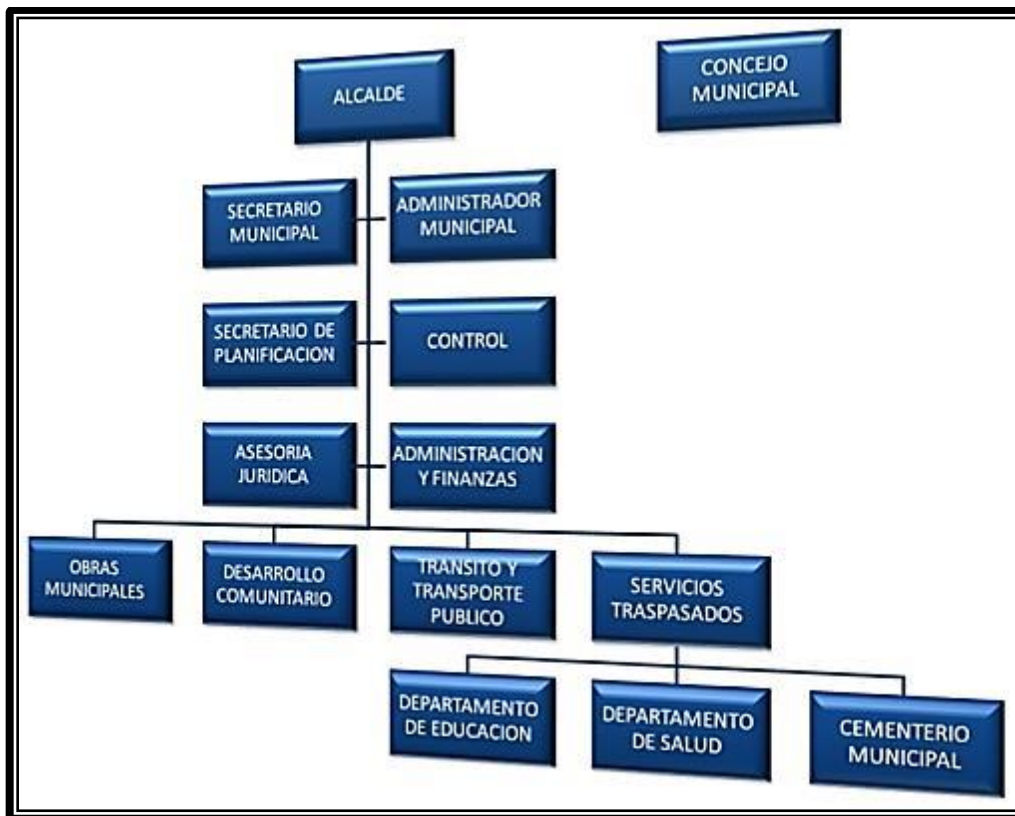
El edificio consistorial se encuentra ubicado en Vicuña Mackenna N° 436 y su actual Alcalde es Hugo Naim Gebrie Asfura.

### 3.5.4.1 Descripción de los departamentos evaluados con el auto-diagnóstico.

- ❖ **Dirección Secretaría Comunal de Planificación:** La Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAN) desempeñará funciones de asesoría del Alcalde y del Concejo, en materia de estudios y evaluación. Será dirigida por el secretario comunal de planificación.
  
- ❖ **Dirección de Desarrollo Comunitario:** Al director de desarrollo comunitario le corresponderán las siguientes funciones: asesorar al alcalde y 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 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; administrar y ejecutar los programas sociales básicos y los proyectos derivados de estos en el área social; prestar asistencia social paliativa en los casos de indigencia y en los casos de emergencia.
  
- ❖ **Dirección de Obras Municipales:** Al director de obras municipales le corresponderán las siguientes funciones: velar por el cumplimiento de las disposiciones de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, fiscalizar las obras en uso, a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas que las rijan, aplicar normas ambientales relacionadas con obras de construcción y urbanización; ejecutar medidas relacionadas con la vialidad urbana y rural, y en general aplicar las normas generales sobre construcción y urbanización en la comuna.

- ❖ **Departamento de Educación Municipal:** Tiene como funciones administrar los establecimientos de educación municipal; formular anualmente el Plan de Desarrollo Educativo, diagnóstico de la situación de los establecimientos, la situación de oferta y demanda de matrícula, la dotación de personal en cada establecimiento, dotación del DAEM; formular y ejecutar el presupuesto anual del departamento, promover, programar y desarrollar cursos de capacitación para el personal docente y no docente de los servicios educacionales; velar por el cumplimiento de los programas y normas técnico-pedagógicas emanadas del Ministerio de Educación.

### 3.5.4.2 Organigrama Municipalidad de San Carlos



Fuente: Elaboración página web Ilustre Municipalidad de San Carlos.

## **Capítulo IV: Resultados de la Investigación**



## 4.1 Resultados generales por dimensión (por departamento)

### 4.1.1 Calidad de vida en el municipio

Indicadores de calidad de vida en el Municipio		Chillán					Chillán Viejo					Coihueco					San Carlos					Prom. Por Preg
		1	2	3	4	X	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X	
1	Cuenta con un código ético publicado en un documento el cual comparte, difunde y utiliza para resolver sus controversias al interior y exterior de la misma.	3,5	3,8	3,3	3,4	3,5	3,8	3,6	3,6	4,2	3,8	2,5	2,0	1,8	1,8	2,0	1,8	1,3	1,8	4,8	2,4	2,9
2	Identifica y articula políticas para que ese código ético se refleje en sus prácticas cotidianas.	4,0	3,5	4,8	3,4	3,9	3,5	3,4	3,6	4,0	3,6	2,8	2,0	1,8	1,8	2,1	2,4	1,3	2,7	4,8	2,8	3,1
3	Fomenta el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones y el sentido de comunidad con políticas y acciones concretas entre su personal.	4,3	4,4	4,8	5,0	4,6	3,2	3,6	4,2	4,4	3,9	3,0	4,2	4,0	3,4	3,7	2,2	1,8	4,6	4,6	3,3	3,9
4	Escucha las sugerencias, ideas, peticiones y reclamos de los empleados y las toma en cuenta en la medida de lo posible.	4,8	4,0	4,8	4,8	4,6	3,8	3,5	4,0	3,8	3,8	4,2	4,4	4,2	3,4	4,1	1,4	2,0	4,4	5,0	3,2	3,9
5	En el caso de que lleve a cabo la contratación de un menor, 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.	N.A	2,3	5,0	5,0	4,1	1,0	N.A	4,0	N.A	2,5	N.A	3,0	N.A	1,5	2,3	N.A	N.A	5,0	5,0	5,0	3,5
6	Reconoce y respeta el derecho de libertad de asociación y la negociación colectiva, incluyendo aliarse o no a cualquier sindicato o asociación.	4,7	4,2	5,0	4,8	4,7	3,6	4,5	4,2	4,8	4,3	4,2	4,6	4,8	3,0	4,2	2,4	2,0	4,6	4,6	3,4	4,1
7	Cuenta con programas que favorecen el desarrollo de las habilidades y especialización de su personal a través de apoyos educativos y de capacitación.	4,5	3,6	4,0	3,4	3,9	3,6	2,7	4,0	4,2	3,6	2,4	4,0	4,2	2,6	3,3	3,4	2,2	4,0	4,6	3,6	3,6
8	Aplica prácticas laborales que procuran y favorecen un equilibrio entre trabajo y familia de sus empleados.	4,8	4,4	3,8	4,6	4,4	3,4	2,7	2,8	4,0	3,2	1,8	3,8	3,0	3,2	3,0	1,4	1,8	4,4	4,3	3,0	3,4
9	Maneja con pleno respeto la dignidad y derecho de su personal en aspectos como liquidaciones y despidos.	4,7	4,2	4,6	4,8	4,6	3,6	3,0	4,0	4,4	3,8	3,4	4,5	4,8	3,0	3,9	1,2	1,8	4,2	5,0	3,1	3,8
10	Garantiza con sus políticas y procedimientos la no discriminación por motivos de origen étnico, género, raza, origen social, posición económica, religión o ideas políticas.	4,8	4,8	5,0	4,2	4,7	4,0	3,8	4,0	4,6	4,1	1,8	5,0	4,6	2,4	3,5	2,2	3,0	4,6	5,0	3,7	4,0
11	Ha incrementado en números o proporción de funcionarios femeninos en posiciones profesionales o directivos en años recientes.	4,7	4,0	4,6	4,7	4,5	3,2	3,0	4,4	4,2	3,7	3,0	3,8	4,0	2,4	3,3	3,4	2,4	4,6	5,0	3,9	3,8
12	Mantiene un programa especial para contratación de personas con discapacidad física y/o mental.	N.A	3,7	4,0	3,3	3,7	3,0	2,0	3,6	3,3	3,0	2,5	4,5	2,5	2,4	3,0	N.A	1,8	3,8	4,0	3,2	3,2
13	Realiza investigaciones de clima organizacional para medir el nivel de satisfacción de sus colaboradores e identificar áreas que requieren atención.	3,0	3,2	3,6	3,8	3,4	3,4	2,3	3,4	4,0	3,3	1,0	3,0	2,8	3,0	2,4	1,6	1,0	2,8	4,2	2,4	2,9
14	Utiliza esquemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de su personal (jornada parcial, teletrabajo, etc.)	NA	2,0	4,5	4,3	3,6	3,2	2,7	3,7	4,4	3,5	1,0	2,7	3,8	2,3	2,4	1,6	1,3	3,0	4,8	2,7	3,0
15	Cuenta con programas para estimular y reconocer al personal por la generación de ideas, toma de riesgos, decisiones y creatividad a favor del municipio.	3,5	3,4	3,8	4,5	3,8	2,8	2,7	3,4	4,8	3,4	1,0	4,3	3,0	2,8	2,8	1,4	1,8	3,2	5,0	2,9	3,2
		4,3	3,7	4,4	4,3	4,1	3,3	3,1	3,8	4,2	3,6	2,5	3,7	3,5	2,6	3,0	2,0	1,8	3,8	4,7	3,2	3,5

