



**UNIVERSIDAD DEL BIO-BIO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTION EMPRESARIAL**

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

**Análisis comparativo en Responsabilidad
Social en Municipalidades pertenecientes
a la Asociación de Municipios
del Valle del Itata**

CAMILO JAVIER CARMONA SAN MARTÍN

PROFESOR GUÍA
OMAR EDUARDO ACUÑA MORAGA

CHILLÁN, 2012



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

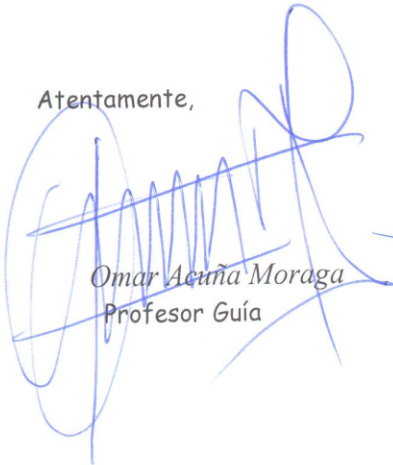
Chillán, Septiembre 10 de 2012.

Informe: Memoria de Título

En relación a la evaluación de la Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial, denominada “ANÁLISIS COMPARATIVO EN RESPONSABILIDAD SOCIAL EN MUNICIPALIDADES PERTENECIENTES A LA ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS DEL VALLE DEL ITATA”, del alumno Camilo Carmona San Martín.

Teniendo en cuenta las exigencias de la Carrera de Ingeniería Comercial y en especial las referidas a la actividad de titulación, la comisión de examinación califica el presente informe con 6,7 puntos (escala de 1 a 7).

Atentamente,


Omar Acuña Moraga
Profesor Guía


Eduardo Castillo M.
Profesor Informante


Omar Acuña Moraga
Director de Escuela

CC. - Director de Escuela Ingeniería Comercial
- Alumnos(as)
- Archivo

ÍNDICE

RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	8
ANTECEDENTES GENERALES	9
Investigación Propuesta	9
Justificación de la Investigación Propuesta	10
Metodología de trabajo	10
Objetivos de la Investigación	12
Alcance y Limitaciones de la Investigación	13
CAPÍTULO I RESPONSABILIDAD SOCIAL	14
1 Responsabilidad Social	14
1.1 Antecedentes de Responsabilidad Social	15
1.2 Concepto de Responsabilidad Social	18
1.3 Dimensiones de la Responsabilidad Social	20
1.3.1 Dimensión Interna	20
1.3.2 Dimensión Externa	20
1.4 Aspectos a considerar en Responsabilidad Social	21
1.4.1 Core business	21
1.4.2 Triple Bottom Line o Triple P (People, Profit, Planet)	22
1.4.2.1 Desarrollo sostenible, Perdurable o Sustentable	23
1.4.3 Stakeholders o Grupos de Interés	24
1.4.4 Transparencia (Accountability)	25
1.5 Niveles de Responsabilidad Social	25
1.5.1 Nivel Primario	26
1.5.2 Nivel Secundario	27
1.5.3 Nivel Terciario	27
1.6 Responsabilidad Social en Chile	28
1.6.1 Organismos que promueven la RS en Chile	29
1.6.1.1 Prohumana	29
1.6.1.2 Acción RSE	30
1.6.1.3 Vincular	30
1.6.1.4 Fundación Avina	30
1.7 Instrumentos, Principios y Estándares Internacionales	31
1.7.1 Accountability 1000	31
1.7.2 Global Reporting Initiative	31
1.7.3 Indicadores Parse	32
1.7.4 ISO 26000	32

1.7.5	Pacto Global	32
1.7.6	Social Accountability 8000	33
1.8	Responsabilidad Social en el Sector Público	33
1.8.1	Rol del Estado en Responsabilidad Social	34
1.8.2	Accionar Responsable del Gobierno	35
1.8.3	Agenda de RS propuesta por RSC-CHILE	36
1.9	Implementación de Responsabilidad Social en Instituciones Públicas	37
1.9.1	Etapas de Implementación	37
CAPÍTULO II ANTECEDENTES MUNICIPIOS DEL VALLE DEL ITATA		40
2	Asociación de Municipios del Valle del Itata	40
2.1	Antecedentes Territorio del Valle del Itata	41
2.1.1	Ubicación Geográfica	41
2.1.2	Antecedentes Demográficos por Comuna	42
2.1.3	Proyección Población Territorio	42
2.1.4	Pobreza	43
2.1.5	Educación	44
2.1.6	Índice de Desarrollo Humano	44
2.1.7	Salud	45
2.1.8	Medio Económico	46
2.2	Municipalidades Pertencientes a la Asociación del Valle del Itata	47
2.2.1	Cobquecura	47
2.2.2	Coelemu	49
2.2.3	Ninhue	51
2.2.4	Portezuelo	53
2.2.5	Quillón	55
2.2.6	Quirihue	57
2.2.7	Ránquil	59
2.2.8	San Nicolás	61
2.2.9	Trehuaco	63
2.3	Organización Interna municipal	65
2.3.1	Funciones Privativas	65
2.3.2	Funciones Compartidas	66
2.4	Unidades Municipales	66
2.4.1	Secretaría Municipal	67
2.4.2	Secretaría Comunal de Planificación	67

2.4.3	Dirección Desarrollo Comunitario	67
2.4.4	Departamento de Administración y Finanzas	68
2.4.5	Dirección de Obras Municipales	68
2.4.6	Dirección de Administración Educacional Municipal	69
2.4.7	Departamento de Salud Municipal	69
2.4.8	Unidad de Transito y Transporte Publico	70
2.4.9	Unidad de Aseo y Ornato	70
CAPÍTULO III DIAGNOSTICO DESEMPEÑO SOCIAL MUNICIPAL		71
3	Diagnostico Desempeño Social Municipios Del Valle Del Itata	71
3.1	Instrumento De Autodiagnóstico Chihuahuense	71
3.2	Aplicación del Instrumento	72
3.2.1	Scorecard Balance Social Municipios	72
3.3	Resultados Área temática Calidad de vida en el Municipio	75
3.4	Resultados Área temática Compromiso con la Comunidad	79
3.5	Resultados Área temática Cuidado y Preservación del Medio Ambiente	84
3.6	Resultados Área temática Competitividad y Relación con sus Stakeholders	88
3.7	Análisis Comparativo Secano Interior v/s Secano Costero	93
3.8	Análisis de Correlación entre Áreas Temáticas	95
CAPÍTULO IV PROPUESTAS DE MEJORA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL		97
4	Propuestas de mejora en Responsabilidad Social	97
4.1	Propuestas de mejora por Área Temática	97
4.1.1	Calidad de Vida en el Municipio	98
4.1.1.1	Propuestas área temática Calidad de Vida en el Municipio	98
4.1.2	Compromiso con la Comunidad	104
4.1.2.1	Propuestas área temática Compromiso con la Comunidad	104
4.1.3	Cuidado y Preservación del Medio Ambiente	108
4.1.3.1	Propuestas área temática Cuidado y Preservación del Medio Ambiente	108
4.1.4	Competitividad y Relación con sus Stakeholders	114
4.1.4.1	Propuestas área temática Competitividad y Relación con sus Stakeholders	114

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	118
Cumplimiento de Objetivos	118
Conclusiones	120
Sugerencias	122
BIBLIOGRAFÍA	126
Sitios buscados en la WEB	129
ANEXO	132
Anexo N°1: Encuestas del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense	133
Calidad de Vida en el Municipio	133
Compromiso con la Comunidad	133
Cuidado y Preservación del Medio Ambiente	134
Competitividad y Relación con sus Stakeholders	134
Anexo N°2: Promedio Encuestas por Municipio	135
Cobquecura	135
Coilemu	136
Ninhue	137
Portezuelo	138
Quillón	139
Quirihue	140
Ranquil	141
San Nicolás	142
Trehuaco	143
Anexo N°3: Promedio Enunciados por Área Temática	144
Calidad de Vida en el Municipio	144
Compromiso con la Comunidad	144
Cuidado y Preservación del Medio Ambiente	145
Competitividad y Relación con sus Stakeholders	145

Memoria para optar al título de Ingeniero Comercial
Análisis comparativo en Responsabilidad Social en Municipalidades pertenecientes a la
Asociación de Municipios del Valle del Itata

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar comparativamente el desempeño social de las municipalidades pertenecientes a la Asociación de Municipios del Valle del Itata, provincia de Ñuble. El método de medición será a través de un instrumento de Autodiagnóstico, el cual abarca 4 temáticas; Calidad de Vida en el Municipio, Compromiso con la Comunidad, Cuidado y Preservación del Medio Ambiente, Competitividad y Relación con sus Stakeholders. Este Instrumento se aplicará a las unidades municipales DAEM, DESAMU, DIDECO, DOM y SECPLAN, de los Municipios de Cobquecura, Coelemu, Ninhue, Portezuelo, Quillón, Quirihue, Ránquil, San Nicolás y Trehuaco, permitiendo identificar sus principales fortalezas y debilidades, para luego elaborar propuestas de mejora en responsabilidad social en base a estos resultados.

