

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
Facultad de Ciencias Empresariales
Departamento de Administración y Auditoría



MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

ALUMNO : Nicole Dominguez Henriquez.
PROFESOR GUIA : Cristian Muñoz Carreño.

CONCEPCION, 2016

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

Agradecimientos.

El presente trabajo, es la culminación del esfuerzo de todos estos años como estudiante. Sin duda alguna, este gran logro no hubiese sido posible sin la motivación y perseverancia por parte mía.

Tus esfuerzos fue impresionante, tu amor para mi invaluable.

Junto con mi padre me has educado, me has proporcionado todo y cada cosa que he necesitado.

Tus enseñanzas las aplico cada día; de verdad tengo mucho que agradecerte.

Tus ayudas fueron fundamentales para la culminación de mi tesis.

Muchas Gracias, Madre.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

Índice

INTRODUCCION

CAPITULO I OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO.	7
1.1.1 Objetivos Generales:	7
1.1.2 Objetivos Específicos:	7
1.1.3 Viabilidad y Alcances del Estudio.	8

CAPITULO II DEFINICIONES PREVIAS

2.1 Definiciones Previas	9
2.1.1. Cuadro de Mando Integral.	9
2.1.2 Cuadro de mando integral: uso en el sector público.	14
2.1.3 Ajustes al modelo del CMI para su aplicación en las organizaciones del sector público.	17
2.1.4 Un Nuevo Diseño de Perspectivas CMI Sector Público	19
2.2 Plan de Desarrollo Comunal	29
2.2.1 Marco Legal	30
2.3 Definición de Seguimiento	31
2.3.1 Indicadores de seguimiento.	32

CAPITULO III ASOCIACION MUNICIPAL EN CHILE

3.1 Asociación de Municipalidades	33
3.1.1 Asociación Nacional de Municipalidades	34
3.2 Asociación municipal de La Punilla.	36
3.2.1 Creación:	37
3.2.2. Territorio Físico.	37
3.2.2.1 Medio Físico Ambiental	37
3.2.3 Demografía	38
3.2.3.1 Población, densidad y tendencias de crecimiento	38
3.2.4 Desarrollo Social	38
3.2.4.1 Ingresos	38

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

3.2.4.2 Pobreza e indigencia	39
3.2.4.3 Medio Económico	39
3.2.5 Planificación Territorial	40
3.2.6 Directorio de la asociación municipal de Punilla.	41
3.2.7 Antecedentes de las Comunas que componen la Asociación Municipal Punilla	42

CAPITULO IV ANALISIS DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATEGICOS DE LA ASOCIACION MUNICIPAL DE PUNILLA

4.1 Cuadro N° 4: Misión/Visión de cada Comuna	50
4.1.1 Clasificación de los objetivos de acuerdo a una de las perspectivas del cuadro de mando integral para el sector público.	50
4.1.2. Perspectiva Comunidad y/o Usuarios:	52
4.1.2.1 Aumentar Participación de usuarios en Planificación Comunal	52
4.1.2.2. Mejorar Calidad y Cobertura de los Servicios de atención directa a vecinos y contribuyentes	52
4.1.2.3 Aumentar el n° de actividades de cultura, deporte y recreación, patrocinadas por el Municipio	53
4.1.2.4 Mejorar Equipamiento de Espacios Públicos (Parques, Plazas, Calles) incentivando la protección del medio ambiente.	54
4.2 Objetivos Generales de las comunas de acuerdo a la Perspectiva Beneficio a la Comunidad	55

CAPITULO V SISTEMA Y EVALUACION DE SEGUIMIENTO

5.1 Sistema de Evaluación y Seguimiento	59
5.2 Información Primaria Relevada del Pladeco	60
5.2.1 Grafico: Cantidad de Proyectos en cada Comuna	61
5.2.2 Figura: Procedimiento para seguimiento.	62
5.3 Actividades de Control de Avance en la Perspectiva Beneficio a la Comunidad.	63
5.4 Participación Ciudadana	67
5.4.1 Actividades de Participación Ciudadana.	67

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

5.4.2 Actividades de participación en las comunas de Asociación Municipal de Punilla	69
5.5. Características mejorar calidad y cobertura de los servicios de las Comunas.	75
5.6 Actividades de Control de Avance en la Mejorar Calidad y Cobertura de Servicios a la Comunidad.	77
5.7 Actividades de Control de Avance en Aumentar el Número de Actividades deportivas y Culturales de la Perspectiva Beneficio a la Comunidad.	82
5.8 Actividades de Control de Avance en Mejorar Equipamiento de Espacio Públicos de la Perspectiva Beneficio a la Comunidad.	87
Conclusiones	92
Bibliografía	93
Linkografía	93
Anexos	94

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

Introducción

En los últimos años el seguimiento de la implementación de las estrategias y el cumplimiento de los objetivos relevantes a través del CMI ha sido uno de los grandes avances en la gestión de las mejores empresas de hoy.

El éxito de las organizaciones gubernamentales, en este caso las Municipalidades, debería medirse por cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios.

La aparición de una variante del Balance Scorecard pensada en el sector público, ha abierto una oportunidad para las organizaciones gubernamentales, de nivel central, regional o comunal.

También ha sido interesante observar cómo han surgido territorios de planificación en la región del Bio Bio, y como esto ha incentivado a la creación de asociaciones de municipios que se reúnen para potenciar el desarrollo de sus comunas.

Por otra parte, cada comuna desarrolla sus PLADECOS que es para este sector, lo que es la administración estratégica para las empresas privadas.

Lo anterior me ha motivado determinar, dada mi formación de CPA con mención de Control de Gestión, cual es el nivel de seguimiento y verificación de si se alcanzan o no los objetivos estratégicos en las municipalidades que forman la Asociación Punilla. Y para ello propongo utilizar el modelo del CMI para el sector público y contrastar esto con las acciones de las respectivas municipalidades para seguir la implementación de las estrategias y buscar determinar si existe o no convergencia en estas y las municipalidades con el fin de motivar a través de este estudio a generar sinergias que le ayuden a potenciar sus esfuerzos individuales y lograr mejores resultados en conjunto.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

CAPITULO I

1.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO.

1.1.1 Objetivos Generales:

Evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos señalados en los Pladecos de las comunas que forman parte de la asociación municipal de Punilla, que se relacionen a una de las perspectivas no financieras, según el cuadro de mando integral para el sector público.

1.1.2 Objetivos Específicos:

- Clasificar los objetivos expresados en los PLADECOS de acuerdo a una de las perspectivas del CMI para el sector público.
- Establecer vínculos entre los objetivos de las distintas comunas de que forman la asociación municipal Punilla, para determinar el grado de convergencia en las estrategias que existen en los municipios.
- Identificar las actividades de control de avance de los respectivos Pladecos y evaluar sus indicadores de seguimiento.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

1.1.3 Viabilidad y Alcances del Estudio.

El desarrollo de este estudio se enfoca netamente en el seguimiento a la implementación de estrategias de desarrollo comunal de los municipios de San Carlos, San Fabián, Coihueco y Ñiquén. El enfoque se relaciona con el control de logros que se presenten en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla.

Es preciso señalar, que esta investigación abarcará el análisis y comparación de las estrategias de las localidades que componen el Territorio Asociación Municipal de Punilla, además de medir los resultados desde un punto de vista estratégico, utilizando cuadros comparativos y gráficos para demostrar los resultados.

La información requerida es de carácter público, debido a la Ley 20.285, sobre el acceso a la información, para una mayor transparencia del sector público. En relación a la accesibilidad de información, existe un amplio acceso a ella a través de sitios web y libros que se encuentran disponibles en la biblioteca de la Universidad del Bío-Bío.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

CAPITULO II

2.1 Definiciones Previas

2.1.1. Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión, que refleja los principales desafíos que implican la misión y la estrategia en diferentes perspectivas, explicitando la relación entre misión y objetivos estratégicos.

El Balanced Scorecard (BSC) fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton, cuando trabajaban en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan Norton y Co. que pretendía nuevas formas de medir el rendimiento organizativo para Analog Devices, una empresa de semiconductores.

En el año 1992, es entonces, cuando Robert Kaplan y David Norton, publicaron un artículo para la Revista de Negocios de Harvard, el cual trato, sobre la aplicación del CMI en la empresa antes mencionada, y que se enfocaba en la necesidad de utilizar nuevos sistemas de medición como componente clave para mejorar el desempeño organizacional y ser más competitivos.

El término cuadro de mando integral refleja, como señalan Kaplan y Norton, *“el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos y entre perspectivas de actuación internas y externas”*. Al tener en cuenta el CMI tanto indicadores financieros como no-financieros, permite efectuar una evaluación general y relativa a distintos ámbitos organizacionales.

El CMI, proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara.

El cuadro de mando hizo posible que las empresas de éxito construyeran un nuevo sistema de gestión, diseñado para gestionar la estrategia. Este nuevo modelo de gestión

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

tenía tres dimensiones claramente destacadas:

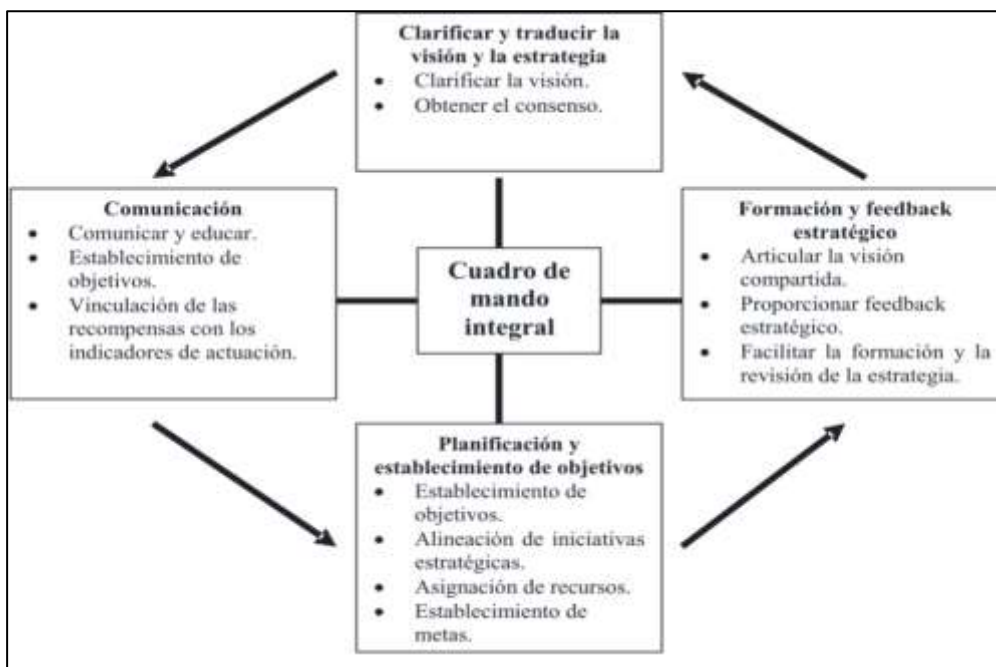
Estrategia: El CMI permitió que las organizaciones describieran y comunicaran sus estrategias, de forma que se entendiera y se aplicara.

Enfoque: Con el CMI como ayuda, cada recurso y actividad quedaba alineado con la estrategia.

Organización: El CMI, proporcionaba la lógica y la arquitectura para establecer nuevos vínculos organizativos entre unidades de negocios, servicios compartidos y empleados individuales.

Modelo de Cuadro de Mando Integral.

Figura N°1: Modelo de Cuadro de Mando Integral de Kaplan, R. y Norton, D.



Fuente: (Kaplan, 1996)

El Cuadro de Mando Integral sugiere que veamos a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

- Desarrollo y Aprendizaje: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Interna del Negocio: ¿En qué debemos sobresalir?
- Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera: ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas

Después del éxito del Cuadro de Mando Integral en entidades financieras, Kaplan y Norton decidieron trasladar esta herramienta hacia las organizaciones gubernamentales y sin fines de lucro.

En la aplicación de esta herramienta, la mayoría de las instituciones públicas colocaban la perspectiva financiera en la parte superior de la jerarquía, esto provocó dificultades con la estructura original, ya que alcanzar el éxito financiero no es el objetivo primordial.¹

De ahí que Kaplan y Norton plantearan la necesidad de ubicar a los usuarios en la parte más alta de la jerarquía.

En el libro *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: para implementar y gestionar su estrategia*, Kaplan y Norton, plantean que la colocación de un objetivo muy amplio en el

¹ Fuente: Extracto Revista: *Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations*, Kaplan, 2001

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

Cuadro de Mando Integral de una entidad no lucrativa comunica claramente la misión a largo plazo de la organización, ellos lo muestran en la siguiente figura que no es más que la adaptación del CMI a organizaciones no lucrativas:

Figura N° 2 Estructura del cuadro de mando integral genérico para organizaciones no lucrativas



Fuente: Como utilizar el cuadro de mando integral: para implementar y gestionar su estrategia, Kaplan y Norton, 2001

Esta figura – para Kaplan y Norton – muestra un marco modificado en el que una organización no lucrativa tiene perspectivas de alto nivel.

Descripción de las perspectivas Figura N°2:

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

La perspectiva de costo de proporcionar el servicio destaca la importancia de la eficiencia operativa. El costo medido debe incluir los gastos de la entidad y el costo social que le impone a los individuos y a otras organizaciones mediante sus operaciones.

La perspectiva del valor creado identifica los beneficios que la entidad está generando para los individuos, es la más difícil de medir.

En la perspectiva de apoyo legitimador un cliente importante de cualquier organización pública es el donante quien proporciona los fondos. El Cuadro de Mando Integral permite identificar los elementos integrantes, los resultados de sus actividades y medirlos.

Una organización no lucrativa – según Kaplan y Norton - puede tener objetivos de alto nivel que necesita satisfacer si quiere cumplir con su misión.

A partir de esto, la entidad procede a identificar los objetivos de sus procesos internos y de aprendizaje y crecimiento que le permitirán alcanzar su meta en las tres perspectivas de alto nivel.

Un autor norteamericano P. Niven también presenta la perspectiva financiera y perspectiva del cliente para entidades del sector público.

- Figura N° 3 Cuadro de Mando Integral del sector público



- Fuente: El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Niven, P. R,2002

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

Según Niven: *"Ni las empresas del sector público ni las sin ánimo de lucro consideran que los buenos resultados financieros son señal de su éxito; en su lugar, su meta es alcanzar altas misiones destinadas a mejorar la sociedad.*

Como empresas centradas en su misión, deben cambiar la arquitectura del Cuadro de Mando Integral, elevando el papel de la misión y los clientes y reduciendo la influencia de los indicadores financieros".

2.1.2 Cuadro de mando integral: uso en el sector público.

El CMI se ha popularizado entre organizaciones públicas y privadas debido a múltiples motivos; entre ellos destaca que presenta un grado de formalidad y simplicidad que permite su adaptación a instituciones de distintos ámbitos de acción, complejidad organizativa y tamaño.

En una lógica de desarrollo de recursos humanos, el uso del CMI facilita el trabajo participativo de las distintas instancias de una organización. Por último, en términos comunicacionales su uso permite a los directivos públicos informar como el servicio respectivo crea valor público, colocando acento en sus estrategias y en los factores de largo plazo explicativos de su desarrollo, así como en los mecanismos para alcanzarlos.

Si bien la metodología del CMI surgió del mundo privado como una forma de integrar las perspectivas de los clientes con la visión financiera de la empresa, en el ámbito público el uso del CMI cobra especial significancia como una forma de romper con la planificación determinista que representan los mandatos políticos. Su correcta aplicación permite vincular los programas gubernamentales, independientemente del nivel que se trate, con el logro de los objetivos concretos.

El uso del CMI centra a la organización en los objetivos estratégicos y se constituye en una herramienta útil de comunicación y motivación, tanto hacia fuera como hacia el interior de la organización.

Lo novedoso del CMI es que se hace cargo de incorporar en el análisis el valor que generan una serie de activos intangibles, principalmente los relacionados a valores y actitudes de las personas que componen la organización. Bajo el principio de causa y efecto el CMI busca

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

desentrañar las verdaderas razones que hacen posible la consecución de la visión y misión de la organización. De este modo, por ejemplo, si se ha planteado como objetivo un cierto nivel de rentabilidad, el CMI trata de identificar y medir todas aquellas acciones que hacen posible o no la consecución de los objetivos estratégicos.

No obstante las ventajas señaladas anteriormente, su aplicación en el ámbito público no está exenta de detractores.