1: DOM

2: SECPLAN

3: DAEM

4: DIDECO

En el área de Calidad de Vida en los Municipios, la Municipalidad de Chillán tiene el promedio de (4.1) siendo el más alto de la dimensión, por otro lado el más bajo

es un (3.0) en la municipalidad de Coihueco, en cuanto a los municipios de Chillán Viejo y San Carlos tienen un (3.6) y (3.2) respectivamente. El buen desempeño de la Municipalidad de Chillán en el área de Calidad de Vida en los Municipios, se explica por los altos promedios en los departamentos de Educación DAEM con un (4,4),

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

- ❖ Fomenta el trabajo en equipo y la toma de decisiones.
- ❖ Reconoce y respeta los derechos de la libertad de asociación.
- ❖ Maneja con pleno respeto la dignidad y derecho de su personal en aspectos como liquidaciones y despidos.
- ❖ Garantiza con sus políticas procedimientos donde no se discrimine por motivos de origen étnico, de género, de raza, origen social, posición económica, religión o idea.

En el caso de la municipalidad de Coihueco que promedió la nota más baja, los departamentos que influyeron en este resultado son la DOM y DIDECO, y entre sus debilidades se encuentran:

- ❖ No cuenta con un código ético interno.
- ❖ Existe un mal trato de parte de la jefatura.
- ❖ Existe contrataciones a menores.

### 4.1.2 Compromiso en la comunidad

Indicadores de compromiso en la comunidad		Chillán					Chillán Viejo					Coihueco					San Carlos					Prom. Por Preg
		1	2	3	4	X	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X	
1	Se dedica a conocer e identificar las particularidades de la comunidad local, identificando sus expectativas y necesidades previniendo posibles conflictos dentro de la comunidad.	4,3	4,8	4,2	4,4	4,4	3,8	4,0	3,8	4,2	4,0	1,0	4,4	3,0	3,5	3,0	4,2	3,0	4,4	5,0	4,2	3,9
2	Establece canales de diálogo sistemático y permanente con los diferentes actores o sectores de la comunidad en que opera.	3,8	4,4	4,2	4,6	4,2	2,4	4,0	4,0	3,6	3,5	1,6	4,2	3,3	3,4	3,1	4,2	2,8	4,4	4,8	4,1	3,7
3	Cuenta con un sistema responsable de planeación y otorgamiento de donativos para conducir su vinculación con la comunidad.	N.A	4,6	3,5	4,0	4,0	2,8	3,5	4,0	4,0	3,6	2,4	4,0	3,3	3,2	3,2	4,2	2,3	4,6	4,8	4,0	3,7
4	Cuenta con programas de apoyo para el desarrollo de las organizaciones.	4,7	4,0	4,2	4,5	4,3	3,8	4,5	3,8	4,0	4,0	3,5	4,7	3,3	3,8	3,8	4,4	2,5	4,4	5,0	4,1	4,1
5	Otorga donativos en efectivo al menos el 1% del presupuesto anual para para causas sociales.	3,5	2,5	4,5	2,0	3,1	2,0	N.A	3,4	N.A	2,7	N.A	5,0	N.A	5,0	5,0	N.A	N.A	5,0	4,2	4,6	3,8
6	Contempla 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.	4,3	4,8	4,3	4,8	4,5	4,0	2,7	4,0	4,6	3,8	3,0	5,0	2,6	3,8	3,6	4,4	2,8	4,8	4,8	4,2	4,0
7	Incluye en su reporte anual sus acciones y contribuciones en la comunidad (Balance Social).	2,0	4,0	4,0	4,8	3,7	4,0	3,0	4,0	4,4	3,9	3,2	4,3	2,0	3,8	3,3	4,6	3,0	3,5	4,4	3,9	3,7
8	Mantiene alianza con al menos alguna organización social para desarrollar un programa de beneficio a la comunidad.	3,0	4,6	4,0	4,2	4,0	1,8	3,3	3,6	4,2	3,2	3,8	4,3	3,5	3,4	3,8	4,4	3,2	4,8	5,0	4,3	3,8
9	Promueve el voluntariado y apoya las causas filantrópicas de su personal	4,5	3,7	4,7	3,0	4,0	2,5	2,5	3,6	N.A	2,9	3,2	4,0	1,7	1,8	2,7	2,8	1,3	4,4	4,6	3,3	3,2
10	Tiene y aplica políticas para los apoyos sociales de cualquier tipo que otorga.	4,5	4,0	4,5	3,6	4,2	3,8	3,5	4,4	4,6	4,1	3,0	4,7	3,0	3,2	3,5	4,0	3,2	5,0	4,6	4,2	4,0
11	Contribuye mediante programas específicos a la promoción del bienestar económico y social de las comunidades en las que opera.	4,7	4,0	4,5	4,6	4,4	3,8	3,5	3,8	4,6	3,9	2,8	4,0	2,0	3,8	3,2	4,2	3,2	4,5	5,0	4,2	3,9
12	Da oportunidad como municipio a pequeños empresarios, micro empresas o grupos productivos comunitarios de las comunidades en las que opera.	4,7	4,3	4,7	4,8	4,6	3,3	4,0	4,2	4,4	4,0	4,4	4,5	4,0	3,6	4,1	N.A	3,0	4,8	5,0	4,3	4,2
13	Destina al menos el 2% del presupuesto de su publicidad a mensajes con interés o beneficio social.	N.A	4,0	4,5	4,7	4,4	2,0	2,0	3,0	4,2	2,8	3,4	5,0	2,0	3,4	3,5	4,0	3,3	4,2	4,0	3,9	3,6
14	Promueve con acciones específicas la filantropía, participación y responsabilidad social entre sus proveedores, acreedores, clientes e instituciones con los que se relaciona.	N.A	4,5	4,7	3,5	4,2	3,0	N.A	3,8	N.A	3,4	3,2	5,0	2,3	3,0	3,4	3,3	1,8	3,8	4,6	3,4	3,6
15	Adopta las medidas necesarias para garantizar que sus actividades no tengan impacto negativo sobre la comunidad donde las desarrolla.	5,0	4,8	5,0	4,3	4,8	3,8	3,0	3,4	4,0	3,6	4,8	4,8	3,0	3,6	4,0	2,8	2,3	3,6	4,8	3,4	3,9
		4,1	4,2	4,4	4,1	4,2	3,1	3,3	3,8	4,2	3,5	3,1	4,5	2,8	3,5	3,5	4,0	2,7	4,4	4,7	4,0	3,8

1: DOM

2: SECPLAN

3: DAEM

4: DIDECO

En el área de compromiso en la Comunidad, la municipalidad de Chillán tiene un promedio de (4.2) siendo el más alto de la dimensión, los promedios más bajos

son compartidos por los municipios de Chillán Viejo y Coihueco con un (3.5), en cuanto a la municipalidad de San Carlos muestra un promedio (4.0). El buen desempeño de la Municipalidad de Chillán se debe a los altos promedios de los departamentos de DAEM (4.4) y SECPLAN (4.2), los promedios de estos departamentos se deben a que cuentan con las siguientes fortalezas:

- ❖ Da oportunidad como municipio a los pequeños empresarios, microempresas o grupos productivos comunitarios.
- ❖ Adopta las medidas necesarias para garantizar que sus actividades no tengan impacto negativo sobre la comunidad donde las desarrolla.
- ❖ Contempla dentro de sus políticas la posibilidad de ofrecer apoyo con recursos no financieros (personal, equipos, servicios, facilidades) a grupos organizados de la comunidad para la realización de actividades públicas, cívicas o de beneficio social.

Los promedios más bajos pertenecen a las municipalidades de; Chillán Viejo y Coihueco, (3.5) en donde destacan las siguientes debilidades:

- ❖ No promueve el voluntariado, ni apoya las causas filantrópicas de su personal
- ❖ Otorga donativo en efectivo al menos el 1% del presupuesto anual para causas sociales. (municipalidad Chillán Viejo 2.7)
- ❖ No promueve con acciones específicas la filantropía, participación y responsabilidad social entre sus proveedores, acreedores, público e instituciones con los que se relaciona.