Palabras Clave: Asociación de Municipios, Instrumento de Autodiagnóstico, Desempeño Social, Fortalezas y Debilidades, Propuestas de Mejora.

ABSTRACT

This research aims to comparatively analyze the social performance of the municipalities belonging to the Association of Municipalities of the Valley of the Itata, Ñuble province. The method of measurement will be an instrument of self-assessment, which covers 4 topics; Quality of life in the Township, Commitment to the Community, Care and Preservation of the Environment, Competitiveness and Relationship with its Stakeholders. This instrument shall apply to municipal units DAEM, DESAMU, DIDECO, DOM and SECPLAN, of the municipalities of Cobquecura, Coelemu, Ninhue, Portezuelo, Quillon, Quirihue, Ranquil, San Nicolás and Trehuaco, allowing to identify their main strengths and weaknesses, to then develop proposals for improvement social responsibility based on these results.

Keywords: Association of Municipalities, Instrument of self-assessment, Social Performance, Strengths and Weaknesses, Proposals for Improvement.

INTRODUCCIÓN

Las acciones que realizamos en el diario vivir se ven envueltas en un mundo cada día más globalizado en donde prima lo individual sobre lo colectivo, las malas prácticas por parte de los ciudadanos corrientes como también corporativos, son pan de cada día, por lo mismo nace la interrogante si las consecuencias propias de nuestras acciones son fiel reflejo de lo que somos o esta sociedad es la que nos transforma en seres sin sentido, haciendo oídos sordos y vista ciega a problemas que realmente importan. En vista a estas acciones es que nace el concepto de responsabilidad social, en primera instancia vinculada a la buena gestión de las empresas y organizaciones, para luego expandirse hacia los grupos de interés que interactúan en ella, velando por sus inquietudes con el propósito de crear instancias y compromisos voluntarios socialmente responsables en beneficio de una sociedad más limpia y un entorno competitivo más transparente. A partir de estos enigmas hoy en día las organizaciones de toda índole juegan un rol vital en este sentido, buscando el equilibrio en el crecimiento económico, bienestar social y el aprovechamiento de recursos naturales y medio ambiente, a favor de un desarrollo sostenible en el tiempo. Las instituciones públicas como es el caso de las Municipalidades, no están ajenas a estas prácticas, y en su papel de reguladores deben definir los estándares mínimos de la actuación empresarial e individual dentro del marco legal, velando por los intereses de la ciudadanía, medio ambiente, educación, salud, entre otras aristas promoviendo el bienestar social en la comunidad. La presente investigación tiene como principal objetivo medir el nivel de responsabilidad social de estas instituciones públicas, siendo las Municipalidades pertenecientes a la Asociación de Municipios del Valle del Itata las seleccionadas para participar en este estudio, en donde se les aplicará un instrumento de Autodiagnóstico el cual aborda 4 áreas temáticas: Calidad de vida en el Municipio, Compromiso con la Comunidad, Cuidado y Preservación del Medio Ambiente y Competitividad y Relación con sus Stakeholders, permitiendo identificar cuáles son las principales fortalezas y debilidades que presentan estas instituciones lo que permitirá posteriormente elaborar propuestas de mejora en Responsabilidad Social a esta agrupación de Municipios.

ANTECEDENTES GENERALES

- **INVESTIGACIÓN PROPUESTA**

Cuando se habla de responsabilidad social de manera natural se relaciona el concepto con el sector privado, mas especifico al ámbito empresarial en donde definirla desde este ámbito es prácticamente sencillo, pero la problemática nace cuando se debe delimitar este concepto desde el prisma estatal, más aun desde el área municipal. De la misma manera que las empresas ejercen acciones socialmente responsables más allá de lo que la ley les exige, los municipios lo deben hacer más allá de lo socialmente establecido. La responsabilidad social en el ámbito municipal supone ensayar diversas respuestas y soluciones, que solo tendrán factibilidad y validación social siempre y cuando se trabaje internamente en la institución vinculando a todos los actores comunitarios socialmente responsables en la construcción de una sociedad mejor.

Evaluar la gestión institucional de cualquier municipalidad es una tarea compleja, se requiere de elementos especiales. Por un lado se deben ejercer funciones gubernamentales, mientras que por otro es necesario proporcionar servicios sociales con altos estándares de calidad.

Se puede ser socialmente responsable, pero ¿Quién mide tal nivel de responsabilidad? es una pregunta que se hacen muchos, y que pocos pueden responder ¿Porque?, ¿Por la poca información que se tiene respecto el tema? ¿Porque no encuentran el instrumento adecuado para tal medición? o simplemente ¿Por miedo a ver cifras y resultados no acordes a lo esperado?

Actualmente son escasos los instrumentos de medición en términos de responsabilidad social en Chile, mas aun sectores públicos como el Municipal, los cuales deben ser organizaciones públicas que estén en la vanguardia de la transparencia y participación ciudadana por lo que se propone en la presente investigación poder medir el nivel de desempeño social en las Municipalidades

pertenecientes a la Asociación de Municipios del Valle del Itata, con el fin de poder determinar su rol social con sus grupos interesados.

- **JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN PROPUESTA**

La presente investigación tiene como propósito analizar y comparar el desempeño social en los municipios del Valle del Itata, a través de la implementación de un instrumento de autodiagnóstico, el cual permitirá distinguir la labor que cumplen estas en pos de una sociedad más responsable, entregando propuestas de mejora, a través de un Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense, el cual permitirá identificar fortalezas y debilidades asociadas al área institucional, abarcando temáticas como: Calidad de Vida en el Municipio, Compromiso con la Comunidad, Cuidado y Preservación del Medio Ambiente y Competitividad y Relación con sus Stakeholders. La medición de desempeño, ayuda a los municipios a mejorar la eficacia y eficiencia de los servicios públicos a través de la recopilación, análisis y aplicación de información generada por el proceso de medición, facilitando la revisión de los procesos internos, maximizando recursos, ayudando en la elaboración de acciones que beneficien a la comunidad.

Ser considerado socialmente responsable le da un valor agregado a la entidad, en este caso particular al municipio, transmitiendo así a sus grupos de interés una convicción social voluntaria, en beneficio de una sociedad mejor y ambiente más limpio, en donde se invierte a futuro y se espera que el compromiso que han adoptado voluntariamente contribuya a incrementar valor a ella.

- **METODOLOGÍA DE TRABAJO**

La investigación que se desarrollara tiene un enfoque cuantitativo analítico, en la que se recolectan datos para así poder identificar el desempeño social de los municipios, en base a la medición numérica y el análisis estadístico.

1. Visitar municipios a investigar con el fin de obtener antecedentes e información primordial para la confección de la investigación.

2. Analizar base de datos de estudios anteriores aplicadas a municipios de: San Nicolás, Quirihue, Ninhue, Portezuelo.
3. Los resultados obtenidos servirán como base de datos para comparar y contrastar el desempeño social entre los municipios seleccionados, con el propósito de evaluar su nivel de acción socialmente responsable.
4. Una vez recopilado estos antecedentes será posible entregar propuestas de mejora en responsabilidad social. De esta manera los municipios tendrán noción de su desempeño social hacia sus grupos de interés.