Tal es el caso de Hatry, quien considera que el CMI podría significar un retroceso, pues tras años de enfatizar en los resultados y el desempeño de las instituciones públicas, el CMI vuelve a poner un énfasis excesivo en los procesos internos. De igual modo, el término en inglés de *balanced scorecard*, implica que todas las áreas o perspectivas sobre las cuales se desarrolla el CMI son de igual valor.

Por otra parte, Schick², más allá de la implementación amplia en el sector público, lo importante del CMI es que trae el mensaje que los procesos importan, tanto como la capacitación y moral del personal, los controles internos y los intereses de los usuarios.

En el ámbito latinoamericano diversos autores han propuesto adaptaciones del CMI empresarial para su uso en el sector público.

A modo de ejemplo, Bastidas y Ripoll³ hacen énfasis en que la alta gerencia de las instituciones públicas debe integrar lo mejor posible la potencialidad de conflictos de intereses entre los stakeholders, proponer un equilibrio adecuado entre los requerimientos a menudo contrapuestos de los distintos actores y traducir esta ecuación en objetivos de carácter estratégicos que sean monitoreables en el tiempo.

² Schick, Allen (2001), “Getting Performance Measures to Measure Up”, en “Quicker, Better, Cheaper?: Managing Performance in American Government”, Dall W. Forsythe (Editor), State University of New York Press, 2001

³ Bastidas, E. y Ripoll, V. (2003) Una Aproximación a las Implantaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público. Revista *Compendium*, N° 11. Diciembre.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

Diferentes autores han desarrollado modelos del CMI para ser aplicado a un ente público, Bastidas y Ripoll⁴ presentan un modelo cuya principal innovación es la perspectiva del Cliente en tres aspectos como Usuario, Comunidad y Medioambiente, Niven⁵ da en su modelo como factor innovador el posicionamiento de la Misión en la cúspide, manteniendo la estrategia en el centro de todo el proceso.

Bastida y Rodríguez⁶] ofrecen un CMI para un ente público en donde desarrollan un nuevo diseño de las 4 perspectivas estableciendo nuevos enfoques, para la perspectiva financiera buscan la satisfacción del usuario y no la de la empresa, la perspectiva de clientes es llamada como comunidad, la perspectiva de procesos internos busca la eficiencia, eficacia, economía y efectividad, maneja también la perspectiva de innovación, formación y organización e incluye nuevas perspectivas, la de Gobernabilidad y la perspectiva de marco legal como adiciones al CMI.

Como podemos apreciar distintos autores proponen cambios al modelo original del Cuadro de mando Integral propuesto por Kaplan y Norton⁷ sin embargo, siguen siendo las cuatro perspectivas originales del Cuadro de Mando Integral las consideradas para los entes públicos.

El cuadro de mando integral en la administración pública Kaplan y Norton⁸ informan que la estructura del Cuadro de Mando Integral aplicado en las entidades no lucrativas y en forma concreta en la administración pública, puede modificarse para colocar a los clientes, beneficiarios o la sociedad como la perspectiva de mayor jerarquía en lugar de la financiera, con motivo de que el objetivo primordial no es alcanzar el éxito financiero.

El Cuadro de Mando Integral ha sido utilizado para diferentes propósitos, el cual pretende perdurar como un modelo de gestión estratégica que sirva a las organizaciones para alcanzar

⁴ Bastidas, E. y Ripoll, V. (2003) Una Aproximación a las Implantaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público. Revista Compendium, Nº 11. Diciembre

⁵ Niven, Paúl. (2003). El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Ediciones Gestión 2000. España.

⁶ Rodríguez, Ricardo. (2002). Una Visión del Cuadro de Mando Integral para el Sector Público. Universidad de Valladolid. España.

⁷ Kaplan, Robert y Norton, David. (2001a). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Gestión 2000. Barcelona, España.

⁸ Kaplan, Robert y Norton, David. (2001a). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Gestión 2000. Barcelona, España

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

la excelencia. En su evolución ha pasado de ser un instrumento de medición, un conjunto de procesos gerenciales y un sistema para gestionar, hasta llegar a ser útil para aplicarlo en las instituciones públicas.

Bastidas y Ripoll proponen ajustes al modelo, en lo relativo a cambiar el nombre de clientes por usuarios e incluir dos perspectivas, medio ambiente, que refiere a la responsabilidad social compartida con la sociedad, para evitar el impacto negativo que producen las actividades de la misma y comunidad, que significa la participación de la sociedad como fiscalizador, para comprobar que la organización está correspondiendo a las expectativas esperadas y que las estrategias de la institución tengan como punto de referencia a la población.⁹

2.1.3 Ajustes al modelo del CMI para su aplicación en las organizaciones del sector público.

Para que el CMI sea la herramienta idónea para gestionar, medir y evaluar el logro de los objetivos estratégicos de la institución, debería plantearse en estas organizaciones, para ser excelentes en satisfacer a :

A: nuestra comunidad (por la contribución que hacemos a su bienestar), los usuarios (por el servicio suministrado), los empleados y la protección del ambiente. Así como para dar una buena imagen ante los órganos fiscalizadores, por el manejo de los recursos asignados.

- 1 proponer tres perspectivas paralelas que ocuparan la principal jerarquía en la estructura del CMI; estas son: la perspectiva del Usuario, la perspectiva de la Comunidad y la perspectiva Medioambiental.
- 2 Integrar la planificación estratégica como un proceso indispensable para la identificación de los Stakeholders, sus intereses, potencialidad de conflictos e influencia de poder.
- 3 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento será sustituida por la perspectiva humana e incluirá, los

⁹ Bastidas, E. y Ripoll, V. (2003) Una Aproximación a las Implantaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público. Revista Compendium, N° 11. Diciembre

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

objetivos concernientes a la propuesta de valor para los recursos humanos de la organización.

- 4 La perspectiva financiera será un medio para alcanzar los fines de las perspectivas anteriores y se medirá en términos de economía, eficiencia, eficacia y efectividad.
- 5 Dado que la perspectiva interna define factores críticos del éxito, la entrega de valor a sus proveedores se considerara una variable clave; y la comparación con sus rivales más inmediatos, podrá servir de método para impulsar la mejora y la innovación en los procesos.

FUENTE: Bastidas, E. y Ripoll, V. (2003) Una Aproximación a las Implantaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector Público. Revista Compendium, N° 11. Diciembre.

La aceptación y uso del cuadro de mando integral por parte del sector público ha crecido considerablemente en el último tiempo a nivel mundial, ya que pueden conseguir los mismos beneficios del sector privado.

De este modo, herramientas de administración del desempeño como el CMI están siendo analizadas y utilizadas por diversos organismos públicos, presentando un enorme potencial de éxito en la compleja tarea de administrar los bienes y servicios públicos.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

2.1.4 Un Nuevo Diseño de Perspectivas CMI Sector Público

A continuación se presentan algunas adaptaciones relativas a las perspectivas del modelo original de CMI para adecuarlas a la realidad de las organizaciones públicas. A tal fin se introducen en el modelo dos nuevas perspectivas derivadas de las originales: la perspectiva de Gobernabilidad y la del Marco Legal.

*Perspectiva Financiera: En el sector privado esta perspectiva asume la cima jerárquica del CMI. De hecho hay una clara distinción entre los objetivos del sector privado y los del público a este respecto.

Mientras el sector privado busca excedentes financieros y la maximización del valor de la empresa en el mercado, el sector público plantea como objetivos el equilibrio financiero y la maximización del bienestar de los ciudadanos. Sin embargo, en el ámbito público esta perspectiva presenta facetas muy distintas: por un lado, no constituye necesariamente un objetivo, sino que, según Kaplan¹⁰, reviste un carácter restrictivo en función de la disponibilidad de recursos. Bajo otro punto de vista, se orienta al mantenimiento del equilibrio presupuestario; además, permite plantear objetivos de reducción de costos y de eficiencia en la recaudación.

Según PEA (1999, p. 7)¹¹, la perspectiva Financiera ostenta en las organizaciones públicas un papel de autorización o restricción del gasto, pero raramente constituirá el objetivo primario de su negocio. De hecho, los éxitos en las organizaciones públicas deben ser medidos en razón de cómo atienden a las necesidades de los ciudadanos. Así pues, dentro del gobierno, esta perspectiva enfatiza la eficiencia en costos, es decir, la habilidad para ofrecer máximo valor a la comunidad con el mínimo gasto.

¹⁰ : Kaplan, R. S. y Norton, D. S. (1996a). The balanced scorecard: translating strategic into action. Harvard Business School Press

¹¹ : López, Alfonso. (2002). El Cuadro de Mando Integral y los Sistemas de Información para la Gestión empresarial Posibilidad de Tratamiento Hipermedia. AECA. Madrid, España.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

Según López (2004, p. 3)¹² la perspectiva Financiera implica, que la institución pública debe asignar los recursos destinados a aquellos proyectos y acciones estratégicas que van a incidir directamente en los ciudadanos, de modo que su ausencia o mala aplicación impactará directamente en la calidad de los servicios y en la percepción de los ciudadanos, los cuales son en definitiva quienes financian la actividad estatal.

Los recursos para la financiación del sector público son obtenidos mayoritariamente a partir de la tributación de la economía privada; es decir: parte de la riqueza de la comunidad es destinada a costear las actividades del Estado. La responsabilidad de los gobiernos en lo que respecta a los ingresos comprende la eficiencia en la recaudación y el mantenimiento de estas fuentes de recursos, lo que implica mantener la credibilidad ante la comunidad en cuanto al cumplimiento de su misión institucional.

*Perspectiva de la Comunidad: Esta perspectiva contempla aspectos tales como la habilidad de la organización para proveer bienes y servicios de calidad, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y sobre todo, la atención al cliente y su satisfacción.

En las organizaciones públicas, al contrario que en las privadas, la perspectiva de los Clientes (ciudadanos) y demás stakeholders tiene preferencia sobre los aspectos financieros, pues en relación con dichos grupos, los organismos públicos deben tener enfoque diferente y mayores responsabilidades que las empresas del sector privado.

Una de las críticas al modelo CMI, conforme ya se expuso, consiste en que subestima el papel de los stakeholders en el desarrollo de las actividades de la organización. Este aspecto resulta particularmente importante en un modelo aplicable al sector público.

De hecho, la perspectiva de los Clientes no puede ser contemplada simplemente como un objetivo de la acción gubernamental, sino que es preciso también tener en cuenta el conjunto

¹² López, Alfonso. (2002). El Cuadro de Mando Integral y los Sistemas de Información para la Gestión empresarial Posibilidad de Tratamiento Hipermedia. AECA. Madrid, España.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

de grupos que influyen decisivamente en la orientación de las actividades públicas. Hemos de destacar en primer lugar que la actividad pública presenta casi siempre características monopolísticas, es decir, sin competidores, al contrario de lo que ocurre en la mayoría de los sectores económicos privados. Ello puede hacer -y posiblemente durante mucho tiempo así ha ocurrido- que la preocupación por los clientes haya sido escasa en las organizaciones gubernamentales. Por ello, frente a los nuevos paradigmas de gestión aplicados al sector público, entre ellos el CMI, esta dimensión presenta una posición de primacía en la lógica de los servicios estatales.

Vislumbrando un Cuadro de Mando Integral que se explaya por todo el ámbito de un gobierno nacional, regional o local, esta perspectiva es denominada por López (2004, p. 3)¹³ como “Enfoque del impacto del gobierno al ciudadano” y defiende que para la mayoría de los gobiernos e instituciones públicas es la más importante debido a que la razón de ser de dichas instituciones consiste en servir al ciudadano.

El éxito de una entidad pública se cifra, pues, en satisfacer a sus clientes, quienes a la vez son electores de los responsables públicos. Sin embargo, identificar quiénes son estos clientes constituye un gran reto para las instituciones, ya que hay distintos grupos que demandan, pagan y se benefician de sus servicios.

La policía, por ejemplo, al detener a los delincuentes, no debe pensar en medir la satisfacción de los ciudadanos directamente beneficiados por su actuación, sino que en consonancia con la misión del sector público de procurar el bien común, es el conjunto de los ciudadanos -la comunidad- quien se beneficia en este caso (Kaplan, 1999, p. 4)¹⁴ Otra posibilidad lógica apuntada por Niven (2003, p. 34)¹⁵ consiste en identificar a la comunidad con sus representantes, generalmente elegidos democráticamente y que participan de los órganos legislativos o fiscalizadores ya que, mediante la aprobación de la Ley de Presupuestos, ellos son los responsables de garantizar los fondos necesarios para desarrollar las actividades gubernamentales, así como de recibir de los gobiernos la rendición de

¹³ López, Alfonso. (2002). El Cuadro de Mando Integral y los Sistemas de Información para la Gestión empresarial Posibilidad de Tratamiento Hipermedia. AECA. Madrid, España.

¹⁴ Kaplan, R. S. y Norton, D. S. (1999a). The balanced scorecard: translating strategic into action. Harvard Business School Press.

¹⁵ Niven, Paúl. (2003). El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Ediciones Gestión 2000. España.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

cuentas de las actividades realizadas, por imperativo legal.

Esta dimensión de la perspectiva de los usuarios que precede a la aprobación del presupuesto y, por tanto, a la asignación de recursos financieros para los proyectos gubernamentales, queda mejor comprendida cuando es transferida a una nueva perspectiva, denominada de “Gobernabilidad.

De todas formas es importante resaltar que hay organizaciones que prestan servicios nítidamente públicos, es decir, de naturaleza colectiva. En estos casos han de establecerse indicadores de satisfacción y mejora de la situación global de la comunidad (o de la sociedad).

Por otro lado, ciertas entidades prestan servicios de naturaleza privada con elevadas externalidades positivas (bienes preferentes), como salud, educación, vivienda etc.

Así pues, aunque sea muy importante prestar atención al nivel individual de satisfacción respecto a los servicios prestados, también es la comunidad quien está en el centro de las preocupaciones de la Administración Pública que ofrece estos servicios en su objetivo de mejorar los indicadores de salud, nivel educacional de toda la población, reducción de la violencia etc., esencialmente bajo un prisma colectivo.

Finalmente, se ha de tener presente que, como señalan Horváth & Partners, en ocasiones puede ocurrir que de las actuaciones estratégicas no se deriven los resultados deseados por circunstancias ajenas al Gobierno o la Administración, debido a la coyuntura política general y/o social. La evaluación de los resultados deberá recoger el grado de incidencia de tales imponderables.

*Perspectiva de los Procesos Internos: Esta perspectiva del Cuadro de Mando Integral centra su atención sobre las operaciones y actividades de la organización, lo que se puede definir como su “modo de hacer” y trata de monitorizar aquellas actividades que aumentan la percepción de valor por parte del cliente en relación con los bienes y servicios ofrecidos por la entidad; está profundamente relacionada con el concepto de eficiencia y en este sentido no difiere mucho del sector privado. Los procesos internos recogen la denominada “cadena de valor” que agrupa tres procesos principales: innovación, procesos operativos y

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

servicio posventa.

Innovar es esencial para atender a los cambios de demanda o a las necesidades de los ciudadanos y elevar su nivel de satisfacción; los procesos operativos implican la conjunción de los recursos necesarios para su utilización en la oferta de bienes y servicios públicos; por su parte, el mantenimiento de la atención a los ciudadanos una vez suministrado el servicio se asimila a la fase de posventa, la cual representa un elemento de feedback. Es evidente que esta perspectiva resalta aquellos procesos que pueden llevar a una mayor satisfacción de la comunidad atendida por el gobierno.

Como destaca Niven (2003, p. 35)¹⁶, para satisfacer los objetivos y las expectativas de los ciudadanos las agencias deben identificar sus procesos y competencias clave en los que deben ser sobresalientes. Su impacto sobre la sociedad ha de ser monitorizado para garantizar que los resultados sean satisfactorios. Fundamentalmente esta perspectiva engloba los conceptos de “economía”, “eficiencia”, “eficacia” y “efectividad” complementados con el concepto de “excelencia”; ellos permiten definir los 14 indicadores básicos de medida de la gestión (AECA, 1997, p. 21).¹⁷

En otras palabras, los objetivos perseguidos consisten en la racionalización de los servicios públicos, la eficiencia en costes, la maximización del valor prestado a los ciudadanos y la calidad del servicio.