### 4.1.3 Cuidado y preservación del medio ambiente.

Indicadores de cuidado y preservación del medio ambiente	Chillán					Chillán Viejo					Coihueco					San Carlos					Prom. Por Preg
	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X	
1 Opera programas para el mejor aprovechamiento de recursos y para minimizar la generación de desperdicios.	4,8	4,2	4,5	4,6	4,5	3,4	3,7	4,2	4,6	4,0	2,6	4,8	3,5	4,0	3,7	3,4	1,6	4,0	5,0	3,5	3,9
2 Cuenta con políticas para reducir, dentro de su tecnología actual, el consumo de energía eléctrica, agua y productos tóxicos de sus instalaciones y departamentos.	4,3	4,6	4,8	3,8	4,4	3,6	3,5	4,2	4,6	4,0	1,6	4,8	1,7	2,8	2,7	2,0	1,5	3,6	4,4	2,9	3,5
3 Opera sistemas o aparatos necesarios que disminuyan las misiones contaminantes que producen.	5,0	4,2	4,6	2,5	4,1	3,3	4,5	3,0	4,4	3,8	1,5	4,3	1,3	3,0	2,5	2,4	1,5	3,4	4,4	2,9	3,3
4 Destina una partida de su presupuesto anual a programas de conservación o protección ambiental.	N.A	4,4	5,0	4,5	4,6	2,7	4,0	3,6	4,4	3,7	1,5	4,5	1,5	2,8	2,6	2,4	1,4	3,3	4,6	2,9	3,4
5 Aplica alguna norma o certificación ambiental (ISO 9000, ISO 14000, Industria Limpia u otra).	2,8	4,0	4,7	4,0	3,9	N.A	N.A	4,0	N.A	4,0	N.A	4,0	N.A	3,5	3,8	N.A	N.A	2,5	3,3	2,9	3,6
6 Realiza acciones que generen entre su personal conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y desarrolla campañas de educación ambiental a familiares de su personal y a la comunidad inmediata al municipio.	3,5	4,6	4,2	4,5	4,2	3,7	3,8	4,2	4,2	4,0	2,0	4,5	1,8	2,2	2,6	3,2	1,6	4,0	4,8	3,4	3,5
7 Adquiere productos y materia prima reciclables. Minimizando el uso de materiales no degradables.	4,3	4,5	4,2	4,3	4,3	3,5	4,3	3,2	4,0	3,8	2,0	4,7	3,5	2,4	3,1	2,2	1,6	3,0	3,6	2,6	3,5
8 Cuenta con un programa encaminado a convertirla en una organización sin papel (uso de documentos electrónicos).	3,0	2,4	5,0	2,0	3,1	3,0	3,0	3,8	4,2	3,5	2,0	3,7	1,5	2,2	2,3	2,0	1,5	2,4	3,4	2,3	2,8
9 Establece compromisos explícitos con el medio ambiente y se fija estándares para ellos, que incluyen metas formales.	3,0	4,8	4,8	3,5	4,0	3,8	3,8	3,6	4,2	3,8	2,0	4,0	1,3	2,6	2,5	2,4	1,8	3,3	3,2	2,7	3,2
10 Mantiene sus activos (maquinaria, equipo, transporte, etc.) en niveles adecuados para la prevención de contaminación.	4,0	4,2	4,6	3,7	4,1	3,8	3,5	4,2	4,2	3,9	2,2	3,3	2,0	3,6	2,8	3,6	1,8	3,4	3,8	3,1	3,5
11 Dona los excedentes de mobiliario y equipo (inventarios muertos) favoreciendo su reutilización y aprovechamiento.	2,7	4,0	4,0	4,3	3,8	N.A	3,3	3,0	N.A	3,2	3,3	4,5	3,0	2,3	3,3	2,0	2,3	4,8	3,3	3,1	3,3
12 Genera incentivos, premios y reconocimientos para los empleados que sugieren alternativas a los procesos de contaminación o desaprovechamiento de recursos en los procesos empresariales.	3,3	1,5	4,0	3,7	3,1	3,5	2,5	4,0	N.A	3,3	1,6	4,0	1,0	2,0	2,2	N.A	1,3	2,4	3,0	2,2	2,7
13 Utiliza criterios ambientales para la selección de sus proveedores.	3,5	1,5	4,5	3,0	3,1	2,7	2,5	3,4	N.A	2,9	1,8	3,0	1,3	2,3	2,1	1,8	1,5	2,8	2,8	2,2	2,6
14 Cuenta con un programa de recolección de residuos y reciclaje post-consumo.	4,0	4,0	4,7	5,0	4,4	2,5	3,6	4,2	4,6	3,7	2,8	4,0	2,3	2,0	2,8	1,6	1,3	2,5	4,0	2,3	3,3
15 Entrega a su comunidad información detallada sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus productos o servicios.	4,7	3,2	4,3	3,3	3,9	4,2	3,7	3,8	4,4	4,0	2,6	4,0	1,7	2,8	2,8	2,2	1,6	2,8	4,0	2,6	3,3
	3,8	3,7	4,5	3,8	4,0	3,3	3,5	3,8	4,3	3,7	2,1	4,1	1,9	2,7	2,8	2,4	1,6	3,2	3,8	2,8	3,3

1: DOM

2: SECPLAN

3: DAEM

4: DIDECO

En el área de cuidado y preservación del medio ambiente, La Municipalidad de Chillán tiene el promedio más alto (4.0), los promedios más bajos corresponden a los municipios de Coihueco y San Carlos, ambos con un promedio de (2.8), en cuanto a la Municipalidad de Chillán Viejo, tiene un promedio de (3.7). El buen desempeño ambiental realizado por la Municipalidad de Chillán se refleja en el Departamento DAEM con un promedio de (4.5). El promedio alto de la Municipalidad de Chillán se debe a que cuenta con las siguientes fortalezas:

- ❖ Opera programas para el mejoramiento y aprovechamiento de recursos y para minimizar la generación de desperdicios.
- ❖ Destina una partida de su presupuesto anual a programas de conservación o protección ambiental.
- ❖ Cuenta con políticas para, reducir, dentro de su tecnología actual, el consumo de energía eléctrica, agua y productos tóxicos de sus instalaciones y departamentos.

Los promedios más bajos que corresponden a las municipalidades de Coihueco y San Carlos (2.8) en donde destacan las siguientes debilidades:

- ❖ No destina aparte de su presupuesto anual a programas de conservación o protección ambiental.
- ❖ No cuenta con un programa encaminado a convertirla en una organización sin papel (uso de documentos electrónicos)
- ❖ No cuenta con un programa de recolección de residuos y reciclaje post-consumo.
- ❖ No genera incentivos, premios y reconocimientos para los empleados que sugieren alternativas los procesos de contaminación o desaprovechamiento de recursos.

### 4.1.4 Competitividad y relación con sus Stakeholders.

Indicadores de competitividad y relación con sus stakeholders		Chillán					Chillán Viejo					Coihueco					San Carlos					Prom. Por Preg
		1	2	3	4	X	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X	1	2	3	4	X	
1	Cuenta con algún cargo o función responsable de promover y monitorear su actuación ética.	4,8	2,4	4,8	4,2	4,0	2,8	4,0	3,7	4,6	3,8	2,3	3,0	1,0	3,0	2,3	3,6	1,5	2,7	4,4	3,0	3,3
2	Cumple a tiempo con sus obligaciones fiscales y atiende a las solicitudes de apoyo por parte del gobierno.	4,6	4,6	5,0	4,6	4,7	3,0	3,5	4,0	4,6	3,8	3,8	4,6	4,0	4,4	4,2	3,2	3,0	4,8	4,8	3,9	4,2
3	Tiene la cultura y los sistemas para conocer, entender y atender las necesidades e inquietudes de sus usuarios.	4,6	4,6	4,8	4,6	4,7	3,4	3,8	4,4	4,4	4,0	3,4	4,3	2,8	4,2	3,7	2,2	3,0	4,6	4,8	3,7	4,0
4	Maneja mensajes promocionales y publicitarios, objetivos y honestos, promoviendo las verdaderas bondades de sus servicios.	2,5	4,0	5,0	4,3	4,0	3,3	2,3	3,6	4,4	3,4	2,6	4,3	2,0	3,6	3,1	2,0	2,3	4,3	4,8	3,3	3,5
5	Cuenta con un mecanismo para que sus Stakeholders (grupos de relación/interés) puedan hacer llegar sus sugerencias, quejas o ventilar sus desacuerdos.	4,3	4,2	4,8	3,2	4,1	3,0	N.A	3,8	N.A	3,4	N.A	4,0	N.A	3,8	3,9	N.A	N.A	4,3	4,2	4,2	3,9
6	Tiene políticas de trato a su comunidad que garanticen la honradez en todas sus transacciones y que ofrezcan atención y solución a todas sus reclamaciones.	4,7	4,2	4,6	4,4	4,5	3,0	3,0	3,8	4,4	3,6	2,6	4,5	3,0	4,3	3,6	2,2	2,0	4,5	4,6	3,3	3,7
7	Cuenta con mecanismos que garanticen la congruencia entre calidad y servicio.	4,5	3,0	4,5	2,8	3,7	3,2	2,3	3,8	4,2	3,4	2,6	4,0	2,7	3,0	3,1	3,0	2,4	4,0	4,6	3,5	3,4
8	Busca oportunidades para promover sus servicios relacionándolos y apoyando causas sociales.	N.A	3,8	4,0	4,5	4,1	2,6	2,3	4,4	4,8	3,5	2,4	4,0	2,0	3,0	2,9	N.A	2,0	4,3	4,6	3,6	3,5
9	Cuenta con programas de apoyo para el desarrollo de sus proveedores, en particular de los locales (de la zona).	4,3	2,3	4,8	3,8	3,8	3,3	3,0	3,6	4,4	3,6	3,0	4,5	2,3	3,0	3,2	2,0	2,2	3,8	4,6	3,1	3,4
10	Cuenta con un sistema de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y satisfacción.	3,5	3,2	4,6	4,2	3,9	3,0	3,0	3,8	4,4	3,6	2,6	4,0	2,3	3,2	3,0	2,0	1,5	4,0	4,4	3,0	3,4
11	Ofrece sus servicios expresando claramente las características (sin utilizar "letras pequeñas" en los contratos).	4,5	3,3	5,0	4,5	4,3	N.A	3,5	4,0	4,2	3,9	4,5	4,3	3,0	4,3	4,0	3,0	1,7	4,3	4,6	3,4	3,9
12	Trabaja con otras empresas o empresarios de su comunidad, en proyectos que no puede desarrollar individualmente y que son de beneficio para la comunidad.	5,0	4,0	4,7	4,7	4,6	N.A	4,3	4,0	N.A	4,2	3,4	4,0	2,8	3,8	3,5	N.A	2,2	4,3	3,6	3,4	3,9
13	Aplica una política de cumplimiento de obligaciones y compromisos con terceros (obligaciones fiscales, pago a proveedores, etc.)	4,3	3,4	5,0	4,0	4,2	N.A	3,8	4,2	N.A	4,0	3,2	4,0	3,8	3,8	3,7	4,4	2,2	4,5	4,4	3,9	3,9
14	Proporciona a su comunidad servicios de la máxima calidad, de acuerdo a sus especificaciones.	4,8	3,6	5,0	4,4	4,5	3,7	2,8	4,6	4,8	4,0	3,6	4,3	3,8	3,0	3,7	2,8	2,2	4,5	4,6	3,5	3,9
15	Cuenta con políticas, mecanismos y procedimientos que promuevan que ninguna de sus departamentos puedan ser cómplices de corrupción.	4,3	3,2	4,6	4,3	4,1	3,0	4,3	4,2	4,6	4,0	4,2	4,0	4,0	3,0	3,8	1,8	2,2	4,3	4,6	3,2	3,8
		4,3	3,6	4,7	4,2	4,2	3,1	3,3	4,0	4,5	3,7	3,2	4,1	2,8	3,5	3,4	2,7	2,2	4,2	4,5	3,5	3,7

