

**UNIVERSIDAD DEL BIO-BIO**  
Facultad de Ciencias Empresariales  
Departamento de Administración y Auditoría



MEMORIA PARA OPTAR A TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

**“CARACTERIZACIÓN ESTRATÉGICA DE APRENDIZAJE Y  
CRECIMIENTO EN EL SECTOR MUNICIPAL DE LA VIII REGIÓN  
(CASO AMDEL Y BIOBIO CENTRO)”**

ALUMNOS : Yolanda Matamala Aguayo  
Rodrigo Repiso Díaz

PROFESOR GUIA : Héctor Saldía Barahona

**CONCEPCION, 2016**

**Agradecimientos.**

El presente trabajo, es el término del esfuerzo de todos estos años como estudiantes. Este gran logro que nos acoge no hubiese sido posible sin la ayuda de una infinidad de personas.

En primer lugar agradecer a Dios, a nuestros padres por darnos la vida y por estar presentes en todo momento tanto en las alegrías y triunfos, como en las tristezas y derrotas, por darnos siempre lo mejor y educarnos, sin duda han sido y seguirán siendo un pilar fundamental en nuestras vidas. A nuestros compañeros y amigos, quienes fueron un apoyo emocional durante todo el tiempo.

Y por último a nuestros profesores, de quienes recojo un cumulo de enseñanzas, que sin lugar a dudas, me permitirán desenvolverme de la mejor manera en el mundo laboral.

Muchas Gracias.

*Yolanda Matamala Aguayo.*

*Rodrigo Repiso Díaz.*

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>5</b>
<b>Objetivos del Proyecto .....</b>	<b>6</b>
<b>Objetivos Generales .....</b>	<b>6</b>
<b>Objetivos Específicos .....</b>	<b>6</b>
<b>Metodología .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPITULO 1 MARCO TEORICO .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Planificación Estratégica .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.1 Antecedentes de la Planeación. ....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.2 Características de la planeación.....</b>	<b>15</b>
<b>1.1.3 Importancia de la Planificación Estratégica.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1.4 Ventajas de la Planeación Estratégica.....</b>	<b>19</b>
<b>1.2 Cuadro de Mando Integral (Antecedentes) .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.1 Concepto de CMI .....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.2 Importancia de cuadro de mando integral.....</b>	<b>22</b>
<b>1.2.3 Ventajas del cuadro de mando integral.....</b>	<b>22</b>
<b>1.2.4 Perspectivas del CMI .....</b>	<b>24</b>
<b>1.2.5 CMI Aplicado a las municipalidades.....</b>	<b>25</b>
<b>1.2.6 Aprendizaje y Crecimiento.....</b>	<b>26</b>
<b>CAPITULO 2 SISTEMA MUNICIPAL EN CHILE.....</b>	<b>29</b>
<b>2.1 La reforma municipal, perspectiva histórica.....</b>	<b>30</b>
<b>2.2 El sistema Municipal bajo el régimen militar, proceso de modernización. ....</b>	<b>31</b>
<b>2.3 La democracia recuperada y la nueva institucionalidad municipal.....</b>	<b>34</b>
<b>2.4 Funciones de las Municipalidades .....</b>	<b>35</b>
<b>2.4.1 Funciones Privativas. ....</b>	<b>35</b>

2.4.2 Funciones Facultativas.....	36
2.5 Instrumentos de gestión de las municipalidades.....	37
2.5.1 Plan Comunal de Desarrollo.....	37
2.5.2 Plan Regulador Comunal.....	38
2.5.3 El Presupuesto Municipal.....	38
<b>CAPITULO 3 LA PLANEACION TERRITORIAL DE LAS MUNICIPALIDADES .....</b>	<b>39</b>
3.1 Sistema municipal .....	39
3.1.1 Sistema de gestión municipal .....	39
3.1.2 Funciones .....	40
3.1.3 Atribuciones esenciales .....	41
3.2 Instrumentos planificación municipal.....	42
3.2.1 Concepto de planificación.....	43
3.2.2 Planificación comunal.....	44
3.2.3 Metodología para la elaboración del plan de desarrollo comunal.....	45
3.2.4 Planificación y gestión de desarrollo .....	45
3.2.5 Como actúan las municipalidades respecto al desarrollo comunal .....	48
<b>CAPITULO 4: CARACTERIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJER Y DESARROLLO.....</b>	<b>50</b>
4.1 Organización Sistema municipal de las comunas en estudio .....	50
4.2 Caracterización de las comunas.....	53
4.2.1 Información general de AMDEL.....	53
4.2.2 Información general de BIO BIO CENTRO .....	58
4.3 Clasificación de las estrategias de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	62
4.3.1 AMDEL.....	62
4.3.2 BIO BIO CENTRO .....	64
4.3.3 Análisis de las estrategias de aprendizaje y crecimiento .....	68
4.4 Propuesta de mejora en el Control de Gestión, para las municipalidades de los territorios en estudio. ....	78

<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	80
<b>LINKOGRAFIA</b> .....	81
<b>ANEXOS</b> .....	82

## **INTRODUCCION**

Hoy en día todos los municipios deben contar con herramientas de planificación estratégica y gestión municipal lo cual es imprescindible y es de suma importancia para el desarrollo de sus comunas ya que mediante esto se proporciona una mejor organización de las estrategias para responder a las demandas sociales y de la comunidad. Para esto las municipalidades han desarrollado el plan de desarrollo comunal (PLADECO) como instrumento principal de planificación y gestión en la organización municipal.

El hecho de llevar a cabo esta herramienta de planificación, facilita la coordinación del sector público, ya que vincula las decisiones cotidianas sobre proyectos y acciones específicas con los objetivos de desarrollo a mediano y largo plazo.

Es por esto que la investigación en cuestión consiste en la caracterización del área de aprendizaje y crecimiento de cada una de las estrategias expuestas en los PLADECO, de las municipalidades con comprometer a los territorios de la AMDEL Y BIOBIO CENTRO.

## **Objetivos del Proyecto**

### **Objetivos Generales**

Evaluar la convergencia de los planes de desarrollo de las municipalidades que integran las asociaciones municipales (caso AMDEL y Bío Bío centro) en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

### **Objetivos Específicos**

- Caracterizar a las comunas en los aspectos geográficos, demográficos, económicos y además identificar los problemas que presentan cada comuna y las directrices estratégicas, utilizadas para subsanarlos y avanzar hacia el crecimiento comunal.
- Identificar los objetivos que correspondan a la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento en el marco del Cuadro de Mando Integral.
- Evaluar las diferencias y similitudes de los objetivos propuestas en los PLADECO de las municipalidades involucradas en el caso AMDEL y Bio Bio centro respecto de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.
- Generar una propuesta de mejora en el control de gestión, para las municipalidades de los territorios en estudio.

## **Metodología**

Esta investigación al basarse en la información obtenida por medio de evidencias, se deduce que consiste en una caracterización de los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los PLADECO, a través de análisis de la información secundaria, de carácter pública divulgada en internet en el PLADECO de cada municipalidad, creando un instrumento de puntuación para captar aquellos datos que se han considerado relevantes para el trabajo de investigación propuesto, de acuerdo con la literatura, luego de haber realizado dicho análisis se crearán propuestas de mejora en las perspectivas de aprendizaje y desarrollo sintetizando las partes diferenciadas de las 10 municipalidades involucradas en la asociación municipal (caso AMDEL y Bio Bio centro) .



## CAPITULO 1

### MARCO TEORICO

El objetivo de este capítulo es dar a conocer algunos conceptos para entender de mejor manera los objetivos de desarrollo comunal que utilizan las municipalidades que componen el territorio de planificación Bio Bio Centro y AMDEL.

En primer lugar nos enfocaremos en definir la planificación estratégica, además de comprender el sistema municipal en Chile, y la gestión de esta. Por otro lado se expondrá una herramienta de gestión, denominada cuadro de mando integral (CMI), base fundamental de nuestra investigación, en la cual nos enfocaremos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y por último comprenderemos el cuadro de mando integral aplicado en el sector público. Todo aquello desde el punto de vista de algunos autores expertos en el tema.

#### 1.1 Planificación Estratégica

Según la definición Koontz y Weihrich, La planeación estratégica es:

*“Engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa<sup>1</sup>”*

Entonces la Planificación Estratégica se puede definir como un proceso a través del cual la organización define sus objetivos de mediano y largo plazo, de lo que estás haciendo y dónde vas a llegar. La planificación estratégica te identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla

---

<sup>1</sup> KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Administración: Una perspectiva global. Mc Graw Hill. México D.F. 1994.

estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

La planificación estratégica es al mismo tiempo una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las instituciones, para anticiparse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, logrando el máximo de eficiencia y calidad en sus resultados.

Una estrategia es un enfoque global y un plan. Por eso, la planificación estratégica es la planificación global que permite la buena administración de un proceso. Además, te saca de las actividades del día a día de tu organización o proyecto y te proporciona un esquema da claridad sobre lo que quieres lograr y cómo lo vas a conseguir.

La planificación estratégica nos permite responder a las siguientes preguntas:

¿Quiénes somos?

¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?

¿Qué problemas estamos tratando?

¿Qué influencia queremos causar?

¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?

¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?

*“La planificación estratégica surge con el objeto de dar a una mayor competitividad a las organizaciones. De esta forma, concepto de planificación estratégica se especializo en plantear estrategias para alcanzar los objetivos perseguidos. Dichas estrategias se basan en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la organización de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas.<sup>2</sup>”*

---

<sup>2</sup> Aguayo, Claudia Soto, Análisis comparativo de las estrategias de desarrollo comunal de las distintas localidades que componen el territorio de planificación Bio Bio Centro, Universidad del Bio Bio, 2015.

Por otro lado, la Planeación estratégica debe ser para las organizaciones de vital importancia, ya que en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico. Para ellos es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes.

Cuando se establece una compañía, los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización.

Una buena estrategia debe:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Debe ser medible en términos de su efectividad

En conclusión, se puede señalar que la planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectiva, en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

### **1.1.1 Antecedentes de la Planeación.**

- Sun Tzu, el más antiguo de los estrategas modernos del siglo IV A.C y que durante 25 siglos ha influido el pensamiento militar del mundo no conoció el término planeación estratégica, él hablaba de la estrategia ofensiva.
- Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.
- Más tarde, Nicolás Maquiavelo en su libro "El Príncipe", también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Aunque hay diversos ejemplos a través de la historia, los precedentes son una muestra representativa acerca de cómo se desarrollaba el pensamiento estratégico<sup>3</sup>.
- En la época moderna, al finalizar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de algunos aspectos que no eran controlables: la incertidumbre, el riesgo, la inestabilidad y un ambiente cambiante. Surgió, entonces, la necesidad de tener control relativo sobre los cambios rápidos.

Como respuesta a tales circunstancias los gerentes comienzan a utilizar la planificación estratégica.

---

<sup>3</sup> El Príncipe (en el original en italiano, Il principe) es un tratado de teoría política escrito por Nicolás Maquiavelo en 1513.

Por lo tanto, la planeación estratégica no es un tema nuevo, ya que desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, principalmente de conquista de tierras.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en la obra "La teoría del juego"<sup>4</sup>, en donde consideraban una serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Durante la primera y segunda guerra mundial se dieron los primeros indicios de la planeación estratégica, debido a que se llevaban a cabo estrategias para combatir al enemigo o contrarrestar los ataques de éste.

Sin embargo, la mayoría de estas estrategias se basaron según la situación y condiciones que se vivían en ese momento, y estas no eran propiamente el resultado de un plan previamente detallado y definido.

Después de las guerras, en los años cincuenta y sesenta, la planeación estratégica no recibió demasiada atención, debido a que durante este periodo se presentó un ininterrumpido crecimiento con las siguientes características:

- Estabilidad mundial
- Ausencia de recesión
- Bajas tasas de inflación, desempleo e interés
- Existencia de materiales
- Abundante energía

Es decir, que no existía justificación para aplicar la planeación estratégica, pues en ese entonces todas las condiciones eran óptimas y apropiadas para las empresas de aquella época.

---

<sup>4</sup> Fue creada por Von Neumann y Morgenstern en su libro clásico *The Theory of Games Behavior*, publicado en 1944.

Sin embargo, a partir de los años setenta se presentaron situaciones adversas a las de los años sesenta, entre estas:

- Recesiones económicas.
- Inflaciones sin precedentes.
- Escasez de petróleo.
- Incremento de la competencia a nivel mundial.

A raíz de estas situaciones a principios de los años sesenta, en respuesta a tales circunstancias, se le empezó a darle atención a la planeación estratégica y se logró comprobar que aquellas empresas que la aplicaban estaban en mejor posición sobre aquellas empresas que no la aplicaban.

Igor Ansoff, gran teórica de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica, su conjunto de conceptos y herramientas a mediados de los años setenta y lo asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas.<sup>5</sup>

Sallenave, afirma que *“La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa.”*<sup>6</sup>

Según Muchnick, el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna.<sup>7</sup>

Cabe mencionar que en estas últimas décadas, surge el paradigma de cultura organizacional, según el cual para una empresa tenga éxito, no solo requiere de una buena

---

<sup>5</sup> Igor Ansoff matemático y economista, conocido como el padre de la administración estratégica. (1980)

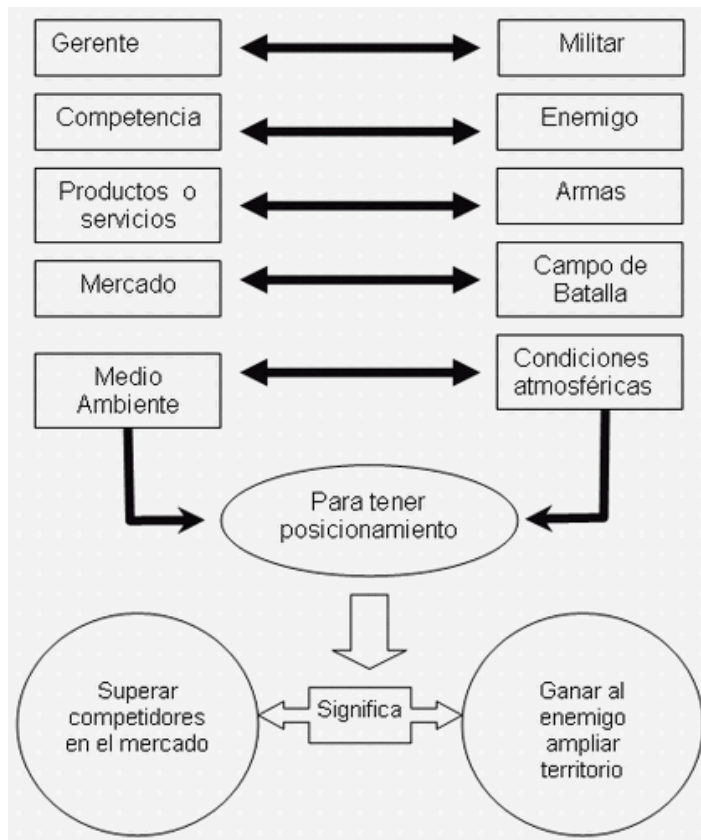
<sup>6</sup> SALLENAVE (1991). La Planificación Estratégica. Segunda Edición, México.

<sup>7</sup> Según Muchnick, (1999)

organización y una buena estrategia, sino de un grupo de personas que conformen un equipo capaz y comprometido con la institución y la estrategia.