La eficiencia en costos engloba, incluso, a los costes sociales y ambientales, dado que las organizaciones públicas, al prestar servicios o entregar bienes a la comunidad, han de preocuparse por reducir los impactos negativos sobre el medio ambiente y evitar el agravamiento de los problemas socio-medioambientales. Sin embargo, uno de los aspectos más destacables de la realidad del sector público, con menor incidencia en el entorno y mayor en el mundo latino, consiste en la necesidad de establecer normativas referentes a procedimientos, rutinas y procesos, sean éstos de carácter legal, o provengan de normativas internas.

¹⁶ Niven, Paúl. (2003). El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso. Ediciones Gestión 2000. España

¹⁷ Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas.1997

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

Ejemplos claros de ello son las normas específicas para efectuar compras de materiales, bienes y servicios por las agencias públicas. De la misma forma, también en la contratación de funcionarios se siguen pautas muy específicas y predeterminadas, de modo que frecuentemente, para cambiar estos procedimientos es necesario previamente modificar los instrumentos legales que les dan soporte, lo que no siempre resulta sencillo.

*Perspectiva de Innovación, Formación y Organización: Una primera cuestión que se plantea en relación con esta perspectiva originalmente descrita como “Innovación, formación y crecimiento” parte de la consideración de que si para las empresas privadas uno de sus objetivos más importantes es el crecimiento, para las organizaciones públicas su equivalente consiste en la determinación de la correcta dimensión del sector público dentro de la economía y la vida de los ciudadanos; su importancia ha ido en aumento en razón de la crisis fiscal ya comentada, dando lugar a tendencias de mantenimiento o disminución de la intervención estatal (política de privatizaciones, reducción de impuestos, etc.), pero con una consecuente mejora en los diseños organizativos de la administración pública, dentro de un proceso que se ha denominado de Reforma del Estado.

Esta perspectiva se orienta a la formación y mejora de las habilidades de los funcionarios públicos, la calidad de los sistemas de información utilizados por las agencias públicas y los efectos de un alineamiento organizativo a fin de que se alcancen los objetivos definidos por la entidad.

Los procesos sólo tendrán éxito si son conducidos por funcionarios motivados y bien informados, capaces de asumir nuevas responsabilidades (empowerment) y adquirir nuevas habilidades.

Los directivos, por su parte, han de preocuparse por llevar a cabo nuevos diseños organizativos y la adquisición de nuevas tecnologías. Mora y Vivas (2001, p. 82) entienden que hablar de formación e innovación implica determinar las particularidades que presenta una entidad pública en relación con los recursos humanos de que dispone. Sin embargo, se ha de tener en cuenta además, que si se ha concretado la necesidad de innovar y destinar recursos a la investigación y desarrollo de nuevos procesos, resulta evidente que el personal

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

de la organización ha de poseer aptitudes y actitudes en relación con los cambios que se produzcan. Además, no se trata solamente de capacidades y habilidades, sino también de motivación y capacidad de los directivos para saber delegar. López (2004, p. 3)¹⁸ considera que esta dimensión es la que respalda a todas las demás y su aplicación al sector público constituye una mezcla entre el desarrollo individual de los funcionarios y el de la propia institución pública (enfoque de aprendizaje y crecimiento).

Esta perspectiva que Bastidas y Feliu (2003, p. 37)¹⁹ definen como “humana” engloba la implantación de condiciones que promuevan la creatividad organizativa, la óptima gestión de la información y la potenciación de instrumentos de comunicación tanto interna como con el medio exterior, contexto en que se justifican, por ejemplo, inversiones en instrumentos de ofimática y telemática. Una vez más se ha de tener presente que estas inversiones de los recursos públicos dependen de la autorización legislativa y a ello están definitivamente condicionadas. Además, con frecuencia los funcionarios públicos están sometidos a regímenes jurídicos especiales, distintos de los que afectan a los trabajadores del sector privado, donde se regulan sus derechos y deberes. Aspectos tales como los salarios, la forma de contratación, los compromisos de dedicación y muchos otros vienen definidos por ley y sólo a través de ella se pueden modificar. Dependiendo de la rigidez de este marco legal, la innovación puede ser mucho más lenta que en el sector privado y llegar a requerir cambios en los propios instrumentos legales reguladores.

*Perspectiva de Gobernabilidad: Los planes de gobierno, los proyectos y las políticas públicas no pueden ser implementados en función de la simple voluntad de los gobernantes. Hoy día, con la facilidad de difusión de la información, estos planes y proyectos son conocidos incluso antes de que estén formalmente elaborados. Dependiendo de su importancia, pueden atraer el interés de los individuos, los grupos sociales, las organizaciones y los partidos políticos. Esta repercusión en el seno de la comunidad provoca cambios en el propio proceso de formulación de las iniciativas gubernamentales. En general, la intención del gobernante se orienta a preservar los intereses y objetivos planteados en su

¹⁸ López, Alfonso. (2002). El Cuadro de Mando Integral y los Sistemas de Información para la Gestión empresarial Posibilidad de Tratamiento Hipermedia. AECA. Madrid, España.

¹⁹ Aparisi, Caudeli, J. A. Y Ripoll Feliu, V. M. (2000). Cuadro de Mando Integral: una Herramienta para el Control de Gestión. Partida Doble, Nº 114, Septiembre

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

concepción original; sin embargo, frecuentemente éstos se han de someter a la negociación con distintos grupos de interés (stakeholders) para obtener su aceptación y apoyo para finalmente ser negociados con las fuerzas políticas capaces de garantizar la aprobación de las propuestas en el ámbito de los órganos legislativos (congreso, parlamento, consejo etc.).

La aprobación de los planes plurianuales y, especialmente, de la ley del presupuesto anual constituyen los casos más emblemáticos, pues van precedidas de un intenso proceso de negociación que le sirve al gobierno para contrastar su nivel de gobernabilidad. Muchas veces la negociación con la comunidad y con las fuerzas políticas tiene lugar de forma simultánea, ya que los órganos parlamentarios son permeables a la influencia de determinados grupos de interés. El gobierno debe en todo momento evaluar el soporte político de que dispone, tanto en relación con los grupos de interés, como respecto a las fuerzas políticas que tienen competencia para autorizar sus iniciativas, monitorizando indicadores como mayoría parlamentaria y evaluación del gobierno por parte de distintos grupos con participación política activa. A partir de la articulación de dichas fuerzas políticas puede construirse o modificarse el marco legal e institucional que será el telón de fondo sobre el cual el gobierno desarrollará sus actividades. Es preciso resaltar que estos mismos grupos que autorizan el presupuesto, los planes y todas las propuestas de alteración del marco legal presentadas por el gobierno, exigirán una posterior rendición de cuentas de los resultados alcanzados. La introducción de esta perspectiva viene a paliar una de las críticas hechas al modelo CMI, cual es la no consideración de los stakeholders como grupos influyentes en los rumbos de las organizaciones.

Evidentemente, se ha de tener en cuenta que esta perspectiva presenta mayor consistencia cuando estamos construyendo un CMI aplicable a la totalidad del gobierno, resultando en ocasiones menos significativa cuando nos referimos a una organización pública de forma aislada. Por otra parte, también es preciso considerar que, dada la complejidad y variedad de las instituciones públicas estructuradas en distintos niveles (nacional, autonómico, provincial, local, etc.) que frecuentemente responden a intereses diferentes y en ocasiones divergentes, el Gobierno desempeña una función básica de “coordinación”: coordinación entre él mismo y su partido político, entre las diferentes administraciones públicas, entre el

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

poder legislativo y el ejecutivo, así como entre los diferentes niveles de autoridad dentro de cada uno de los estamentos.

*Perspectiva del Marco Legal: Uno de los pilares del Estado de Derecho consiste en que los gobernantes deben actuar dentro de los estrictos límites previstos por el ordenamiento jurídico vigente. Esta es una característica que se extiende a toda la esfera pública, constituyendo un rasgo destacado de su cultura. El principio de legalidad en la gestión pública adopta distintas formas en los diversos países; pero esencialmente implica que, al contrario de lo que ocurre en la gestión privada donde se puede hacer todo lo que no prohíbe la ley, en la gestión pública sólo es posible hacer lo que esté previamente autorizado. En el fondo de este planteamiento subyace el hecho de que, mientras los particulares pueden elegir libremente su forma de actuar, en el ámbito público las actuaciones han de ser, por regla general, restrictivas. En consecuencia, esta perspectiva recoge una serie de fuertes condicionamientos de la acción gubernamental que se convierten en ocasiones en factores restrictivos o impedimentos para la concreción de planes y proyectos. En este ámbito están incluidos los condicionamientos vinculados entre otros, a la ley presupuestaria, que distribuye los recursos disponibles entre las distintas áreas de actuación del gobierno y autoriza el gasto, al régimen jurídico de los funcionarios públicos, así como a las normativas relativas a la adquisición de bienes y contratación de servicios. Tales ejemplos representan cuestiones originalmente ligadas, respectivamente, a las perspectivas Financiera, de Innovación, formación y organización, y de Procesos internos, las cuales han sido transferidas a esta perspectiva independiente para destacar el carácter restrictivo del Marco legal respecto a la gestión pública, y que condiciona las iniciativas relativas a las demás perspectivas del modelo.

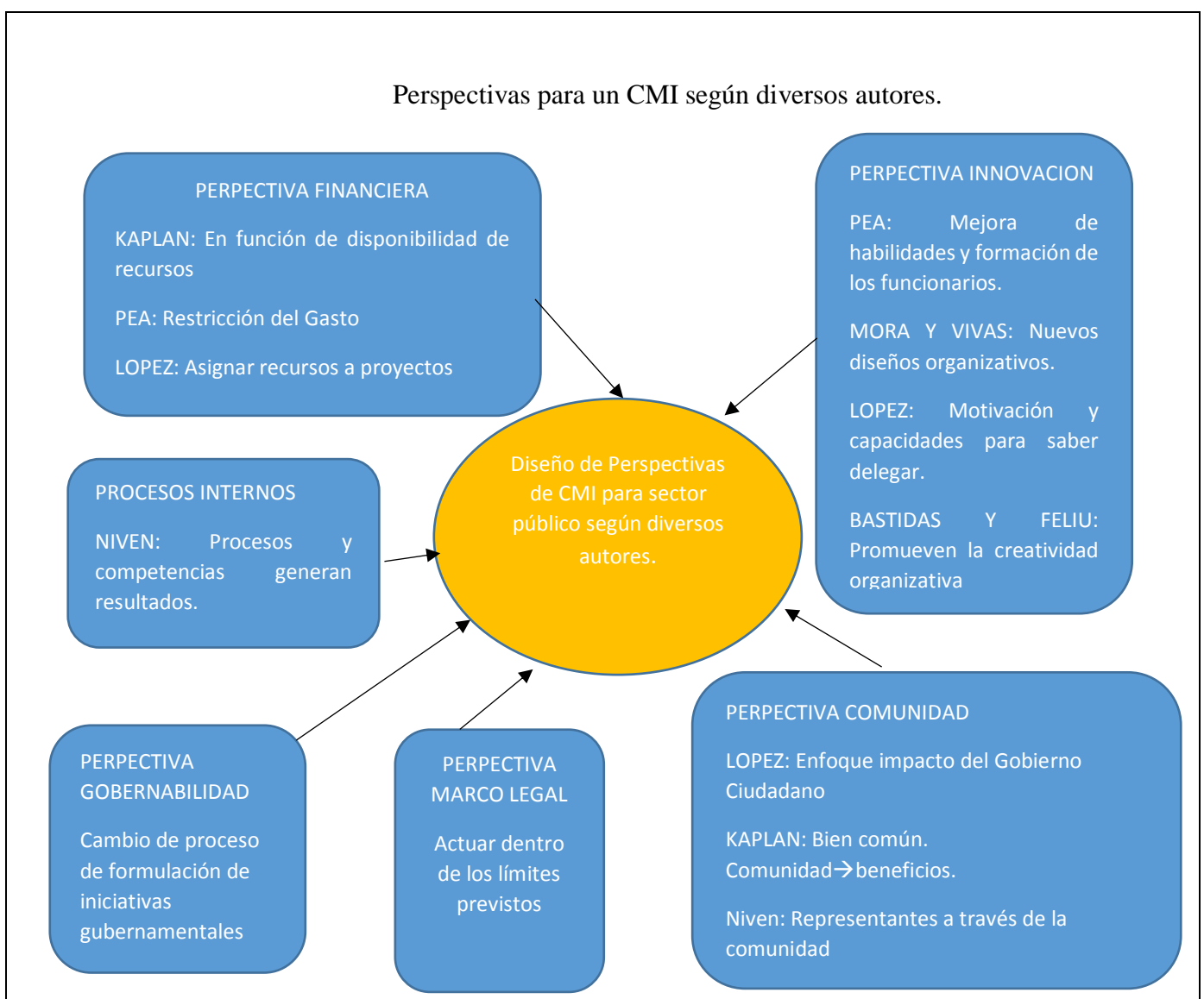
“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

A continuación en la siguiente figura se resume lo anteriormente expuesto:

Figura N°4: Perspectivas para un CMI según diversos autores.

El siguiente cuadro muestra en resumen las perspectivas del CMI de acuerdo a diversos autores y la visión que tienen cada uno de ellos en estas.

Además cabe mencionar que en el cuadro se refleja la convergencia de algunos autores. En el caso de la perspectiva Beneficio a la Comunidad, que es la estudiada, autores como Niven, Kaplan y Lopez se enfocan en la habilidad de la organización, la efectividad con la que éstos son ofrecidos y sobre todo, la atención al cliente y su satisfacción.



Elaboración Propia

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

2.2 Plan de Desarrollo Comunal

El Plan Comunal de Desarrollo, tal como aparece mencionado en la Ley Nro. 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, es uno de los instrumentos de planificación comunal con que cuenta los municipios junto al Plan Regulador y la elaboración del Presupuesto Municipal.

De acuerdo a la Ley el PLADECO es un instrumento rector del desarrollo en la comuna, contemplará las acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad local y a promover su avance social, económico y cultural.

Su vigencia mínima será de cuatro años, sin que necesariamente deba coincidir con el período de desempeño de las autoridades municipales electas por la ciudadanía. Su ejecución deberá someterse a evaluación periódica, dando lugar a los ajustes y modificaciones que correspondan.

En todo caso, en la elaboración y ejecución del PLADECO, tanto el Alcalde como el Concejo deberá tener en cuenta la participación ciudadana y la necesaria coordinación con los demás servicios públicos que operen en el ámbito comunal o ejerzan competencias en dicho ámbito.

De ahí la importancia de reconocer a este instrumento de planificación local como la principal guía para que los municipios, a través de sus autoridades y funcionarios, puedan generar las estrategias más pertinentes para el desarrollo de sus comunas, con la inclusión de todos los actores presentes en el territorio.

El Plan de Desarrollo Comunal es el principal instrumento de planificación y gestión del Municipio. En él se establece la visión de futuro de la comuna y las principales estrategias para materializarla.

Cabe destacar que el Plan de Desarrollo Comunal es un instrumento de planificación para la toma de decisiones, cuyos propósitos y alcances, entre otros son:

a. Constituir una guía para la acción, que facilite la coordinación de las acciones del sector público y oriente las acciones del sector privado.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

b. Servir de vínculo entre la toma de decisiones sobre proyectos y acciones específicas y los objetivos estratégicos de desarrollo a mediano y largo plazo.

Fuente: Ley Nro. 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades

2.2.1 Marco Legal

La modificación a la Ley 18.695, “Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades” introducida por Ley 19.704, publicada en D.O. el 03.05.2002, establece en el Artículo 3° las funciones privativas de las municipalidades, entre las que destacan:

- Elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales.
- La planificación y regulación de la comuna y la confección del plan regulador comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes.

Además, el artículo 6° establece que la gestión municipal contará, a lo menos, con los siguientes instrumentos:

- a) El plan comunal de desarrollo y sus programas;
- b) El plan regulador comunal, y
- c) El presupuesto municipal anual.

Esta Ley establece que el PLADECO es un “instrumento rector del desarrollo en la comuna, contemplará las acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad local y a promover su avance social, económico y cultural”, como tal debe cumplir con los siguientes requisitos propios de un instrumento de gestión y planificación:

- a) Anticipar situaciones futuras y que admita la posibilidad de efectuar ajustes periódicos a las políticas y programas originalmente previstos.
- b) Vincular las decisiones cotidianas del Municipio, con los objetivos estratégicos de desarrollo a mediano y largo plazo
- c) Ser eficaz como herramienta de gestión, respaldado por políticas y programas coherentes que permitan derivar en presupuestos anuales bien fundamentados.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

2.3 Definición de Seguimiento

Como se mencionó anteriormente, para lograr el éxito en el cumplimiento del Plan se deben establecer mecanismos de supervisión y coordinación de las tareas y actividades planificadas, considerando los responsables de cada una de ellas y el tiempo en que se deben ejecutar.