✓ **INFORMACIÓN PRIMARIA**

La recolección de información se realizará en base a encuestas dirigidas a personal municipal de distintos departamentos con el fin de obtener información fiable en donde responderán los enunciados a través de una escala de tipo likert, permitiendo así evaluar el desempeño social de los municipios.

✓ **INFORMACIÓN SECUNDARIA**

En relación a la información obtenida de manera externa, ya sean informes bibliográficos, investigaciones y estudios realizados de manera pública, como es el caso de información obtenida de estudios realizados con anterioridad sobre el mismo tema, que pueden servir como material de apoyo para la confección de esta investigación.

✓ **INSTRUMENTO A UTILIZAR**

Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense, compuesto por 4 temáticas, las cuales permitirán estimar en qué medida la entidad cumplen con los enunciados expuestos, en donde calificaran en base a una escala del 1 al 6, donde 5 representa el más alto grado y 1 el más bajo. La opción 6 será considerada como “No Aplica”.

✓ **LA MUESTRA**

Corresponderá a los funcionarios municipales de Cobquecura, Coelemu, Ninhue, Portezuelo, Quillón, Quirihue, Ránquil, San Nicolás y Trehuaco, preocupándose de que los encuestados sean de distintos departamentos, de preferencia los departamentos de Salud, Educación, Obras Municipales, Dideco y Secplan¹, debido a que estos son los que entregan información real acerca del manejo y entrega de servicios a la comunidad, para así obtener resultados fidedignos, ya sea de manera presencial o a través de una encuesta online.

Se utilizara una muestra de tipo no probabilístico intencionada, cuya particularidad es que los municipios sujetos a estudio no dependen de la probabilidad tal, sino más bien de las características relacionadas con la investigación o de las personas participes en la muestra.

• **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

OBJETIVO GENERAL

Analizar comparativamente el desempeño social de municipalidades pertenecientes a la asociación de municipios del Valle del Itata: San Nicolás, Ninhue, Quirihue, Portezuelo, Cobquecura, Trehuaco, Ránquil, Coelemu, Quillón.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Elaborar un marco teórico en Responsabilidad Social
- ✓ Describir características y funciones de los Municipios del Valle del Itata
- ✓ Diagnosticar desempeño social en Municipios del Valle del Itata
- ✓ Formular propuestas de mejora en Responsabilidad Social a los Municipios del Valle del Itata

¹Departamentos encuestados en estudio anterior; RS en municipios de secano interior: San Nicolás, Ninhue, Quirihue, Portezuelo.

- **ALCANCE Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

ALCANCE

- ✓ Municipalidades pertenecientes a la Asociación de Municipios del Valle del Itata; Cobquecura, Coelemu, Ninhue, Portezuelo, Quillón, Quirihue, Ránquil, San Nicolás y Trehuaco. Provincia de Ñuble.
- ✓ Unidades municipales: Dirección de Administración Educacional Municipal, Departamento de Salud, Dirección de Desarrollo Comunitario, Dirección de Obras Municipales y Secretaria Comunal de Planificación.²

LIMITACIONES

- ✓ La gran limitante de la presente investigación fue la complejidad al momento de aplicar el Instrumento de Autodiagnóstico, debido a la escasez de tiempo disponible por parte de los funcionarios municipales. Además de la negativa de algunos funcionarios al momento de contestar la encuesta debido al temor de hacerse público los resultados obtenidos, sin importar que se les haya indicado con anterioridad que la encuesta era de carácter anónimo.
- ✓ Para el caso particular de Cobquecura, no existe una Dirección de Desarrollo Comunitario pero si existe el Departamento Social el cual es parte de DIDECO en el resto de los municipios, cumpliendo la misma función.
- ✓ En primera instancia se pretendió realizar propuestas de mejora por cada departamento y municipio, pero debido a la similitud de respuestas arrojadas, se elaboraron propuestas de mejora dirigidas a la agrupación de municipios en conjunto. Si bien es cierto existen departamentos y municipios con puntuaciones destacables (las cuales se identificaron) estas no son perfectas, por lo tanto de igual manera pueden acoger las propuestas planteadas, debido a que como municipios deben presentar calificaciones optimas para entregar un servicio de calidad a sus grupos de interés.

² DAEM, DESAMU, DIDECO, DOM y SECPLAN.

CAPÍTULO PRIMERO

Responsabilidad Social

1. RESPONSABILIDAD SOCIAL

Por mucho tiempo las organizaciones ya sea públicas o privadas, se preocupaban de sus propios intereses dejando de lado problemáticas esenciales de un mundo globalizado en donde prima el individualismo y temas como la pobreza, discriminación, desigualdad, medioambiente, bienestar de las personas, entre otros aspectos, al parecer no eran de interés alguno, explotando a personas en beneficios de terceros, buscando riquezas a costa de otros. Hoy en día para que las organizaciones sean exitosas deben desarrollarse de manera íntegra, preocupándose de todas sus áreas institucionales, y sobre todo, tener un entorno social saludable, brindando una imagen positiva a sus interlocutores.

De esta manera nace el concepto de responsabilidad social, las organizaciones asumen un compromiso social voluntario en beneficio de una sociedad más responsable, contribuyendo al desarrollo y bienestar de sus grupos de interés, creando un ambiente favorable y un entorno competitivo más transparente.

Es importante incentivar prácticas socialmente responsables debido a que el ciudadano corporativo, es un protagonista importante dentro de esta sociedad, por lo que si este ejecuta acciones voluntarias, éticamente responsables, lo más probable es que tales hábitos sean calcados por otros, beneficiando a una sociedad que cada día es más individualista, preocupándose de intereses propios, haciendo vista ciega y oídos sordos a problemas que realmente importan.

A partir de estos enigmas las empresas y organizaciones juegan un rol vital en este sentido, buscando el equilibrio en el crecimiento económico, bienestar social y el aprovechamiento de recursos naturales y medio ambiente, a favor de un desarrollo sostenible en el tiempo, satisfaciendo necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias, siendo un ente activo ante problemáticas sociales, en pos de un

ambiente estable y prospero. Cabe destacar que estas prácticas socialmente responsables pueden ser aplicadas a diversas áreas. La responsabilidad social es transversal, abarca sectores empresariales, como también corporativos, individuales y públicos, existen una serie de apellidos relacionados a las buenas prácticas sociales, los cuales tienen un interés común, accionar de manera responsable en beneficio de sus grupos cercanos, contribuyendo a un desarrollo sostenible en el tiempo.

1.1 ANTECEDENTES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

El concepto de responsabilidad social no tiene una fecha de origen exacta, pero si se hace presente un historial de acontecimientos dignos de mencionar, como el surgimiento de los derechos humanos, el pacto mundial, normas medioambientales, libro verde, por nombrar algunos, los cuales sirvieron de base sólida para generar una mayor conciencia social.

En el siglo XIX empresarios europeos y estadounidenses, del área industrial comienzan a dar valor y preocuparse de temáticas como la vivienda, caridad, y bienestar de sus empleados. Con el siglo XX auestas, surge el sentimiento filantrópico, el cual toma forma dentro de las relaciones formales integrales dentro de cada institución. Hito relevante debido a que en ese entonces el único objetivo empresarial era aumentar la productividad y obtener beneficios económicos.

En 1944, se promulga la Declaración de Filadelfia³ abordando cuatro principios: el trabajo no es mercancía, la libertad de expresión y de asociación es esencial, la pobreza en cualquier lugar constituye un peligro para la prosperidad en todas partes, la guerra contra las carencias se debe desatar con vigor implacable.