En resumen, el surgimiento de la planeación estratégica se puede ejemplificar en el siguiente esquema:

**Esquema N° 1: Surgimiento de La Planeación Estratégica**



*FUENTE: Fuentes, Luis Andreni, Historia de la Planeación Estratégica, 2007.*

En la gráfica se observa los dos sectores en donde se aplica planeación estratégica tanto en el sector empresarial y en el sector militar debido a que la planeación estratégica tiene sus orígenes en el medio militar, al comparar la planeación estratégica de estos dos sectores se podría decir que en una empresa el que la dirige es el gerente y en el medio militar es un oficial, el gerente la aplica para ganarle a la competencia y el militar para vencer al enemigo, para esto el gerente utiliza productos o servicios y el militar utiliza armas, este acontecimiento el gerente

lo realiza en el mercado mientras tanto el militar lo define el campo de batalla, pero para esto el gerente debe de estudiar el medio ambiente y por su lado el militar verifica si las condiciones atmosféricas le son favorables, este proceso lo realizan ambos para tener posicionamiento superando a los competidores adentrándose en el mercado y el militar para ganarle al enemigo y así ampliar su territorio.

La planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos. (Armijo, 2011). Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones. A partir de un diagnóstico de la situación actual, a través del análisis de brechas institucionales, la planificación estratégica establece cuales son las acciones que se tomaran para llegar a un “futuro deseado” el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

En conclusión, La planeación estratégica se ha usado de cualquier forma o manera en transcurso de la historia, los emperadores reyes incluso los conquistadores la utilizaron para apoderarse o ampliar su territorio esta fue base para derrotar a su adversario y para anticiparse a los sucesos o amenazas que les podían surgir en su futuro. Es por ello que toda empresa para realizar su proceso de planeación estratégica debe de definir su visión y misión, estableciendo sus objetivos, posteriormente analiza los recursos con los que cuenta luego examina el ambiente donde se encuentra para realizar sus predicciones, para analizar las oportunidades y riesgos que pueda tener la empresa luego los identifica y evalúa las alternativas, para seleccionar una estrategia que le dé una solución a la amenaza, riesgo o problema que pueda tener la empresa.

### **1.1.2 Características de la planeación.**

La planificación tiene sus propias características que la diferencian de los otros tipos de planeación, las más importantes son:



a.- Se ocupa de situaciones fundamentales, ya que da respuestas a preguntas como:

¿En qué negocio estamos y en cual deberíamos estar?, ¿Cuáles son nuestros clientes y cuáles deberían ser?, ¿Cómo está organizada nuestra empresa y como debería estar?

b.- Ofrece un marco de referencia para una planeación más detallada y para las decisiones ordinarias. Cuando se afrontan tales decisiones el gerente se preguntara cuales opciones serán las más adecuadas con nuestra estrategia.

c.- Ayuda a orientar el uso de las energías y recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad.

d.- Es una actividad de alto nivel, ya que la alta gerencia participa activamente en su planteamiento; esto se debe a que solo ella, desde su punto de vista más amplio tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización.

Tomando en consideración las anteriores características, se plantea a continuación la diferencia primordial entre Planeación Estratégica y Planeación Operacional, la cual consiste en contraer compromisos específicos para poner en práctica los objetivos y las políticas establecida por la planeación estratégica; con el propósito de ilustrar ampliamente su conceptualización.

**Tabla N°1:** Diferencia entre Planeación estratégica y Planeación Operacional.

<b>Planeación Estratégica</b>	<b>Planeación Operacional</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Actividad de planeación de una organización, en la que resulta decisivo el papel de la alta dirección.</b></li><li>- <b>Centra su atención en hacer las cosas correctas (eficacia).</b></li><li>- <b>Establece los objetivos y políticas.</b></li><li>- <b>Proporciona un panorama amplio.</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- La actividad de planeación se efectúa en los niveles más bajos.</li><li>- Procura hacer bien las cosas. (eficiencia).</li><li>- Realiza compromisos específicos para poner en práctica los objetivos y políticas.</li><li>- Proporciona los detalles para el panorama amplio, los cuales constan de tres tipos de compromiso: Método de trabajo (Procedimiento), Dinero (Presupuesto), y de tiempo (Programas)</li></ul>

*FUENTE: Administración, James A. F. Stoner. Edición Prentice Hall Hispanoamericana.*

### **1.1.3 Importancia de la Planificación Estratégica.**

La planeación, es parte de la vida de toda persona, planear para ir de compras, las actividades que se realizaran durante del día, una reunión familiar o la fiesta de cumpleaños etc., la planeación está presente en el círculo familiar, en el trabajo, en las personas, en las empresas, podemos decir que es parte integral de todos y en cada uno de nosotros al igual que

las organizaciones para la toma de decisiones efectivas y correctas nos apoyamos de una planeación estratégica.

Es por ello que es de suma importancia la necesidad que tiene el hacer una planeación estratégica en las organizaciones que les ayude a mejorar su competitividad así como estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse y crecer en este mundo tan globalizado y tecnológico, que exige un alto grado de preparación, destreza y anticipación a las necesidades sociales y de la misma organización.

La planeación estratégica proporciona a los directivos y a los empleados una visión de lo que se puede lograr en un futuro para la empresa en la cual trabajan, así como la tranquilidad y sentido de pertenencia en la organización provocando una motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados.

Hoy en día las empresas tienen que estar a la vanguardia de manera constante debido a este mundo ya tan globalizado, y aprovechar al máximo todos los recursos disponibles y alcanzables para su continuidad en el mercado.

La tecnología juega un papel muy importante en las organizaciones ya que esta le ayuda e impulsa a ser más eficiente en sus procesos así como en la obtención y/o creación de nuevos productos, por eso es muy importante mantener al personal en constante capacitación y buscar nuevas tecnologías que le ayuden a lograr una mejor eficiencia y eficacia, para lograr una mejor competitividad en el mercado en el cual esta, así como buscar la expansión de la misma.

Thompson, Strickland y Gamble, en su libro administración estratégica, hace referencia de la importancia que tiene una planeación y como marca la diferencia en las organizaciones *“...lo que separa de a una estrategia poderosa de una común es la capacidad de la dirección para forjar una serie de movimientos, tanto en el mercado como en su interior, que aleje a la empresa de sus rivales, incline la balanza a su favor dando razones a los clientes para que prefieran sus productos o servicios, y produzca una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales...”* (Thompson, Strickland, & Gamble, 2012, pág. 22).

De acuerdo con Ande-Egg, (1995) “...en la planificación estratégica, lo que interesa de manera particular, es la direccionalidad del proceso (mantener el arco direccional para alcanzar determinadas metas y objetivos) y ajustar tanto cuanto sea necesario, y según la intervención de los diferentes actores sociales, la trayectoria del proceso de planificación en su realización concreta.”

Podemos terminar diciendo que uno de los grandes retos de la administración hoy en día, es saber cuál es la situación actual de la organización, que camino tomara para lograr sus objetivos y como debe llegar a sus metas, las empresas tienen plena facultad de decidir cuál será su estrategia para posicionarse en el mercado, no todas compiten de la misma manera es por ello que es importante conocer cuál es su situación actual por medio de una evaluación detallada de cómo está conformada en su totalidad para esto existen métodos muy efectivos y uno es el método FODA<sup>8</sup> que ayudara, para saber hacia dónde irá dirigida su planeación estratégica, ya sea en producción, servicios, procesos, etc.

#### **1.1.4 Ventajas de la Planeación Estratégica.**

La aplicación de la planificación estratégica dentro de toda organización, ofrece ventajas que deben ser aprovechadas de manera útil, para obtener pautas congruentes con las actividades de la misma. Dentro de estas se pueden mencionar:

1. Contribuye a actividades ordenadas y con un propósito. Todos los esfuerzos están apuntados hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de tales esfuerzos. El trabajo no productivo se minimiza.
2. Señala la necesidad de cambios futuros. Ayuda a visualizar las amenazas y oportunidades que se pueden presentar y evaluar nuevos campos para una

---

<sup>8</sup> Propuesta por Albert Humphrey durante los años 60's y 70's en los Estados Unidos.

posible participación en ellos. Lo anterior permite evitar la entropía, es decir, la tendencia de que las cosas sigan su curso hacia la destrucción.

3. Proporciona una base para el control. La planificación y el control son inseparables, ya que son como los gemelos de la administración. Cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, puesto que no hay forma que las personas sepan si van en la dirección correcta, a no ser que primero tengan en claro a donde ir. Así, los planes proporcionan los estándares de control.

4. Obliga a la visualización de un todo. Se obtiene una identificación constructiva con los distintos problemas y las diversas potencialidades de la organización en general. Esta forma de abarcar todo es valiosa, pues capacita al gerente a ver relaciones de importancia, a obtener una comprensión más plena de cada actividad y a apreciar las bases sobre las cuales están apoyadas sus acciones administrativas.

5. Dirige la atención hacia los objetivos. Ayuda a tener siempre presente, por parte de todos los componentes de la organización, los objetivos de esta y la adecuación de ellos al medio, cuando es necesario.

En conclusión, la planeación estratégica proporciona tranquilidad a la gerencia saber que se está en camino al éxito, lo cual es muy gratificante. En tiempos difíciles, saber que ciertos aspectos de la organización necesitan atención es algo que se agradece. Con respecto a los empleados, pueden beneficiarse al comprender mejor sus roles y conocer la dirección de la empresa, además de proporcionar una mejor comunicación dentro de la organización.

## **1.2 Cuadro de Mando Integral (Antecedentes)**

El CMI fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton cuando trabajaban en un proyecto para implementar nuevas formas de medir el rendimiento de la organización Analog Devices<sup>9</sup>.

En el año 1992, Robert Kaplan y David Norton publican un artículo sobre la aplicación del CMI en la empresa anteriormente señalada en una revista de negocios de Harvard, la cual apuntaba principalmente en el apuro de implementar nuevos sistemas de medición como componentes claves para mejorar la eficiencia, desempeño a nivel de organización y ser aún más competitivos.

Kaplan y Norton señalan que CMI es “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”.

En el año 1997 Kaplan y Norton implementan perspectivas que se encuentran dentro de las organizaciones, en donde su único objetivo es “Maximizar el rendimiento financiero de los inversionistas, es decir, lo que valoran los dueños de las empresas”.

### **1.2.1 Concepto de CMI**

Un cuadro de mando integral es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El CMI permite la traslación de

---

<sup>9</sup> Analog Devices: Multinacional Estadounidense productora de dispositivos semiconductores.

la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores<sup>10</sup>.

El CMI, proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara, este modelo de gestión que refleja los principales desafíos que implican la misión y la estrategia de diferentes perspectivas, explicitando la relación entre misión y objetivos estratégicos.

Como conclusión el CMI proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, y utiliza indicadores para informar a los funcionarios sobre los causantes del éxito actual y futuro. Es por lo mismo, que el CMI proporciona información de la institución en cuatro perspectivas: **Cliente, Financiera, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento.**

### **1.2.2 Importancia de cuadro de mando integral**

El Cuadro de mando integral es una herramienta que aporta un potencial extraordinario en materia de gestión que no puede limitarse. Su capacidad impacta a todos los datos que en él se encuentren lo que logra una ventaja competitiva ya que logra alcanzar a los niveles más altos de la organización, lo que es ventajoso a la hora en que la entidad deba desarrollar su gestión sobre distintas áreas o departamentos con los que trabaje.

### **1.2.3 Ventajas del cuadro de mando integral**

El CMI posee múltiples ventajas que benefician a la organización con las que logra gestionar de mejor manera sus mismas estrategias.

---

<sup>10</sup> Indicadores de CMI: A través de estos es posible realizar el seguimiento de los objetivos planteados en la estrategia de la empresa y su control.

Las principales ventajas del CMI son el desarrollo de:

**Indicadores:** Es con lo que es posible practicar el seguimiento de los objetivos planteados en la estrategia de la empresa y su control.

**Visión:** Permite alinear indicadores y objetivos en un ámbito de coherencia interna.

**Aprendizaje:** tanto a nivel individual como estratégico, ya que esta herramienta hace posible conocer el porqué de las desviaciones, detectarlas a tiempo y además trasladar esa información a distintos departamentos dentro de la empresa, logrando una mayor eficiencia en el desarrollo de la organización lo que conlleva a una buena producción dentro de ella.

Y además contribuye y hace posible:

- Conectar la estrategia de la empresa a todo los niveles operacionales.
- Detectar a tiempo las pérdidas de alineación.
- Interpretar tendencias y lograr un sólido análisis del entorno de mercado.
- Acceder a la información crítica de una forma aséptica y rápida.
- Proponer acciones que refuercen la toma de decisiones al garantizar la efectividad en los resultados obtenidos.
- Ganar en sincronización y agilidad.
- Integrar todos los niveles de la compañía fomentando la eficiencia en la comunicación.

El presente de una empresa es su futuro. Con la aplicación de un CMI la empresa tiene la capacidad de controlar los procesos y operaciones en el marco de una visión única, lo que nos pone en el camino una mejora continua y nos promete un desarrollo organizacional. Y precisamente por eso, el cuadro de mando integral conjuga las tres perspectivas que permiten visualizar el camino a seguir sin distorsiones, ofreciendo datos consistentes sobre el pasado,



información actualizada en el presente y análisis objetivos que permiten analizar las tendencias y simular para entender el futuro y estar preparados ante lo que pueda llegar.

Además se logra una responsabilidad global e individual de todos los integrantes de la empresa, También logra que la organización defina objetivos con los que se pueda lograr obtener indicadores que se medirán para encontrar las desviaciones que se puedan encontrar en la empresa, y por último se integra completamente con la estrategia de la empresa.

#### **1.2.4 Perspectivas del CMI**

Como ya señalábamos en unos párrafos anteriores, el CMI proporciona una estructura para comunicar la misión y la estrategia, utilizando indicadores para informar los causantes de algún actual o futuro éxito organizacional. Es por lo mismo que el CMI proporciona información de la entidad en cuatro perspectivas:

- **Perspectiva financiera:** Identifica los objetivos que dan cuenta de la actuación financiera de la corporación; si la estrategia y su puesta en marcha, está contribuyendo a incrementar el valor del municipio y al rendimiento de los recursos aportados por los contribuyentes.
- **Perspectiva del cliente o consumidor:** esta perspectiva identifica los objetivos a lograr para cubrir las necesidades de los clientes en función de la misión institucional declarada. En el caso particular de la planificación estratégica municipal.
- **Perspectiva de los procesos internos:** Esta perspectiva da cuenta de los procesos que son críticos a la hora de conseguir los objetivos de la comunidad y de los organismos estatales que aportan recursos. Los directivos del municipio deben identificar aquellos

procesos internos en que la municipalidad debe ser excelente en la prestación de los servicios.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Esta perspectiva identifica las necesidades con relación al personal, a la tecnología, alianzas, activos y otros, que son necesarios para sustentar la excelencia de los procesos. En otras palabras, se buscan identificar los recursos y la infraestructura con que la municipalidad debe contar para crear una mejora y un crecimiento en el largo plazo.

### **1.2.5 CMI Aplicado a las municipalidades**

El cuadro de mando es una herramienta que se implementó principalmente para el sector privado, sin embargo a través del tiempo comenzó a ser relevante en el sector público y en todas aquellas organizaciones que no poseen fines de lucro.