1: DOM

2: SECPLAN

3: DAEM

4: DIDECO

En el área de competitividad y relación con sus stakeholders, El promedio más alto se refleja en la municipalidad de Chillán con un (4.2), el promedio más bajo lo obtiene la municipalidad de Coihueco (3.4), en tanto los municipios de Chillán

Viejo (3.7) y San Carlos un promedio de (3.5). El buen desempeño de la Municipalidad de Chillán se refleja en los departamentos de DAEM con un promedio (4.7) y DOM con un (4.3) esto se debe a las siguientes fortalezas:

- ❖ Cumple a tiempo con sus obligaciones fiscales y atiende las solicitudes de apoyo por parte del gobierno.
- ❖ Tiene la cultura y los sistemas para conocer, entender y atender las necesidades e inquietudes de sus usuarios.
- ❖ Trabaja con otras empresas o empresarios de su comunidad, en proyectos que no se pueden desarrollar individualmente y que son de beneficio para la comunidad.
- ❖ Tiene políticas de trato a su comunidad que garanticen la honradez en todas sus transacciones y que ofrezcan atención y solución a todos sus reclamos.

El promedio más bajo lo tiene el municipio de Coihueco (3.4), donde podemos observar las siguientes debilidades:

- ❖ No cuenta con algún cargo o función responsable de promover y monitorear su actuación ética.
- ❖ No busca oportunidades para promover sus servicios relacionándolos y apoyándolos en causas sociales.
- ❖ No cuenta con un sistema de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y satisfacción.



## 4.2 ScoreCard Balance Social de los Municipios

En la tabla se puede apreciar el desempeño obtenido en cada dimensión, por cada uno de los municipios, presentando promedios por dimensión y por municipios. Los cuales servirán de parámetros para medir el desempeño social.

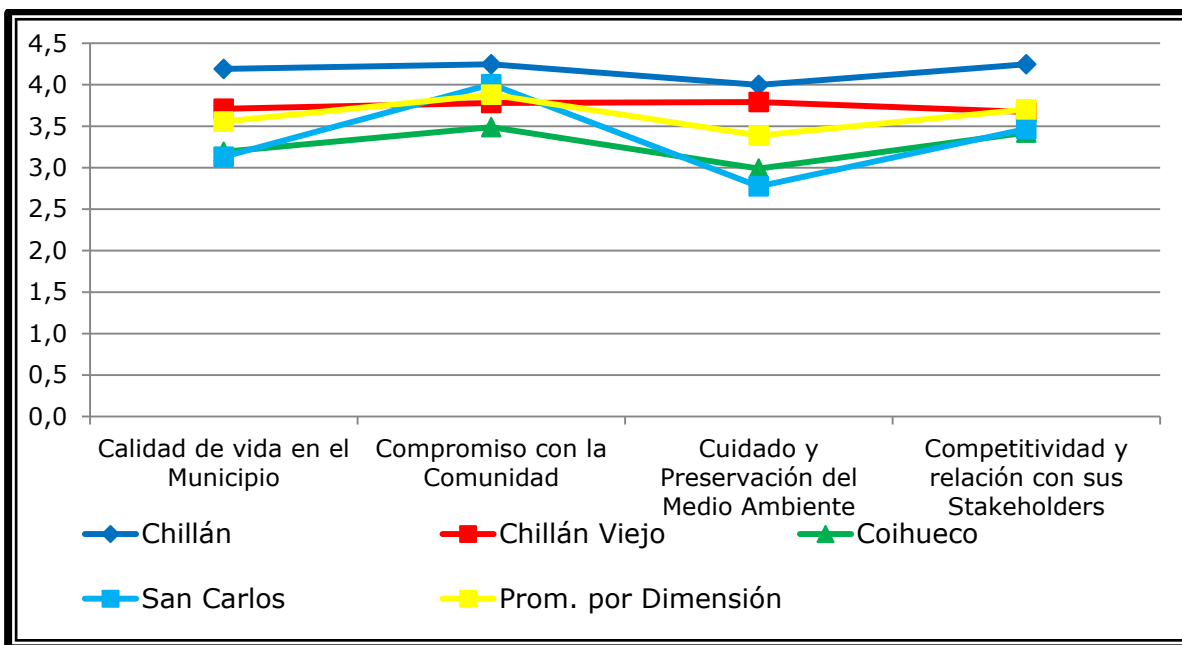
**Tabla N° 6:** Scorecard balance social de los municipios de Ñuble.

Dimensiones	Municipalidades				Prom. por Dim.
	Chillán	Chillán Viejo	Coihueco	San Carlos	
Calidad de vida en el Municipio	4,2	3,7	3,2	3,1	<b>3,6</b>
Compromiso con la Comunidad	4,2	3,8	3,5	4,0	<b>3,9</b>
Cuidado y Preservación del Medio Ambiente	4,0	3,8	3,0	2,8	<b>3,4</b>
Competitividad y relación con sus Stakeholders	4,2	3,7	3,4	3,5	<b>3,7</b>
<b>Desempeño Promedio por Municipio</b>	<b>4,2</b>	<b>3,7</b>	<b>3,3</b>	<b>3,4</b>	<b>3,7</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico en los Municipios de Ñuble.

Se puede observar que existen tres dimensiones que se encuentran en un porcentaje igual o superior a la media (3,7) los cuales representan el 75% (Calidad de vida en el municipio, compromiso con la comunidad y competitividad y relación con sus stakeholders), mientras que el 25% bajo la media, pertenece a la dimensión “Cuidado y preservación del medio ambiente”.

**Gráfico N° 1:** Desempeño promedio por dimensión.



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico en los Municipios de Ñuble.

Si lo ve por porcentaje de desempeño por municipalidades, Chillán y Chillán Viejo se encuentran dentro del porcentaje de un 50%, sobre la media; y Coihueco y San Carlos, completan el otro 50% bajo la media. Entre las debilidades que pudimos observar en estos municipios, se encuentran la falta de políticas para reducir, dentro de la tecnología actual, el consumo de energía eléctrica, agua y productos tóxicos en sus instalaciones y departamentos.

Por lo observado en el municipio de San Carlos, y a pesar de ser un edificio de 6 pisos recientemente construido, carece de paneles solares o tecnologías de ahorro energético, por lo que no aplica normas o certificación ambiental dentro del mismo municipio, esto se puede deber a que no existe un departamento exclusivo de medio ambiente, por ende no se plantean las adecuadas políticas ambientales, presupuesto e iniciativas de reciclaje y contaminación.

Por otro lado la dimensión con mayor promedio, corresponde a compromiso con la comunidad, que está dentro del 50% más alto. Esto debido a que 3 municipalidades (Chillán, Chillán Viejo y San Carlos), que alcanzan el 75%, la calificaron con un promedio superior a la medio.

### 4.3 Análisis de los resultados por municipio y área temática

#### 4.3.1 Calidad de vida en el municipio

En la tabla N°6, se puede observar el desempeño social de los municipios de Ñuble, en la dimensión de Calidad de vida en el municipio, esto según la percepción de los departamentos evaluados.

**Tabla N°6:** Promedios de los municipios por departamentos

<b>Calidad de vida en el Municipio</b>					
<b>Depto.</b>	<b>Municipalidad</b>				<b>Prom. por Depto.</b>
	<b>Chillán</b>	<b>Chillán Viejo</b>	<b>Coihueco</b>	<b>San Carlos</b>	
DOM	4,5	3,3	2,6	2,0	<b>3,1</b>
SECPLAN	3,7	3,5	4,0	1,8	<b>3,3</b>
DAEM	4,4	3,8	3,6	3,8	<b>3,9</b>
DIDECO	4,2	4,2	2,6	4,7	<b>3,9</b>
<b>Promedio por Municipio</b>	<b>4,2</b>	<b>3,7</b>	<b>3,2</b>	<b>3,1</b>	<b>3,6</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico en los Municipios de Ñuble.