Estos mecanismos se constituyen en un sistema de seguimiento, el cual deberá entregar información sobre el grado de avance y cumplimiento de los proyectos, que conforman el Plan de Acción, bajo determinadas condiciones de tiempo, costos y calidad.

2.3.1 Indicadores de seguimiento.

La constitución y fundación de indicadores de seguimiento para velar por el eficiente desarrollo para el sistema de seguimiento y evaluación son elementos fundamentales para lograr monitorear la realización de objetivos que se plantean en el Plan de Desarrollo Comunal.

La realización material del Plan de Desarrollo Comunal se esboza en el escenario del desarrollo y puesta en marcha de aquellos proyectos, planes y programas que se traducen en el hilo conductor encargado de dar sentido a esta vital herramienta de planificación comunal, lo cual se exhibe en los programas y propuestas de proyectos que colaboren a impulsar la comuna hacia el desarrollo.

Para efectuar el seguimiento se deben establecer indicadores los cuales se orientan hacia los procesos, un medidor o indicador puede ser de proceso, de resultados y de estructura.

- **Resultado:** miden el resultado, se refiere al beneficio que se logra en los usuarios, aunque también suele medirse en términos de daño.
- **Indicadores de procesos:** estos son utilizados para evaluar aquello que se relaciona con las actividades. Son usados ante la imposibilidad de acceder a los indicadores de tipo resultado.
- **Indicadores de estructura:** son utilizados para estimar el valor y el uso de los recursos que posteriormente sean requeridos.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

También se pueden clasificar los indicadores en indicadores de eficacia o de eficiencia.

1. Indicadores de efectividad: Son aquellos que entregan los estados de cumplimiento y avance de cada proyecto.
2. Indicadores de eficiencia: Son los indicadores destinados a medir la calidad de las iniciativas de proyectos ejecutadas para los vecinos de la comunidad y el municipio.

Fuente: <http://www.tiposde.org/ciencias-exactas/566-tipos-de-indicadores/#ixzz4NNSA3SBZ>

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

CAPITULO III

3.1 Asociación de Municipalidades

Las municipalidades, pueden asociarse entre ellas y colaborar para la prestación de servicios y otras necesidades acordadas entre ellas, independientemente si pertenecen o no a una misma provincia o región, podrán constituir asociaciones municipales para los efectos de facilitar la solución de problemas que les sean comunes o lograr el mejor aprovechamiento de recursos disponibles.

Las asociaciones entre municipalidades podrán tener por objeto lo siguiente:

- La atención de servicios comunes.
- La ejecución de obras de desarrollo local
- El fortalecimiento de los instrumentos de gestión
- La capacitación y el perfeccionamiento del personal municipal.
- La coordinación con instituciones nacionales e internacionales.
- La realización de programas vinculados a la protección del medio ambiente, al turismo, a la salud o a otros fines que les sean propios.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

3.1.1 Asociación Nacional de Municipalidades

Historia

La Asociación Chilena de Municipalidades nació en el marco del Congreso Constituyente que se realizó en la Región de Valparaíso el 7, 8 y 9 de mayo de 1993. Desde ese momento, los municipios de Chile se agrupan para trabajar mancomunadamente en temas de participación, autonomía y descentralización.

Desde entonces, los gobiernos locales han sido representados ante la Administración Central por la ACHM, por sus respectivos órganos.

Su constitución política transversal la hace única en Latinoamérica, ya que en ella coexisten todas las visiones políticas de la sociedad chilena. Esta transversalidad, le ha permitido ser un referente político a la hora de trabajar temas de interés local y nacional. Sus comisiones técnicas, compuestas por alcaldes y concejales-le permiten abordar y profundizar temáticas específicas, como, finanzas, vivienda, salud, educación, medio ambiente, entre otras.

Uno de sus quehaceres principales durante estos 18 años, se ha centrado en la capacitación permanente de los alcaldes, concejales y funcionarios municipales, quienes, en forma constante, participan en seminarios, cursos, talleres y encuentros, política que se ha profundizado fuertemente en el último período.

Otro eje de su actividad está orientado a fortalecer los Capítulos y Asociaciones Regionales, donde las municipalidades se han organizado para trabajar temas específicos de su realidad territorial. De este modo, existe en cada región del país una Asociación, con sus respectivas comisiones técnicas, replicando la orgánica nacional. La idea es, en definitiva, trabajar en red entre la ACHM y las distintas asociaciones.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

Como cada institución, sea esta pública o privada, la ACHM, posee Directrices Estratégicas, que se detallan a continuación:

Misión: Es representar a los municipios de Chile ante organismos públicos, privados, regionales, nacionales e internacionales, y apoyar política y técnicamente a sus asociados, en la profundización de la democracia, la descentralización, el mejoramiento y modernización de la gestión municipal.

Visión: Es, en primer lugar, ser fiel a sus principios y propósitos, ser capaz de posicionarse ante sus asociados, las comunas del país, como la institución líder en el proceso de autonomía, modernización y perfeccionamiento de la gestión municipal.

Principios: Los principios fundamentales que garantizan su vocación democrática y de autonomía respecto del Estado Central son:

- Afiliación voluntaria de los municipios.
- Consideración igualitaria de los municipios, independiente de su tamaño y recurso.
- Irrestricto pluralismo político y partidario, tanto en las estructuras directivas y técnicas, como en los procedimientos operativos.
- Reconocimiento como organismo político técnico, salvaguardando ambos sentidos en su quehacer.

Objetivos:

- Representar a los municipios de Chile en el ámbito público y privado, nacional e internacional.
- Fortalecer las capacidades técnicas y políticas de las autoridades y técnicos de los municipios de Chile
- Estimular entre las municipalidades del país, la ejecución de estrategias de desarrollo comunal.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

3.2 Asociación municipal de La Punilla.

La Asociación de Municipalidades de La Punilla es un convenio creado el 26 de diciembre de 2001 de 4 comunas chilenas con el propósito de crear alianzas estratégicas, razón de esta propuesta de desarrollo y gestión común. Se ubica en la Provincia de Ñuble, de la Región del Biobío.

Las comunas que conforman la alianza son Coihueco, Ñiquén, San Carlos y San Fabián, que en conjunto tienen una población total de 89.530 beneficiados con este pacto estimada al año 2010.

3.2.1 Creación:

La ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695 de 1998, faculta a los municipios a la creación de asociaciones comunales, y la estrategia regional del desarrollo de la región del Biobío durante el periodo 2000 - 2006, que orienta la definición de territorios con el propósito de crear alianzas estratégicas.

Es por esto que el 26 de diciembre de 2001 se crea oficialmente la "Asociación de Municipalidades de La Punilla", por parte de los alcaldes Fernando May Covin de la comuna de Coihueco, Domingo Garrido Torres de la comuna de Ñiquén, Salvador Rodríguez Rodríguez de la comuna de San Carlos, e Iván Contreras González de la comuna de San Fabián.

Desde diciembre de 2008, la asociación es representada por los alcaldes Arnoldo Jiménez Venegas de Coihueco, y actual presidente de la asociación, Domingo Garrido Torres de Ñiquén, Hugo Gebrie Asfura de San Carlos y Cristián Fernández Gómez de San Fabián.

La Asociación de Municipalidades del Punilla, se ha conformado para los efectos de: facilitar la solución de problemas que les sean comunes y lograr un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

La Asociación tiene los siguientes objetivos:

- a. El fortalecimiento de los instrumentos de gestión,
- b. La atención de servicios comunes,

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

- c. La ejecución de desarrollo social,
- d. La realización de programas vinculados al Turismo, Salud, Educación, Cultura, Protección del Medio Ambiente, Deporte y Recreación, y Seguridad Ciudadana.
- e. La Capacitación y el Perfeccionamiento del Personal Municipal,
- f. La Coordinación con instituciones nacionales e internacionales, a fin de perfeccionar el régimen municipal;
- g. Lograr aprovechamiento de los recursos disponibles de cada una de las comunas, en funciones relacionadas al desarrollo y fomento productivo; y
- h. La asistencia social y prestación de auxilio en situaciones de emergencia.

Con el propósito de alcanzar los objetivos señalados, la asociación podrá elaborar y desarrollar estudios, proyectos, planes y programas de interés comunal, conforme a sus políticas o lineamientos generales, como así también celebrar convenios a nivel intercomunal, nacional e internacional.

El territorio de planificación Punilla se encuentra ubicado al norte de la Región del Biobío. Se caracteriza por su carácter marcadamente rural, asociado a una potencial vocación turística ligada a la presencia de la cordillera de los Andes.

3.2.2. Territorio Físico.

3.2.2.1 Medio Físico Ambiental

Punilla alcanza una superficie de 4.697 km² y se emplaza sobre dos grandes unidades del relieve regional: la depresión intermedia y la Cordillera de Los Andes. Destaca, en su tramo de media y alta cordillera, la presencia del río Ñuble, que divide en dos a este Territorio de Planificación con su recorrido de dirección este-oeste.

La depresión intermedia que corresponde a cerca de dos tercios de la superficie del Territorio se caracteriza por planicies suavemente onduladas asociadas al llano central fluvio glacío volcánico.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

La Cordillera de Los Andes constituye el tercio oriental del territorio y presenta cumbres cercanas a los 3 mil metros de altitud, destacando la presencia de ciertos cordones transversales, como nevados de Chillán (3.212 msnm).

3.2.3 Demografía

3.2.3.1 Población, densidad y tendencias de crecimiento

Punilla, al año 2002, totalizaba 88.738 habitantes (4,8% del total regional), presentando una fuerte diferenciación entre las comunas que lo componen. En efecto, la comuna más poblada es San Carlos, con más de 50 mil habitantes, seguida por Coihueco, con 23 mil, luego Ñiquén con 11 mil. Finalmente la comuna cordillerana de San Fabián es la menos poblada con cerca de 3 mil 500 habitantes.

En este contexto, es clara la tendencia a la concentración demográfica en la depresión intermedia, en menos de la mitad de la superficie del territorio de planificación. La densidad de población es baja dentro del contexto regional y se acerca a los 18 hab/km². Sin embargo, la desigual distribución de su población queda demostrada en las dispares densidades de las comunas que lo componen. En este contexto, el sector más densamente poblado, San Carlos, supera los 57 hab/km², muy por sobre la comuna de San Fabián, la menos densa, con 2 hab/km².

3.2.4 Desarrollo Social

3.2.4.1 Ingresos

En relación con los ingresos promedio de las familias, Punilla presenta diferencias internas altamente significativas, además de estar por debajo del ingreso mensual regional (386 mil pesos). En este sentido, la comuna de San Carlos presenta los valores más positivos, mientras que esta variable declina a medida que disminuye el nivel de urbanización de las comunas del territorio.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

3.2.4.2 Pobreza e indigencia

Los niveles de pobreza del territorio se ubican por sobre los valores regionales (28%) y nacionales (19%) sin embargo esta condición se presenta sin grandes diferencias dentro del territorio.

En este sentido San Carlos presenta el indicador de pobreza más alto (39%), que no se condice con su situación de mejores ingresos del territorio, lo que podría estar manifestando una distribución económica muy desigual dentro de la población de la comuna. Las restantes comunas superan siempre el 30% de población en condición de pobreza.

Los niveles de indigencia también son relativamente homogéneos, teniendo valores cercanos al 10%, poco superior al promedio regional (8%), destacando que la comuna más aislada y menos poblada, San Fabián, que presenta el nivel de indigencia más alto.

3.2.4.3 Medio Económico

En el extremo oeste del territorio, en el sector poniente de la depresión intermedia, debido a las condiciones de relativa aridez originada por el biombo climático de la Cordillera de la Costa, se presentan terrenos cubiertos por matorrales y praderas.

En el sector medio de la depresión intermedia, en torno a la ciudad de San Carlos, es donde el uso agropecuario se vuelve altamente significativo y predominante. De esta forma, dicho uso llega a constituir casi un cuarto de la superficie del territorio de Punilla. En este sector, además se desarrolla un núcleo agroindustrial en torno a la ciudad de San Carlos y la ruta 5 Sur.

En todo el sector de la Cordillera de los Andes predomina significativamente el uso forestal con una amplia presencia de bosque nativo. Las partes más altas de la Cordillera presentan praderas y terrenos descubiertos.

En la planificación de este territorio se identifican como vocaciones productivas las actividades agrícolas, silvícolas y turísticas.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

La evolución demográfica también es heterogénea. Si bien el territorio en su conjunto crece en términos demográficos, se distinguen dos comunas que crecen significativamente (San Carlos y Coihueco), mientras que las otras dos decrecen de forma muy marcada.

En este contexto, se estima que la población del territorio en 2005 supera los 89 mil habitantes, tendiendo a cierta estabilización en torno a esa misma cifra para el 2010. Se estima que tanto San Carlos como Coihueco mantengan su crecimiento, aunque a tasas menores, mientras que Ñiquén y San Fabián presenten decrecimientos leves.

3.2.5 Planificación Territorial

De las cuatro comunas que conforman el territorio, las comunas de San Carlos y San Fabián se encuentran en un proceso de actualización de sus Planos Reguladores Comunales, mientras que Ñiquén y Coihueco no cuentan con este tipo de instrumentos, y actualmente se encuentran en una etapa de formulación.

Se adjunta como anexo un mapa donde se pueden apreciar las comunas que componen la asociación municipal de Punilla, el cual se presenta en la siguiente página:

Figura N°5: Mapa de la Provincia de Punilla.



Fuente: www.bcn.cl/siit/siit/actualidad-territorial/proyecto-busca-crear-la-region-de-nuble

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

3.2.6 Directorio de la asociación municipal de Punilla.

Presidente: Doña Lorena Jardúa Campos (Alcaldesa de la Municipalidad de San Fabián)

Vice-Presidente: Don Hugo Naim Gebrie Asfura (Alcalde de la Municipalidad de San Carlos)

Tesorero: Don Manuel Alejandro Pino Turra (Alcalde de la Municipalidad de Ñiquén)

Secretario: Don Carlos Chandía Alarcón (Alcalde de la Municipalidad de Coihueco)

Director titular: Don Juan Quiroga Navarrete (Concejal de la comuna de San Fabián)

Director titular: Don Daniel Sepúlveda Andrade (Concejal de la comuna de Coihueco)

Director titular: Don Mario Alejandro Sabag Couchot (Concejal de la comuna de San Carlos)

Director titular: Don Álvaro Emiliano Jeldres Acuña (Concejal de la comuna de Ñiquén)

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

3.2.7 Antecedentes de las Comunas que componen la Asociación Municipal Punilla

Teniendo en cuenta que los territorios de planificación se forman de acuerdo a potencialidades en común que poseen las localidades, se presentan antecedentes generales como ubicación, población y características geográficas de las cuatro comunas que conforman la Asociación Punilla:

- San Carlos
- San Fabián
- Coihueco
- Ñiquén

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas
Municipal de Punilla”

localidades municipales de la Asociación

3.2.7.1 Cuadro N°1: Localización Geográfica y Dependencia Administrativa

Comuna	Ubicación	Limites Comunales	Dependencia Administrativa
SAN CARLOS	Se ubica a 135 Km. de la capital Regional, <i>Concepción</i> , a 25 kilómetros al norte de la capital provincial de Ñuble, <i>Chillán</i> y a 375 kilómetros de la Capital nacional Santiago. Es una comuna que tiene acceso terrestre directo a través de la Ruta 5 que atraviesa su territorio. Posee 874 Km. cuadrados de superficie y la superficie de la ciudad de <i>San Carlos</i> es de 16 Km ² , lo que representa el 1.83% del territorio total de la comuna.	Sus límites geográficos son; al Norte con la Comuna de Ñiquén y la VII Región; hacia el Oeste la Comuna de Ninhue; hacia el Sur las comunas de San Nicolás, Chillán y Coihueco y hacia el Este la comuna de San Fabián.	Provincia de Ñuble Región del Bío Bío.
San Fabián	Situada 68 km. al nororiente de Chillán, a 43 km. al este de la ruta 5 Sur y a 408 km. de Santiago.	Limita por el norte con las comunas de Parral y Colbún, Región del Maule, por el este con Argentina, por el sur con la comuna de Coihueco, y por el oeste con las comunas de Ñiquén y San Carlos	Provincia de Ñuble Región del Bío Bío