En el sector público ha sido muy bienvenido el uso de CMI en este último tiempo y a nivel mundial, ya que han logrado conseguir los mismos beneficios del sector privado.

De este modo, todas aquellas herramientas que logren gestionar y administrar el desempeño de una organización, como lo es el CMI, están siendo analizadas y utilizadas por diversos organismos públicos como son las municipalidades, las cuales han logrado presentar un mayor potencial en el éxito en la compleja tarea de administrar los bienes y servicios públicos.

Sin perjuicio de lo anterior, a diferencia del sector privado, en el sector público, el objetivo es “Maximizar el beneficio para la comunidad” lo que claramente cada ciudadano valora en el sector al que pertenece. Es por ello que las perspectivas que se desarrollan para el sector público son:

- Beneficio a la comunidad
- Gestión Económica/ Financiera.
- Procesos Internos
- Aprendizaje y Crecimiento

### 1.2.6 Aprendizaje y Crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento<sup>11</sup> identifica la infraestructura precisa para mantener un proceso de mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales:

1. Las capacidades de los empleados
2. Las capacidades de los sistemas de información
3. Motivación, delegación de poder (empowerment<sup>12</sup>) y coherencia de objetivos.

Para que una organización pueda durar en el tiempo, debe estar constantemente en procesos de mejora continuamente. Los procesos y la actuación enfocados hacia los clientes están basados en una buena política de los recursos humanos.

#### 1.2.6.1 Factores claves

#### CAPACIDAD DE LOS EMPLEADOS

Hoy en día, casi todo el trabajo de rutina ha sido automatizado: las operaciones de fabricación controladas por ordenador han sustituido a los trabajadores; y las empresas de servicios están proporcionando a sus clientes un acceso cada vez más directo al proceso de las

---

<sup>11</sup> AECA. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 1998. Indicadores para la gestión empresarial.

<sup>12</sup> Proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

transacciones a través de sistemas y comunicaciones avanzadas de información. Además, realizar el mismo trabajo una y otra vez, con el mismo nivel de eficiencia y productividad, ya no es suficiente para el éxito de la organización. Para que una organización pueda simplemente mantenerse, debe mejorar continuamente. Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización.

Este cambio exige una gran recualificación de los empleados, para que sus mentes y sus capacitaciones creativas puedan ser movilizadas en favor de la consecución de los objetivos de la organización.

#### CAPACIDAD DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION

Para conseguir las metas elásticas de los objetivos del cliente y del proceso interno, puede que sea necesario contar con la motivación y la capacitación de los empleados. Sin embargo, es poco probable que sea suficientes. Si los empleados han de ser eficaces en el entorno competitivo actual, necesitarán disponer de una información excelente sobre los clientes, sobre los procesos internos y sobre las consecuencias financieras de sus decisiones.

#### MOTIVACIÓN, DELEGACIÓN DE PODER (EMPOWERMENT) Y COHERENCIA DE OBJETIVOS.

Incluso los empleados especializados, que disponen de un correcto acceso a la información, dejarán de contribuir al éxito de la organización si no se sienten motivados para actuar en interés de la organización, o si no se les concede libertad para tomar decisiones y actuar. Así pues, el tercero de los factores clave para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación a iniciativa de los empleados.

#### *1.2.6.2 Objetivos.*

##### *Retención de los empleados.*

Muchos empleados son portadores de los valores de la organización y conocedores de sus sistemas de funcionamiento. La teoría que subyace en cuanto a la retención parte del principio de que toda organización está permanentemente invirtiendo a largo plazo en su personal, por lo que, cualquier salida no deseada representa una pérdida de capital intelectual.

##### *Productividad.*

El nivel de productividad de los empleados se debe considerar como indicador del esfuerzo realizado, por haber colaborado al incremento de la capacidad intelectual y moral de los mismos, así como la innovación y mejoras aplicadas en los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. Por consiguiente, el objetivo consiste en relacionar el resultado generado por los empleados con los costes laborales soportados.

#### *1.2.6.3 Inductores.*

##### *Satisfacción del empleado.*

La satisfacción del empleado es un inductor de la retención y de la productividad. Se identifica por el grado de motivación y satisfacción expresada por el personal en las encuestas de clima laboral.

#### *1.2.6.4 Medios y estrategias*

- a) Aumentar las capacidades y competencias del personal: formación genérica y específica.
- b) Implementación de tecnologías facilitadoras: tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) adaptadas a cualquier circunstancia y exigencia.
- c) Mejora del clima laboral: motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

## CAPITULO 2 SISTEMA MUNICIPAL EN CHILE

*Una municipalidad es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, a quien corresponde la administración de una comuna o agrupación de comunas,<sup>13</sup> y cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna o agrupación de comunas.*

Está constituida por un alcalde y un concejo comunal electos directamente por un periodo de 4 años, renovable. La municipalidad es asesorada por un Consejo Económico y Social Comunal (CESCO), integrado por representantes de las actividades y organizaciones comunales importantes.

La municipalidad es la encargada de los servicios básicos de educación y salud de la comuna o agrupación de comunas. Se rigen por la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (Ley N.º 18.695), aunque en noviembre de 2011 el ejecutivo presentó *el proyecto sobre desmunicipalización*<sup>14</sup> que promete cambiar la forma de administración de los establecimientos públicos de educación básica y media.

Actualmente existen 345 municipalidades y 346 comunas, pues la municipalidad de Cabo de Hornos administra la agrupación de comunas de Cabo de Hornos y Antártica.

Cabe señalar que en Chile no existen "gobiernos municipales", pues el gobierno interior del Estado sólo se extiende al nivel regional y provincial.

---

<sup>13</sup> Artículo 118.º Constitución Política de Chile

<sup>14</sup> Desmunicipalización: Las claves del proyecto con que el gobierno quiere cambiar la educación básica y media

## **2.1 La reforma municipal, perspectiva histórica**

En los estados unitarios, el gobierno y la administración del Estado radican en el Poder Ejecutivo. Este es ejercido por el Presidente de la República, que es a la vez Jefe de Estado y de Gobierno. El municipio forma parte de la administración del Estado y, en tal sentido, no constituye un ente aislado y descoordinado del resto de los servicios públicos.

El grado de vinculación y dependencia del municipio con el gobierno central ha tenido características cambiantes en la historia nacional.

La Constitución de 1833 dispuso que habría una municipalidad en todas las capitales de departamento y en las demás poblaciones que determinara el Presidente de la República, oyendo a su Consejo de Estado. Quedó entregado al legislador la determinación del número de alcaldes y regidores y la forma de elección de estos últimos por votación directa y la forma de elección y tiempo de duración en sus cargos de los alcaldes. Se estableció con bastante detalle la competencia de las municipalidades, sometiéndolas a la autoridad del gobernador o subdelegado, según correspondiera.

En 1854 se dictó la primera Ley Orgánica de Municipalidades y ella tuvo por objeto afianzar un sistema de centralización administrativa.

Los municipios pasaron a depender directamente del gobernador o de subdelegados, representantes del poder central que formaban parte integrante de las municipalidades. Estos agentes del ejecutivo podían declarar la nulidad de los acuerdos municipales, intervenir en la elaboración de los presupuestos, promulgar y hacer ejecutar las ordenanzas y reglamentos, suspender su ejecución, administrar los bienes y rentas municipales.

Con la dictación de la Ley Orgánica de 1887, se retiró a los representantes del Ejecutivo la mayor parte de estas atribuciones, pasando la administración de los intereses locales a los municipios y a los alcaldes.

Bajo el régimen de la ley de 1887, los alcaldes se mantuvieron, sin embargo, como agentes electorales del gobierno, lo que produjo tal reacción contra el sistema, que nació la

llamada "Ley de la comuna autónoma" del año 1891. Este cuerpo legal pretendió suprimir la intervención del Presidente de la República en las elecciones, para lo cual se concedió plena autonomía a las comunas, radicando el poder electoral del país en los municipios independientes. En virtud de esta nueva ley se transfirió atribuciones administrativas a 195 comunas redefinidas, con tesorerías, con administración de bienes y rentas, con jefes de policía y de todos los servicios locales.

La Ley N°2.960, de 1915, sobre Organización y Atribuciones de las Municipalidades, amplió las atribuciones de las municipalidades en lo relativo a formación de nuevos barrios, se señalaron los requisitos para aprobar los empréstitos municipales, se fijó el procedimiento para el reclamo de los tesoreros por libramientos ilegales de los alcaldes; se estableció cómo debía realizarse la remoción de los alcaldes y su subrogación y se concedió acción popular para perseguir la responsabilidad criminal o civil de los alcaldes.

No obstante, nunca se establecieron las mencionadas Asambleas Provinciales Legislativas y a partir de 1942 se restringieron las atribuciones de los municipios. La práctica político-administrativa fue contradictoria con la voluntad expresada en la Constitución de 1925, según la cual las leyes debían confiar "paulatinamente a los organismos provinciales o comunales las atribuciones y facultades administrativas que ejerzan en la actualidad otras autoridades".

## **2.2 El sistema Municipal bajo el régimen militar, proceso de modernización.**

Con el golpe de Estado de 1973, se interrumpió la vida democrática local. Durante la vigencia de los decretos leyes N°573 y 575 de 1975 y el decreto ley N°1.289, de 1976, se subordinó el municipio al sistema general de Administración del Estado y a las decisiones del Ejecutivo. Los nombramientos de alcaldes pasaron desde luego a ser potestad presidencial, así como su remoción. Más generalmente, el Ministro del Interior fue dotado de la facultad de proponer al Presidente de la República la remoción de todo funcionario de la Administración del Estado, a la vez que los empleados de las municipalidades, con excepción de los Jueces de



Policía Local, fueron declarados de la exclusiva confianza del Presidente, primero, y del Alcalde, más tarde.

Solo a partir de diciembre de 1988 se aligeró la tuición sobre los municipios. Se debió esperar, hasta que fue dictada en esa fecha, la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley N°18.695) para que operaran los mecanismos previstos en la Constitución de 1980, en materia de generación de autoridades comunales por entes corporativos a nivel comunal (CODECO) y regional (COREDE). A su vez, se puso en práctica en dicha ley una reforma atributiva y se le asignó al municipio la administración de importantes funciones que antes desarrollaba la administración central. Previamente, este proceso tuvo en la dictación de una Ley de Rentas Municipales, un importante soporte al otorgarle mayores ingresos propios al municipio. (D. L. N°3.063, de 1979).

El Gobierno de Presidente Aylwin se comprometió ante la ciudadanía a materializar un programa que contemplaba avanzar en la descentralización del Estado y la democratización del municipio. En consecuencia, envió en mayo de 1990 al Parlamento, un proyecto de Reforma Constitucional referido a la modificación del Capítulo XIII de la Carta Fundamental en el ámbito municipal, que después de un primer rechazo por el Senado en enero de 1991, fue finalmente aprobado en noviembre de dicho año, junto a diversas disposiciones en materia de gobierno y administración regional que el gobierno venía preparando y que los partidos representados en el parlamento plantearon incluir.

Es así como, por primera vez en la historia constitucional chilena, se define a la municipalidad como una corporación de derecho público, dotada de autonomía, personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es promover el desarrollo económico, social y cultural de la comuna o agrupación de comunas, con participación de la comunidad local. Sus órganos superiores son el Alcalde, como máxima autoridad, el Concejo Municipal y, además, se contempló la existencia de un Consejo Económico y Social comunal de participación de la comunidad organizada de carácter consultivo.

Se dispone, a su vez, la generación democrática de todos los alcaldes del país por sufragio universal, en la forma que determina la Ley Orgánica Constitucional de

Municipalidades, señalándose que durarán cuatro años en sus cargos, pudiendo ser reelegidos. Se estableció la creación de concejos municipales integrados por el Alcalde, que será su presidente, y por representantes de la comunidad local elegidos por sufragio universal denominados concejales, que durarán cuatro años en sus cargos y podrán ser reelegidos. Los concejos municipales tienen facultades normativas, resolutivas y fiscalizadoras, consagrándose la democratización del sistema municipal chileno.

En enero de 1992, el Congreso Nacional aprobó las reformas a la ley orgánica constitucional de municipalidades que el ejecutivo le sometió a consideración, configurándose los principales cambios constitucionales y legales que requería el proceso de reforma municipal.

En un proceso permanente de modernización y ajustes a la gestión municipal se dictó la Ley N°19.602, publicada en el Diario Oficial el 25 de marzo de 1999, que formula una nueva reforma a la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.

Esta modificación apunta a reformar materias relevantes para la administración municipal, tales como su gestión, estructura interna, flexibilidad orgánica, mecanismos de fiscalización, publicidad y transparencia, control ciudadano, participación y cooperación intercomunal, entre otras

También cabe destacar, como una modificación trascendente a la LOC de Municipalidades, la Ley N°19.737 que permitió que el alcalde sea elegido en votación conjunta y cédula separada de la de concejales. Este sistema se aplicó, por primera vez, en las elecciones desarrolladas el día 31 de octubre de 2004.

Para ayudar a una mejor comprensión del rol del municipio y sus competencias, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo ha elaborado este "Manual de Gestión Municipal", que esperamos sea un instrumento útil para los diversos actores de la vida municipal.

### **2.3 La democracia recuperada y la nueva institucionalidad municipal.**

Con el triunfo de las fuerzas democráticas se inició el largo proceso político, que aun continua, destinado a modificar sustantivamente la carta fundamental de 1980. Como efectos de la derrota del régimen en el plebiscito de octubre de 1988, en junio de 1989 se llevaron a consulta popular un conjunto de reformas que tenían por objeto, entre otras, incorporar los tratados internacionales sobre derechos humanos al ordenamiento jurídico interno, eliminar el artículo octavo sobre conductas terroristas, reformular las atribuciones del Consejo de Seguridad Nacional y el Tribunal Constitucional, aumentar las circunscripciones senatoriales, acortar el primer período presidencial de la transición y en lo tocante al sistema municipal, establecer los plebiscitos comunales.

A pesar de esta derrota, el Presidente Aylwin insistió. En mayo de 1991 envió al Congreso Nacional un nuevo proyecto de reforma constitucional que no solamente tuvo por objeto reformular la institucionalidad municipal sino que aspectos importantes de la estructura y funcionamiento de los gobiernos regionales.

El 9 de noviembre de 1991, el Congreso Pleno ratificó la reforma constitucional y el 12 del mismo mes se publicó como Ley N° 19.097. Esta nueva reforma modificó varios artículos, se incorporó, por primera vez, el concepto de que las municipales, son órganos autónomos, el cual iba a ser integrado por un consejo integrado por concejales, elegidos por sufragio universal, y que este, será el órgano encargado de hacer efectiva la participación de la comunidad local, ejercerá funciones normativas, resolutivas u fiscalizadoras y otras funciones que se le encomienden. Igualmente, se señaló, que cada municipalidad debería tener un consejo económico y social comunal de carácter consultivo.

Prosiguiendo con el empeño de dotar al país de una institucionalidad municipal efectivamente democrática, el gobierno sometió a consideración del Congreso Nacional un proyecto de ley que modificaba la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades con el objeto de adecuar las normas de esta ley a la constitución recientemente modificada

En este contexto de permanente perfeccionamiento de la institucionalidad municipal destaca la reforma constitucional promulgada a través de la Ley N° 19.526 en noviembre de 1997, la que constituye una de las más importantes modificaciones a la institucionalidad municipal chilena. Ella innovó en aspectos substanciales para la administración y gestión de los municipios y al mismo tiempo establece normas para hacer más efectiva la participación ciudadana en los asuntos propios de cada comuna.