En la dimensión de Calidad de vida en los municipios, la Municipalidad de Chillán presenta el promedio más alto respecto de los otros municipios con un (4.2) que lo

sitúa cercano al resultado máximo esperado, diferente es lo ocurrido en la Municipalidad de San Carlos donde se aprecia una considerable disminución en el promedio obtenido (3.1). Respecto a los municipios de Chillán Viejo y Coihueco, obtuvieron un promedio de (3.7) y (3.2) respectivamente.

De acuerdo a los resultados entregados por la tabla N°6, en relación al promedio por municipios se puede deducir que, el 50%, de ellos se encuentra por sobre la media, siendo éstos, Chillán y Chillán Viejo, influyendo en este resultado los departamentos DAEM y DIDECO, que se encuentran sobre la media del municipio. En el caso de Chillán, los cuatro departamentos se ubican por sobre la media y en Chillán Viejo, influenciado por los departamentos DAEM y DIDECO. Por el contrario los municipios de Coihueco y San Carlos, componen el 50% restante que se ubica bajo la media. Donde influyen principalmente para la obtención de estos resultados, los departamentos DOM y DIDECO, en Coihueco, y SECPLAN y DOM, en San Carlos.

En la Municipalidad de Chillan, se debe este puntaje a que los funcionarios, se sienten conformes con sus áreas de trabajo, partícipes de lo que el municipio proyecta hacia la comunidad, del respeto y apoyo que se genera lo cual propicia el desarrollo humano y laboral. Además, los funcionarios dentro de sus departamentos son escuchados en sus sugerencias, peticiones e ideas, generando en ellos una sensación de mayor compromiso y participación en la realización de sus funciones. Al generar en los funcionarios la sensación de compromiso en su trabajo, la municipalidad obtiene grandes beneficios, pues al tener trabajadores motivados y comprometidos, se genera un equilibrio en la productividad y eficiencia tanto individual como colectiva.

En general, en el municipio se fomenta el trabajo en equipo, principalmente el DAEM, donde un equipo de profesionales son responsables de hacer seguimiento, planificar y evaluar que se ejecuten los programas establecidos por el gobierno.

A diferencia de lo que ocurre en Chillán, la municipalidad de San Carlos posee bajos resultados en temas de clima laboral, ya que en muchos departamentos los funcionarios no se sienten cómodos con la forma que son tratados por sus superiores, lo cual genera una desmotivación y la cual va ligada a una despreocupación en la realización de sus funciones. Además aparte de que existe este mal clima laboral, no se generan las oportunidades para expresar los malestares y que estos, al mismo tiempo sean tomados en consideración.

Es preocupante que en un departamento con una mayor carga social, sea el que peor percibe de peor manera, la calidad de vida dentro del municipio, esto porque ellos son los encargados de generar planes y programas, escuchar las necesidades de la comunidad y reflejarlo en proyectos concretos, administrar los recursos que se destinarán a cada departamento y programa. Además esto ellos al estar desmotivados no generan una empatía genuina en su trabajo.

Por último, se puede señalar que en general ningún municipio cuenta con un reglamento claro que delimite el actuar ante controversias entre funcionarios y/o con jefaturas, lo cual provoca que ante momentos de desacuerdos no se sigan conductos regulares generando inseguridad.

#### **4.3.2 Compromiso con la Comunidad**

En la tabla N°7, se puede observar el desempeño social municipal en la dimensión de Compromiso con la comunidad, según la percepción de los departamentos evaluados.

**Tabla N°7:** Promedios de los municipios por departamentos

<b>Compromiso con la Comunidad</b>					
<b>Depto.</b>	<b>Municipalidad</b>				<b>Prom. por Depto.</b>
	<b>Chillán</b>	<b>Chillán Viejo</b>	<b>Coihueco</b>	<b>San Carlos</b>	
DOM	4,1	3,3	3,1	4,0	<b>3,6</b>
SECPLAN	4,3	3,8	4,3	2,7	<b>3,8</b>
DAEM	4,3	3,8	3,1	4,4	<b>3,9</b>
DIDECO	4,2	4,2	3,5	4,7	<b>4,2</b>
<b>Promedio por Municipio</b>	<b>4,2</b>	<b>3,8</b>	<b>3,5</b>	<b>4,0</b>	<b>3,9</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico en los Municipios de Ñuble.

Como se puede apreciar en los resultados obtenidos en la tabla N°7, el municipio de Chillán presenta el mejor desempeño con un promedio de (4,2), debido a que todos los departamentos obtuvieron una nota promedio superior a un (4.0), que los ubica dentro de un resultado muy cercano a lo que se espera. Seguido del municipio de San Carlos, con un promedio de (4.0), muy cercano al resultado de Chillán. Mientras que la municipalidad de Chillán Viejo, obtuvo un (3.8). El municipio de Coihueco, presenta el menor desempeño con un promedio de (3.5), que de igual forma lo ubica dentro de un resultado medio alto.

De acuerdo a estos resultados, podemos apreciar que existen dos municipios que se encuentran sobre la media, cuyo porcentaje corresponde a un 50%, los cuales son Chillán (con todos sus departamentos con promedios sobre (4.0), y San Carlos, con muy buenos resultados en general a excepción de SECPLAN (2.7). El

otro 50%, bajo la media corresponde a los municipios de Chillán Viejo y la municipalidad de Coihueco.

Según nuestro análisis podemos indicar que la municipalidad de Chillán, es la que obtuvo el más alto resultado, ya que según la percepción de los trabajadores, la municipalidad frecuentemente se encuentra preocupada de colaborar en todo tipo de actividades deportivas, culturales y todas aquellas que vayan en beneficio de la comunidad.

Además frecuentemente realizan actividades para que la comunidad sea participe de funciones de música, danza, teatro y exposiciones, en los diferentes espacios habilitados, como lo son el teatro municipal, casa del deporte, paseo peatonal, museos, etc. Aparte de fomentar la cultura y esparcimiento, también se generan oportunidades de desarrollo personal y laboral a través de programas destinados a distintos a micro empresarios, grupos comunitarios, mujeres, jóvenes y cesantes, entre los programas se encuentran; capital semillita, fondo esperanza, mujer microempresaria, inserción laboral, programas especiales para el adulto mayor, entre otros.

El municipio de Coihueco es el que tiene menor desempeño, ya que aún no consigue realizar el proceso completo en su gestión, por ejemplo, y pesar de realizar actos de recreación para la comunidad, de entregar apoyo a micro empresarios permitiéndoles exponer sus productos en ferias, no está satisfaciendo del todo las necesidades que realmente tiene la comunidad, ya que no se escuchan las demandas que posee la sociedad.

También se puede observar en el municipio, que falta una mayor preocupación por generar la participación de la comunidad, de promover la donación municipal a causas sociales y de cuidar el medio ambiente evitando generar impacto negativo sobre su entorno.

### 4.3.3 Cuidado y Preservación del Medio Ambiente

En la tabla N° 8, se puede observar el desempeño social de los municipios de Ñuble, en la dimensión de Cuidado y Preservación del Medio Ambiente, esto según la percepción de los cuatro departamentos evaluados.

**Tabla N°8:** Promedios de los municipios por departamentos

<b>Cuidado y Preservación del Medio Ambiente</b>					
<b>Depto.</b>	<b>Municipalidad</b>				<b>Prom. por Depto.</b>
	<b>Chillán</b>	<b>Chillán Viejo</b>	<b>Coihueco</b>	<b>San Carlos</b>	
DOM	4,0	3,3	2,2	2,4	<b>3,0</b>
SECPLAN	3,9	3,7	4,4	1,6	<b>3,4</b>
DAEM	4,5	3,8	2,6	3,3	<b>3,5</b>
DIDECO	3,6	4,3	2,8	3,8	<b>3,6</b>
<b>Promedio por Municipio</b>	<b>4,0</b>	<b>3,8</b>	<b>3,0</b>	<b>2,8</b>	<b>3,4</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico en los Municipios de Ñuble.

En la dimensión de Cuidado y Preservación del Medio Ambiente, la Municipalidad de Chillán ostenta el promedio más alto respecto de los otros municipios con un (4.0), por el contrario la municipalidad con menor desempeño corresponde a la Municipalidad de San Carlos donde el promedio obtenido es (2.8), muy cercano se encuentra la Municipalidad de Coihueco con un (3.0), y más cercano al mejor promedio está la Municipalidad de Chillán Viejo con un (3.8).

Al analizarla tabla N°8 podemos derivar que como en los casos anteriores, el 50% de los municipios se encuentran sobre la media, Chillán y Chillán Viejo,



influenciados principalmente por los departamentos DAEM y DIDECO. Mientras que el 50% inferior a la media, lo componen los municipios de Coihueco y San Carlos, influenciados por los departamentos DOM y SECPLAN, respectivamente.

El municipio de Chillán, mantiene un desempeño cercano a lo óptimo, ya que frecuentemente se encuentra preocupado de concientizar ambientalmente a la comunidad, generando una participación activa en el cuidado del medio ambiente, además se destina parte del presupuesto anual a programas de conservación y protección ambiental, entre ellos “Chillán actitud verde” y “Chillán aperra”; con acciones como el recambio de estufas, la tenencia responsable de mascotas, jornadas de desparasitación, fumigación y desratización de viviendas, entre otros.