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

Coihueco	La comuna forma parte de área Precordillerana y Cordillerana de la Provincia de Ñuble, tiene una superficie de 1.776 km ² , es la más grande en territorio de las 21 comunas de Ñuble	Limita a Norte con las comunas de San Fabián y San Carlos, al Sur con la comuna de Pinto. Limita al Este con la Republica de Argentina y Oeste con la comuna de Chillan	Provincia de Ñuble Región del Bío Bío
Ñiquén	La comuna de Ñiquén se encuentra en el sector septentrional de la Octava Región. Es la puerta norte al ingresar a esta región, dando la cordial bienvenida a través de la ruta 5 sur, en el Km.354	Los límites son, Al norte: el río Perquilauquén que corre de sureste a noroeste, Al sur: el estero Bulí que corre paralelo al río Perquilauquén. Al este: el límite con la comuna de San Fabián. Al oeste: el río Ñiquén que confluye con el Perquilauquén.	Provincia de Ñuble Región del Bío Bío

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

3.2.7.2 Cuadro N°2: Población y Actividades Económicas.

Comuna	Total	Rural	Urbana	Hombres	Mujeres	Actividades económicas
SAN CARLOS	50.088 Habitantes	19.070 Habitantes	31.018 Habitantes	24.910 Hombres	25.178 Mujeres	Dentro de este sector consideramos las siguientes actividades económicas existentes al interior de la comuna: Agricultura, Silvicultura y Ganadería –constituye la actividad principal de la comuna
San Fabián	3.646 Habitantes	2.194 Habitantes	1.452 Habitantes	1.877 Hombres	1.769 Mujeres	Las principales actividades económicas de la comuna son la agrícola, ganadera y forestal. Sus paisajes y bosque nativo permiten el desarrollo de actividades turísticas, aunque todavía en forma incipiente.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

Coihueco	23.583 Habitantes	16.353 Habitantes	7.230 Habitantes	12.211 Hombres	11.372 Mujeres	Las principales actividades económicas de la comuna son la forestal y agrícola, siendo los cultivos más relevantes: la remolacha, el trigo y los frutales. Además cuenta con variadas manifestaciones artesanales como tallados en madera; artesanías en mimbre del sector de Roblería
Ñiquén	11.421 Habitantes	10.278 Habitantes	1.243 Habitantes	5.886 Hombres	5.535 Mujeres	La principal actividad económica de la comuna está constituida por la producción de remolacha, arroz, porotos y trigo, y en menor escala, maíz, lentejas y papas. En tanto la ganadería bovina y ovina, junto a la apicultura y la producción vitivinícola se encuentra en reducidos sectores. Sin embargo, en los últimos años Ñiquén se ha dedicado a la producción frutícola y hortícola seleccionada para la exportación, los principales productos son: las frambuesas, manzanas, peras, kiwis y pepinillos.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

3.2.7.3 Cuadro N°3: Características Geográficas

Comuna	SUELO	HIDROGRAFIA	CLIMA
SAN CARLOS	<p>La Comuna de San Carlos se dividió en 4 zonas o sectores de acuerdo al tipo de suelo.</p> <p>Sector 1: Corresponde a la formación de montañas andinas.</p> <p>Sector 2: Corresponde a la denominación del Valle Central, con suelos trumaos predominantemente,</p> <p>Sector 3: Corresponde a la denominación de Valle Central, con suelos predominantemente arcillosos</p> <p>Sector 4: Corresponde a la denominación de Secano Interior</p>	<p>Los cursos de agua de la comuna de San Carlos pertenecen al tipo paralelo, debido a su escurrimiento sobre depósitos sedimentarios. Entre ellos se encuentran los Esteros Rauco, Ninquihue, Carbonero y las Mercedes, los que atraviesan la comuna en el sector sur; el Estero Cochepérez- Navotavo que cruza la ciudad y al norte están los Esteros Quinquhua, Verquicó, Millauquén, y Dollimo, el cual constituye además, el límite norte de la hoya hidrográfica Itata-Ñuble</p>	<p>San Carlos posee un clima mediterráneo moderado. Los veranos son calurosos y secos (Noviembre a Marzo) con temperaturas que alcanzan los 35 °C en los meses de diciembre, enero y febrero</p>
San Fabián	<p>Presencia de buenos suelos agrícolas, lo que permite un desarrollo de agricultura para el comercio</p>	<p>Se caracteriza por poseer una de las balsas que están operativas en el país, cuya función es transportar personas y vehículos de una ribera del río Ñuble a la otra. Se ubica a pocos kilómetros de la ciudad de</p>	<p>Posee un clima templado-cálido con lluvias invernales. También se le denomina a este clima, templado</p>

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

		San Fabián. Desde ella se puede admirar el fondo del río, debido a la claridad de las aguas,	
Coihueco	Suelo de posición -baja, preferentemente terrazas fluviales recientes, ocasional-mente en valles encerrados por montañas, en topografía plana a ondulada; constituido por limo depositado sobre conglomerado altamente intemperado.	La hidrografía de la comuna, está dominada por dos importantes sub-cuencas andinas: la subcuenca del río Ñuble y la subcuenca del río Chillan.	El clima de la comuna se encuentra enmarcado dentro del clima de Chile central, caracterizado por la secuencia de un verano seco y caluroso y un invierno húmedo, lluvioso y frío
Ñiquén	Presenta alto porcentaje de uso agrícola, innovando hacia la producción de algunos berries, en el área del secano y precordillera principalmente hacia plantaciones forestales de especies exóticas.	Los recursos hídricos de esta comuna conforman una verdadera red integrada por los ríos Ñiquén, Buli, estero de Colliguay y otros, que en su conjunto confluyen en el río Perquilauquén, el cual es un importante tributario de la hoya del río Maule.	Posee un microclima de tipo mediterráneo, clima templado cálido con una estación seca inferior a 4 meses.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

CAPITULO IV

Análisis del cumplimiento de los objetivos estratégicos que forman parte de la Asociación Municipal de Punilla.

Lo que se pretende lograr con este capítulo, es comprender si los objetivos que utilizan las cuatro comunas miembros de la Asociación Punilla, poseen similitud, para lograr el desarrollo integral de las comunas.

Se entiende que cada municipio presenta su propio plan de desarrollo comunal, sin embargo para corregir los desequilibrios de sus espacios y lograr un mejor desarrollo para sus comunas, es que se agrupan de manera estratégica, de acuerdo a sus potencialidades productivas, sociales e institucionales, a consecuencia de esto se formó la asociación en estudio, por tanto los planes de desarrollo comunal de las cuatro localidades en cuestión debieran tener enfoques de desarrollo similares.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

4.1 Cuadro N° 4: Misión/Visión de cada Comuna

Ítem	Imagen
San Carlos	San Carlos direcciona su desarrollo hacia lo agroalimentario, aprovechando la disposición de los recursos naturales del territorio. Busca adquirir las competencias necesarias para lograr un mayor bienestar y una ciudadanía más participativa. Pretende vincular actividades rurales con el centro urbano.
San Fabián	Busca responder a las necesidades básicas y desarrollar la economía de los habitantes, consolida una variedad de bienes y servicios orientados al desarrollo turístico con un enfoque de conservación ambiental. Junto con esto desarrolla la ganadería y el rubro hortofrutícola.
Coihueco	Busca estimular la participación social en torno a las propuestas de desarrollo. Ser reconocida turísticamente por sus tradiciones, cultura, interés histórico y por su riqueza natural, con una actividad turística sustentable
Ñiquén	Ñiquén busca ser reconocida turísticamente por sus tradiciones, cultura, interés histórico y por su riqueza natural, con una actividad turística sustentable también el desarrollo integral de su población, a partir de la satisfacción de las necesidades básicas, como también la educación, capacitación, Salud y el desarrollo de una ciudadanía más participativa.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

4.1.1 Clasificación de los objetivos de acuerdo a una de las perspectivas del cuadro de mando integral para el sector público.

Como ya sabemos el CMI es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Sin embargo en el sector público ha cobrado relevancia por lo cual se ha adaptado de acuerdo a las necesidades propias del sector.

En el siguiente cuadro se señalan las perspectivas de las organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro:

Cuadro N° 5: Perspectivas de las Organizaciones para CMI.

Perspectiva de organizaciones con fines de lucro según Kaplan y Norton (1997).	Perspectiva de organizaciones sin fines de lucro.
Financiera	Beneficio a la Comunidad
Clientes	Gestión Económica/Financiera
Procesos Internos	Procesos Internos
Aprendizaje y Conocimiento	Aprendizaje y Crecimiento

Fuente: Elaboración Propia.

Para esta investigación se clasificaran los objetivos estratégicos de las comunas que componen la asociación Punilla, en una de las perspectivas no financieras del CMI para el sector público.

Como se menciona en el cuadro anterior, se escogerá la perspectiva de Beneficios a la Comunidad (Usuarios), la cual se define de la siguiente manera:

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

4.1.2. Perspectiva Comunidad y/o Usuarios:

En esta perspectiva se tienen en consideración los estados deseados a nivel de comunidad, y para ello, se define un objetivo estratégico por cada lineamiento a trabajar para focalizar la acción municipal. En la definición de los distintos objetivos, se tiene en cuenta el resultado obtenido de las jornadas de participación desarrolladas con la comunidad y las voluntades políticas de la actual administración.

4.1.2.1 Aumentar Participación de usuarios en Planificación Comunal

Este objetivo se relaciona directamente con el lineamiento estratégico correspondiente a “Participación y Transparencia”. El objetivo es que cada vecino sea protagonista de su comuna y participe en el desarrollo de la planificación comunal. Para la municipalidad esto tiene sentido ya que legitima su autoridad y orienta el accionar según lo que indican los habitantes de la comuna, respondiendo a las necesidades políticas de la administración actual. La principal razón para definir este objetivo estratégico es la consecuencia con el programa de gobierno municipal presentado a la comunidad en periodo de elecciones, la visión política de la actual administración definen este, como un hito diferenciador de su estilo de gestión. La forma de ejercer esta participación es a través de “Cabildos populares”, de esta manera se promueve la participación ciudadana y se abre un espacio a la discusión, otorgándoles la posibilidad a vecinos de decidir el futuro de su comuna. Por otra parte y en esta misma línea, estudios demuestran que la planificación urbana no debe ser exclusivamente técnica, ya que generalmente esta se construye en base a modelos que no necesariamente son replicables en todas las comunidades, existiendo un desajuste entre el estado deseado y la realidad. Efectivamente, en el último tiempo estudios privilegian los mecanismos participativos ya que tienden a adecuarse de mejor manera a las necesidades de la comunidad cuando ésta se ha involucrado en su gestión.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

4.1.2.2. Mejorar Calidad y Cobertura de los Servicios de atención directa a vecinos y contribuyentes

Con esto se pretende mejorar la experiencia de vecinos y usuarios en relación a los Servicios Municipales, por un lado se pretende mejorar la Calidad referente a la satisfacción de usuarios identificando sus necesidades y expectativas. Por otra parte se desea que los funcionarios se desempeñen de 10 Instancia de participación comunal. Se trata de sesiones públicas de convocatoria abierta a toda la ciudadanía, con el fin de discutir asuntos específicos ligados con la gestión municipal de acuerdo a los procesos definidos y resuelven las dificultades que se les presentan. Paralelamente, se pretende aumentar la cobertura de los servicios, ya que se detectó que existen problemas en las respuestas entregadas a las personas ante sus solicitudes. Esto implica medir la capacidad de los distintos servicios en resolución de problemas, evaluando que tan eficaz ha sido la prestación del servicio para en una segunda etapa evaluar su eficiencia ya que el foco estratégico actual prioriza la eficacia de los servicios. Con este objetivo se busca instalar en la organización una cultura de mejoramiento continuo, que repercuta en el servicio entregado hacia el usuario.

4.1.2.3 Aumentar el nº de actividades de cultura, deporte y recreación, patrocinadas por el Municipio

Para apoyar el desarrollo sociocultural de la asociación, por lo tanto las Municipalidades buscan potenciar aquellas actividades que contribuyan al desarrollo sociocultural de sus habitantes. Se puede traducir como una medida que contribuye al bienestar de los vecinos, otorgándoles oportunidades de entretenimiento y esparcimiento. Al mismo tiempo, a través de los programas de Deportes y Recreación se promueve la vida sana de los habitantes al igual que la entretenimiento, esta función también tiene carácter preventivo ya que busca alejar a niños de la delincuencia y el consumo de drogas. Al ya existir entidades y programas que se dedican a estas acciones en las comunas, el foco se encuentra en aumentar el nº de actividades que se desarrollan colaborativamente, financiando proyectos que cumplan con lo mencionado anteriormente.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

4.1.2.4 Mejorar Equipamiento de Espacios Públicos (Parques, Plazas, Calles) incentivando la protección del medio ambiente.

Para contribuir a la construcción de una asociación y grata para vivir, se detecta la necesidad de mejorar el equipamiento en las comunas, de esta manera se permite el desarrollo de las actividades antes mencionadas y además que se contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de las comunas.

La principal necesidad que se detecta en los Planes de Desarrollo Comunal es la falta de equipamiento en distintos espacios públicos, según estos archivos, existe una necesidad de los habitantes de más áreas verdes, parques y plazas, ya que actualmente en la situación en que se encuentran dificultan que las personas puedan disfrutar de ellas.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

4.2 Objetivos Generales de las comunas de acuerdo a la Perspectiva Beneficio a la Comunidad.

4.2.1 Cuadro N°6: Objetivos de acuerdo a Perspectiva Benéficos a la Comunidad de las distintas Comunas

Característica	San Carlos	San Fabián	Coihueco	Ñiquén
Participación de usuarios en Planificación Comunal	Potenciar y fortalecer el liderazgo y participación Ciudadana.	Diseño participativo de un sistema de información, comunicación y retroalimentación entre la comunidad, servicios públicos y municipalidad.	Apoyar e incentivar participación y el trabajo organizado	Procurar participación activa y crítica de la comunidad.

Comentarios

Al analizar los objetivos presentados en el cuadro anterior, se puede apreciar la similitud que poseen las cuatro comunas, apuntando en sus objetivos; a fortalecer la participación social, proponiendo iniciativas de integración en distintos ámbitos. Siendo esto imprescindible para la comunidad, ya que muestra la capacidad que poseen de ser un agente activo en la toma de decisiones respecto al manejo de los recursos y las acciones que tienen un impacto en el desarrollo de sus comunidades.

Hoy en día nace aún más la necesidad de inclusión y participación activa de la ciudadanía, siendo ellos lo más indicados para ayudar al municipio a que puedan dar respuesta a sus necesidades y así lograr una mejor calidad de vida. Además de potenciar la

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

democracia dentro de su comunidades, mostrando un pueblo activo y con voz representativa.

4.2.2 Cuadro N° 7: Características mejorar calidad y cobertura de los servicios de las Comunas.

Característica	San Carlos	San Fabián	Coihueco	Ñiquén
Mejorar Calidad y Cobertura de los Servicios	Mejoramiento de equipamiento y servicios educativos y de salud en las zonas Urbanas y Rurales de La Comuna.	Mejorar el acceso a la calidad, cobertura y calidad de atención en salud y educación particularmente.	Dar oportuno cumplimiento de los programas de salud y educación.	Continuar mejoramiento en la calidad de servicios en salud y educación

Comentarios

Al analizar los objetivos presentados en el cuadro anterior se logra visualizar que las cuatro comunas poseen similitud en los objetivos presentados, apuntando al mejoramiento de la calidad de servicios, sobre todo en los aspectos de salud y educación.

En la actualidad la definición de calidad ha ido cambiando, de ser el producto y/o servicio el aspecto central, luego el control de los procesos de producción para finalmente llegar al concepto de calidad total. En el mundo actual solo existe un punto central clave para las instituciones: el usuario, por lo tanto la calidad la definen los usuarios.

Desde el punto de vista de la gestión, la calidad total implica la calidad en todos los procesos, la calidad del servicio y la satisfacción del usuario. En este contexto la calidad comprende a todas las funciones y actividades de la organización e involucra y compromete

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

la participación de todas las personas de la organización, la calidad es idea y esfuerzo de todos.

4.2.3 Cuadro N° 8: Numero de actividades de cultura, deporte y recreación de las Comunas.

Característica	San Carlos	San Fabián	Coihueco	Ñiquén
Aumentar el n° de actividades de cultura, deporte y recreación,	*Fomentar la práctica del Deporte en los habitantes de la comuna. *Estimular la formación de Clubes y organizaciones deportivas.	Generación de programas deportivos asociados a la infraestructura deportiva existente.	Continuar con mejoramiento en los programas deportivos y sociales de la comuna.	Promover la valoración del patrimonio cultural a través de la educación formal e informal

Comentarios.