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

³ Carta de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

En la década de los 70, el reverendo León Sullivan crea una serie de principios para abordar las problemáticas racistas y desigualdad social, a través de los Principios Globales de Sullivan.⁴ En el año 1972 se realiza la conferencia de Estocolmo, convocada por la Organización de Naciones Unidas, en donde se abordaron temáticas ambientales lo que marcó un punto de inflexión en el desarrollo de la política internacional del medio ambiente. En 1987 se escribe el Informe socio-económico de Brundtland el cual fue elaborado por distintas naciones para la ONU, en donde se utilizó por primera vez el término desarrollo sostenible o sustentable.⁵

En junio de 1992 se realiza la Cumbre para la Tierra, realizada por la conferencia de las Naciones Unidas, en donde se acuerda adoptar un enfoque de desarrollo que protegiera el medio ambiente, asegurando el desarrollo económico y social. En el año 1996 la norma ISO 14000 nace con el objetivo de ser un estándar internacional de gestión ambiental, tras el éxito de la serie de normas ISO 9000 para sistemas de gestión de la calidad. En el año 1997 nace el protocolo de Kioto, propuesto por la CMNUCC⁶ el cual pretende reducir las emisiones de seis gases de efecto invernadero que causan el calentamiento global.⁷ Ese mismo año se instaura el Global Reporting Initiative, iniciativa conjunta creada con el objetivo de mejorar las prácticas de reportes de sustentabilidad con parámetros de comparación a los balances financieros o económicos, además de la norma SA8000, la cual tiene como propósito auditar y certificar el cumplimiento de la responsabilidad social promoviendo mejores condiciones laborales.

A fines de 1999 se constituye el Pacto Global de Naciones Unidas⁸ el cual llama a las compañías a adoptar diez principios universales relacionados con los derechos

⁴Códigos de conducta sobre derechos humanos e igualdad de oportunidades para compañías que operan en Sudáfrica. Actualmente son base de iniciativas RSE en temáticas como derechos humanos, igualdad de oportunidades, ética comercial y protección del ambiente.

⁵Satisfacer necesidades del presente sin comprometer la capacidad de futuras generaciones de satisfacer las suyas.

⁶ Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.

⁷ Entra en vigor el 16 de febrero del año 2005.

⁸ Propuesto por Kofi Annan, secretario Gral. de la ONU, puesto en marcha oficialmente en la sede de la ONU año 2000.

humanos, las normas laborales, el medio ambiente y anticorrupción. En noviembre de ese mismo año, surge la norma AA1000⁹ garantizando la calidad transparente de las rendiciones de cuentas, evaluaciones y divulgación sobre aspectos sociales y éticos de la gestión organizacional.

En el año 2001, otro hito contribuye a impulsar la Responsabilidad Social como es el caso del Libro Verde de la Comisión Europea, el cual propone fomentar un marco para la responsabilidad social de las empresas. El mismo año se realiza la Cumbre del Milenio, en donde se dictan los ocho objetivos de desarrollo del milenio.¹⁰ En Francia, año 2001, la ley NRE¹¹ obliga a las empresas francesas, a transparentar acciones de carácter social y medio ambiental, en sus informes anuales.

En noviembre del 2010 nace la norma ISO 26000¹² la cual contribuye a alinear el lenguaje sobre Responsabilidad Social, aplicado a todo tipo de organizaciones, proporcionando directrices socialmente responsables.

La Responsabilidad Social es cambiante, transversal, y seguirá innovando por lo que nuevos acontecimientos habrán de sumarse a esta serie de hitos relevantes, beneficiando una sociedad más justa y responsable, teniendo claro que la responsabilidad social puede ser ejercida por cualquier individuo u organización.

⁹ Norma de procedimiento que garantiza la calidad transparente de las rendiciones de cuentas, evaluaciones y divulgación sobre aspectos sociales y éticos de la gestión empresarial.

¹⁰ Erradicar la pobreza extrema y el hambre, Lograr la enseñanza primaria universal, Promover la igualdad entre los géneros y la autonomía de la mujer, Reducir la mortalidad infantil, Mejorar la salud materna, Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades, Garantizar la sostenibilidad ambiental, Fomentar una asociación mundial para el desarrollo.

¹¹ Ley de Nuevas Regulaciones Económicas.

¹² Comenzó su desarrollo el año 2001 y fue elaborada sobre la base de un trabajo multistakeholder mundial en el cual participaron 80 países, incluido Chile.

1.2 CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Existen diversas conceptualizaciones sobre el término responsabilidad social aplicada en la organización. Es por ello que se hace necesario ampliar el registro de significados con el fin de interiorizarse un poco más en el tema.

El **Libro Verde** la define como *“La integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones comerciales y en sus relaciones con sus interlocutores”*.

Por su parte el **World Business Council for Sustainable Development** señala que es *“Un compromiso que asume una empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de colaboración con sus empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad, con el objeto de mejorar la calidad de vida”*.

The Center for Corporate Citizenship at Boston Collage aclara que el actuar de la organización tiene relación con *“La manera que integra valores sociales básicos con sus prácticas, operaciones y políticas cotidianas. Una organización que adhiere al principio de la ciudadanía corporativa entiende que su propio éxito está entrelazado con la salud de la sociedad y el bienestar general”*.

El Foro de la Empresa y la Responsabilidad Social en las Américas postula que el accionar responsable es parte de *“Una visión de los negocios que incorpora el respeto por los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente”*.

En Sudamérica, uno de los principales exponentes en la región, el **Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social**, sostiene que *“Es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sustentable de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”*.

De la misma manera en Chile la **Fundación Prohumana** manifiesta que es *“La responsabilidad que tienen las personas, instituciones y empresas para contribuir al aumento del bienestar de la sociedad, contribuyendo al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y confianza con sus empleados y familias, la sociedad en general y la comunidad local en pos de mejorar su capital social y calidad de vida”*.

Mientras que **Acción RSE** afirma que es *“Una visión de negocios, necesaria para la sustentabilidad y competitividad de las empresas, que integra armónicamente el desarrollo económico con el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente, en toda la cadena de valor”*.

Vincular declara *“Un conjunto de políticas transversales y buenas prácticas verificables, tanto internas como externas, alineadas a los valores y principios organizacionales, cuya finalidad es contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la empresa mejorando su competitividad, sustentabilidad y simultáneamente, la calidad de vida de sus grupos de interés”*.

La gran mayoría de las definiciones anteriormente vistas buscan satisfacer las necesidades de los interlocutores, contribuyendo al desarrollo social y ambiental, además del económico propiamente tal. En base a esta información en la presente investigación se definirá Responsabilidad Social como:

“El compromiso social voluntario que adoptan las empresas u organizaciones contribuyendo al desarrollo y bienestar de sus grupos de interés, en beneficio de una sociedad más responsable, creando un ambiente favorable y un entorno competitivo más transparente, generando valor económico, social y ambiental, siendo capaces de satisfacer necesidades presentes sin perjudicar a las futuras generaciones a satisfacer las suyas propias”.

1.3 DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Los grupos de interés se pueden clasificar en 2 sectores:

- ✓ El sector interno, en donde se encuentran empleados, accionistas y propietarios.
- ✓ El sector externo, en donde participan actores secundarios como proveedores, clientes, competidores, agentes sociales, administración pública, sociedad civil, comunidad, medio ambiente, etc.

1.3.1 DIMENSIÓN INTERNA

La dimensión interna hace alusión a aquellas áreas que tienen relación con las obligaciones y acciones socialmente responsables orientadas a sus propietarios y trabajadores. Se debe asegurar el cumplimiento de la ley, siendo transparentes e inculcando valores y principios éticamente correctos, colaborando con grupos internos desarrollando al máximo el potencial de su capital humano. Se busca tener mejores condiciones laborales, patrones de conducta socialmente responsables relacionados con el empleo, inserción, formación, igualdad retributiva, conciliación de la vida laboral y familiar, salud laboral, en base al cumplimiento de los principios y derechos internacionales establecidos por la OIT.

1.3.2 DIMENSIÓN EXTERNA

La dimensión externa hace referencia a aquellas responsabilidades y obligaciones orientadas a su entorno: clientes, ciudadanos, usuarios, consumidores, proveedores e interlocutores públicos de la comunidad. Se debe trabajar con aquellos grupos interesados más cercanos a la organización y entorno, preocupándose del bienestar de las familias de los interesados, para luego pensar en las comunidades en donde se encuentran inmersas las empresas y finalmente en relación con el estado.

1.4 ASPECTOS A CONSIDERAR EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

Incorporar la responsabilidad social en el corazón de la organización implica revelar la importancia de generar relaciones de confianza y beneficio mutuo con los principales grupos interesados. Es menester para una organización exitosa y perdurable en el tiempo, generar lazos en base a la transparencia, la comunicación permanente y la búsqueda de alianzas que generen valor compartido. Para lograr tal nivel de integración es de vital importancia entender que el compromiso que se tiene con sectores sociales, ambientales y económicos, sirven de base para ejercer la estrategia de responsabilidad social en toda la organización.