Existe una preocupación por el reciclaje de los desechos entre los cuales podemos destacar la creación de los “puntos verdes”, en ahorro de energía eléctrica ha llevado a que paulatinamente se estén realizando recambios en la luminaria pública con el fin de hacerla más eficiente, también hay preocupación por agua y productos tóxicos, como por ejemplo, el programa “Chillán sustentable”, con la recolección de pilas en desuso, instalación de paneles solares, entre otros. Además la municipalidad constantemente entrega capacitación a los funcionarios en temas de reciclaje, ahorro energético, ahorro de agua potable, campañas de ahorro de papel, etc.

Por otra parte la municipalidad de San Carlos, es una de la que tiene peor desempeño en esta dimensión y es porque no se han instalado políticas ambientales dentro de la organización y tampoco se han plasmado firmemente en la comunidad. Falta que en los distintos departamentos se reconozca a los funcionarios que proponen alternativas para el mejor aprovechamiento de los recursos.

Otro aspecto fundamental en lo cual está fallando esta municipalidad es la promoción y ejecución de proyectos ambientales, ya que si bien si se realizan

actividades de este tipo, no son muy masivas, ya que falta una mejor difusión hacia la comunidad.

#### 4.3.4 Competitividad y relación con sus Stakeholders

En la tabla N° 9, se puede observar el desempeño social de los 4 municipios de la Provincia de Ñuble que fueron evaluados, respecto a la dimensión de Competitividad y relación con sus Stakeholders, esto según la percepción de los departamentos a los que se le aplicó el autodiagnóstico.

**Tabla N°9:** Promedios de los municipios por departamentos

<b>Competitividad y relación con sus Stakeholders</b>					
<b>Depto.</b>	<b>Municipalidad</b>				<b>Prom. por Depto.</b>
	<b>Chillán</b>	<b>Chillán Viejo</b>	<b>Coihueco</b>	<b>San Carlos</b>	
DOM	4,5	3,1	3,0	2,7	<b>3,3</b>
SECPLAN	3,6	3,2	4,3	2,2	<b>3,4</b>
DAEM	4,7	4,0	2,8	4,4	<b>4,0</b>
DIDECO	4,1	4,5	3,5	4,5	<b>4,2</b>
<b>Promedio por Municipio</b>	<b>4,2</b>	<b>3,7</b>	<b>3,4</b>	<b>3,5</b>	<b>3,7</b>

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico en los Municipios de Ñuble.

En esta dimensión la Municipalidad de Chillán presenta el promedio más alto en relación a los otros municipios con un (4.2) lo que lo sitúa cercano al resultado máximo esperado y por sobre el promedio general de todos los municipios en esta dimensión. El promedio más bajo de desempeño social en esta dimensión lo tiene la Municipalidad de Coihueco (3.4). Respecto a los dos restantes municipios, el de

Chillán Viejo obtuvo un promedio (3.7) igualando el promedio general de los municipios, en cuanto al municipio de Coihueco quedó por debajo del promedio general con un (3.5).

Con la información obtenida de la Tabla N°9, se puede mencionar que nuevamente existen dos municipios que se encuentran sobre la media y representan el 50%, éstos son la Municipalidad de Chillán y Chillán Viejo; y el 50% bajo la media lo componen los municipios de Coihueco y San Carlos.

La municipalidad de Chillán es la que obtuvo el mejor resultado, destacando el departamento DAEM, es bueno destacar que dentro de este municipio existe una preocupación real por conocer, entender y atender las necesidades e inquietudes de sus stakeholders. Es por eso que la municipalidad ofrece facilidades para realizar algunos trámites online, como el pago de patentes comerciales, permisos de circulación, derechos de aseo, etc. Lo que afecta de buena manera su relación con la comunidad, y convierte esa real preocupación en una ventaja competitiva frente a otros municipios.

En esta dimensión el municipio con menor desempeño corresponde a la Municipalidad de Coihueco, donde el DAEM tiene un promedio de (2.8) lo que lo sitúa como el departamento más bajo de la municipalidad. Podemos señalar que este punto está fuertemente ligado a la dimensión de compromiso con la comunidad, donde también obtuvo resultados bajo lo esperado. Es por ello que en esta dimensión se ve afectado en que no cuenta con los suficientes programas de desarrollo y apoyo hacia entorno en general (usuarios, proveedores, funcionarios, etc), También más que está fallando esta municipalidad es que está haciendo un seguimiento a los servicios que ellos prestan y si estos se están desarrollando de acuerdo a lo esperando, tomando en cuenta los reclamos o sugerencias que expresa la comunidad.

En resumen podemos concluir que en general en cuanto al desempeño de los municipios en estudio el 50% de ellos Chillán con un (4.2) y Chillán Viejo con un (3.7), cuentan con resultados que superan la media (3.6) y se ubican con resultados mayormente cercanos a lo esperado. (Dentro de un rango de 1 – 5)

En relación a los resultados por dimensión por municipio, el 75% de éstas “Calidad de vida en el municipio” (3.6), “Compromiso con la comunidad” (3.9), y “Competitividad y relación con sus stakeholders” (3.7); se encuentran ubicadas sobre la media, con un promedio igual y/o superior a (3.6), que las ubican en un resultado más cercano a lo esperado. El resultado obtenido por la dimensión “Cuidado y preservación del medio ambiente” fue (3.4), que la ubica bajo la media, pero que de igual forma supera medio alto, en la rango de 1 – 5.

En relación a las dimensiones por municipio y sus departamentos, los resultados arrojaron un 50% sobre y bajo la media. Existe una gran diferencia entre unos y otros departamentos y municipios, sobre todo en el “Cuidado y preservación del medio ambiente” y en el “Compromiso con la comunidad”.

En general los resultados obtenidos por la aplicación del instrumento de auto-diagnóstico, muestran promedios relativamente favorables en todos los municipios en estudio, sólo falta mejorar algunos aspectos.

## **Capítulo V: Propuestas de Mejoras**

## **5.1 Propuestas y sugerencias de mejoras**

De acuerdo a la investigación realizada a los municipios en estudio, Chillán, Chillán Viejo, Coihueco y San Carlos, y luego de los resultados obtenidos en el “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 estarán basadas en las debilidades encontradas en el autodiagnóstico, con el fin de que sus funcionarios sientan que el municipio se preocupa por ellos y tengan mayor incentivo y motivación para trabajar de mejor forma y además 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 Chillán**

- ❖ **Calidad de vida en el municipio:** Realizar investigaciones de clima organizacional para medir el nivel de satisfacción de sus colaboradores e identificar áreas que requieran mayor atención; utilizar esquemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de su personal y mantener un programa especial para aumentar la contratación de personas con discapacidad física.
- ❖ **Compromiso con la comunidad:** Otorgar donativos en efectivo al menos el 1% del presupuesto anual para causas sociales; promover el voluntariado y apoyar las causas filantrópicas de su personal.
- ❖ **Cuidado y preservación del medio ambiente:** Generar incentivos, premios y reconocimientos para los empleados que sugieren alternativas a

los procesos de contaminación o desaprovechamiento de recursos en los procesos empresariales; contar con un programa encaminado a convertirla en una organización sin papel, y utilizar mayores criterios ambientales para la selección de sus proveedores.

- ❖ **Competitividad y relación con sus Stakeholders:** Contar con mecanismos que garanticen la congruencia entre calidad y servicio; contar con programas de apoyo para el desarrollo de sus proveedores, en particular de los locales (de la zona) y contar con sistemas de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y satisfacción.

#### 5.1.2 Municipalidad de Chillán Viejo.

- ❖ **Calidad de vida en el municipio:** Mantener programas especiales para la contratación de personas con discapacidad física; aplicar prácticas laborales que favorezcan un equilibrio entre el trabajo y la familia de sus empleados; realizar mayores investigaciones de clima organizacional que permitan medir el nivel de satisfacción de sus colaboradores e identifiquen áreas que requieran mayor atención y contar con programas que ayuden a estimular y reconocer al personal que generen ideas, tomen riesgos, decisiones y creatividad en favor del municipio.
- ❖ **Compromiso con la comunidad:** Aumentar el otorgamiento de donativos en efectivo al menos el 1% del presupuesto anual para causas sociales; promover el voluntariado y entregar mayor apoyo a las causas filantrópicas de su personal; destinar un poco más del presupuesto de su publicidad a mensajes con interés o beneficio social, y mantener mayores alianzas con organizaciones sociales para el desarrollo de programas que beneficien a la comunidad.

- ❖ **Cuidado y preservación del medio ambiente:** Utilizar mayor criterio ambiental para la selección de sus proveedores; donar los excedentes de mobiliario y equipo favoreciendo su reutilización y aprovechamiento; Mejorar la implementación de documentos electrónicos, para convertirla en una organización sin papel, y generar mayores incentivos, premios y reconocimientos a los funcionarios que sugieren alternativas a los procesos de contaminación o desaprovechamiento de recursos en sus procesos.
  
- ❖ **Competitividad y relación con sus Stakeholders:** Contar con mecanismos que garanticen una mayor congruencia entre calidad y servicio; manejar mayor cantidad mensajes promocionales y publicitarios, objetivos y honestos, promoviendo las verdaderas bondades de sus servicios; aplicar políticas de trato a su comunidad que garanticen la honradez en sus transacciones y que ofrezcan una mayor atención y solución a todos los reclamos, y contar o fortalecer con un sistema de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y satisfacción.