Observando el cuadro anterior se demuestra que las comunas presentan los mismos objetivos por lo cual contribuyen en común al desarrollo de la asociación.

Las actividades de cultura, deporte y recreación es un área fundamental ya que con esto logran potenciar el patrimonio cultural y estimulan la práctica del deporte, fomentando la vida familiar.

Con la implementación de programas en las diversas comunas se disminuye el alcoholismo, drogadicción y delincuencia.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

4.2.4 Cuadro N° 9: Mejoramiento de equipamiento de espacios Públicos de las Comunas.

Característica	San Carlos	San Fabián	Coihueco	Ñiquén
Mejorar Equipamiento de Espacios Públicos	Mejoramiento de la infraestructura vial y conectividad local. Dotar a la comuna de una conectividad acorde a las necesidades de la población y mejoramiento de la Infraestructura en salud y educación.	Mejoramiento de servicios y desarrollo turístico. Mejoramiento en infraestructura área salud y educación adecuada para los requerimientos de los habitantes de la comuna.	Implementar inversiones en infraestructura vial, particularmente hacia los sectores más aislados de la comuna.	Ampliar y mejorar la cobertura y calidad de la infraestructura y equipamiento vial. Desarrollo de proyectos de alcantarillado y saneamiento en sectores rurales.

Comentarios

Al analizar el cuadro anterior, se infiere que las comunas tienen como objetivo primordial el mejoramiento de la infraestructura vial, ya que con esto se mejora la conectividad entre ellas y el resto de las comunas.

También es fundamental que las comunas presenten buena infraestructura y equipamientos en los usos públicos ya que con esto se mejora considerable la calidad de vida de la población. El enfoque de algunas comunas es poder contar con espacios adecuados en salud y educación, mientras tanto la Comuna de Ñiquén tiene como objetivo lograr desarrollar proyectos para obtener alcantarillado en sectores rurales.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

CAPITULO V SISTEMA Y EVALUACION DE SEGUIMIENTO

5.1 Sistema de Evaluación y Seguimiento

Corresponde a la tercera etapa del estudio y se basa, por una parte en los antecedentes relevados en las actividades de taller realizadas con el equipo municipal, y por otra parte, en el trabajo realizado por los diferentes focos en el marco del desarrollo del Plan Estratégico del Municipio.

A fin de que el sistema diseñado sea coherente con la realidad del municipio, y fije las necesidades reales en esta etapa del proceso se debe entender el PLADECO como un conjunto de objetivos para los cuales se debe considerar:

- ° Que abarquen las áreas de competencias y características de la unidad correspondiente,
- ° Que la cantidad para el año sea razonable para ese período. Se puede proceder a eliminar (en base a priorización) y /o a combinar algunos,
- ° Que sean verificables,
- ° Que señalen: Cantidad (cuánto), calidad (características específicas), tiempo (cuándo y cuánto) y costo,
- ° Que sean factibles de realizar por la unidad correspondiente,
- ° Asignar prioridades a los objetivos (clasificación, ponderación, etc.), y ° Que los recursos asignados (o posibles de asignar) sean suficiente para alcanzarlos.

En el desarrollo del capítulo entenderemos como Proyectos, aquella propuesta de actividades organizadas en torno a un objetivo concreto, para realizarse en un cierto periodo de tiempo y en una zona geográfica delimitada.

Por su parte un programa corresponde a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios, o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados, coordinados entre si y que son de determinada naturaleza.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

5.2 Información Primaria Relevada del Pladeco

Posterior a la sanción de los objetivos estratégicos efectuada en talleres con el Equipo Gestor Municipal, se procedió a la construcción de la información relativa a proyectos.

Información obtenida de los antecedentes relevados en el plan de desarrollo comunal de cada comuna donde se identificaron de acuerdo a la perspectiva elegida, proyectos de diversos sectores y en diversa etapas de desarrollo.

Es necesario señalar que esta relación de proyectos expresa tan solo la cantidad de proyectos propuestos a través de todas las actividades propuestas en el PLADECO de las comunas.

Los sectores identificados corresponden a:

Deporte,

Educación,

Salud,

Solidaridad Participación,

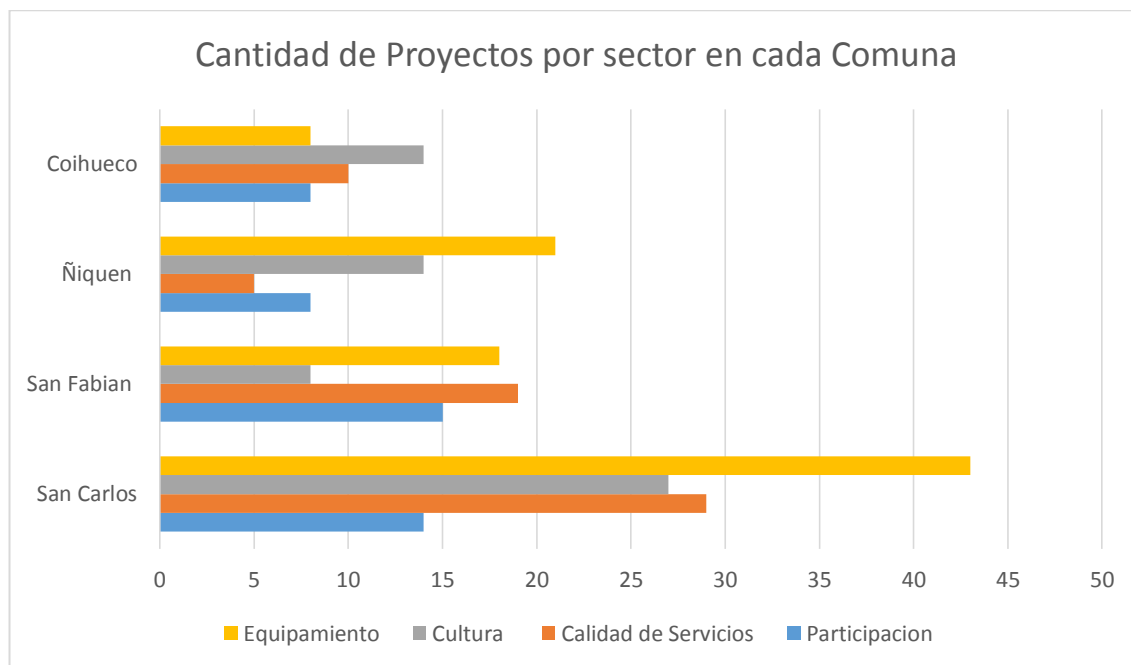
Infraestructura,

Cultura,

El gráfico N° 5.3 ilustra la relación entre sectores identificados y cantidad de proyectos, (incluye proyectos, planes y programas) de la lectura del gráfico se desprende que la mayor cantidad de proyectos se concentra en los sectores de Equipamiento/Infraestructura. Lo siguen proyectos de la Calidad de Servicios, Participación y Cultura.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

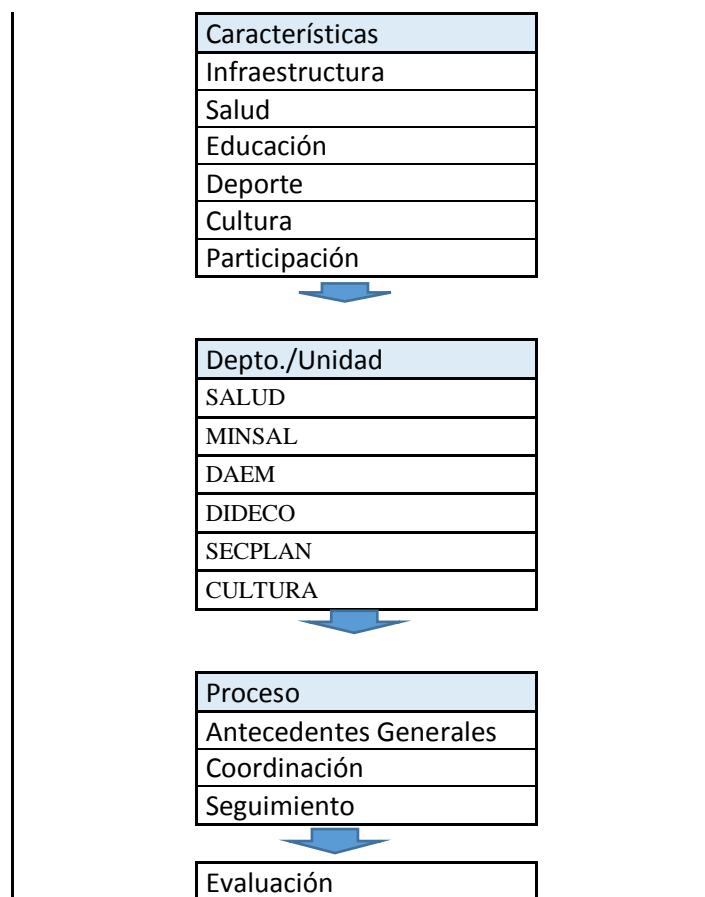
5.2.1 Grafico: Cantidad de Proyectos en cada Comuna



Para el seguimiento del PLADECOS se considera fundamental alinear a todas las unidades que componen el municipio en torno a un lenguaje y estructura común que permita el desarrollo de un proceso sistemático de evaluación y seguimiento del PLADECOS.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

5.2.2 Figura: Procedimiento para seguimiento.



Esto con el fin de poder identificar las actividades de control de avance que llevan las diferentes comunas. Para poder determinar el grado de avance de los objetivos planteados anteriormente de la perspectiva en estudio, es por ellos que los municipios determinan etapas para identificar el desarrollo del objetivo.

Las etapas de desarrollo identificadas corresponden a:

- Idea,
- Perfil,
- Licitación,
- Anteproyecto,
- Proyectos, y Ejecución.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas
Municipal de Punilla”

localidades municipales de la Asociación

5.3 Actividades de Control de Avance en la Perspectiva Beneficio a la Comunidad.

5.3.1 Cuadro N°10 Control de Avance Participacion Ciudadana Comuna San Carlos

Area	Obejtivo	Proyecto	Descripcion	Medicion	Comuna	Proyectos
Participacion Ciudadana	Potenciar y fortalecer el liderazgo y participación Ciudadana.	- Desarrollo de actividades culturales, sociales y productivas que involucren la participación de la ciudadanía	En la comuna de San Carlos si bien se han desarrollado Actividades y eventos de carácter participativo, resulta fundamental propiciar el rescate de las tradiciones locales, el fortalecimiento de la participación social y la generación de espacios de Comercialización de productos de las organizaciones sociales y Productivas.	²⁰ N° actividades realizadas /N° Total de actividades proyectadas	San carlos	14

²⁰ Datos reflejados en las pagina 75

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas
Municipal de Punilla”

localidades municipales de la Asociación

5.3.2 Cuadro N° 11 Control de Avance Participacion Ciudadana Comuna San Fabian

Area	Obejtivo	Proyecto	Descripcion	Medicion	Comuna	Proyectos
Participacion Ciudadana	Diseño participativo de un sistema de información, comunicación y retroalimentación entre la comunidad, servicios públicos y municipalidad.	Generar instancias de control social y desarrollo de la participación ciudadana en la población.	Formalizar y/o estructurar los canales de comunicación con el fin de generar mejores flujos de informacion desde y hacia los municipios por parte de la comunidad.	²¹ Numero de usuarios participantes en Organizaciones.	San Fabian	15

²¹ Datos reflejados en las pagina 73-74

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas
Municipal de Punilla”

localidades municipales de la Asociación

5.3.3 Cuadro N°12 Control de Avance Participacion Ciudadana Comuna Coihueco

Area	Obejtivo	Proyecto	Descripcion	Medicion	Comuna	Proyectos
Participacion Ciudadana	Apoyar e incentivar participación y el trabajo organizado.	Apoyar e incentivar la participacion y el trabajo organizado. (con actividades culturales y turisticas)	Realizar una jornada de capacitacion sobre presentacion de proyecto con aportes de la comunidad. En marzo de cada año. - Realizar reuniones en cada uno de los sectores que hoy no es organizado	²² N° actividades realizadas /N° Total de actividades proyectadas	Coihueco	8

²² Datos reflejados en las pagina 71- 72

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas
Municipal de Punilla”

localidades municipales de la Asociación

5.3.4 Cuadro N° 13 Control de Avance Participacion Ciudadana Comuna Ñiquen

Area	Obejtivo	Proyecto	Descripcion	Medicion	Comuna	Proyectos
Participacion Ciudadana	Procurar participación activa y crítica de la comunidad.	Generar trabajo conjunto entre la comunidad y sus autoridades promoviendo la integración. Preparar líderes y dirigentes comunitarios que conozcan el que hacer municipal.	Establecer proceso de formación en representantes de las organizaciones comunitarias.	N° Unidades Vecinales Participantes / N° Total de Unidades Vecinales	<u>Ñiquén</u>	8

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

De acuerdo a los anteriormente expuesto, se identifica como una de las actividades más presente en cada comuna es la participación ciudadana.

Para entender de qué trata este concepto, se definirá a continuación:

5.4 PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Se entenderá por Participación Ciudadana, la facultad que tienen los vecinos de la Comuna de colaborar en la discusión y definición de las orientaciones que deben regir la administración comunal como también en la toma de decisiones que apunten a la solución de los problemas que los afectan directa o indirectamente en los distintos ámbitos de actividad de la Municipalidad:

5.4.1 Actividades de Participación Ciudadana.

Cuadro N° 14: Mecanismos de participación se pueden resumir en los siguientes:

	DENOMINACION	DESCRIPCION DEL OBJETIVO
1	Plebiscitos Comunales	Se entenderá por plebiscito comunal la consulta que la Municipalidad realice a la ciudadanía local para que ésta manifieste su opinión en relación a materias determinadas de interés comunal. 4. Otras de interés para la comunidad local, siempre que sean propias de la competencia municipal.
2	Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil	Asegurar la participación de la comunidad local en las políticas, programas, planes y acciones que tengan por finalidad la promoción , progreso, compuesto por representantes de la comunidad local organizada y desarrollo económico, social y cultural de la comuna
3	Audiencias Públicas	Las audiencias públicas son el medio por el cual el Alcalde y el Concejo conocerán directamente de la comunidad local de las materias que estimen de interés comunal, como asimismo las que no menos de cien ciudadanos de la Comuna les plantee

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

4	Oficina de partes, informaciones, reclamos y sugerencias	La Municipalidad habilitará y mantendrá en funcionamiento una Oficina de Partes, Informaciones, Reclamos y Sugerencias, conocidas como OIRS, abierta a la comunidad. Esta oficina tiene por objeto recoger las inquietudes de la ciudadanía, además ingresar los formularios con las sugerencias y reclamos pertinentes.
5	Organizaciones comunitarias, juntas de vecinos y Organizaciones comunales	La Comunidad local puede formar dos tipos de Organizaciones Comunitarias: Las Juntas de Vecinos y las Organizaciones Comunitarias Funcionales. Son entidades de participación de los habitantes de la comuna. A través de ellas los vecinos pueden hacer llegar a las autoridades distintos proyectos, priorizaciones de intereses comunales, influir en las decisiones de las autoridades, gestionar y/o ejecutar obras y/o proyectos en la Unidad vecinal o en la Comuna, etc.
6	Encuestas y sondeos de opinión	Las encuestas tendrán por objeto explorar las percepciones y proposiciones evaluativas de la comunidad hacia la gestión municipal.- Asimismo, podrán explorar la opinión de los vecinos para definir la acción municipal en materias de interés para el desarrollo de la Comuna.- Las encuestas podrán ir dirigidas a la comunidad local en general o a sectores y segmentos específicos de ella
7	Utilización de los mecanismos de acceso a la Información Pública, Ley 20.285	Todo ciudadano tiene el derecho constitucional a informarse de las decisiones que adopte la autoridad comunal.
8	Financiamiento compartido	Las personas jurídicas de carácter público o privado, sin fines de lucro, podrán solicitar subvenciones para financiar actividades comprendidas entre las funciones de la Municipalidad.-
9	Fondo de Desarrollo vecinal	El Fondo de Desarrollo Vecinal tiene por objeto brindar apoyo financiero a proyectos específicos de desarrollo comunitario presentados por las Juntas de Vecinos a la Municipalidad, de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 45 de la Ley N° 19.418 de Juntas de Vecinos y Organizaciones Comunitarias

Fuente: http://www.sancarlos.cl/Transpa_j.htm

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

Como uno de los objetivos generales que se contemplan en el cuadro anterior es la participación ciudadana en las comunas.