1.4.1 CORE BUSINESS

Se entiende como *Core Business*, la capacidad que tiene la organización de definir su visión como elemento guía en la marcha de las operaciones, cuando busca establecer con precisión donde y como quiere llegar, transmitiendo tal convicción a todos sus miembros. Este concepto debe ser el objetivo de la Responsabilidad Social, debe ser parte del ADN y ser entendida por toda la organización en donde todos deben comprender los ideales de manera individual como grupal, a través de un proceso continuo, integrando vínculos de permanencia con grupos de interés, redefiniendo conceptos como misión, visión, objetivos, lineamientos estratégicos, etc.

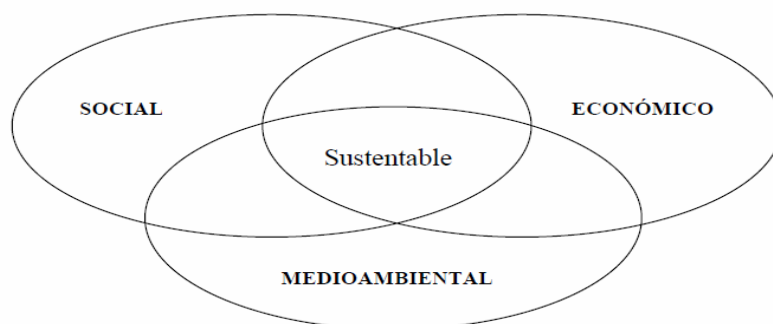
La integración de la responsabilidad social no es un mero slogan, tiene que formalizarse a través de diseños de políticas y sistema de gestión. El objetivo es que la actividad principal de la organización aporte un valor añadido a la sociedad y más en concreto a los grupos de interés con los que se relaciona e interactúa desde una voluntad decidida de realizar su actividad respetando criterios éticos más allá de lo tradicional. La ideología socialmente responsable debe estar alineada al corazón de la organización, integrando las expectativas de los grupos sociales dependientes, generando valor económico, social y ambiental tanto a la

entidad como a la sociedad propiamente tal, asegurando su éxito y sustentabilidad, contribuyendo al desarrollo de la comunidad.

1.4.2 TRIPLE BOTTOM LINE o TRIPLE P (PEOPLE, PROFIT, PLANET)¹³

El concepto Triple Bottom Line hace alusión al poder generar valor económico; maximizando beneficios en el largo plazo, generar valor ambiental; minimizando el impacto sobre las operaciones en el medio ambiente, restaurando cualquier daño ocasionado en el pasado y por último generar valor social; fomentando el bienestar de los colaboradores de la organización y personas ajenas a ella. Este término se refiere a tales conceptos los cuales tienen un denominador común, comprometerse al desarrollo sustentable, de manera voluntaria.

Figura 1: Triple Bottom Line



Fuente: Elaboración propia en base a libro *Cannibals With Forks: The triple bottom line of 21st century business*

Social: La sostenibilidad social se encarna en el contexto humanitario de los negocios, en relación a las cuestiones de la pobreza y desigualdad de ingresos, enfermedades, acceso a la atención sanitaria, agua potable y saneamiento, educación, y cuestiones más amplias relacionadas con el impacto del negocio de la globalización en el desarrollo económico.

¹³ Expresión utilizada por primera vez por John Elkington en 1994, puso énfasis del concepto en su libro *Cannibals With Forks: The triple bottom line of 21st century business*.

Ambiental: La sostenibilidad ambiental analiza el impacto de negocio en la calidad y cantidad de los recursos naturales, el medio ambiente, el calentamiento global, las preocupaciones ecológicas, gestión de residuos, la reducción en el consumo de energía y de recursos, la producción de energía alternativa, y la contaminación y mejor gestión de las emisiones.

Económico: La sostenibilidad económica es fundamental para el éxito financiero en el que la supervivencia básica requiere que los gastos no superen a los ingresos.

Es importante que se sepa transmitir a las organizaciones estas buenas prácticas con el fin de convivir en un mundo un poco mejor. La idea de desarrollo sostenible se traduce en evaluar la actividad principal desde tres puntos de vista, medioambiental, en su compatibilidad con los ecosistemas, social, en las consecuencias sociales no sólo para los trabajadores, sino también para con las comunidades locales y sociedad en general. Por último contribuyendo al desarrollo económico, siendo competidores transparentes y sanos.

1.4.2.1 DESARROLLO SOSTENIBLE, PERDURABLE o SUSTENTABLE

El concepto de desarrollo sostenible que comprende viabilidad ambiental, económico y social, surgió del informe llamado “Our Common Future” elaborado en 1987 para la ONU por la CMMAD.¹⁴ Existe cierta incertidumbre debido a la empleabilidad del concepto, por un lado en inglés existe tan solo un término “sustainable” y en francés “perdurable”, en español se utilizan los términos sostenible y sustentable, lo cual genera cierta perplejidad respecto al tema.

Por un lado en Europa el término preferido es sostenible y se realizan memorias de sostenibilidad, en América, se utiliza el concepto sustentable, en donde se realizan reportes de sustentabilidad, en ambos casos se refieren al mismo juicio, siendo exactamente los mismos documentos, por lo cual podemos concluir que se

¹⁴ Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.

trata de una cuestión geográfica, en donde se busca cambiar las modalidades de producción, consumo y distribución de bienes naturales, reestructurando las producciones altamente impuras y destructoras del ambiente, satisfaciendo necesidades presentes sin comprometer la capacidad de satisfacer necesidades futuras.

1.4.3 STAKEHOLDERS O GRUPOS DE INTERÉS

Las organizaciones para ser sustentables en el tiempo deben tener una excelente comunicación con sus grupos de interés, privilegiando el dialogo, respondiendo a las necesidades y expectativas que estos requieran, gestionando de buena manera la relación con ellos, los cuales no pueden ser ignorados si se quiere crecer en un mercado tan competitivo como el actual.

Según R. Edward Freeman, los grupos de interés o stakeholders se definen como; *“Todos aquellos grupos que se ven afectados directa e indirectamente por el desarrollo de la actividad de la organización, y por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de éstas”*¹⁵. Haciendo referencia a la capacidad que tiene la organización para generar una riqueza sostenible a lo largo del tiempo, agregando valor en consecuencia de la buena relación con sus grupos de interés. Por otra parte, John Elkington menciona que es de vital importancia la participación constructiva de las partes interesadas, donde las organizaciones pueden aumentar la confianza externa en sus intenciones y actividades, ayudando a mejorar la reputación corporativa, difundiendo prácticas más sostenibles.

Identificar los grupos de interés, y ver cuáles son sus expectativas e inquietudes, es un aspecto que permite de fácil manera implantar integralmente la RS en cualquier organización. Una buena relación con los grupos de interés generara beneficios sólidos en el transcurso del tiempo como reducción de riesgos, desarrollo de mejores procesos productivos, nuevas oportunidades de negocio,

¹⁵ Definición propuesta por Freeman en su libro Strategic Management: A Stakeholder Approach.

consolidación de una reputación corporativa, baja rotación de personal, desarrollo de nuevos mercados, mejores relaciones con gobierno, entre otros.

Entre las principales partes interesadas se encuentran: Empleados, Accionistas, Consumidores, Proveedores, Comunidades, Medios de Comunicación, Gobiernos, Inversionistas, Analistas Financieros, Activistas, ONGs, Grupos Religiosos, Industria, Competidores y Medio Ambiente.

1.4.4 TRANSPARENCIA (ACCOUNTABILITY)

Una de las falencias de las organizaciones es que no muchas reportan las acciones voluntarias que realizan, ya sea para medir el desempeño social o para rendir cuentas públicas de sus actividades. La transparencia es un elemento inherente de la responsabilidad social, la organización no sólo debe mejorar las relaciones con sus grupos de interés, además debe transparentar y dar a conocer esas relaciones mediante una política de información sujeta a constantes evaluaciones externas, lo que da lugar a una mayor interacción y fluidez comunicacional entre la entidad y sus grupos de interés.