## **2.4 Funciones de las Municipalidades**

Para dar cumplimiento al mandato constitucional de satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las comunas, las municipalidades cuentan con funciones. La Ley entrega a las municipalidades dos tipos de funciones: las privativas y las compartidas.

### **2.4.1 Funciones Privativas.**

Son aquellas cuyas competencias corresponden exclusivamente a la municipalidad, en el ámbito de su territorio.

Estas funciones se encuentran enumeradas en el artículo 3° de la Ley de Municipalidades y son las siguientes:

- a) La planificación y regulación de la comuna y la confección del plan regulador comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes.
  
- b) La promoción del desarrollo comunitario.

- c) Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito públicos, dentro de la comuna, en la forma que determinen las leyes y las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo.
- d) Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización, en la forma que determinen las leyes, sujetándose a las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo.
- e) El aseo y ornato de la comuna.

#### **2.4.2 Funciones Facultativas.**

Son aquellas que deben ejercer las municipalidades directamente o con otros órganos de la Administración del Estado.

Estas funciones se encuentran establecidas en el artículo 4° de la Ley de Municipalidades y son las siguientes:

- a) La educación y la cultura.
- b) La salud pública y la protección del medio ambiente.
- c) La asistencia social y jurídica.
- d) La capacitación, la promoción del empleo y el fomento productivo.
- e) El turismo, el deporte y la recreación.
- f) La urbanización y la vialidad urbana y rural.

- g) La construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias.
- h) El transporte y tránsito públicos.
- i) La prevención de riesgos y la prestación de auxilio en situaciones de emergencia o catástrofes.
- j) El apoyo y el fomento de medidas de prevención en materia de seguridad ciudadana y colaborar en su implementación.
- k) La promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- l) El desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.

## **2.5 Instrumentos de gestión de las municipalidades.**

Las municipalidades cuentan con variados instrumentos de gestión para el cumplimiento de sus funciones. Los cuales se encuentran establecidos en el artículo 6° de la Ley de municipalidades, y corresponden a los siguientes:

### **2.5.1 Plan Comunal de Desarrollo.**

Es el instrumento rector del desarrollo de la comuna, contempla las acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad local y a promover al avance social, económico y cultural. Su vigencia es de cuatro años y su ejecución debe someterse a evaluación periódica, dando lugar a los ajustes y modificaciones que corresponda.

### **2.5.2 Plan Regulador Comunal.**

Es un instrumento constituido por un conjunto de normas sobre adecuadas condiciones de higiene en los edificios y espacios urbanos, y de comodidad en la relación funcional entre las zonas habitacionales, de trabajo, equipamiento, y esparcimiento. Tiene por objetivo planificar el desarrollo físico o territorial de la comuna.

### **2.5.3 El Presupuesto Municipal.**

Representa la estimación de los probables ingresos y gastos municipales para un determinado año, dejando constancia sobre la cantidad de recursos que la municipalidad espera disponer para el año siguiente y, en base a esta proyección, establecer como se gastaran aquellos recursos en dicho año. Este instrumento permite ordenar en forma eficiente los recursos disponibles y los gastos asociados a dichos recursos en función de las directrices municipales.

## **CAPITULO 3**

### **LA PLANEACION TERRITORIAL DE LAS MUNICIPALIDADES**

El sistema municipal en nuestro país es un cuerpo de administración económico, social y cultural que rigen dentro de una comunidad local, cada organismo municipal tiene como finalidad asegurar el bienestar como también el crecimiento de dicha población mediante un control y una planificación progresiva dentro del mandato.

#### **3.1 Sistema municipal**

Para poder asimilar un sistema municipal en Chile hay que considerar la definición de municipalidad, que de acuerdo a la ley N° 18.695 “ley orgánica constitucional de municipalidades” se define, como una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, a quien corresponde la administración de una comuna o agrupación de comunas, y cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso social, económico y cultural.

Dentro del orden protocolar de mandato está constituida por un alcalde y un concejo comunal, elegidos por votación popular, dichos cargos se deben cumplir en un periodo de 4 años, renovables.

##### **3.1.1 Sistema de gestión municipal**

Las municipalidades están equipadas con los siguientes instrumentos de gestión, para una mejor ejecución en sus funciones:



- Plan de Desarrollo Comunal
- Plan Regulador
- Presupuesto Municipal Anual.

Para dar cumplimiento al mandato constitucional de satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna, las municipalidades cuentan con dos grandes grupos de funciones: las funciones privativas y las funciones compartidas. Para el desarrollo de estas funciones no requieren autorización previa o delegación de ningún ministerio o servicio que tenga competencia sobre la materia.

### **3.1.2 Funciones**

#### *3.1.2.1 Funciones privativas*

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

- Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito público dentro de la comuna
- Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización
- La planificación y regulación urbana de la comuna y la confección del Plan Regulador Comunal
- El aseo y ornato de la comuna.
- La promoción del desarrollo comunitario

- Elaborar, aprobar y modificar el plan de desarrollo comunal, cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales.

### *3.1.2.2 Funciones compartidas*

Son aquellas funciones que ejercen los municipios directamente o con otros órganos de la Administración del Estado.

- La educación y la cultura, La salud pública y la protección del medio ambiente.
- La asistencia social y jurídica.
- La capacitación, la promoción del empleo y el fomento productivo.
- El turismo, deporte, recreación, la urbanización y la vialidad urbana y rural.
- La construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias.
- El transporte y tránsito públicos.
- La prevención de riesgos y la prestación de auxilio en situaciones de emergencia o catástrofes.
- El apoyo y el fomento de medidas de prevención en materia de seguridad ciudadana y colaborar en su implementación, sin perjuicio de lo dispuesto en el inciso tercero del artículo 90 de la Constitución Política.
- La promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- El desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.

### **3.1.3 Atribuciones esenciales**

Son aquellas atribuciones que por su importancia y naturaleza corresponde determinar a la Ley Orgánica Constitucional y que deben señalarse en dicha ley.

- Ejecutar el plan comunal de desarrollo y los programas necesarios para su cumplimiento.
- Elaborar, aprobar, modificar y ejecutar el presupuesto municipal.
- Administrar los bienes municipales y nacionales de uso público existentes en la comuna
- Dictar resoluciones obligatorias con carácter general o particular.
- Establecer derechos por los servicios que presten y por los permisos y concesiones que otorguen.
- Adquirir y enajenar bienes muebles e inmuebles.
- Otorgar subvenciones y aportes a personas jurídicas de carácter público o privado, sin fines de lucro, que colaboren directamente en el cumplimiento de sus funciones.
- Aplicar tributos que graven actividades o bienes con identificación local y destinada a obras de desarrollo comunal
- Constituir corporaciones o fundaciones de derecho privado, sin fines de lucro, destinadas a la promoción y difusión del arte y la cultura
- Establecer territorios denominados unidades vecinales.

### **3.2 Instrumentos planificación municipal**

Las municipalidades cuentan con diversos instrumentos para el cumplimiento de sus funciones. De esta forma, el artículo 6° de la Ley de Municipalidades, cita como instrumentos de la gestión municipal al plan comunal de desarrollo y sus programas, el plan regulador comunal y el presupuesto municipal anual.

### **3.2.1 Concepto de planificación**

Según lo señalado por la ley n° 18.695, Orgánica constitucional de Municipalidades, en sus artículos 6 y 7, el Plan de Desarrollo Comunal es el principal Instrumento de planificación y gestión con el que cuenta la organización municipal en nuestro país.

La planificación busca maximizar los resultados que puedan obtenerse con determinados recursos, y también adecuar los procedimientos utilizados a las condiciones existentes, buscando la eficiencia. Por lo tanto, la planificación se propone intervenir en una realidad en particular, y alterar sus características actuales y orientar su trayectoria futura, de conformidad con algún modelo ideal.

Se puede señalar que la planificación requiere de un método que la haga operable, es decir, de un procedimiento de ejecución concreto, que goce de validez y viabilidad para su aplicación.

Por planificación entenderemos al proceso de “Calcular” anticipadamente las acciones que se realizarán en un período de tiempo determinado, para conseguir algunos resultados que estimamos deseables. La planificación, entendida como recurso metodológico, debe permitir alterar los “cambios naturales” que experimentaría nuestro entorno físico y social. De ahí se desprende la necesidad de fijar claramente la situación deseada, o el estado “ideal”, que queremos alcanzar

En síntesis, la planificación busca construir una estrategia en el presente que permita alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto.

### **3.2.2 Planificación comunal**

La planificación comunal cada día es más relevante, especialmente porque buena parte del éxito o fracaso de la descentralización del Estado se encuentra relacionado con la capacidad de administrar eficientemente recursos y atribuciones en el nivel local. De esto se deriva el impacto que tendrá una adecuada planificación del desarrollo comunal. Se plantea, entonces, la necesidad de definir y caracterizar la planificación comunal, entendiéndola como una metodología útil y eficaz aplicada por las instancias municipales de planificación.

Usualmente el proceso de planificación logra identificar objetivos, prioridades y aún carteras de proyectos pero no existe seguimiento ni la urgencia estratégica por cumplir aquello que se pensó, La falta de profesionales y/o la gran rotación de estos, es una debilidad estructural a la hora de ejecutar este tipo de funciones más estratégicas.

Para que la planificación comunal sea efectiva debe cumplir con las siguientes condiciones:

- a) **Informada:** que recoja el análisis de las tendencias históricas y de las proyecciones futuras de la comuna y su entorno significativo.
- b) **Participativa:** debe considerar opiniones e intereses de los integrantes de la comuna con el fin de priorizar acciones y problemas y construir en forma conjunta la imagen de la comuna que se pretende alcanzar.
- c) **Estratégica:** que las orientaciones de largo, mediano y corto plazo deben revisarse permanentemente, en función de factores internos del municipio y de la dinámica externa.
- d) **Concertada:** que potencie los distintos recursos y capacidades disponibles en los espacios comunales, en pro de proyectos de desarrollo y de bien común. Que sea capaz de articular eficazmente las potencialidades de la comunidad para hacerlas coherentes con los objetivos deseados.

### **3.2.3 Metodología para la elaboración del plan de desarrollo comunal**

La ley orgánica de municipalidades establece que los municipios tienen dentro de sus obligaciones, la elaboración del Plan de Desarrollo Comunal, sin embargo, no existe una definición de cómo debería elaborarse este Instrumento de planificación. Por lo tanto, cada municipio podría establecerlo de la Forma como mejor le parezca. Sin embargo, el ministerio de planificación y cooperación (MIDEPLAN) hoy ministerio de desarrollo social, diseñó una metodología para que sea utilizada como guía por los municipios, la que fue difundida a través de un documento denominado “Metodología para la elaboración de Planes de Desarrollo Comunal”, publicado el año 2002. Este texto es utilizado como base para describir la metodología que debería seguir la elaboración de un plan de desarrollo comunal, por lo cual, en este estudio se transcribe sus principales aspectos.

### **3.2.4 Planificación y gestión de desarrollo**

Los municipios para lograr una buena planificación y gestión de desarrollo en las distintas comunas que se encuentran insertos deben guiarse por ciertos principios básicos, donde puedan considerar la participación ciudadana, la coherencia interna y externa del instrumento de planificación, la flexibilidad del plan para adaptarse a un entorno cambiante. Este instrumento de planificación es denominado “PLADECO”<sup>15</sup>.

Para continuar se indica los principios básicos que debe considerar el plan de desarrollo comunal:

---

<sup>15</sup> **PLADECO**: Plan de desarrollo comunal, instrumento que indica que cada municipio debe tener según la ley orgánica constitucional de municipalidades y debe orientar el desarrollo de la comuna.

- **PARTICIPATIVO:**

El objetivo de la planificación comunal es generar crecientes oportunidades para alcanzar una mejor calidad de vida y bienestar social, construyendo el futuro a partir de una activa y organizada participación ciudadana en las decisiones que les atañen. Por lo tanto, el desarrollo social no se logra con la sola ejecución de obras e iniciativas destinadas al progreso material, si estas no están estrechamente

Ligadas a objetivos que reflejen claramente las aspiraciones e intereses de la comunidad.

Percibir el desarrollo comunal como un proceso que se materializa con la interacción de múltiples actores sociales, presupone reconocer la diversidad de enfoques e intereses presentes en todo grupo social, tanto al momento de identificar y caracterizar los problemas locales que les afectan, como al formular los lineamientos, políticas y programas destinados a impulsar el desarrollo productivo, social y territorial.

- **COHERENTE:**

El Plan de Desarrollo Comunal debe articular las directrices, políticas y programas que se desea impulsar, generando un conjunto consistente de ideas fuerza, sin perderse en una descripción exhaustiva de aspectos secundarios de la realidad local.

Esta articulación es lo que se denomina coherencia interna del Plan, donde el análisis de problemas deberá guardar relación con los objetivos propuestos y estos últimos con los lineamientos estratégicos, políticas y programas de acción e inversión que se propongan.

Por otro lado el PLADECO debe ser coherente con otros instrumentos de planificación y gestión que inciden en el territorio de la Comuna, como la Estrategia Regional de Desarrollo,

los Planes Sectoriales, los Planes Reguladores Comunales y los Planes de los servicios traspasados de Educación y de Salud. Es decir, la coherencia externa del Plan.

- **FLEXIBLE:**

El Plan de Desarrollo Comunal debe tener la capacidad de adaptarse con rapidez a los cambios políticos, sociales y económicos que afecten a la Comuna, de manera que sus contenidos concuerden con las situaciones que se dan tanto en su territorio, como en su entorno regional y nacional. De esta forma, situaciones tales como catástrofes naturales, cambios en los escenarios económicos, grandes proyectos de inversión en el territorio, tanto públicos como privados, transformaciones en el aparato productivo, movimientos migratorios, revisión de prioridades políticas, entre otros sucesos, deben ser factores a considerar por quienes realizan los planes, anticipando interpretaciones y respuestas según los nuevos diagnósticos y proyecciones que se realicen, introduciendo los cambios correspondientes, tanto a la propuesta general del Plan, como a las políticas, programas y acciones que de ella se derivan.

- **ESTRATÉGICO:**

En la planificación estratégica del desarrollo, si bien se requiere una adecuada comprensión del presente y reconocimiento de las tendencias históricas, lo que debe conducir al reconocimiento, e interpretación de los intereses que manifiestan los actores sociales y cómo estos se expresan y resuelven en horizonte de largo plazo.

Esta articulación de intereses sociales y la exploración de escenarios alternativos a largo plazo, son el hilo conductor para la formulación de los objetivos del Plan de Desarrollo Comunal y la definición de sus principales lineamientos de acción a corto y mediano plazo.



• **OPERATIVO:**

Los PLADECO deben incorporar las prioridades y requerimientos de la comunidad, transformándolos en políticas y programas concretos, destinados a facilitar la toma de decisiones y guiar las actuaciones e inversiones, estableciendo una estrategia clara para dar cumplimiento a los objetivos y metas, mediante una eficiente coordinación con los diversos actores que intervienen en el territorio e inciden en el desarrollo local.