Esta información nos otorgara el porcentaje de participación en cada comuna.

5.4.2 Actividades de participación en las comunas de Asociación Municipal de Punilla:

- Participación Ciudadana Comuna Coihueco.

La comuna de Coihueco registra un número significativo de organizaciones comunitarias, territoriales y funcionales; al año 2013 el número total y oficial de organizaciones registradas es de 325, desglosadas por tipo de organización, como se muestra en el cuadro siguiente:

Gráfico: Números de organizaciones y cantidad de socios de la Comuna de Coihueco.



“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

El mayor número de organizaciones corresponde a comités de área vivienda, Juntas de Vecinos y clubes deportivos. En total involucran a más de 12.000 socios, siendo por ello un capital social de suma importancia para el desarrollo local. Dado este gran número de organizaciones el municipio se ve enfrentado a una alta demanda de subvenciones municipales que comprometen al presupuesto en niveles cercanos al 7% legal máximo permitido.

Para apoyar la gestión de proyectos de las organizaciones, el municipio dispone de un profesional especializado en las fuentes de financiamientos orientadas al acceso comunitario, de manera de utilizar de la mejor forma las oportunidades disponibles en el sector público.

En este propósito se ha captado recursos de líneas FNDR, IND, SUBDERE, Medio Ambiente y otras fuentes. Aprobando recursos para diversos proyectos desarrollados en el ámbito de la comuna.

La política abierta al acceso de subvenciones llevada a cabo por el municipio, ha generado, no obstante, un cierto incentivo a crear nuevas entidades que se orienten más que a realizar acciones de gestión propia a conseguir recursos vía subvención. Ello plantea el desafío de revisar y evaluar con mayor profundidad el cumplimiento de los fines propuestos y la real consolidación de las organizaciones.

Por otra parte, la gran cantidad de organizaciones y su buena participación con el municipio, no se han conformado órganos oficiales de participación como el CONSEJO DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL, al cual fueron convocadas todas las organizaciones previa aprobación del reglamento respectivo por el concejo municipal, no habiendo interesados inscritos dentro del plazo legal.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

- Participación de la comuna de San Fabián

Según listado proporcionado por el departamento de Desarrollo Comunitario de la comuna existen 109 organizaciones vigentes en la comuna. Donde las más relevantes son las 14 junta de vecinos, 10 clubes de adulto mayor, 8 clubes deportivos, 16 son comités femeninos lo que nos da cuenta de la alta participación de las mujeres en la labor organizativa comunitaria, como también productiva de la comuna. Las demás se reparten en comités de adelanto, comités de agua potable, centro de madre, organizaciones religiosas, centros de padres, etc.

En cuanto al porcentaje de los habitantes que participan en organizaciones comunitarias, el 53% participa en ellas.

Gráfico N°1: Participación Organizaciones Comunitarias.



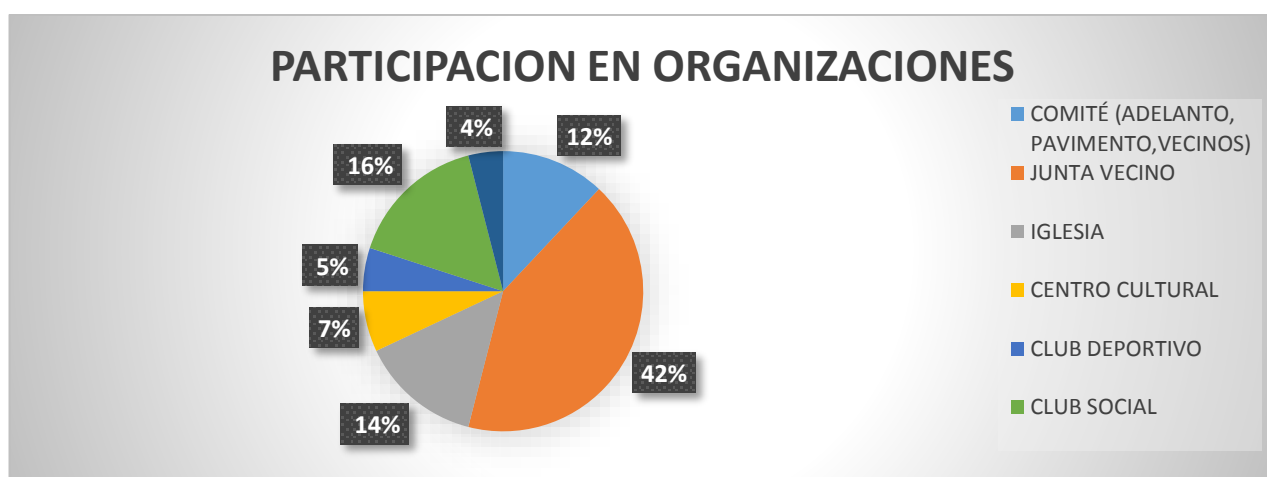
Fuente: Encuesta de caracterización socioeconómica, San Fabián Pet Quinta, Mayo 2007

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

A su vez, de aquellos que participan en organizaciones, el 42% de la población encuestada participa activamente en las junta de vecinos de su sector, el 16% en clubes sociales, el 14% en organizaciones religiosas, el 12% en comites de adelanto, pavimentos y vecinos. Los anteriores son los mayores porcentajes presentes en la participación comunal.

A continuación se grafica este comportamiento

Grafico N°2 : Participacion en Organizaciones Comuna San Fabian



Fuente: Encuesta de caracterización socioeconómica, San Fabián Pet Quinta, Mayo 2007

- Participación Ciudadana Comuna San Carlos

En las organizaciones sociales de la comuna participan 6.941 personas, de las cuales 2.221 pertenecen al sector urbano (34%) y 4.270 al sector rural (66%). Esto equivale a un 20% de la población mayor de 18 años de la comuna. Existe 89 juntas de vecinos de las cuales 28 corresponden al sector urbano lo que equivale al 31% y 61% sector rural equivaliendo a un 69%.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

Tabla N° 1: Organizaciones Territoriales Comuna San Carlos

	N° organizaciones	N° socios
Junta Vecinos Urbanas	28	2221
Junta Vecinos Rurales	61	4270
Total	89	6491

Fuente: PLADECO San Carlos 2006

En tanto en las organizaciones funcionales participan 14.770 personas, lo que representa un 40% de la población mayor de 15 años. Lo anterior se sustenta en que estos grupos trabajan en pro de un objetivo específico y por ende su duración en el tiempo es transitoria en razón de la necesidad que desean cubrir.

Tabla N°2: Organizaciones Funcionales Comuna San Carlos

Tipo Organización	N° de Organizaciones	N° Total de Socios
Organizaciones Deportivas	86	3560
Comités de Vivienda	77	1200
Centro de Padres y Apoderados	53	1880
Comité Campesino	55	1120
Comité Agua Potable Rural	24	1610
Comité Pavimentación	30	1050
Centros Juveniles	51	1150
Clubes de Rayuela	20	475
Centros Culturales	28	600
Centro Adulto Mayor	21	475
Agrupación mujeres y Centro de Madres	29	480
Comité de Adelanto	20	390
Otras Organizaciones	60	780
Total	554	14770

Fuente: Pladeco San Carlos 2006

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

- Participación Ciudadana Comuna Ñiquén

Según la encuesta Desarrollada por Pet en el mes de Mayo, un 41% de la población encuestada señala participar en algún tipo de organizaciones comunitarias y un 59% no participa en organizaciones sociales.

Gráfico N°3: Participación Organizaciones Comunitarias Comuna Ñiquén



Fuente: encuesta de caracterización socioeconómica comunal Pet quinta, Mayo 2007

Las razones que señalan las personas para no participar

¿Por qué no participar?

Por falta de tiempo	23%
No son de su agrado	39%
No hay interés, motivación, incentivos	17%
Por edad y salud	3%
Otras no categorizados	5%

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

Un 39% de las personas encuestadas reconoce participar en Juntas de Vecinales, siendo el porcentaje más elevado de participación. A su vez un 23% de las personas encuestadas reconoce participar activamente en comités, los que pueden ser de adelanto de las localidades, de vecinos o de pavimentación participativa. Un porcentaje importante de las familias encuestadas (17%) señala tener una activa participación en iglesias.

Aunque con un menor porcentaje las personas encuestadas también reconocen participar en centros culturales, clubes sociales y deportivos.

5.5. Características mejorar calidad y cobertura de los servicios de las Comunas.

Esta es la segunda característica de la perspectiva de Beneficios a la Comunidad que se analizará. Esta tiene el propósito de que las municipalidades tengan una referencia para el mejoramiento de la gestión de sus servicios y una herramienta que les permita evaluar su gestión actual e identificar las áreas que requieren ser mejoradas.

Esta característica presenta los siguientes objetivos:

- Mejorar la calidad de los servicios municipales que se entregan a la comunidad,
- Fortalecer la capacidad de gestión de las municipalidades,
- Instalar una cultura de mejoramiento continuo de los procesos de gestión de las municipalidades, basada en la autoevaluación y la aplicación de planes o iniciativas de mejora,
- Trazar un camino hacia la excelencia en la gestión de los servicios municipales,
- Servir de referente para la Acreditación de niveles de calidad de la gestión de los Servicios Municipales

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

Análisis:

La participación es un elemento clave, en la medida que permite hacer efectiva la opinión de la ciudadanía, influyendo en las decisiones públicas.

Esto ocurre en tanto existan canales y/o procedimientos previamente definidos y validados para que esta participación sea realmente adecuada.

Es así el caso de las comunas en estudio, ya que todas presentan entre 8 a 15 proyectos.

Además las cuatro comunas miden la participación ciudadana de acuerdo al porcentaje que obtienen de encuestas, de asistencia a reuniones, cantidad de grupos vecinales entre otras actividades.

La Participación considerará la posibilidad de fomentar el control ciudadano, asegurando el acceso a información de calidad, de tal forma que las personas puedan medir y supervisar el avance de los procesos y proyectos orientados al desarrollo regional.

Desde el punto de vista de la comunidad, es relevante la preparación de los ciudadanos, con la finalidad de que puedan emitir opiniones fundadas, levantar información de base, sistematizarla y disponer de plataformas de gestión que permitan hacer un adecuado seguimiento y control ciudadano.

Es recomendable potenciar el trabajo de Unidades Vecinales con capacitación y financiamiento de actividades. Las unidades vecinales y sus líderes locales, se comportan como motores de la participación de la comunidad la propuesta de proyectos por parte de estos sectores facilitan la participación en los distintos sectores.

Además de aumentar el trabajo en terreno por parte de las Municipalidades, esto con el fin de mantener retroalimentación de los distintos procesos consultivos, es decir, se considera necesario un vínculo constante entre los vecinos y las municipalidades que trasciende las instancias particulares de participación.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

5.6 Actividades de Control de Avance en la Mejorar Calidad y Cobertura de Servicios a la Comunidad.

5.6.1 Cuadro Nº 15 Control de Avance en la Mejorar Calidad y Cobertura de Servicios a la Comunidad de San Carlos.

Area	Obejtivo	Proyecto	Descripcion	Medicion	Comuna	Proyectos
Mejorar Calidad y Cobertura de los Servicios	Mejoramamiento de equipamiento y servicios educativos y de salud en las zonas Urbanas y Rurales de La Comuna.	- Mejorar y ampliar la infraestructura de las postas de los sectores Monteblanco, Torrecillas, Ribera de Ñuble, y del consultorio José Duran Trujillo. - Equipamiento informático en el aula de escuelas urbanas y rurales	- El proyecto pretende ampliar y mejorar las postas y consultorios de los sectores Monteblanco, Torrecillas, Ribera de Ñuble, y del consultorio José Duran Trujillos - Instalar en las aulas de clases kit de data show, telón, equipo de música para facilitar la enseñanza aprendizaje de los alumnos de las siguientes escuelas.	Tasa Inversion = Inversion/Gente Beneficiada (equipamiento informatico)	San Carlos	29

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

5.6.2 Cuadro N° 16 Control de Avance en la Mejorar Calidad y Cobertura de Servicios a la Comunidad de San Fabian.

Area	Obejtivo	Proyecto	Descripcion	Medicion	Comuna	Proyectos
Mejorar Calidad y Cobertura de los Servicios	Oferta en la calidad de la educación y salud.	Mejorar la atencion de profesionales de la salud en tanto horarios, presencia en terreno, coordinacion y administracion de la misma	Mejorar el acceso , cobertura y caldiad de atencion en salud y educacion de la comuna de San Fabian de acuerdo a los requerimientos de la comunidad.	Encuestas realizadas a usuarios, seguimiento en prestacion de servicios. -Porcentaje de usuarios satisfechos.	San Fabian	25

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas
Municipal de Punilla”

localidades municipales de la Asociación

5.6.3 Cuadro N° 17 Control de Avance en la Mejorar Calidad y Cobertura de Servicios a la Comunidad de Coihueco.

Area	Obejtivo	Proyecto	Descripcion	Medicion	Comuna	Proyectos
Mejorar Calidad y Cobertura de los Servicios	Dar oportuno cumplimiento de los programas de salud y educación.	Asegurar dotacion de personal y debida asignacion de responsabilidad para la ejecucion de cada una de los programas y convenios.	Se pretende mejroar la experiencia de los usuarios en cuanto a programas de salud y educacion.	N°programas realizados/N° programas proyectados.	Coihueco	10

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas
Municipal de Punilla”

localidades municipales de la Asociación

5.6.4 Cuadro N° 18 Control de Avance en la Mejorar Calidad y Cobertura de Servicios a la Comunidad de Ñiquén

Area	Obejtivo	Proyecto	Descripcion	Medicion	Comuna	Proyectos
Mejorar Calidad y Cobertura de los Servicios	Continuar mejoramiento en la calidad de servicios en salud y educación	-Generar especialidades técnico profesionales -Orientación del servicio hacia la atención al paciente.	Se pretende dar oportuna orientación y obtener satisfacción por parte de los usuarios. De esta manera generar un mejoramiento en la calidad del servicio entregado.	Porcentaje de respuesta en las encuestas. -Porcentaje de usuarios satisfechos. Usuarios satisfechos/N° total usuario encuestado.	Ñiquén	8

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

Análisis:

Actualmente no existe información disponible de la opinión de los usuarios con respecto a los distintos servicios entregados por las municipalidades, en este contexto, la primera iniciativa debiese ser hacer un diagnóstico de la situación actual de los servicios mediante una encuesta a los usuarios. Esta encuesta y tal como se menciona anteriormente debe tener en consideración la eficacia y la eficiencia de los servicios.

Las comunas mencionadas presentan varios proyectos para medir la calidad en los servicios entregados, sin embargo según la información obtenida en los pladecos, estos proyectos, son medidos a largo plazo.

Sin embargo es necesario crear Ventanilla Única Municipal en las distintas comunas con el fin de entregar a los usuarios atención más rápida, cómoda y simple desde un mismo lugar, facilitando el contacto de usuarios y contribuyentes con el municipio.

Evaluar Propuestas de mejora de usuarios y funcionarios. Abrir el abanico de oportunidades de mejora escuchando a aquellos que utilizan los servicios.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

5.7 Actividades de Control de Avance en Aumentar el Numero de Actividades deportivas y Culturales de la Perspectiva Beneficio a la Comunidad.