Para ser socialmente responsable se debe transparentar estas acciones y es por ello que nace el concepto de accountability el cual consiste en la promoción de la rendición de cuentas en el ámbito del desarrollo sostenible. Para facilitar la transparencia y entrega de información existen una serie de herramientas y normas innovadoras que permiten realizar tal labor, como es el caso de: Global Reporting Initiative, Balance Social, AA1000, entre otros.

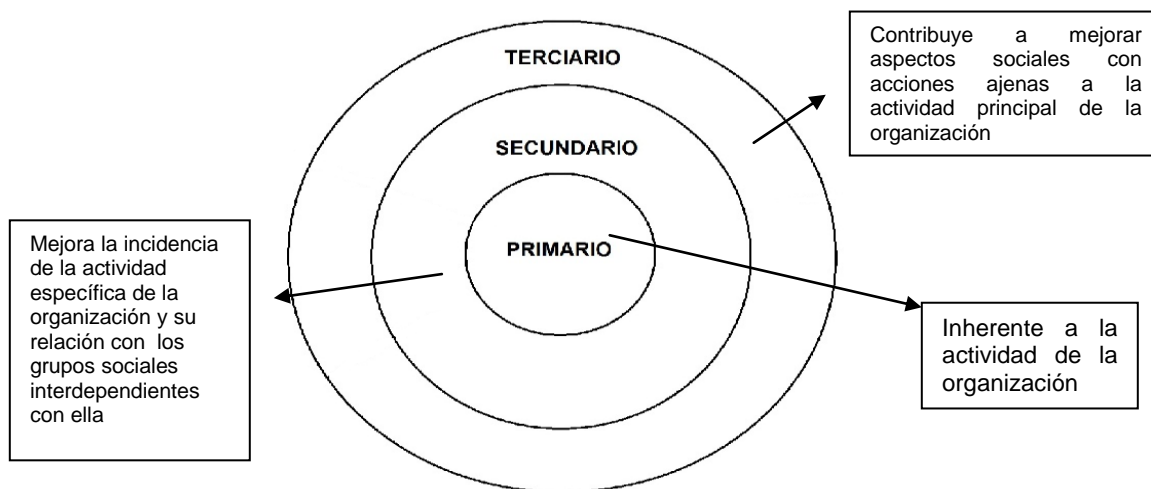
1.5 NIVELES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Existen distintos niveles de compromiso en términos de responsabilidad social, es aquí donde Bestratén y Pujol¹⁶ presentan los niveles de responsabilidad social clasificándolas en tres sectores: primarios, secundarios y terciarios. Estas responsabilidades tienen la particularidad de ser consecutivas, es decir, no se

¹⁶ BESTRATÉN, Manuel y PUJOL, Luís. 2004. Responsabilidad social de las empresas.

debe pasar a las responsabilidades secundarias sin haber abordado las primarias, y así sucesivamente.

Figura 2: Niveles de Responsabilidad



Fuente: Elaboración Propia basado en Bestraten y Pujol

1.5.1 NIVEL PRIMARIO

Las responsabilidades primarias son inherentes a la actividad de la organización, por lo mismo no se pueden considerar acciones propias de la responsabilidad social. Sin embargo, constituyen la mejor forma de empezar a desarrollarlas. Se debe cumplir con los estándares de calidad y expectativas propuestas por la organización, manifestando una calidad de conformancia, realizando lo que la organización dice que realiza.

Tabla 1: Responsabilidades sector primario

RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar productos y servicios de calidad • Crear riqueza en la organización y en la sociedad. • Respetar los derechos de los trabajadores y darles condiciones de trabajo dignas, que favorezcan su desarrollo personal y profesional. • Promover una organización sostenible y en crecimiento. • Identificar y mitigar o evitar los impactos negativos sobre el ambiente. • Cumplir las leyes y reglamentos que le sean aplicables.

Fuente: Elaboración propia basado en Bestraten y Pujol

1.5.2 NIVEL SECUNDARIO

Las responsabilidades secundarias son aquellas que exceden lo obligatorio y cuya aplicación requiere esfuerzos de la organización, es el umbral entre la Responsabilidad Social y la obligatoriedad. En este nivel se debe responder a las inquietudes y expectativas de los grupos de interés interdependientes. Se dividen estas responsabilidades entre aquellas que se contraen con los trabajadores y aquellas que configuran las relaciones con la comunidad.

Tabla 2: Responsabilidades sector secundario

CON LOS TRABAJADORES	CON LA COMUNIDAD
Ofrecer calidad de trabajo en equilibrio con la vida extra laboral	Dar empleo a la comunidad local
Favorecer la iniciativa, la autonomía y la creatividad en el trabajo.	Mejorar el ambiente más allá de sus propias operaciones.
Proporcionar empleos estables.	Publicitar con sus productos valores para un entorno social más humano.
Favorecer el crecimiento intelectual y profesional de los trabajadores.	Facilitar la integración de personas con habilidades especiales.
Facilitar asistencia para la salud, más allá de lo exigible.	Ayudar a los proveedores a mejorar sus servicios.
Aportar información sobre la empresa en todos los aspectos, en lo posible.	Asesorar a la comunidad en materias en las cuales la empresa tenga conocimientos especializados.
Reconocer el esfuerzo y los logros alcanzados	Colaborar con la formación de jóvenes Profesionales

Fuente: Elaboración propia basado en Bestraten y Pujol

1.5.3 NIVEL TERCIARIO

En este nivel se encuentran aquellas responsabilidades que no están incluidas en la actividad específica de la organización. La gran mayoría de estas prácticas son desarrolladas antes de asumir las responsabilidades primarias o secundarias, con el fin de relacionarse con mayor facilidad con lo social y causan un mayor impacto en el observador externo, como los medios de comunicación.

Tabla 3: Responsabilidades sector terciario

RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar a la población ayuda para comidas fuera del hogar (ejemplo, comedores populares). • Proporcionar a la población ayuda para vivienda (urbanizaciones, agua, alcantarillado, etc.). • Facilitar a los pobladores medios para el disfrute de actividades culturales y recreativas (cines, parques, etc.). • Colaborar con centros de formación, como escuelas, universidades, etc. • Ayudar a la construcción de infraestructura social. • Financiamiento de actividades culturales deportivas. • Promover programas de ayuda a la comunidad o a otros.

Fuente: Elaboración propia basado en Bestraten y Pujol

1.6 RESPONSABILIDAD SOCIAL EN CHILE

En lo largo de la historia las empresas y organizaciones Chilenas por tradición han contribuido al desarrollo social del país, con programas de inversión voluntarios dirigidos a la comunidad, a través de acciones filantrópicas ejercidas por los mismos dueños y ejecutivos que por estrategias nacidas desde el corazón de las organizaciones en su conjunto.

Inmersos en un mundo cada días más globalizado, la mentalidad y forma de hacer negocios ha ido cambiando, aumentando exponencialmente las demandas por parte de los ciudadanos los cuales exigen un buen actuar de las empresas, cuya imagen pública ha decaído imperiosamente en el último tiempo debido a los innumerables sucesos políticos y económicos en los cuales se ha visto envuelta, actuando de manera irresponsable en materia de compromiso social y ambiental, siendo blanco de todo tipo de críticas, perjudicando su imagen empresarial. Siguiendo en esta misma línea se han realizado estudios sobre el tema, y es aquí donde la encuesta MORI realizada en enero del año 2003, cuyo principal objetivo era investigar las percepciones de los consumidores chilenos respecto al rol que juegan las empresas, revela que las empresas que se comportan como buenos

ciudadanos corporativos, obtienen el reconocimiento de la opinión pública nacional, validándose en una variable competitiva de gran importancia.

En vista a situaciones como esta es que desde un tiempo a esta parte que las empresas e instituciones Chilenas tienen una fuerte conexión con el entorno, preocupándose de temáticas como las buenas prácticas hacia la comunidad, medioambiente, donaciones en beneficios de sectores vulnerables, derechos humanos, por nombrar algunos.

La Responsabilidad Social hace rato que dejó de ser un concepto relativamente nuevo, cada vez son más las empresas y organizaciones que disfrutan sus beneficios y hacen público su fuerte compromiso con la comunidad, teniendo claro que no basta con ejercer tales prácticas, se debe además regir por ciertos patrones de conducta, estándares de calidad y profesionalismo para que las iniciativas responsables sean exitosas. Es por ello que existen ciertas agrupaciones que promueven e incentivan acciones de RS, integrando el respeto por los valores éticos, las personas, el medioambiente y la comunidad. A continuación un breve resumen de organismos que promueven la responsabilidad social en Chile.