### 5.1.3 Municipalidad de Coihueco.

- ❖ **Calidad de vida en el municipio:** Contar con un código ético que se comparta, difunda y utilice para resolver controversias al interior y exterior del municipio; identificar las políticas para que ese código ético se refleje en sus prácticas cotidianas, establecer esquemas de trabajo flexibles que se acomoden de mejor forma a las necesidades de su personal, y realizar mayor investigación de clima organizacional que le permitan medir el nivel de satisfacción de sus colaboradores y que además le permitan identificar las áreas que requieran mayor atención.
  
- ❖ **Compromiso con la comunidad:** Promover y apoyar de mejor forma y en todos sus departamentos las causas filantrópicas de su personal; dedicarse



a conocer e identificar de mejor forma las expectativas y necesidades de la comunidad para prevenir conflictos; continuar otorgando donativos en efectivo al menos del 1% del presupuesto anual para causas sociales; mejorar la planeación y otorgamiento de donativos a la comunidad y aumentar los canales de diálogo permanente con los diferentes sectores de la comunidad en que opera, y continuar promoviendo con acciones específicas la filantropía, participación y responsabilidad social entre sus proveedores, acreedores, clientes e instituciones con los que se rodea.

- ❖ **Cuidado y preservación del medio ambiente:** Generar incentivos, premios y reconocimientos a los empleados que sugieran alternativas a los procesos de contaminación o desaprovechamiento de recursos; utilizar de mejor forma criterios ambientales para la selección de sus proveedores; contar con un programa encaminado a convertirla en una organización sin papel (uso de documentos electrónicos), y establecer más compromisos explícitos con el medio ambiente, fijando estándares que incluyan metas formales.
  
- ❖ **Competitividad y relación con sus Stakeholders:** Contar con algún cargo o función responsable en todos sus departamentos que le permita promover y monitorear su actuación ética; contar con diferentes mecanismos para que sus stakeholders puedan hacer llegar sus sugerencias, quejas o ventilar sus desacuerdos; buscar mejores oportunidades para promover sus servicios apoyando causas sociales, y mejorar aspectos como calidad y servicio.

#### 5.1.4 Municipalidad de San Carlos.

- ❖ **Calidad de vida en el municipio:** Realizar continuamente investigaciones de clima organizacional para medir el nivel de satisfacción de sus

colaboradores y detectar las áreas que requieran mayor atención; contar a la vista con un código ético que ayude a resolver controversias al interior y exterior del mismo; utilizar mayores esquemas de trabajo flexibles que se acomoden a las necesidades de su personal, y entregar mayor estímulo y reconocimiento al personal por la generación de ideas, toma de riesgos, decisiones y creatividad a favor del municipio.

- ❖ **Compromiso con la comunidad:** Promover con acciones específicas la filantropía, participación y responsabilidad social entre sus proveedores, acreedores, clientes e instituciones con los que se relaciona; adoptar o mejorar medidas necesarias para garantizar que sus actividades no tengan impacto negativo sobre la comunidad donde las desarrolla; destinar mayor parte del presupuesto de su publicidad a mensajes con interés o beneficio social, y promover de mejor forma el voluntariado y apoyo a las causas filantrópicas de su personal.
  
- ❖ **Cuidado y preservación del medio ambiente:** Generar incentivos, premios y reconocimientos a los empleados que sugieran alternativas a los procesos de contaminación o desaprovechamiento de recursos en sus procesos; preocuparse más por los criterios ambientales para la selección de sus proveedores; utilizar o contar con programas de recolección de residuos y reciclaje post-consumo, y facilitar o promover el uso de documentos electrónicos, convirtiéndola en una organización sin papel.
  
- ❖ **Competitividad y relación con sus Stakeholders:** Utilizar mayores mecanismos para que sus stakeholders hagan llegar sus sugerencias, quejas o indicar sus desacuerdos; contar con mejores sistemas de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y satisfacción; facilitar programas de apoyo para el desarrollo de sus proveedores, en particular de los locales de la zona, y monitorear de mejor forma su actuación ética

## Conclusión

En base a nuestro trabajo de investigación, acerca del desempeño en responsabilidad social realizado a los cuatro municipios de la provincia de Ñuble, podemos concluir; que hoy en día el tema de la responsabilidad social ha tomado mucha importancia en la sociedad y pese a que las municipalidades cumplen un rol social por ley, este nunca ha sido medido para saber si están cumpliendo con lo esperado. Dado a esto nuestra propuesta fue medir cuatro dimensiones: Calidad de vida en el municipio, Compromiso con la comunidad, Cuidado y preservación del medio ambiente y Competitividad con sus Stakeholders, enfocado en 4 departamentos en común: Dirección de obras (DOM), Secretaria de planificación (SECPLAN), Departamento de Educación Municipal (DAEM), y Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) los resultados arrojador por los estudios de autodiagnóstico son los siguientes:

Municipalidad de Chillán, tiene un promedio de (4,2) que la ubica dentro de un rango Medio Alto, en relación a las dimensiones, muestra un promedio (4,0); destacando el DAEM, en el área de Competitividad con sus Stakeholders un promedio de (4,7) casi óptimo y entre sus debilidades, Cuidado y preservación del medio ambiente en el Departamento de DIDECO con un promedio de (3,6) y Competitividad con sus Stakeholders en el departamento de SECPLAN con un promedio de (3,6)

Municipalidad de Chillán Viejo; el resultado por Dimensiones arrojó un promedio de (3,7) que lo ubica en un rango cercano al medio Alto destacando en el departamento de DIDECO la Competitividad con sus Stakeholders, con un promedio de (4,5) y Cuidado y preservación del medio ambiente, con un promedio de (4,3) en el mismo Departamento, como debilidades, Competitividad con sus Stakeholders, con un promedio de (3,1) en el Departamento DOM y (3,2) en el Departamento de SECPLAN.

Municipalidad de Coihueco el resultado promedio por dimensión es un (3,3), lo que lo clasifica en una categoría más cercana a un resultado medio, mostrando fortalezas, en el área de Cuidado y preservación del medio ambiente, con un promedio de (4,4) en el departamento de SECPLAN y (4,3) en Compromiso con la comunidad, en el mismo departamento. Entre sus debilidades, está el área de Cuidado y preservación del medio ambiente, con (2,2) en el departamento DOM y un (2,6) en el departamento DAEM, respecto a la misma área.

Municipalidad de San Carlos, sus resultados por dimensión arrojan un promedio (3,6) destacando en el departamento de DIDECO un (4,7) en Calidad de vida en el municipio, y un (4,7) en el área de, Compromiso con la comunidad, dentro del mismo departamento. Como debilidades, Calidad de vida en el municipio, en el departamento de SECPLAN con un promedio de (1,8) y el área de Cuidado y preservación del medio ambiente, un (1,6) en el mismo departamento.

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 (3,2), dado que carece de; criterios ambientales para la selección de sus proveedores; no generar incentivos, premios y reconocimientos para los empleados que sugieren alternativas a los procesos de contaminación o desaprovechamiento de los procesos, y no contar con un programa encaminado a convertirla en una organización sin papel (uso de documentos electrónicos).

La dimensión mejor evaluada corresponde a Compromiso en la comunidad, con un promedio de (3,9) donde destacan, la aplicación de políticas para apoyos sociales de cualquier tipo; Cuentan con programas de apoyo para el desarrollo de las organizaciones, y contribuyen mediante programas específicos a la promoción del bienestar económico y social de las comunidades.

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 5, donde se muestra el autodiagnóstico de los municipios en estudio por dimensión y por municipio, además de un Score 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- diagnóstico; y elaborar propuestas de acción para mejorar el desempeño social de los municipios de la Provincia de Ñuble, fueron desarrollados.

## **Bibliografía**

- ✓ 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>
- ✓ Acción RSE. (2003). El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y el Mundo. Santiago de Chile: Acción Empresarial.
- ✓ AcciónRSE:[http://www.accionrse.cl/uploads/files/BeneficiosRSECasos\\_enero2011\\_Acci%C3%B3nRSE](http://www.accionrse.cl/uploads/files/BeneficiosRSECasos_enero2011_Acci%C3%B3nRSE)
- ✓ Acuña, O. (2012). Parámetros de medición y Certificación relacionadas con la RSE.
- ✓ 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, ley N° 18695 Orgánica Constitucional de Municipalidades: decreto con fuerza de ley N° 2 . (s.f.). Chile.
- ✓ 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: Publiley.
- ✓ Díaz, I. (2008). Chile: Un Gobierno Local. Ciudad de México: Editorial UNAM.
- ✓ Freeman, R. (1984). Strategic Management. A Stakeholders Approach. Toronto: Pitman. Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. New
- ✓ Holme, L., & Watts, R. (1998). Word Business Council for Sustainable Development. Ginegra.