5.7.1 Cuadro N° 19 Control de Avance del Numero de Actividades deportivas y Culturales de la Comuna San Carlos.

Area	Obejtivo	Proyecto	Descripcion	Medicion	Comuna	Proyectos
Aumentar el n° de actividades de cultura, deporte y recreación,	*Fomentar la práctica del Deporte en los habitantes de la comuna. *Estimular la formación de Clubes y organizaciones deportivas.	Fomentar la práctica del Deporte en los habitantes de la comuna. Un nivel competitivo, y a la vez incentivar la participación de La comunidad en las actividades deportivo-recreativas.	*Estimular la formación de Clubes y organizaciones deportivas. Fomentar la práctica del deporte en los Habitantes de la comuna. Se pretende con este proyecto relevar el deporte comunal.	Tasa de Crecimiento de Cultura y Deporte= N°Participantes /N° participantes esperados.	San Carlos	27

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas
Municipal de Punilla”

localidades municipales de la Asociación

5.7.2 Cuadro N° 20 Control de Avance del Numero de Actividades deportivas y Culturales de la Comuna San Fabian

Area	Obejtivo	Proyecto	Descripcion	Medicion	Comuna	Proyectos
Aumentar el n° de actividades de cultura, deporte y recreación,	Promover practicas de viad saludables, en armonia con el medio ambioente y naturaleza incentivando y mejroando las condiciones para realizar actividades deportivas y recreativas	Construir canchas techadas en la comuna, con objetivo de ofrecer un espacio para practica del deporte recreativo y competitivo en las distintas estaciones del año.	Dotar a la Comuna de espacios para realizar deportes de diversa indole dutante diferentes epocas de año, promoviendo un estilo de vida saludable y la actividad fisica como uno de los principales factores para la prevencion de enfermedades cronicas o de otra indole.	-Nº de Clases de deporte para la comunidad. -Nº Proyectos realizados/Nº Proyectos esperados.	San Fabian	9

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas
Municipal de Punilla”

localidades municipales de la Asociación

5.7.3 Cuadro N° 21 Control de Avance del Numero de Actividades deportivas y Culturales de la Comuna Coihueco

Area	Obejtivo	Proyecto	Descripcion	Medicion	Comuna	Proyectos
Aumentar el n° de actividades de cultura, deporte y recreación,	Continuar con mejoramiento en los programas deportivos y sociales de la comuna.	Maximizar actividades deportivas y culturales dentro de la Comuna.	Se contempla mantener y acentuar el apoyo a la gestion de proyectos de actividades deportivas a las organziaciones y tambien directas municipales, buscando instalar una agenda de eventos deportivos de alta particiacion.	N° participacion de habitantes en clases deportivas y culturales.	Coihueco	14

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas
Municipal de Punilla”

localidades municipales de la Asociación

5.7.4 Cuadro N° 22 Control de Avance del Numero de Actividades deportivas y Culturales de la Comuna Ñiquen

Area	Obejtivo	Proyecto	Descripcion	Medicion	Comuna	Proyectos
Aumentar el n° de actividades de cultura, deporte y recreación,	Impulsar el conocimiento del patrimonio cultural que posee la Comuna de Ñiquén.	Elaboración del Plan de Desarrollo de Deportes Comunal - Promover la valoración del patrimonio cultural a través de la educación formal e informal.	Fortalecer fiestas costumbristas de la comuna (carreras a la chilena, rodeo, grupos folclóricos)	N° de actividades de participación.	Ñiquén	14

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

Análisis:

En los cuadros anteriormente expuestos, todas las comunas promueven la participación a actividades deportivas, culturales y recreativas.

Sin embargo no existe información con respecto a la cobertura de todas las actividades desarrolladas por la Asociación, en este contexto y como una iniciativa fundamental, se propone construir un sistema de registro que permita conocer el n° de personas participantes, además de caracterizar demográficamente (edad, sexo, barrio, etc.) los distintos segmentos a los que apuntan las actividades, de manera tal de evaluar las distintas acciones y potenciar las más demandadas.

Mejorar el contacto y relación con organizaciones culturales y deportivas locales, al tener una relación directa con este tipo de organizaciones aumentan las posibilidades de realizar numerosas actividades y diversas.

Además se propone un trabajo en conjunto con Ministerios de Cultura y Deportes, existen diversas iniciativas de Estado que contribuyen a los objetivos de la Municipalidad misma, por este motivo al trabajar en conjunto se obtienen más recursos y se puede aumentar la cobertura de las actividades.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

5.8 Actividades de Control de Avance en Mejorar Equipamiento de Espacion Publicos de la Perpectiva Beneficio a la Comunidad.

5.8.1 Cuadro N° 23 Control de Avance en Mejorar Equipamiento de Espacion Publicos de la Comuna San Carlos

Area	Obejtivo	Proyecto	Descripcion	Medicion	Comuna	Proyectos
Mejorar Equipamiento de Espacios Públicos	Dotar a la comuna de una conectividad acorde a las necesidades de la población y mejoramiento de la infraestructura y Equipamiento vial al igual que áreas verdes. -Mejorar los servicios básicos de la población San Carlina	Ampliacion y mejoramiento de la Conectividad, Areas verdes e infraestructura.	Aumentar la calidad de vida de la población San Carlina a través de la ampliación de cobertura y mejoramiento de los servicios básicos en las áreas urbanas- rurales, junto con el mejoramiento y la restitución de la conectividad interna y externa, promoviendo la utilización de las áreas verdes y espacios de uso público y fortalecer y acercar la administración Local hacia la ciudadanía a través del mejoramiento de la capacidad técnica de los funcionarios municipales y de su especialización.	Parámetros a medir, los cuales son: Total : Número total de áreas verdes/parques en San Carlos (Periodo 2008-2015) con esto es posible medir la cobertura y crecimiento del periodo.	San Carlos	43

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

5.8.2 Cuadro N° 24 Control de Avance en Mejorar Equipamiento de Espacion Publicos de la Comuna San Fabian

Area	Obejtivo	Proyecto	Descripcion	Medicion	Comuna	Proyectos
Mejorar Equipamiento de Espacios Públicos	Mejorar conectividad entre San Fabian y comunas vecinas a travez de la construccion de puentes y pasarelas.	Mejorar conectividad comuna mediante Pasarelas	El proyecto consiste en la implementacion de pasarelas , para los sectores mencionados en el Pladeco. Ellas permitiran la conexión con fuentes laborales, centro educativos, etc. Resguardando la integridad de quienes la utilizan.	Porcentaje de avance en el proyecto, en las fechas estipuladas. Responsable: SECPLAN.	San Fabian	18

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

5.8.3 Cuadro N° 25 Control de Avance en Mejorar Equipamiento de Espacion Publicos de la Comuna Coihueco

Area	Obejtivo	Proyecto	Descripcion	Medicion	Comuna	Proyectos
Mejorar Equipamiento de Espacios Públicos	Implementar inversiones en infraestructura vial, particularmente hacia los sectores más aislados de la comuna.	Implementar Infraestruuctura Vial	El proyecto consiste en la implementacion de insfraestura vial, con el fin del unir los sectores mas aislados de la comuna.	*Infraestructuta Vial: Vias pavimentadas/vias no pavimentadas. *Estado Infraestructura: calles en buen estado (kms)/calles en buen estado+calles estado regular+calles estado deficiente.	Coihueco	8

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

5.8.4 Cuadro N° 26 Control de Avance en Mejorar Equipamiento de Espacion Publicos de la Comuna Ñiquen

Area	Obejtivo	Proyecto	Descripcion	Medicion	Comuna	Proyectos
Mejorar Equipamiento de Espacios Públicos	Potenciar intercambio económico y fortalecer centro urbano comunal. Mejorar comunicación interna y externa, en función de la interacción económica y social de la comuna	Construcción de Puente en Rio Ñiquén, permita la conexión de Sectores de Llahuimávida con La Coronta. Reposición y mantenimiento de vías comunales.	Consiste en comunicar a la Comuna de Ñiquén y de esta manera fortalecer la interacción social con el resto de la Asociación.	Avance de obra=Avance Físico/ Resultados esperados. Responsable: *Secretaría de Finanzas, *Secretaría de Desarrollo Urbano -Forma de Medirlo: Calculando el avance del ejercicio presupuestal/ % de avance financiero.	Ñiquén	21

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

Análisis:

Debido a que no existe aún la identificación de las zonas a trabajar prioritariamente, las municipalidades deben definir una meta anual de barrios a trabajar, esto en relación al presupuesto disponible y necesidades de la población. Esta meta anual, debe ser revisada semestralmente y actualizada en el caso de algún cambio de prioridades.

Fortalecimiento y trabajo en conjunto con el Estado y los vecinos para el desarrollo de programas como: “Quiero mi barrio”, “Mejoramiento Urbano” y “Mejoramiento Barrios”. - Aumentar el gasto en mantención de áreas verdes. El cual se puede medir por n° de mt² mantenidos de áreas verdes en la comuna (es un indicador existente), si bien no mide el cumplimiento total del objetivo, es una información que ilustra el gasto promedio por habitante en relación a las áreas verdes.

Promover el uso de las instalaciones públicas y educar a vecinos con respecto al cuidado de las mismas y el entorno. La conservación de las instalaciones en óptimas condiciones para su utilización no solo dependerá del municipio, sino también de los vecinos y usuarios que utilicen los espacios.

Complementar con programas educativos que busquen Instruir con respecto a Reciclaje Comunitario y disminución de contaminación, esta iniciativa contribuye a crear conciencia en los vecinos con respecto al cuidado de su entorno.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

Conclusiones.

Con la investigación realizada acerca del Seguimiento en la implementación de estrategias de las comunas que integran la Asociación Municipal de Punilla, se puede concluir lo que a continuación de detalla.

- Al observar los PLADECOS de las cuatro comunas que conforman la Asociación Municipal de Punilla (San Fabian, Coihueco, San Carlos y Ñiquén) se aprecia que no se rigen bajo el mismo esquema, si bien abarcan en su mayoría el plan propuesto por el Ministerio de Desarrollo Social, se presentan de manera distinta lo que dificulta un poco el entendimiento de los PLADECOS. Es preciso señalar, que los planes comunales son desarrollados por distintos equipos consultores, siendo esto un factor clave de la discordancia que existe al comparar como se presentan los PLADECOS y los nombres que se le asignaron a cada área de desarrollo, dado que cada equipo consultor posee distintas visiones para formular la guía en cuestión, además de diversos factores propios de cada equipo consultor que conllevan a desarrollar y plantear el PLADECOS de diferentes formas. Esto no significa que estén mal desarrollados, ya que si bien existen manuales y guías para orientar la creación y el desarrollo de los planes, no obliga a desarrollarlos de manera uniforme. Sin embargo para que los PLADECOS orienten además del desarrollo de la comuna el desarrollo territorial, sería más efectivo si el equipo consultor fuera el mismo en las cuatro comunas, de esta manera el enfoque sería tanto para el desarrollo y crecimiento de la comuna, como para el desarrollo intercomunal de las cuatro localidades y además de generar un mejor entendimiento.

- Continuando con la identificación de las etapas de desarrollo en las Pladecos, en todas las comunas de la Asociación se distinguió que poseen un factor importante, esto corresponde a la etapa de definición de un plan de acción. Este es un instrumento que permite realizar un seguimiento y monitoreo de los lineamientos, objetivos estratégicos y metas a nivel mensual, en cada una de las Unidades Municipales. Lo cual ayuda a distinguir cuales son las etapas en que se encuentran cada proyecto y realizar el correcto seguimiento en cada uno.

Sin embargo ninguna de las comunas en estudio posee una propuesta de seguimiento y evaluación.

- Al analizar la imagen/visión que define cada comuna, se identificó que todas las comunas están orientadas a obtener una mayor participación ciudadana y además las comunas de Coihueco y Ñiquén, buscan obtener reconocimiento turístico dentro de la Provincia de Ñuble.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

- Por otro lado, es preciso recordar que el proceso de seguimiento no está exento de dificultades. Debe ceñirse a los lineamientos programáticos acordados y plasmar en las acciones concretas el paquete de compromisos adquiridos durante el proceso de formulación del Plan.

- En relación a los objetivos estratégicos en perspectiva del beneficio de la comunidad se refleja que las cuatro comunas concentran sus objetivos en las características presentadas anteriormente, siendo el área más débil las actividades relacionadas al arte, cultura y recreación, por lo cual es fundamental que se enfoquen en corregir y potenciar esta área, ya que es imprescindible que los municipios busquen el bienestar comunal, sin embargo para lograr el éxito de lo que sea planteado, es necesario que igual se enfoque en las otras perspectivas, ya que las cuatro perspectivas son fundamentales.

- En relación a los indicadores expuestos anteriormente, las comunas miden de forma similar el avance en los proyectos y programas definidos en sus Pladecos. Las comunas de Ñiquén, San Carlos y San Fabian, poseen claramente un cronograma donde se detalla las fechas y responsables de cada proyecto establecido, lo cual facilita el seguimiento y control de avance de los proyectos.

- Por último y lo más importante, es que las cuatro comunas (San Carlos, San Fabian, Coihueco y Ñiquén) en una visión global poseen similitud en sus objetivos estratégicos, buscando la satisfacción y el bienestar de sus habitantes, además del crecimiento constante de la comuna.

En síntesis, se puede deducir que las cuatro comunas miembros de la Asociación Municipal de Punilla están en pro de la integración intercomunal, ya que poseen estrategias similares apuntando sus objetivos a un desarrollo y crecimiento constante, influyendo en lograr un desarrollo territorial integral de las cuatro comunas. Es decir, que las comunas de San Carlos, San Fabian, Coihueco y Ñiquén de acuerdo a sus objetivos y lineamientos estratégicos, sociales e institucionales pueden permitir y lograr un desarrollo integral.

Con esta investigación se estudiaron los PLADECOS de la Asociación Municipal de Punilla, y se pudo conocer que las cuatro comunas apuntan a un desarrollo propio y el desarrollo integral, que ayuda a la Asociación a lograr su objetivo de integración de las cuatro comunas.

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

Bibliografía.

En la elaboración de esta investigación, se revisaron las siguientes fuentes de información:

Leyes

- Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, D.L N° 18.695, de la Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (www.bcn.cl).

Libros

- El Cuadro de Mando Integral, de Robert Kaplan y David Norton, Tercera Edición, Año de Publicación 2009.

Planes de Desarrollo Comunal

- PLADECO de la comuna de Coihueco
- PLADECO de la comuna de Ñiquén
- PLADECO de la comuna de San Carlos.
- PLADECO de la comuna de San Fabian

Linkografía.

Dentro de la linkografía utilizada podemos encontrar:

- www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl
- <http://asociacionpunilla.cl/>
- <http://www.sancarlos.cl/>
- <http://www.muniquen.cl/>
- <http://www.municoihueco.cl/>
- <http://www.sanfabian.cl/>

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

Anexos

Índice de Cuadros

Cuadro N°1: Localización Geográfica y Dependencia Administrativa	44
Cuadro N°2: Población y Actividades Económicas.	46
Cuadro N°3: Características Geográficas	48
Cuadro N° 4: Misión/Visión de cada Comuna	
Cuadro N° 5: Perspectivas de las Organizaciones para CMI.	
Cuadro N°6: Objetivos de acuerdo a Perspectiva Benéficos a la Comunidad de las distintas Comunas	56
Cuadro N° 7: Características mejorar calidad y cobertura de los servicios de las Comunas	57
Cuadro N°8: Numero de actividades de cultura, deporte y recreación de las Comunas.	58
Cuadro N°9: Mejoramiento de equipamiento de espacios Públicos de las Comunas	59
Cuadro N° 10 Control de Avance Participación Ciudadana Comuna San Carlos	64
Cuadro N° 11 Control de Avance Participación Ciudadana Comuna San Fabian	65
Cuadro N° 12 Control de Avance Participación Ciudadana Comuna Coihueco	66
Cuadro N° 13 Control de Avance Participación Ciudadana Comuna Ñiquén	67
Cuadro N° 14: Mecanismos de participación	
Cuadro N° 15 de Control de Avance en la Mejorar Calidad y Cobertura de Servicios a la Comunidad de San Carlos.	78
Cuadro N°16 de Control de Avance en la Mejorar Calidad y Cobertura de Servicios a la Comunidad de San Fabian.	79
Cuadro N°17 de Control de Avance en la Mejorar Calidad y Cobertura de Servicios a la Comunidad de Coihueco.	80
Cuadro N°18 de Control de Avance en la Mejorar Calidad y Cobertura de Servicios a la Comunidad de Ñiquén	81

“Seguimiento a la implementación de estrategias y el control de logros en las distintas localidades municipales de la Asociación Municipal de Punilla”

Cuadro N° 19 de Control de Avance del Numero de Actividades deportivas y Culturales de la Comuna San Carlos.	82
Cuadro N°20 de Control de Avance del Número de Actividades deportivas y Culturales de la Comuna San Fabian	83
Cuadro N° 21 de Control de Avance del Número de Actividades deportivas y Culturales de la Comuna Coihueco	84
Cuadro N°22 de Control de Avance del Número de Actividades deportivas y Culturales de la Comuna Ñiquén	85
Cuadro N°23 de Control de Avance en Mejorar Equipamiento de Espacio Públicos de la Comuna San Carlos	86
Cuadro N°24 de Control de Avance en Mejorar Equipamiento de Espacio Públicos de la Comuna San Fabian	87
Cuadro N°25 de Control de Avance en Mejorar Equipamiento de Espacio Públicos de la Comuna Coihueco	88
Cuadro N°26 de Control de Avance en Mejorar Equipamiento de Espacio Públicos de la Comuna Ñiquén	89