El Plan de Desarrollo Comunal, debe ser un instrumento sencillo y orientador, que permita:

- Traducir los lineamientos y objetivos estratégicos en un programa plurianual de acciones, articulado y coherente.
- Superar el carácter contingente de la acción municipal, situándola en una perspectiva de largo plazo, como un “proyecto de Comuna” socialmente consensuado.
- Argumentar la propuesta comunal al momento de demandar recursos de inversión ante las autoridades regionales y/o sectoriales.
- Hacer frente a los conflictos que se presenten, guiándose por los objetivos y políticas previamente definidos. Lo señalado, implica una programación realista de las actividades e inversiones propuestas, así como una mayor articulación de los diferentes actores locales en torno a los objetivos compartidos expresados en el PLADECO.

### **3.2.5 Como actúan las municipalidades respecto al desarrollo comunal**

Para que una comuna pueda desarrollarse, esta debe regirse a ciertas leyes que son asignadas a las municipalidades. No obstante, el Plan puede incluir materias y temas adicionales

que estando fuera de la competencia directa de la Municipalidad, podrían ser abordadas en forma indirecta por otros actores públicos y privados, cuya concurrencia constituye un factor estratégico para impulsar el desarrollo de la comuna.

Para entender un poco mejor, esto se trata de una planificación estratégica que poseen las municipalidades para el desarrollo y crecimiento de la comuna en la que se encuentran insertas.

Para este desarrollo los municipios poseen e implementan sus estrategias para el logro de los objetivos que puedan proponerse en distintos periodos y lograr el crecimiento de su comuna.

Este plan propuesto por las distintas municipalidades consta de puntos específicos para obtener un desarrollo comunal.

- Desarrollo económico
- Desarrollo social
- Ordenamiento territorial
- Seguridad ciudadana
- Servicios públicos
- Medio ambiente

## CAPITULO 4: CARACTERIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y DESARROLLO

### 4.1 Organización Sistema municipal de las comunas en estudio

A continuación se describe la estructura organizacional de las comunas participantes en el estudio.

**TABLA N°2: Organización Sistema Municipal.**

	ALCALDE		CONSEJALES		ORG. MUNICIPAL
FLORIDA	Jorge Villegas	Roa	1. Magaly Cortes 2. Raquel Croveto 3. Miguel Cid 4. Juan contreras 5. Claudio Parra 6. Juan Vera		1- Administración municipal 2- Secretaria Municipal 3- Secretaria Comunal de planificación 4- Dirección de obras municipales 5- Dirección de Control 6- Dirección de desarrollo comunitario 7- Dirección de Transito 8- Dirección de Educación (DAEM) 9- Dirección de Salud 10- Juzgado Policía Local
HUALQUI	Ricardo Palma	Fuentes	1. Juan Barrenechea 2. Sergio Fuentes 3. Renato Galán Oróstica 4. Luis Carriel Pérez 5. Alejandro Astete 6. Liliana Díaz Vargas		1- Juzgado de Policía Local 2- Secretaría Municipal 3- Comunicaciones y Prensa 4- SECPLAN, Secretaria Comunal de Planificación 5- Departamento de Administración y Finanzas 6- DIRECCION DE OBRAS 7- Departamento de Control 8- Departamento de Desarrollo Comunitario (DEDECO) 9- Departamento de Tránsito 10- Cementerio Municipal 11- Departamento de Salud 12- Servicio de Bienestar 13- Infocentro
CABRERO	Mario Quevedo	Gierke	1. Hassan Sabag Inostroza 2. Óscar Órdenes Guiñez 3. Mauricio Rodríguez Rivas 4. José Figueroa Moreno 5. Farid Farrán Cabezas 6. Carlos Rozas Soto		1. Juzgado Policía Local 2. -Secretaría Municipal 3. -DIDECO 4. -Dirección de Obras 5. -SECPLAN 6. -Tránsito 7. -Control 8. -Administración y Finanzas

*“Caracterización estratégica de aprendizaje y crecimiento en el sector municipal de la VIII Región (Caso AMDEL Y BIOBIO CENTRO)”*

SAN ROSENDO	Ovidio Sepúlveda San Martín	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Julián Edgardo Espinoza Guzmán</li> <li>2. Rabindranath Acuña Olate</li> <li>3. Francisco Fonseca Saez</li> <li>4. Felipe Muñoz Escobar</li> <li>5. Omar Rozas Soto</li> <li>6. Luz Eliana Sandoval Sanchez</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administración Municipal</li> <li>2. Administración de finanzas</li> <li>3. SECPLAN</li> <li>4. Dirección de Unidad de Control</li> <li>5. Dirección de Obras municipales</li> <li>6. Dirección de Desarrollo Comunal</li> <li>7. Secretaria Municipal</li> </ol>
SANTA JUANA	Ángel Castro Medina	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Víctor Ramiro Palma Cruces</li> <li>2. María Isabel Castro Medina</li> <li>3. José Luis Vallejos Ríos</li> <li>4. Fernando Ariel Morales Martínez</li> <li>5. Alejandro Chávez Hidalgo</li> <li>6. Jaime Guillermo Pezo Cuevas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administración Municipal</li> <li>2. Administración de finanzas</li> <li>3. SECPLAN</li> <li>4. Dirección de Unidad de Control</li> <li>5. Dirección de Obras municipales</li> <li>6. Dirección de Desarrollo Comunal</li> <li>7. Secretaria Municipal</li> </ol>
YUMBEL	Jaime Edgardo Gacitúa Echeverría		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrador Municipal</li> <li>2. Secretaria Municipal</li> <li>3. Secretaria Comunal de Planificación</li> <li>4. Dirección de Obras Municipales</li> <li>5. Dirección de Desarrollo Comunitario</li> <li>6. Administración y Finanzas</li> <li>7. Dirección de Tránsito</li> <li>8. Unidad de Control</li> <li>9. Departamento de Educación</li> <li>10. Departamento de Salud</li> <li>11. Juzgado de Policía Locales</li> </ol>
LOS ANGELES	Esteban Krause Salazar	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Teresa Stark</li> <li>2. Aníbal Rivas</li> <li>3. Myriam Quezada</li> <li>4. Yasna Quezada</li> <li>5. Francisca Guzmán Buchón</li> <li>6. Victor Salazar</li> <li>7. Leonet Rosales Guzmán</li> <li>8. María Barra Azocar</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Administrador Municipal</li> <li>2. Secretaria Municipal</li> <li>3. Secretaria Comunal de Planificación</li> <li>4. Dirección de Obras Municipales</li> <li>5. Dirección de Desarrollo Comunitario</li> <li>6. Administración y Finanzas</li> <li>7. Unidad de Control</li> <li>8. Departamento de Educación</li> <li>9. Departamento de Salud</li> <li>10. Juzgado de Policía Locales</li> <li>11. Gabinete Alcaldía</li> <li>12. Dirección Proyecto y servicios</li> <li>13. Dirección del medio ambiente</li> <li>14. Dirección Asesoría Judicial</li> </ol>

*“Caracterización estratégica de aprendizaje y crecimiento en el sector municipal de la VIII Región (Caso AMDEL Y BIOBIO CENTRO)”*

LAJA	José Pinto Albornoz	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elia Alarcón Barrales</li> <li>2. Luis Espinoza Arroyo</li> <li>3. Luis Ponce Macaya</li> <li>4. Joaquín Sanhueza Villamán</li> <li>5. José Serra Chandía</li> <li>6. María Isabel Araneda Aburto</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirección de control</li> <li>2. Trámites Municipales</li> <li>3. Administración y Finanzas</li> <li>4. Secretaria municipal</li> <li>5. Deportes municipales</li> <li>6. DIDECO</li> <li>7. DOM</li> <li>8. Fomento</li> <li>9. Juzgado de policía local</li> <li>10. Salud Municipal</li> <li>11. OMIL</li> <li>12. SECPLAN</li> <li>13. Unidad de tránsito</li> </ol>
NACIMIENTO	Hugo Inostroza	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bernes Toloza</li> <li>2. Pascual Pereira</li> <li>3. Víctor Muñoz</li> <li>4. Ana Villalobos Avello</li> <li>5. Waldemar Benítez</li> <li>6. Pamela Ramos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El municipio</li> <li>2. Secretaria Municipal</li> <li>3. Administración Municipal</li> <li>4. Dirección de administración y finanzas</li> <li>5. Depto. de Control</li> <li>6. Depto. de Desarrollo Comunitario</li> <li>7. Depto. de Obras Municipales</li> <li>8. Depto. de Planificación y proyectos.</li> <li>9. Depto. de Relaciones Publicas</li> <li>10. Depto. de Transito</li> <li>11. Depto. de Educación</li> <li>12. Depto. de salud</li> <li>13. Depto. de cementerios</li> </ol>
NEGRETE	Javier Melo Márquez	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jorge Pezo Toloza</li> <li>2. Víctor Escobar Jara</li> <li>3. Alfredo Alejandro Peña Peña</li> <li>4. Sergio Quintana Quintana</li> <li>5. Carlos Humberto Torres Matamala</li> <li>6. Marcelo Díaz Urrutia</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alcaldía</li> <li>2. Administración Municipal</li> <li>3. Secretaria Municipal</li> <li>4. Juez de Policía Local</li> <li>5. Funciones y atribuciones de la dirección de obras y sus dependencias</li> </ol>

*FUENTE: Elaboración Propia*

## **4.2 Caracterización de las comunas.**

Daremos a conocer una breve descripción de las comunas que integran las asociaciones municipales para el desarrollo de las comunas que corresponden a la localidad AMDEL y BIOBIO centro.

### **4.2.1 Información general de AMDEL**

La Asociación territorial AMDEL está conformada por seis comunas:

- San Rosendo
- Florida
- Cabrero
- Hualqui
- Santa Juana
- Yumbel

El territorio AMDEL posee una descripción de sus comunas que integran la asociación municipal para el desarrollo económico local, ya sea a nivel geográfico, demográfico y económico.

A continuación presentaremos una breve descripción de las comunas antes mencionadas:

Figura N° 1: Mapa Del territorio AMDEL



FUENTE: Seremi de Salud

Tabla N° 3: Caracterización geográfica AMDEL

Comuna	Ubicación	Hidrografía	Clima
<b>San Rosendo</b>	Se encuentra ubicado en los 37° 16' de latitud y 72° 42' de longitud, es decir en el valle central, en el flanco oriental de la cordillera de la costa de la 8va región y frente a la confluencia de los ríos Bio Bio y Laja.	El Río Laja, principal afluente del Bio Bio, toma la mayor parte de sus aguas del Lago Laja, ubicado en la Cordillera junto al Volcán Antuco y se caracteriza por la estabilidad de su caudal.	El Clima es templado. Sin embargo el invierno es frío y húmedo debido a su ubicación en las confluencias de los ríos Laja y Bio Bio, pero en general el clima interior es seco y caluroso hacia el interior.
<b>Florida</b>	Se encuentra ubicada en el marco geomorfológico regional, dentro de la unidad denominada cordillera de la costa		Se caracteriza por un clima templado, de verano seco y corta estación de sequía de menos de 4 meses

*“Caracterización estratégica de aprendizaje y crecimiento en el sector municipal de la VIII Región (Caso AMDEL Y BIOBIO CENTRO)”*

<b>Cabrero</b>	Se ubica en la depresión intermedia de la región del Bio Bio en la zona comprendida entre los ríos Itata y Laja.	El territorio de la comuna de Cabrero forma parte del curso medio de la hoya hidrográfica del Río Itata, que es la principal fuente de recursos hídricos superficiales.	Es un clima templado de tipo mediterráneo característico del clima central en esta área.
<b>Hualqui</b>	Se ubica a 24 km al sur – este de Concepción en la hoya hidrográfica del Río Bio Bio Entre los 37° Sur y los 72° y los 73° de longitud oeste	La comuna bordea al Río Bio Bio que junto a la laguna de Talcamavida, da origen a: estero Quilacoya, Hualqui y Río Gomero.	El clima es favorable debido a que se encuentra situado en una barrera natural, proporcionado por cerros, que detiene los vientos provenientes del oeste
<b>Yumbel</b>	La ubicación geográfica, de esta comuna se localiza en las coordenadas 36° 55' y 37° 15' de latitud Sur y 72° 26' y 72 ° 34' longitud Oeste y su emplazamiento corresponde a un sector de transición o contacto entre la vertiente oriental de la cordillera de la costa y franja occidental de la depresión intermedia, al Norte del Río Laja.	La comuna de Yumbel se encuentra en la cuenca geográfica del Río Bio Bio drenado por el Río Claro que construye una subcuenca y tributario del Río Laja, dando origen a un importante valneario junto al camino y el Río de este.	Posee un clima templado de tipo mediterráneo con estación seca y húmeda de similar intensidad.
<b>Santa Juana</b>	Se ubica a 50 Km de la ciudad de Concepción bordeando la ribera Sur del Río BioBio se emplaza en lo que se denomina la cordillera de Nahuelbuta.	Los recursos hídricos estables con el Río Laja debido a su uso turístico también, los esteros de Hueldihue, Paso Onda, estero Chacay y Río Cabrera.	Posee un clima templado y cálido de tipo cordillera de la Costa, que se caracteriza en general por tener un amplio desarrollo en el valle del Bio Bio, el clima pasa gradualmente a uno de tipo húmedo explicado por la presencia de la cordillera de Nahuelbuta.

*FUENTE: Elaboración Propia.*



**Tabla N° 4:** Población y actividad económica AMDEL

Comuna	Población					Actividad Económica
	Según Censo 2002					
	Total	Urbana	Rural	Femenino	Masculino	
San Rosendo	3.918 Habitantes	3.249 Habitantes	669 Habitantes	1.988 Habitantes	1.930 Habitantes	Sector Urbano: Desarrollan el Área de servicios, Transporte, Comunicaciones, Comercio, Educación y Salud. Sector Rural: Desarrollan el sector primario como el cultivo agrícola de Hortalizas, Viñas y parronales Frutales y Cereales.
Florida	10.177 Habitantes	3.875 Habitantes	6.302 Habitantes	4.946 Habitantes	5.231 Habitantes	La Agricultura y el sector Sirvicola constituyen la principal rama de actividad de la comuna, siendo también importantes otras actividades.
Cabrero	25.282 Habitantes	17.950 Habitantes	7.332 Habitantes	12.394 Habitantes	12.888 Habitantes	Los sectores económicos con mayor presencia son el comercio, servicios y Restaurantes, los cuales representan el 84% de las Empresas, dejando en segundo lugar, a las empresas industriales y servicios asociados al turismo o profesionales.
Hualqui	18.768 Habitantes	14.755 Habitantes	4.013 Habitantes	9.475 Habitantes	9.293 Habitantes	Se realizan Actividades del sector Terciario el cual predomina con un 52%, en cuanto los sectores primarios y secundarios con un 25% y 23%, el comercio y la hotelería con un 20,4% y la manufactura 11%.
Santa Juana	12.713 Habitantes	7.095 Habitantes	5.618 Habitantes	6.356 Habitantes	6.357 Habitantes	Las principales actividades que se desarrollan son las agrícolas

*“Caracterización estratégica de aprendizaje y crecimiento en el sector municipal de la VIII Región (Caso AMDEL Y BIOBIO CENTRO)”*

---

						y forestal además del desarrollo de actividades ligadas al comercio y servicios como principal actividades provenientes de cultivo y la agricultura.
Yumbel	20.498 Habitantes	10.925 Habitantes	9.573 Habitantes	10.056 Habitantes	10.442 Habitantes	Se destacan principalmente la agricultura la cual se destaca como principal rama de presencia económica en la comuna, además de la actividad forestal.