- ✓ [http://Chillánviejo.cl/transparencia/rep/estructura\\_organica/2013/municipal/03/12/D.A.\\_N\\_6.800\\_31.12.2013\\_APRUEBA\\_MODIFICACIONES\\_AL\\_REGLAMENTO\\_INTERNO\\_MUNICIPAL.pdf](http://Chillánviejo.cl/transparencia/rep/estructura_organica/2013/municipal/03/12/D.A._N_6.800_31.12.2013_APRUEBA_MODIFICACIONES_AL_REGLAMENTO_INTERNO_MUNICIPAL.pdf)
- ✓ <http://www.achm.cl/>
- ✓ <http://www.Chillánviejo.cl/>
- ✓ [http://www.contraloria.cl/NewPortal2/portal2/ShowProperty/BEA%20Repository/Merged/2012/ARCHIVOS/20121214\\_Eduardo\\_Cordero](http://www.contraloria.cl/NewPortal2/portal2/ShowProperty/BEA%20Repository/Merged/2012/ARCHIVOS/20121214_Eduardo_Cordero)
- ✓ <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=242302>
- ✓ <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=251693>
- ✓ [http://www.municipalidadChillán.cl/media/transparencia/1.2\\_Marco\\_Normativo/Reglamento-Interno-refundido.pdf](http://www.municipalidadChillán.cl/media/transparencia/1.2_Marco_Normativo/Reglamento-Interno-refundido.pdf)
- ✓ <http://www.municipalidadChillán.cl/sitio/index.php>
- ✓ <http://www.municoihueco.cl/index.html>
- ✓ [http://www.prohumana.cl/ranking\\_sustentabilidad\\_empresarial/](http://www.prohumana.cl/ranking_sustentabilidad_empresarial/)
- ✓ [http://www.prohumana.cl/ranking\\_sustentabilidad\\_empresarial/ranking-2016/](http://www.prohumana.cl/ranking_sustentabilidad_empresarial/ranking-2016/)
- ✓ <http://www.sancarlos.cl/>
- ✓ [http://www.xertatu.net/fitxategiak/dokumentuak/up/com2002\\_0347es01.pdf](http://www.xertatu.net/fitxategiak/dokumentuak/up/com2002_0347es01.pdf)
- ✓ [https://books.google.cl/books?id=CLnHKcDFNhMC&pg=PA71&hl=es&source=gbp\\_toc\\_r&cad=3#v=onepage&q&f=false](https://books.google.cl/books?id=CLnHKcDFNhMC&pg=PA71&hl=es&source=gbp_toc_r&cad=3#v=onepage&q&f=false)
- ✓ 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 standars. 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:
- ✓ M. Friedman, Capitalismo y libertad (Chicago: University of Chicago Press, 1962), p. 133.

- ✓ Navarro García, F. (2008). Responsabilidad Social Corporativa. Teoría y Práctica. Madrid: ESIC Editorial.
- ✓ 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.
- ✓ PNUD. (2008). Desarrollo Humano en Chile Rural. Seis Millones por Nuevos Caminos.
- ✓ ProHumana. (12 de Agosto de 2013). Publicaciones ProHumana. Obtenido de sitio de ProHumana:
- ✓ 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.
- ✓ 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/>
- ✓ Santiago de Chile: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- ✓ 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



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

## Instrumento de Autodiagnóstico

### **Objetivo:**

Medir el grado de desarrollo y aplicación de la Responsabilidad Social que mantiene el Municipio.

### **Instrucciones:**

Inicie el autodiagnóstico leyendo cuidadosamente uno por uno los enunciados y marque con lápiz el cuadro que corresponda. Las respuestas deben ser calificadas dentro de una escala del 1 al 5, donde el 5 representa el nivel más alto y 1 el más bajo, cuando el enunciado no corresponda, marcar el cuadro N.A (no aplica).

Tener en consideración que las respuestas deben reflejar la situación

Fecha:.....

Nombre completo:.....

Municipalidad:.....

Departamento:.....

<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>N.A</b>
1	Cuenta con un código ético publicado en un documento el cual comparte, difunde y utiliza para resolver sus controversias al interior y exterior de la misma.						
2	Identifica y articula políticas para que ese código ético se refleje en sus prácticas cotidianas.						
3	Fomenta el trabajo en equipo, 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 contratación de un menor, 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 libertad de asociación y la negociación colectiva, incluyendo aliarse o no a cualquier sindicato o asociación.						
7	Cuenta con programas que favorecen el desarrollo de las habilidades y especialización de su personal a través de apoyos educativos y de capacitación.						
8	Aplica prácticas laborales que procuran y favorecen un equilibrio entre trabajo y familia de sus empleados.						
9	Maneja con pleno respeto la dignidad y derecho de su personal en aspectos como liquidaciones y despidos.						

10	Garantiza con sus políticas y procedimientos la no discriminación por motivos de origen étnico, género, raza, origen social, posición económica, religión o ideas políticas.						
11	Ha incrementado en números o proporción de funcionarios femeninos en posiciones profesionales o directivos en años recientes.						
12	Mantiene un programa especial para contratación de personas con discapacidad física y/o mental.						
13	Realiza investigaciones de clima organizacional para medir el nivel de satisfacción de sus colaboradores e identificar áreas que requieren atención.						
14	Utiliza esquemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de su personal (jornada parcial, teletrabajo, etc.)						
15	Cuenta con programas para estimular y reconocer al personal por la generación de ideas, toma de riesgos, decisiones y creatividad a favor del municipio.						

<b>Indicadores de compromiso en la comunidad</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N.A</b>
1	Se dedica a conocer e identificar las particularidades de la comunidad local, identificando sus expectativas y necesidades previniendo posibles conflictos dentro de la comunidad.						
2	Establece canales de diálogo sistemático y permanente con los diferentes actores o sectores de la comunidad en que opera.						
3	Cuenta con un sistema responsable de planeación y						

	otorgamiento de donativos para conducir su vinculación con la comunidad.					
4	Cuenta con programas de apoyo para el desarrollo de las organizaciones.					
5	Otorga donativos en efectivo al menos el 1% del presupuesto anual para para causas sociales.					
6	Contempla 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.					
7	Incluye en su reporte anual sus acciones y contribuciones en la comunidad (Balance Social).					
8	Mantiene alianza con al menos alguna organización social para desarrollar un programa de beneficio a la comunidad.					
9	Promueve el voluntariado y apoya las causas filantrópicas de su personal					
10	Tiene y aplica políticas para los apoyos sociales de cualquier tipo que otorga.					
11	Contribuye mediante programas específicos a la promoción del bienestar económico y social de las comunidades en las que opera.					
12	Da oportunidad como municipio a pequeños empresarios, micro empresas o grupos productivos comunitarios de las comunidades en las que opera.					
13	Destina al menos el 2% del presupuesto de su publicidad a mensajes con interés o beneficio social.					

14	Promueve con acciones específicas la filantropía, participación y responsabilidad social entre sus proveedores, acreedores, clientes e instituciones con los que se relaciona.						
15	Adopta las medidas necesarias para garantizar que sus actividades no tengan impacto negativo sobre la comunidad donde las desarrolla.						

<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>N.A</b>
1	Opera programas para el mejor aprovechamiento de recursos y para minimizar la generación de desperdicios.						
2	Cuenta con políticas para reducir, dentro de su tecnología actual, el consumo de energía eléctrica, agua y productos tóxicos de sus instalaciones y departamentos.						
3	Opera sistemas o aparatos necesarios que disminuyan las misiones contaminantes que producen.						
4	Destina una partida de su presupuesto anual a programas de conservación o protección ambiental.						
5	Aplica alguna norma o certificación ambiental (ISO 9000, ISO 14000, Industria Limpia u otra).						
6	Realiza acciones que generen entre su personal conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y desarrolla campañas de educación ambiental a familiares de su personal y a la comunidad inmediata al municipio.						
7	Adquiere productos y materia prima reciclables. Minimizando el uso de materiales no degradables.						
8	Cuenta con un programa encaminado a convertirla en una organización sin papel (uso de documentos electrónicos).						
9	Establece compromisos explícitos con el medio ambiente y se fija estándares para ellos, que incluyen metas formales.						

10	Mantiene sus activos (maquinaria, equipo, transporte, etc.) en niveles adecuados para la prevención de contaminación.						
11	Dona los excedentes de mobiliario y equipo (inventarios muertos) favoreciendo su reutilización y aprovechamiento.						
12	Genera incentivos, premios y reconocimientos 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 selección de sus proveedores.						
14	Cuenta con un programa de recolección de residuos y reciclaje post-consumo.						
15	Entrega a su comunidad información detallada sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus productos o servicios.						



<b>Indicadores de competitividad y relación con sus stakeholders</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>N.A</b>
1	Cuenta con algún cargo o función responsable de promover y monitorear su actuación ética.						
2	Cumple a tiempo con sus obligaciones fiscales y atiende a las solicitudes de apoyo por parte del gobierno.						
3	Tiene la cultura y los sistemas para conocer, entender y atender las necesidades e inquietudes de sus usuarios.						
4	Maneja mensajes promocionales y publicitarios, objetivos y honestos, promoviendo las verdaderas bondades de sus servicios.						
5	Cuenta con un mecanismo para que sus Stakeholders (grupos de relación/interés) puedan hacer llegar sus sugerencias, quejas o ventilar sus desacuerdos.						
6	Tiene políticas de trato a su comunidad que garanticen la honradez en todas sus transacciones y que ofrezcan atención y solución a todas sus reclamaciones.						
7	Cuenta con mecanismos que garanticen la congruencia entre calidad y servicio.						
8	Busca oportunidades para promover sus servicios relacionándolos y apoyando causas sociales.						
9	Cuenta con programas de apoyo para el desarrollo de sus proveedores, en particular de los locales (de la zona).						
10	Cuenta con un sistema de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y satisfacción.						

11	Ofrece sus servicios expresando claramente las características (sin utilizar “letras pequeñas” en los contratos).						
12	Trabaja con otras empresas o empresarios de su comunidad, en proyectos que no puede desarrollar individualmente y que son de beneficio para la comunidad.						
13	Aplica una política de cumplimiento de obligaciones y compromisos con terceros (obligaciones fiscales, pago a proveedores, etc.)						
14	Proporciona a su comunidad servicios de la máxima calidad, de acuerdo a sus especificaciones.						
15	Cuenta con políticas, mecanismos y procedimientos que promuevan que ninguna de sus departamentos puedan ser cómplices de corrupción.						