1.6.1 ORGANISMOS QUE PROMUEVEN LA RS EN CHILE

1.6.1.1 PROHUMANA

Organización sin fines de lucro que tiene como misión construir una cultura de responsabilidad social en Chile, promoviendo una actitud proactiva en las personas, instituciones y empresas. Intenta dentro de sus posibilidades, ser económica, social y ambientalmente responsable, maximizando los beneficios monetarios que percibe para que el ciento por ciento de ellos se inviertan en el avance hacia una cultura de responsabilidad social, mediante el desarrollo de conocimientos; la creación de espacios de diálogo que recojan la diversidad; y la generación de acciones trisectoriales específicas.¹⁷

¹⁷ Fundación Prohumana [en línea] <http://www.prohumana.cl>

1.6.1.2 ACCION RSE

Organización sin fines de lucro independiente, que tiene como objetivo sensibilizar, movilizar y apoyar a las organizaciones a gestionar sus negocios de forma socialmente responsable para un desarrollo sustentable. La organización entrega a las firmas asociadas herramientas, conocimientos, acceso a redes, servicios, participación en proyectos y mesas de trabajo, entre otros beneficios, para que de acuerdo a su propio negocio desarrollen una estrategia de sustentabilidad. Aborda cinco temáticas relacionadas a la responsabilidad social: Ética Empresarial, Calidad de Vida Laboral, Medio Ambiente, Comercialización y Marketing Responsable, Compromiso con la Comunidad.¹⁸

1.6.1.3 VINCULAR

El centro Vincular de responsabilidad social y desarrollo sostenible se constituye en el año 2001 en la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, convirtiéndose en el primer centro universitario chileno especializado en el desarrollo e implementación de instrumentos de gestión de responsabilidad social. Su misión es desarrollar, diseminar e implementar herramientas que permitan incorporar la responsabilidad social y el desarrollo sostenible en la gestión de empresas y organizaciones, para mejorar su competitividad y sostenibilidad, respondiendo a las expectativas de sus partes interesadas. Colabora activamente en procesos de normalización de RS, destacando su participación en el desarrollo de la Norma ISO 26000 y en grupos de trabajo convocados por Global Reporting Initiative.¹⁹

1.6.1.4 FUNDACION AVINA

Trabaja en América Latina como un articulador, co-inversor y facilitador, empleando sus recursos, presencia local y relaciones con miles de aliados para incubar y escalar estrategias comunes de cambio regional y nacional. Su misión es contribuir al desarrollo sostenible de América Latina fomentando la construcción

¹⁸ Acción Rse [en línea] <http://www.accionrse.cl>

¹⁹ Centro Vincular de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible [en línea] <http://www.vincular.cl/mision-vision-valores>

de vínculos de confianza y alianzas fructíferas entre líderes sociales y empresariales. Identifican oportunidades para un cambio sistémico en América Latina, vinculando y fortaleciendo a personas e instituciones de la región capaces de canalizar el cambio hacia un futuro más sostenible. Avina invierte directamente en agendas compartidas, buscando sinergias y potencial de colaboración con el apoyo de otras organizaciones internacionales.²⁰

1.6 INSTRUMENTOS, PRINCIPIOS Y ESTANDARES INTERNACIONALES EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

1.7.1 ACCOUNTABILITY 1000

La norma de aseguramiento AA1000 es un estándar de aplicación general para evaluar, atestiguar y fortalecer la credibilidad y calidad del informe de sostenibilidad de una organización y de sus principales procesos, sistemas y competencias. La norma de aseguramiento AA1000 apoya aquellos informes (de dominio público o privado) que sigan estándares y lineamientos específicos, adaptados por la organización informante. Se ha diseñado para que sea consistente y promueva los Sustainability Reporting Guideline de la Global Reporting Initiative, así como otros estándares relacionados.²¹

1.7.2 GLOBAL REPORTING INITIATIVE

Dentro del campo del reporting y la transparencia, Global Reporting Initiative ofrece una guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad que permite detallar el desempeño económico, social y medioambiental de las organizaciones.

Tiene en la actualidad amplia aceptación por parte de las instituciones públicas y privadas, tanto a nivel nacional como internacional, y permite la comparación de resultados entre entidades de los mismos sectores. Más que una metodología, se convierte en una herramienta de gestión.²²

²⁰ Fundación Avina [en línea] <http://www.avina.net>

²¹ Institute of Social and Ethical Accountability [en línea] <http://www.accountability.org>

²² Global Reporting Initiative [en línea] <http://www.globalreporting.org>

1.7.3 INDICADORES PLARSE

El Programa Latinoamericano de Responsabilidad Social Empresarial es una realización del Instituto Ethos en colaboración con Fundación Avina, de la Organización Intereclesiástica de Cooperación para el Desarrollo y de Fórum Empresa. Su objetivo es fortalecer el movimiento de responsabilidad social en América Latina, mediante el intercambio de conocimiento y experiencias entre las organizaciones participantes y la consolidación de alianzas que contribuyan a la creación de un ambiente favorable a la gestión socialmente responsable. A través de la respuesta de indicadores agrupados en 7 temáticas: Valores, transparencia, gobernabilidad – Público interno – Medio Ambiente – Proveedores – Consumidores y clientes – Comunidades - Gobierno y sociedad.²³

1.7.4 ISO 26000

Proporciona una guía a toda organización sobre principios, conceptos y materias fundamentales relacionadas con responsabilidad social. Su objetivo es animarles a ir más allá del cumplimiento legal, reconociendo que el cumplimiento de la ley es un deber fundamental de cualquier organización y una parte esencial de su responsabilidad social. Aborda 7 temáticas: Gobernanza, Prácticas Laborales, Medio Ambiente, Derechos Humanos, Prácticas Justas de Operación, Asuntos de Consumidores y Participación Activa en la Comunidad.²⁴

1.7.5 PACTO GLOBAL

El Pacto Global, lanzado en julio del 2000 por la Organización de Naciones Unidas (ONU) está conformado por 10 principios que abordan temáticas relacionadas con los derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y prácticas anti-corrupción. La fortaleza del Pacto Global es su nivel de focalización y claridad mediante principios concretos, cuya adopción voluntaria ha registrado un alto nivel de aceptación en diversas organizaciones a nivel mundial.²⁵

²³ Indicadores Plarse [en línea] <http://www.plarse.org>

²⁴ Organización Internacional de Normalización, ISO <http://www.iso.org>

²⁵ Pacto Global [en línea] <http://www.unglobalcompact.org>

1.7.6 SOCIAL ACCOUNTABILITY 8000

Es un estándar de certificación basado en normas laborales internacionales como Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Declaración Universal de los Derechos Humanos y la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos del Niño. La certificación sostiene que las organizaciones han adoptado políticas y procedimientos que protegen los derechos humanos básicos de los trabajadores, incluyendo buenas prácticas relacionadas con el trabajo infantil, el trabajo forzoso, la salud y la seguridad, la libertad de asociación y derecho a negociación colectiva, la discriminación, la disciplina, la retribución y los sistemas de gestión.²⁶

1.8 RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL SECTOR PÚBLICO

En el transcurso de la presente investigación se han abordado temáticas relacionadas a las buenas prácticas socialmente responsables adoptadas por las organizaciones, dando énfasis en recalcar el buen accionar de las empresas, corporaciones y entidades, identificando aspectos relevantes en la materia. De manera natural nace la interrogante si es posible realizar tales acciones responsables desde el sector público.

Aplicar acciones de responsabilidad social en el sector público genera incentivos de buenas prácticas que permite cambiar la concepción y filosofía que se tiene en la gestión de las organizaciones, siendo proactivos en el proceso de sostenibilidad y mejora continua en beneficio de los principales participes de esta sociedad como es el caso de la ciudadanía. El sector público, tienen la obligación de ejercer un rol social más allá de lo establecido de igual manera que las empresas son responsables más allá del cumplimiento de la ley, proporcionando directrices de buena crianza para con la sociedad y sus grupos interesados.