*FUENTE: Elaboración Propia.*

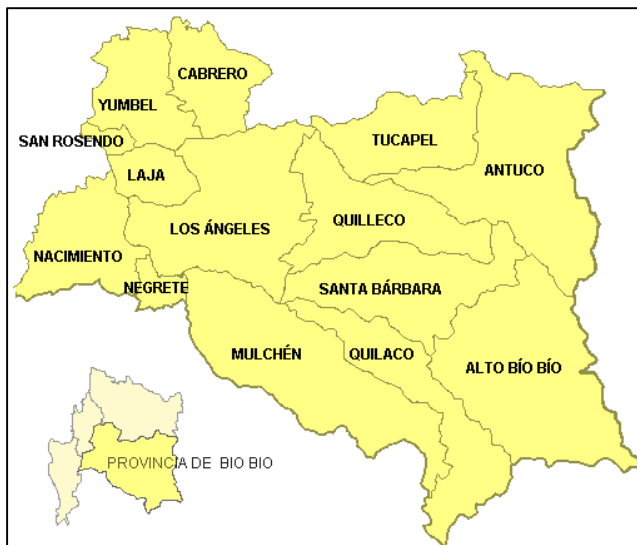
#### 4.2.2 Información general de BIO BÍO CENTRO

La Asociación Territorial Bío Bío Centro está conformada por cuatro comunas:

- Los Ángeles
- Laja
- Nacimiento
- Negrete.

El territorio Bío Bío Centro se estructura en torno a la centralidad regional de Los Ángeles y a su respectivo Sistema Urbano de Ocupación Intensiva, donde se enfatiza su actividad productiva agropecuaria. Este sistema se articula con la centralidad de Nacimiento y su Centro Productivo Industrial.

Estos territorios contienen definidas vocaciones y ejes de desarrollo, en las cuatro comunas su vocación es de servicios y comercio silvoagropecuario; y sus ejes de desarrollo corresponden a fomento productivo, mejoramiento de recursos humanos, infraestructura, equipamiento y conectividad.



Se adjunta como anexo un mapa donde se pueden apreciar las comunas que componen el Territorio Bío Bío Centro, el cual se presenta en la siguiente página:

**Figura N° 2:** Mapa de la Provincia del Bío Bío.

*FUENTE: Destino Bío Bío*

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 Bío Bío Centro:

**Tabla N°5:** Localización Geográfica y Dependencia Administrativa Bio Bio CENTRO

*Fuente: Elaboración Propia*

Comuna	Localización Geográfica		Dependencia Administrativa
	Ubicación	Limites Comunales	
<b>Nacimiento</b>	Se ubicada al sur de la Región del Bío-Bío, a 100 Km. de la capital Regional, Concepción, y a 38 Km. de la capital Provincial, Los Ángeles. Desde el punto de vista de la localización geográfica, se sitúa en la 37,30 ° latitud Sur y 72,40 ° de latitud Oeste y con una altura promedio de 70 mts. Sobre el nivel del mar.	Limita al ESTE con los ríos Vergara y Bío-Bío; por el NORESTE con la Provincia de Concepción, a través de los ríos Rele y Culenco , y los Esteros Las Animas, San Gerónimo y El Fuerte; por el OESTE con la Provincia de Arauco mediante los cerros Verde, Castillo y Pinilla; y por El SUR con la Novena Región , a través de los esteros San Miguel, Los Barros, La Ratonera y Liñeco.	Provincia de Concepción Región del Bío Bío.
<b>Negrete</b>	Se ubica a 120 kilómetros de distancia de la Ciudad de Concepción y a 30 de la capital provincial Los Ángeles, situándose geográficamente al Suroeste de la comuna de Nacimiento. Tiene una superficie de 176.5 km <sup>2</sup>	Limita al norte con la comuna de Los Ángeles, al sur con la comuna de Renaico (IX Región de la Araucanía), al este con la comuna de Mulchén y al oeste con la de Nacimiento.	Provincia de Concepción Región del Bío Bío
<b>Laja</b>	Se encuentra ubicada en el centro poniente de la Región del Bío Bío, en la confluencia de los ríos Laja y Bío Bío.	Limita al norte con la comuna de Yumbel y San Rosendo; al sur y al este con la comuna de Los Ángeles y al oeste con la comuna de Nacimiento.	Provincia de Concepción Región del Bío Bío
<b>Los Ángeles</b>	La comuna está ubicada entre los ríos de La Laja y Biobío. Desde el punto de vista geográfico se ubica entre los paralelos 37° 10` y 37° 40` y entre los meridianos 72° 40` y 72° 0. A una altura de 139 metros sobre el nivel del mar,	Limita al Norte con las Comunas de Cabrero, Laja y Yungay. Limita al Oeste con la Comuna de Nacimiento, al Sur con las Comunas de Negrete y Mulchén y al Este con las Comunas de Tucapel, Quilleco y Santa Bárbara.	Provincia de Concepción Región del Bío Bío

**Tabla N° 6:** Población y Actividades Económicas BioBio CENTRO

Comuna	Población					Actividades económicas
	Según el Censo del Año 2002					
	Total	Rural	Urbana	Hombres	Mujeres	
<b>Nacimiento</b>	25.971 Habitantes	5.087 Habitantes	20.884 Habitantes	13.090 Habitantes	12.881 Habitantes	La actividad más relevante, es la Industria Forestal. Como actividad secundaria La Industria Cerámica y la actividad agrícola que es cada vez de menor importancia.
<b>Negrete</b>	8.579 Habitantes	3.296 Habitantes	5.283 Habitantes	4.414 Habitantes	4.165 Habitantes	Las principales actividades son la agricultura y ganadería. También la actividad forestal es importante.
<b>Laja</b>	22.404 Habitantes	6.116 Habitantes	16.288 Habitantes	11.113 Habitantes	11.291 Habitantes	La principal actividad es la forestal y la agropecuaria.
<b>Los Ángeles</b>	166.556 Habitantes	43.111 Habitantes	123.445 habitantes	81.862 Habitantes	84.694 Habitantes	La actividad que ha cobrado más fuerza ha sido la ligada al rubro forestal maderero. Sin embargo, sigue siendo predominantes la agricultura. Razón de ello es que la mayor proporción de los suelos de la comuna están destinados a actividades ligadas al cultivo de la tierra y sus derivados.

*FUENTE: Elaboración propia.*

**Tabla N° 7:** Características Geográficas BIOBIO CENTRO

Comuna	Suelo	Hidrografía	Clima
<b>Nacimiento</b>	El uso del suelo comunal se liga a una actividad agrícola forestal.	Forma parte de la hoya hidrográfica del río Bío-Bío. El río Vergara cruza la ciudad, además cuenta con otros ríos y esteros, que nacen en la cordillera de Nahuelbuta, entre los más importantes: Taboleo, Culenco, Nicodahue, Collileo, Choroico, Picaiquén y Arinco.	Posee un clima templado o de tipo mediterráneo a causa de las elevadas alturas que presentan los cordones montañosos de la Cordillera de Nahuelbuta.
<b>Negrete</b>	El suelo denominado secano es el más presente en la comuna, y cuenta con un porcentaje de riego que va entre 50% y 70% en conjunto con los otros tipos de suelo que conforman la superficie. Importante señalar que Negrete presenta uno de los menores grados de erosión a nivel regional, la que sería además según especialistas, de tipo leve.	La comuna es cruzada por el Canal Bío Bío Negrete, que corre paralelo al río, desaguando en él a la altura de Coihue. En el sector occidental se encuentra el Estero Pozuel, que desagua en el Río Vergara. En tanto que el extremo oriental, el Estero Rapelco desemboca en el Río Bureo.	Presenta las características climáticas propias de la zona sur del país, La temperatura tiene un promedio anual que oscila entre los 10 y 20 gc mostrando un clima seco durante un periodo de 4 a 5 meses.
<b>Laja</b>	Los suelos carecen de afloramientos de roca sana, debido principalmente a que se componen de roca granítica que se encuentra cubierta por un espeso manto deteriorado por las condiciones climáticas, comúnmente denominado “maicillo”.	La comuna se localiza en las subcuencas del río Laja bajo y río Bio Bío entre río Vergara y Laja, las cuales pertenecen al sistema mayor de la cuenca correspondiente al río Bío Bío.	Posee un clima templado-cálido con lluvias invernales. También se le denomina a este clima, templado cálido con una estación seca corta (menos de cuatro meses).
<b>Los Ángeles</b>	El uso del suelo comunal se liga a una actividad agro-forestal, donde cerca de un 30% del territorio se dedica a cultivos silvícolas, un 1% del suelo se destina a uso urbano y el resto comprende usos agrícolas ganaderos de buen nivel de rendimiento.	Se encuentra emplazada entre dos sistemas fluviales andinos de alto dinamismo, el río Laja por el norte y el río Biobío por el sur. Los principales cursos de agua son los ríos Biobío, Laja, Caliboro, Rarinco, Huaqui, Coreo y Duqueco.	Posee un microclima de tipo mediterráneo, clima templado cálido con una estación seca inferior a 4 meses.

FUENTE: Elaboración propia

### 4.3 Clasificación de los objetivos de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

A continuación daremos a conocer los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de cada una de las municipalidades correspondientes a los dos territorios en estudio, con el fin de clasificarlas según sus capacidades del empleado, de los sistemas de información; y la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

#### 4.3.1 AMDEL

Los objetivos que daremos a conocer a continuación en cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, relaciona lo que se deben alcanzar para que el capital humano responda a los desafíos del Plan de desarrollo comunal. Es por ello que la clasificaremos para luego dar un análisis cualitativo y cuantitativo de estas.

**Tabla N° 8:** Clasificación de los objetivos del territorio comunal caso AMDEL, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

C.E: Capacidad de los empleados

C.I: Capacidad de información

E: Empowerment (motivación)

COMUNA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	CLASIFICACION P. APRE. Y CRE.		
			C. E.	C. I.	E.
<b>HUALQUI</b>	Promover y gestionar la capacitación que ayude a fortalecer la actividad turística.	Destinar recursos financieros para fortalecer el turismo.	corresponde	no corresponde	no corresponde
	Capacitar y fortalecer al personal municipal, para fomentar el trabajo.	Destinar recursos para la capacitación del personal.	corresponde	no corresponde	no corresponde
	Desarrollar capacitaciones para la población económicamente activa.	Destinar recursos financieros al desarrollo de la población económicamente activa.	no corresponde	no corresponde	corresponde
	Promover y gestionar acciones de capacitación entre los comerciantes locales	Destinar recursos financieros para ayudar a comerciantes locales.	no corresponde	corresponde	no corresponde
	Promover el desarrollo de habilidades y capacidades de empleabilidad y	Destinar recursos financieros para dotar de los servicios	no corresponde	no corresponde	corresponde

*“Caracterización estratégica de aprendizaje y crecimiento en el sector municipal de la VIII Región (Caso AMDEL Y BIOBIO CENTRO)”*

	fomentar la inversión pública y privada.	necesarios para la gestión comercial.			
<b>SAN ROSENDO</b>	Fomentar el manejo adecuado de los residuos domiciliarios.	Implementar herramientas como el reciclaje y el compostaje, para disminuir la cantidad de residuos sólidos.	no corresponde	corresponde	no corresponde
	Mejorar el servicio de la educación y salud para lograr mejores estudiantes y así también poder integrar a los adultos mayores en las soluciones de la comuna.	Centrar los esfuerzos y recursos para mejorar este servicio, como medio de retención de los estudiantes, como estrategia de integración para los adultos mayores y como herramienta de perfeccionamiento académico de los profesores.	corresponde	no corresponde	no corresponde
<b>CABRERO</b>	Implementar estrategias de mejoramiento de calificación laboral de la mano de obra.	Estudiar cómo mejorar la calificación laboral de la mano de obra y formular las estrategias para dar solución.	no corresponde	corresponde	no corresponde
	Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento educacional	Emplear recursos para el fortalecimiento del RR.HH del área de educación.	no corresponde	no corresponde	corresponde
	Mejorar la infraestructura y equipamiento de los centros de salud.	Incrementar los recursos económicos para el área de salud.	no corresponde	no corresponde	corresponde
<b>YUMBEL</b>	Generar las condiciones necesarias para ampliar y mejorar la oferta turística.	Realizar una adecuada infraestructura y recurso humano calificado.	no corresponde	no corresponde	corresponde
	Dar a conocer los beneficios de adoptar una vida saludable.	Proponer a través de propagandas; hábitos orientados al autocuidado y a la prevención de algunas enfermedades causadas por una vida no saludable.	no corresponde	corresponde	no corresponde
<b>SANTA JUANA</b>	Instalar un modelo de gestión óptimo para agilizar la atención para los usuarios.	Capacitar y mejorar las competencias del recurso humano dentro de la municipalidad.	no corresponde	corresponde	no corresponde
	Empoderamiento y capacitación de la sociedad civil como socio estratégico del gobierno local.	Destinar recursos para la capacitación.	no corresponde	no corresponde	corresponde



*“Caracterización estratégica de aprendizaje y crecimiento en el sector municipal de la VIII Región (Caso AMDEL Y BIOBIO CENTRO)”*

	Mejorar la competitividad de los emprendimientos en el ámbito turístico.	Realizar incentivos a las iniciativas de fomento y difusión de tradiciones, fiestas costumbristas y culturales.	no corresponde	no corresponde	corresponde
<b>FLORIDA</b>	Generar capacidades comunales asociadas a las temáticas ambientales.	Destinar recursos a estas capacitaciones y así también realizar propagandas destinadas al cuidado del medio ambiente.	no corresponde	corresponde	no corresponde
	Potenciar y Capacitar a las personas que presenten ideas innovadoras.	Destinar recursos a los emprendedores de la comuna.	no corresponde	corresponde	no corresponde
	Potenciar una mayor incorporación de la mujer en el ámbito laboral.	Destinar recursos a mujeres emprendedoras y junto a ello abrir nuevos puestos laborales.	corresponde	no corresponde	no corresponde

*FUENTE: Elaboración propia*

#### **4.3.2 BIO BIO CENTRO**

Los objetivos que daremos a conocer a continuación en cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, relaciona lo que se deben alcanzar para que el capital humano responda a los desafíos del Plan de desarrollo comunal. Es por ello que la clasificaremos para luego dar un análisis cualitativo y cuantitativo de estas.

*“Caracterización estratégica de aprendizaje y crecimiento en el sector municipal de la VIII Región (Caso AMDEL Y BIOBIO CENTRO)”*

**Tabla N° 9:** Clasificación de las estrategias del territorio comunal caso BIOBIO CENTRO en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

C.E: Capacidad de los empleados

C.I: Capacidad de información

E: Empowerment (motivación)

COMUNAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	CLASIFICACION E. APRE. Y CRE.		
			C. E.	C. I.	E.
<b>LOS ANGELES</b>	Promover iniciativas de desarrollo social, de manera de propender a una mejor calidad de vida tanto en el ámbito urbano como rural.	Con la realización de actividades que incluyan la participación ciudadana y el trabajo en red en las áreas de salud, educación, vivienda, cultura, turismo, deporte y recreación; junto a jóvenes, adultos y adultos mayores.	no corresponde	corresponde	no corresponde
<b>LAJA</b>	NO TIENE ESTRATEGIAS				
<b>NACIMIENTO</b>	Favorecer la incidencia en el desarrollo de la comuna.	Fortaleciendo la capacidad de propuesta, e interlocución de los líderes comunitarios.	corresponde	no corresponde	no corresponde
	Instalar mecanismos permanentes de participación social en temas medio ambientales, de manera articulada con el gobierno local y las grandes empresas.	Destinar recursos a capacitaciones y así también realizar propagandas destinadas al cuidado del medio ambiente.	corresponde	no corresponde	no corresponde
	Ampliar las capacidades comunitarias y organizacionales de la comuna para el aplicación de normativa vigente en materia de participación ciudadana.	Capacitar a un RRHH con conocimiento en el tema y promover ciertas charlas educativas sobre el tema dentro de la comunidad.	no corresponde	no corresponde	Corresponde
	Dotar al Municipio de una planta física y capacidad organizacional que facilite la coordinación de la acción municipal, su interacción con la sociedad civil, aporte al desarrollo de la imagen comunal.	Realizar una infraestructura adecuada y tener un RRHH capacitado.	no corresponde	corresponde	no corresponde

*“Caracterización estratégica de aprendizaje y crecimiento en el sector municipal de la VIII Región (Caso AMDEL Y BIOBIO CENTRO)”*

	Poner en valor la identidad local a través del fortalecimiento de la imagen urbana y la recuperación del patrimonio cultural tangible e intangible.	Realizar y promover charlas informativas sobre el tema.	corresponde	no corresponde	no corresponde
	Fortalecer el proceso de inserción laboral de los habitantes de la comuna a través del desarrollo de una oferta formativa en actividades pertinentes a la realidad productiva territorial.	Capacitar a empleados para lograr una mayor agilidad en los procesos de reclutamiento y selección.	corresponde	no corresponde	no corresponde
	Contribuir a la resolución de las necesidades de infraestructura sanitaria básica en el ámbito rural.	Destinar recursos económicos para el desarrollo de una infraestructura sanitaria para el ámbito rural.	no corresponde	no corresponde	Corresponde
	Fortalecer las capacidades comunitarias para favorecer la convivencia e integración en los distintos ámbitos de la vida local; familiar, escolar, laboral, entre hombre y mujeres, entre adultos y niños, entre jóvenes y adultos.	Destinar recursos a la preparación de personal para realizar charlas y actividades donde se promueva la convivencia local.	no corresponde	no corresponde	Corresponde
<b>NEGRETE</b>	Generar mesa de trabajo entre municipio, empresario y habitantes de la comuna.	Destinar un lugar específico donde se pueda lograr charlas entre municipio y habitantes.	corresponde	no corresponde	no corresponde
	Educación en problemáticas asociada a uso de pesticidas.	Destinar recursos a la educación de pesticidas.	no corresponde	corresponde	no corresponde
	Educar a la población en temas ambientales.	Destinar recursos a personal capacitados para educar a la población sobre la importancia del cuidado del medio ambiente.	no corresponde	corresponde	no corresponde
	Generar acciones en cuanto a recuperación de bosque nativo.	Destinar recursos a personal capacitados para educar a la población sobre la importancia del cuidado del medio ambiente.	no corresponde	corresponde	no corresponde
	Generar los instrumentos locales normativos necesarios para la protección del medio ambiente en la comuna.	Destinar recursos a personal capacitados para educar a la población sobre la importancia del	no corresponde	corresponde	no corresponde

*“Caracterización estratégica de aprendizaje y crecimiento en el sector municipal de la VIII Región (Caso AMDEL Y BIOBIO CENTRO)”*

		cuidado del medio ambiente.			
	Difundir y facilitar información a la población sobre actividades culturales.	Destinar recursos a personal capacitados para educar a la población sobre la importancia de actividades culturales.	no corresponde	corresponde	no corresponde
	Implementar Plan Cultural participativo que exprese la diversidad de la población.	Realizar y fomentar actividades recreativas dentro de la comunidad para unir a la población.	no corresponde	no corresponde	corresponde
	Informar a las organizaciones sociales acerca de la oferta pública (fondos disponibles para proyectos y beneficio) del estado.	Promover información dentro de la comunidad, a través de afiches, pancartas, propagandas y actividades recreativas.	no corresponde	corresponde	no corresponde
	Fortalecer las organizaciones sociales y sus dirigentes.	Capacitar a empleados de las organizaciones.	corresponde	no corresponde	no corresponde
	Informar a la comunidad, respecto del que hacer municipal, de los principales logros e hitos relevantes de la comuna.	Realizar charlas informativas a la comunidad y realizar afiches públicos para informar a la comunidad de las decisiones del municipio.	no corresponde	corresponde	no corresponde
	Crear las instancias municipales necesarias para abordar los distintos temas que se plantean en el PLADECOS.	Promover actividades recreativas en donde la comuna pueda informarse sobre los PLADECOS.	corresponde	no corresponde	no corresponde
	Identificar valores e iconos paisajísticos, ecológicos, productivos, científicos y culturales de la comuna de Negrete.	Destinar recursos a personal capacitados para educar a la población sobre la importancia del cuidado del medio ambiente y actividades culturales.	no corresponde	corresponde	no corresponde

FUENTE: Elaboración propia

### 4.3.3 Análisis de las estrategias de aprendizaje y crecimiento

Con la elaboración de las tablas n°8 y n°9, se pudo ver una clasificación subjetiva de los objetivos que abarcan las 10 comunas. Para un mejor entendimiento se presentan cuadros que muestra la cantidad de estrategias por perspectivas, en cantidad y porcentajes.

#### 4.3.3.1 Caso AMDEL

**Tabla N° 10:** Cantidad de objetivos del territorio comunal caso AMDEL en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

COMUNAS	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
HUALQUI	5
SAN ROSENDO	2
CABRERO	3
YUMBEL	2
SANTA JUANA	3
FLORIDA	3
TOTAL	18

FUENTE: Elaboración Propia.

En la tabla n°10, podemos apreciar la cantidad de objetivos que existen por comunas, correspondientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, con el fin de poder clasificarlas en los factores en estudio. Todo ello correspondiente al territorio comunal AMDEL.

**Tabla N° 11:** Cantidad de objetivos del caso AMDEL correspondientes a los factores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

COMUNAS	C.EMPLEADOS	C.INFORMACION	EMPOWERMENT	TOTAL ESTRATEGIAS
HUALQUI	2	1	2	5
SAN ROSENDO	1	1	0	2
CABRERO	0	1	2	3
YUMBEL	0	1	1	2
SANTA JUANA	0	1	2	3
FLORIDA	1	2	0	3
CLASIFICACION TOTAL (AMDEL)	4	7	7	18

FUENTE: Elaboración Propia

Siguiendo con el orden, de la tabla n°11, podemos apreciar la clasificación de los objetivos, según el factor correspondiente a cada uno de ellos, ya sea enfocado en la capacidad de los empleados, la capacidad de información, y la motivación comunal. Posteriormente en la tabla n° 12 señalamos el porcentaje de objetivos del caso AMDEL, correspondientes a los factores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

**Observación:** Las comunas de Hualqui, Cabrero y Santa Juana, presentan una mayor parte de sus objetivos enfocados en la motivación comunal, a excepción de Florida que propone un mayor enfoque a la capacidad de los sistemas de información.

**Tabla N° 12:** Porcentaje de objetivos del caso AMDEL correspondientes a los factores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

COMUNAS	C.EMPLEADOS	C.INFORMACION	EMPOWERMENT
<b>HUALQUI</b>	40%	20%	40%
<b>SAN ROSENDO</b>	50%	50%	0%
<b>CABRERO</b>	0%	33%	67%
<b>YUMBEL</b>	0%	50%	50%
<b>SANTA JUANA</b>	0%	33%	67%
<b>FLORIDA</b>	33%	67%	0%
<b>AMDEL</b>	<b>22%</b>	<b>39%</b>	<b>39%</b>

FUENTE: Elaboración Propia.

#### *4.3.3.2 Caso BIOBIO CENTRO*

**Tabla N° 13:** Cantidad de objetivos del territorio comunal caso BIOBIO CENTRO en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

COMUNAS	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
<b>LOS ANGELES</b>	1
<b>LAJA</b>	8
<b>NACIMIENTO</b>	0
<b>NEGRETE</b>	12
<b>TOTAL</b>	21

FUENTE: Elaboración Propia.

En la tabla n°13, podemos apreciar la cantidad de objetivos que existen por comunas, correspondientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, con el fin de poder clasificarlas en los factores en estudio. Todo ello correspondiente al territorio comunal BIOBIO CENTRO.

**Tabla N° 14:** Cantidad de objetivos del caso BIOBIO CENTRO correspondientes a los factores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

COMUNAS	C.EMPLEADOS	C.INFORMACION	EMPOWERMENT	TOTAL ESTRATEGIAS
LOS ANGELES	0	1	0	1
LAJA	-	-	-	0
NACIMIENTO	4	1	3	8
NEGRETE	3	8	1	12
<b>CLASIFICACION TOTAL (BIOBIO CENTRO)</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>21</b>

FUENTE: Elaboración Propia.

Siguiendo con el orden, de la tabla n°14, podemos apreciar la clasificación de los objetivos, según el factor correspondiente a cada uno de ellos, ya sea enfocado en la capacidad de los empleados, la capacidad de información, y la motivación comunal. Posteriormente en la tabla n° 15 señalamos el porcentaje de objetivos del caso BIOBIO CENTRO, correspondientes a los factores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

**Observación:** La común de negrete, presenta una mayor parte de sus objetivos enfocados en los sistemas de información, a excepción de Nacimiento que propone un mayor enfoque a la capacidad de los empleados, en cambio Los Ángeles posee solo un objetivo correspondiente a la capacidad de información. Laja no posee objetivos.



**Tabla N° 15:** Porcentaje de objetivos del caso BIOBIO CENTRO correspondientes a los factores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

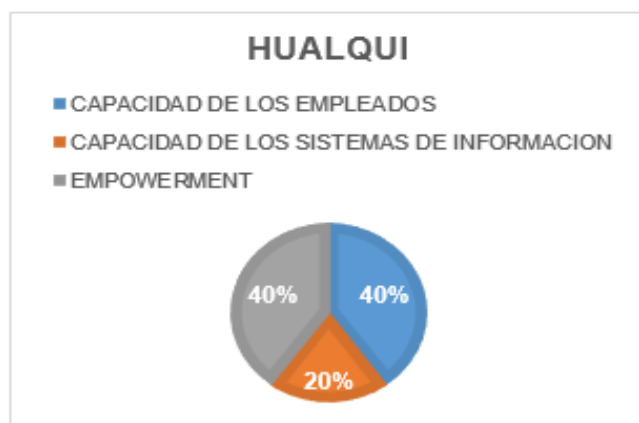
COMUNAS	C.EMPLEADOS	C.INFORMACION	EMPOWERMENT
LOS ANGELES	0%	100%	0%
LAJA	-	-	-
NACIMIENTO	50%	13%	37%
NEGRETE	25%	67%	8%
<b>BIOBIO CENTRO</b>	<b>33%</b>	<b>48%</b>	<b>19%</b>

FUENTE: Elaboración Propia.

A continuación se presentaran los gráficos respectivos a cada comuna, con el porcentaje de los factores claves de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y una pequeña observación correspondientes a cada comuna de los casos en estudio.

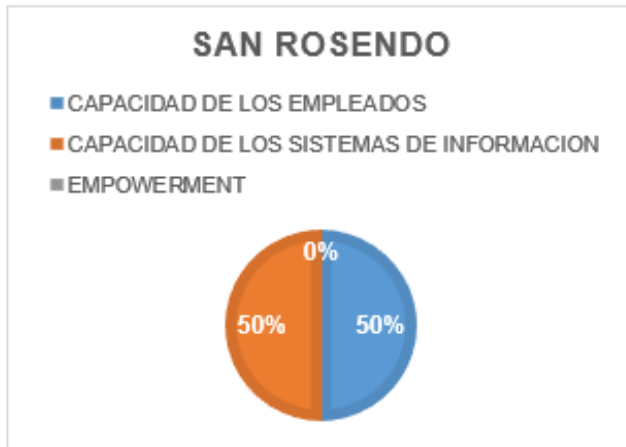
#### 4.3.3.3 Caso AMDEL

**Gráfico N° 1:** Hualqui



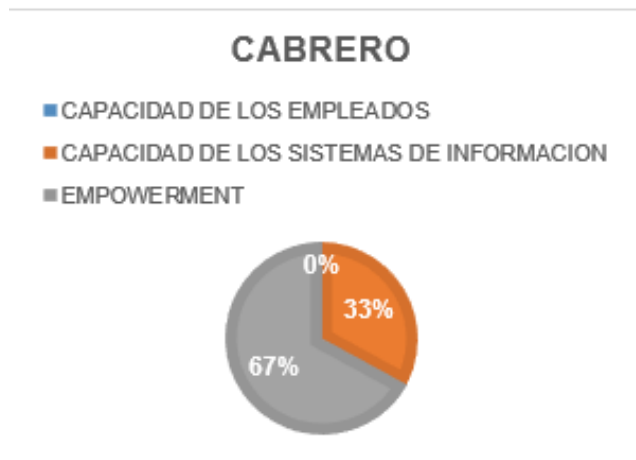
**Observaciones:** Podemos deducir que la comuna de Hualqui posee el mayor porcentaje de objetivos correspondientes a las perspectivas de aprendizajes y crecimiento a los factores de Empowerment y capacidad de los empleados.

**Grafico N° 2:** San Rosendo



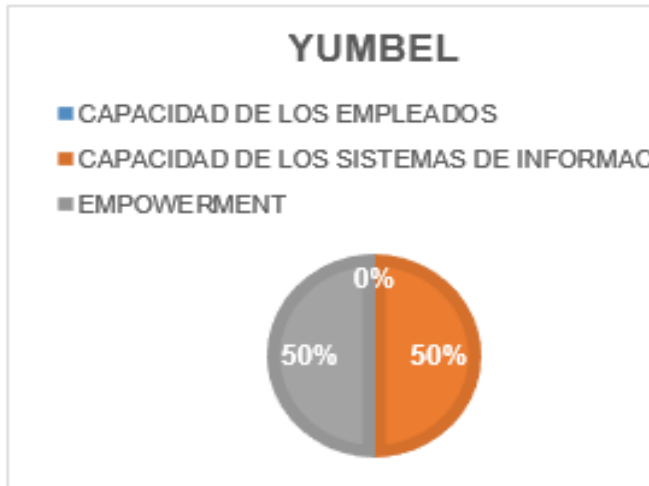
**Observaciones:** La comuna de San Rosendo presenta una mayor cantidad de objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento a los factores de capacidad de sus empleados y capacidad de los sistemas de información.

**Grafico N° 3:** Cabrero



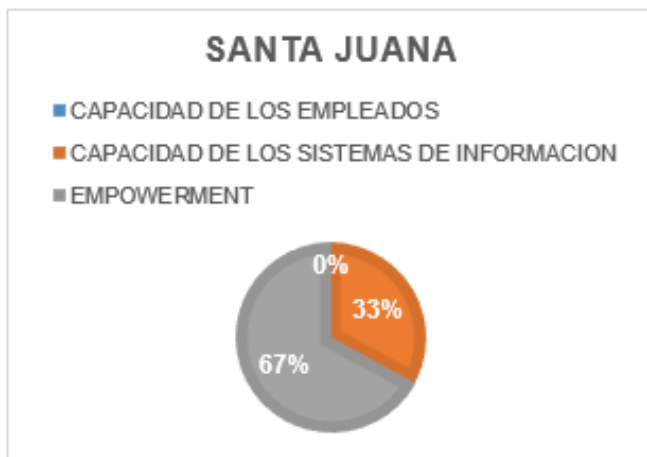
**Observaciones:** La comuna de Cabrero presenta una mayor cantidad de objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento al factor de Empowerment.

**Grafico N° 4:** Yumbel



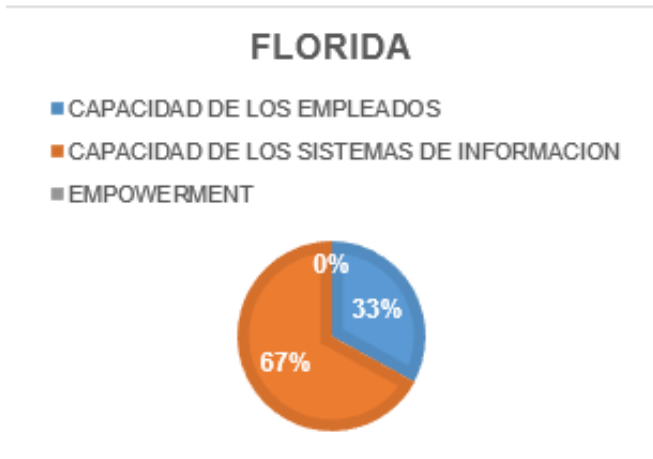
**Observaciones:** La comuna de Yumbel presenta una mayor cantidad de objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en los factores de Empowerment y Capacidad de los sistemas de información.

**Grafico N° 5:** Santa Juana



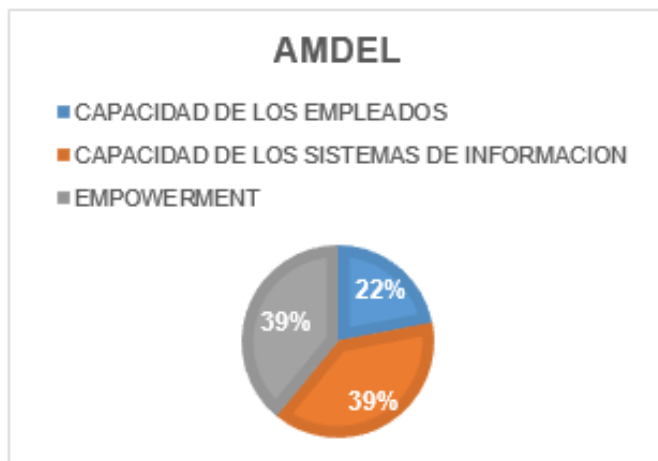
**Observaciones:** La comuna de Santa Juana presenta una mayor cantidad de estrategias de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en en el factor de Empowerment.

**Grafico N° 6:** Florida



**Observaciones:** La comuna de La Florida presenta una mayor cantidad de objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en el factor de la capacidad de los sistemas de información.

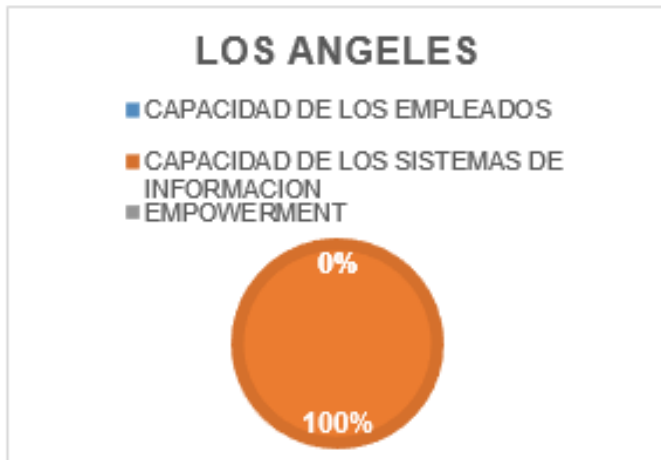
**Grafico N° 7:** AMDEL



**Observaciones:** Como podemos ver en el gráfico en el territorio de planificación AMDEL, los objetivos que corresponden a las perspectivas de aprendizaje y crecimiento poseen dos tendencias ya sea a la capacidad de los sistemas de información y a los Empowerment.

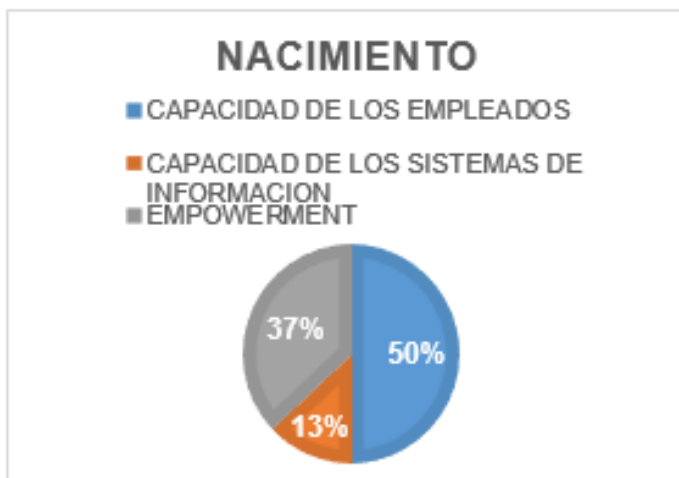
#### 4.3.3.4 Caso BIOBIO CENTRO

**Grafico N° 8:** Los Ángeles



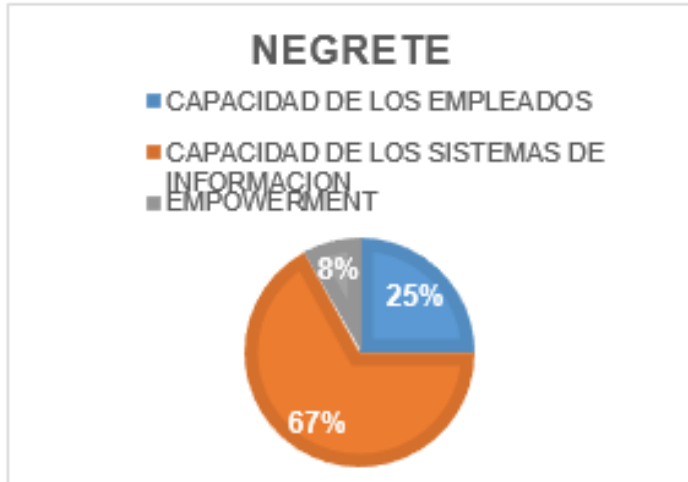
**Observaciones:** La comuna de Los Ángeles presenta todos sus objetivos correspondientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en el factor de la capacidad de los sistemas de información.

**Grafico N° 9:** Nacimiento



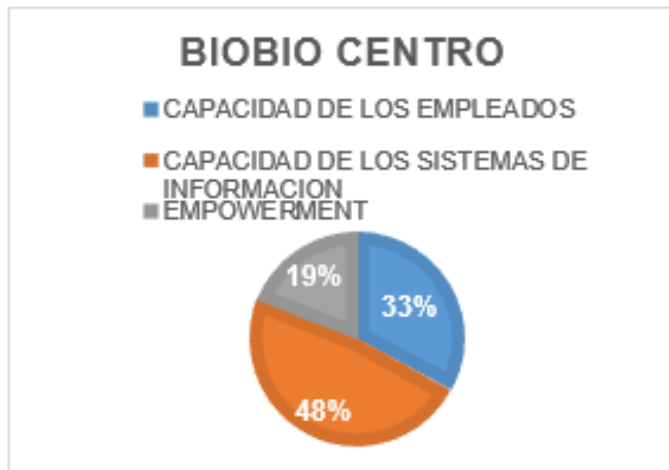
**Observaciones:** La comuna de Los Ángeles presenta todos sus objetivos correspondientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en el factor de la capacidad de los sistemas de información.

**Grafico N° 10:** Negrete



**Observaciones:** La comuna de Negrete presenta la mayor cantidad de objetivos correspondientes a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en el factor de la capacidad de los sistemas de información.

**Grafico N° 11:** BIOBIO CENTRO



**Observaciones:** Como podemos ver en el gráfico en el territorio de planificación BIO BIO CENTRO, los objetivos que corresponden a las perspectivas de aprendizaje y crecimiento posee la tendencia en la capacidad de los sistemas de información.

A modo de conclusión podemos decir que ambos territorios poseen una tendencia en crecer y desarrollarse mediante la capacidad de los sistemas de información, además podemos agregar que ambos poseen la estructura básica de los PLADECOS.

#### **4.4 Propuesta de mejora en el Control de Gestión, para las municipalidades de los territorios en estudio.**

A lo largo de esta investigación en las comunas de AMDEL y Bio Bio Centro hemos identificado distintos objetivos que poseen las municipalidades de los territorios en estudio para lograr promover y gestionar las capacidades, los insumos, etc de los funcionarios de las municipalidades para otorgar de mejor manera un servicio responsable al público al que están dedicando su trabajo. Por ende nuestra investigación logró identificar todos aquellos objetivos propuestos en los Planes de Desarrollo Comunal (PLADECO) que corresponden al aprendizaje y crecimiento del sector municipal de los dos casos en estudio, esto para recopilar las realidades de los integrantes de ambos territorios e identificar de qué forma estos aprenden y crecen para entregarles a sus habitantes una mejor forma de vida.

Esta investigación servirá como compilación de información de los integrantes de las asociaciones en estudio, demostrando que, de forma independiente cada localidad ha aportado cumplimiento a sus objetivos para promover un desarrollo sustentable de las comunas que integran los territorios en estudio, involucrando activamente a la comunidad bajo instancias organizadas que estimulen un crecimiento y un desarrollo comunal concordante con la planificación territorial, intercomunal; definida por los municipios miembros.

Con lo realizado en la investigación acerca de los PLADECOS de las comunas que integran la Asociación Municipal Para el Desarrollo Económico Local, se ha logrado deducir lo siguiente:

- El estudio de las planificaciones que tienen los municipios no poseen una caracterización detallada en las perspectivas de sus objetivos por ende esperamos que esta sea una guía para que se puedan realizar estudios en las perspectivas de procesos internos, gestión económica- financiera y beneficios a la comunidad.

- Además esperamos que las municipalidades logren implementar una unidad especializada de control de gestión para lograr dar solución mediante sus objetivos a los problemas comunales y a las áreas de desarrollo de estas mismas.
- Que esta unidad posea una organización jerárquica para desarrollar las funciones.
- Capacitar al personal de los municipios en materias del control de gestión para así poder lograr los objetivos de la organización de manera efectiva y poder evaluar los resultados de esta.
- Finalmente que las municipalidades de las comunas en estudio puedan diseñar e implementar indicadores para el control de sus objetivos.



## **BIBLIOGRAFIA**

En la elaboración de esta investigación, se destacan 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](http://www.bcn.cl)).

### Planes de Desarrollo Comunal

- Pladeco de la comuna de Florida.
- Pladeco de la comuna de Hualqui.
- Pladeco de la comuna de San Rosendo.
- Pladeco de la comuna de Cabrero.
- Pladeco de la comuna de Santa Juana.
- Pladeco de la comuna de Yumbel.
- Pladeco de la comuna de Los Angeles
- Pladeco de la comuna de Nacimiento
- Pladeco de la comuna de Laja
- Pladeco de la comuna de Negrete

### Apuntes

- Tesis “Caracterización de los Planes de Desarrollo Comunal de la Asociación Municipal por el desarrollo Económico Local (AMDEL)” desarrollada por el alumno Marcelo Luengo Ortega.
- Análisis Comparativo De Las Estrategias De Desarrollo Comunal De Las Distintas Localidades Que Componen El Territorio De Planificación Bío Bío Centro.
- Aplicación del cuadro de mando integral en planes de desarrollo rural, específicamente de la comuna de Negrete, elaborado por el Sr. Freddy Banda Cheuquepán, Universidad del Bio-Bio.

## LINKOGRAFIA

Dentro de la linkografía utilizada podemos encontrar

- [www.AMDEL.cl](http://www.AMDEL.cl)
- [www.ACHM.cl](http://www.ACHM.cl)
- [www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl](http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl)
- <http://www.territoriochile.cl/>
- <http://www.subdere.cl/>
- <http://www.bcn.cl/>
- [www.munihualqui.cl](http://www.munihualqui.cl)
- [www.muniflorida.cl](http://www.muniflorida.cl)
- [www.municipalidadesanrosendo.cl](http://www.municipalidadesanrosendo.cl)
- [www.yumbel.cl](http://www.yumbel.cl)
- [www.cabrero.cl](http://www.cabrero.cl)
- [www.santajuana.cl](http://www.santajuana.cl)
- <http://www.munilaja.cl/>
- <http://www.losangeles.cl/>
- <http://www.municipalidadnegrete.cl/>
- [www.nacimiento.cl/](http://www.nacimiento.cl/)

## ANEXOS

### Índice de Esquema

Esquema N° 1: Surgimiento de La Planeación Estratégica	14
--	----

### Índice de Figura

Figura N° 1: Mapa del territorio AMDEL	54
Figura N° 3: Mapa del territorio BIOBIO CENTRO.	58

### Índice de Tablas

Tabla N° 1: Diferencia entre Planeación estratégica y Planeación Operacional	17
Tabla N° 2: Organización Sistema Municipal.	50
Tabla N° 3: Caracterización geográfica AMDEL	54
Tabla N° 4: Población y actividad económica AMDEL	56
Tabla N° 5: Localización Geográfica y Dependencia Administrativa BIOBIO CENTRO	59
Tabla N° 6: Población y Actividades Económicas BIOBIO CENTRO	60
Tabla N° 7: Características Geográficas BIOBIO CENTRO	61
Tabla N° 8: Clasificación de las estrategias del territorio comunal caso AMDEL, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	62
Tabla N° 9: Clasificación de las estrategias del territorio comunal caso BIOBIO CENTRO en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	64
Tabla N° 10: Cantidad de estrategias del territorio comunal caso AMDEL en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	68
Tabla N° 11: Cantidad de estrategias del caso AMDEL correspondientes a los factores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	69
Tabla N° 12: Porcentaje de estrategias del caso AMDEL correspondientes a los factores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	70
Tabla N° 13: Cantidad de estrategias del territorio comunal caso BIOBIO CENTRO en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	70
Tabla N° 14: Cantidad de estrategias del caso BIOBIO CENTRO correspondientes a los factores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	71

Tabla N° 15: Porcentaje de estrategias del caso BIOBIO CENTRO correspondientes a los factores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	72
--	----

### **Índice de Gráficos**

Grafico N° 1: Hualqui	72
Grafico N° 2: San Rosendo	73
Grafico N° 3: Cabrero	73
Grafico N° 4: Yumbel	74
Grafico N° 5: Santa Juana	74
Grafico N° 6: Florida	75
Grafico N° 7: AMDEL	75
Grafico N° 8: Los Angeles	76
Grafico N° 9: Nacimiento	76
Grafico N° 10: Negrete	77
Grafico N° 11: BIOBIO CENTRO	77