Al igual que una empresa es evaluada por la ciudadanía, el sector público no está ajeno a esta inspección, es más, puede y debe ser igualmente examinado. La gran diferencia es que el sector público posee una vitrina y exposición extremadamente

²⁶ SAI Social Accountability International [en línea] <http://www.sa-intl.org>

auspiciosa, lo cual le permite contribuir positiva o negativamente a la mejora de condiciones sociales, ambientales y económicas.

A su vez está facultado para mejorar las condiciones y bienestar de la ciudadanía, a través de sus propias políticas de reporte y transparencia, aplicados a temáticas relacionadas a la calidad de vida laboral, integración de minorías, prácticas ambientales, por nombrar algunos, lo cual le permite ser un líder predicando con el ejemplo, divulgando y promoviendo principios y acciones responsables las cuales pueden ser calçadas por otros organismos ya sea públicos o privados, implementando políticas públicas dirigidas a establecer un diálogo permanente con la ciudadanía.

1.8.1 ROL DEL ESTADO EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

El rol que cumple el estado es de vital importancia, el tiene la potestad de garantizar la aplicación de leyes y ciertas normativas con el propósito de inculcar valores y principios, idealizando una cultura socialmente comprometida, generando competencias transparentes y sanas, promoviendo una cultura responsable a la ciudadanía.

Según Teixido²⁷ la responsabilidad social del Estado tiene dos amplios ámbitos de acción. Primeramente se encuentra su propia responsabilidad social, la que va mucho más allá de sus obligaciones, y por otro lado, se encuentra el papel que el sector público debe jugar en el desarrollo y fomento de la RS tanto de las empresas como de la ciudadanía. En la medida que los Estados y Gobiernos se auto-imponen metas de desarrollo económico, social y ambiental, estos promueven una cultura de responsabilidad social que influye al resto de las instituciones. Puede llevar a cabo una política de implementación de la RSE a través del fortalecimiento de su rol fiscalizador garantizando el cumplimiento de la ley, haciendo más transparentes los procesos de licitación pública, reduciendo

²⁷ Soledad Teixido, Presidenta Ejecutiva, Fundación Prohumana.

actos corruptos, incentivando capacitaciones, estimulando prácticas que mejoren el desempeño social y ambiental, creando conciencia ciudadana, a través de diálogos y asociaciones público-privadas permanentes a favor de objetivos más ambiciosos, contribuyendo al progreso económico, social y medioambiental para lograr de esta manera un desarrollo sostenible en el tiempo.

El hecho de que las empresas adopten la Responsabilidad Social es preponderante, estas no sólo se vuelven más competitivas, sino también ayudan a colaborar mejorando las condiciones sociales de las comunidades, aliviando indirectamente la labor estatal y readecuando la utilización de los recursos públicos. Visto desde tal perspectiva el cumplimiento y desarrollo de la responsabilidad social empresarial no está enfocada tan solo a las empresas sino también dirigido al aparato estatal completo y los gobiernos que los gestionan.

1.8.2 ACCIONAR RESPONSABLE DEL GOBIERNO

El gobierno como tal es una organización que debe responder a las inquietudes de la ciudadanía, inculcando valores y principios que puedan mejorar y facilitar el bienestar social, desarrollando herramientas y mecanismos adecuados para la buena gestión, promoción y reconocimiento de prácticas socialmente responsables.

Tabla 4: Rol del gobierno²⁸

Como Empresa	Velar por las consecuencias que generan sus actividades productivas y de servicio, evitar la degradación del medio ambiente y asegurar condiciones de trabajo decentes a sus trabajadores y trabajadoras.
Como Consumidor	Debe procurar comprar productos fabricados bajo condiciones de trabajo decente, y que no dañen el medio ambiente, además de comprar sólo a productores responsables tanto social como ambientalmente.
Como Regulator	Establecer estándares mínimos legales de respeto a las condiciones laborales y al medio ambiente, equidad de género, calidad de los productos o servicios, transparencia y corrupción, desarrollando

²⁸ Información extraída de presentación “Responsabilidad Social en instituciones públicas”, Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) Pág. 36

	legislación específica que aspire a estándares internacionales y que contribuya a una mayor responsabilidad social de las empresas y de cualquier organización.
--	---

Fuente: Elaboración propia basada en RS en instituciones públicas, SUSESO

El Gobierno debe cumplir prácticas socialmente responsables: Regulando, Promoviendo, Acompañando, Sensibilizando a la opinión pública y por último, dando el ejemplo.

1.8.3 AGENDA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL PROPUESTA POR RSC-CHILE²⁹

Tabla 5: El estado debe ser socialmente responsable

En su relación con los funcionarios que forman parte de su fuerza de trabajo.
Promoviendo la rendición de cuentas en las empresas públicas, demostrando al resto de las empresas la importancia de las prácticas de transparencia.
Siendo un consumidor responsable, por lo que en los procedimientos de compras y contrataciones públicas debe incluir requisitos en materia de responsabilidad social empresarial.
Informando a los ciudadanos sobre la responsabilidad social empresarial a fin de promover el consumo responsable y desarrollo de una cultura de consumo.
Aportando información sobre las empresas, por ejemplo en materia laboral, ambiental, sanitaria y tributaria, es importante que los consumidores tengan la información necesaria para premiar o castigar a las empresas por sus comportamientos.
Facilitando la realización de acciones de responsabilidad social sobre todo en pequeñas y medianas empresas, incentivando así que se asocien para desarrollar en conjunto sus estrategias socialmente responsables.
Implementando programas de responsabilidad social empresarial, buscando una participación equitativa de hombres y mujeres.
Incorporando la responsabilidad social empresarial a los programas educativos.
Regulando la responsabilidad social cuando se les da uso publicitario

Fuente: Elaboración propia basado en RSC-CHILE

²⁹ Organización de interés público, sin fines de lucro, promueve desarrollo sustentable. [en línea] <http://www.rsc-chile.cl/politicas-publicas>

1.9 IMPLEMENTACIÓN DE RS EN INSTITUCIONES PÚBLICAS

La Responsabilidad Social de las instituciones públicas debe entenderse como la excelencia en el diseño e implementación de sus políticas públicas las que deberían como mínimo, estar alineadas a los siguientes valores y principios.

- Transparencia y rendición de cuentas
- Calidad en la atención al usuario
- Diálogo Social (participación y asociatividad)

1.9.1 ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN³⁰

Etapa 1: Toma de conciencia sobre las propias responsabilidades
--

Tener presente cuales son las responsabilidades de la organización y como poder mejorar tales prácticas incorporando a los grupos sociales interesados.

Etapa 2: Conformación de un Comité de Responsabilidad Social

Encabezado idealmente por la máxima autoridad de la institución o por el representante que este determine, constituido preferentemente por:

- Las jefaturas de los distintos departamentos y/o unidades de la institución
- Representante(s) del comité paritario
- Representante(s) de la asociación de funcionarios.
- Representante(s) del servicio de bienestar
- Representante(s) de los trabajadores de empresas de servicio contratadas por la organización.

La tarea de este comité es diagnosticar y elaborar la política de responsabilidad social de la institución, ya sea difundiendo y verificando las acciones e indicadores pertinentes a cumplir, con el fin de transformar a la institución en una socialmente responsable.

³⁰ Adaptación presentación “Responsabilidad Social en instituciones públicas”, Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO).

Etapa 3: Reformulación de visión y principios

La Responsabilidad Social tiene que ser parte de la estrategia de la institución y las acciones que está tome estarán vinculadas al giro institucional. Las buenas prácticas de la RS pasarán a formar parte de la gestión de la organización y no dependerán de la visión particular del líder o cuerpo directivo que momentáneamente encabece la institución.

Etapa 4: Identificando stakeholders prioritarios

- ¿Con quienes se tienen obligaciones legales?
- ¿Quiénes pueden verse afectados positivamente o negativamente por las actividades de la organización?
- ¿Quiénes han sido involucrados cuando asuntos similares necesitaron ser abordados?
- ¿Quiénes pueden ayudar a la institución a abordar impactos específicos?
- ¿Quiénes estarían en desventaja si fueran excluidos del involucramiento?

Los stakeholders prioritarios de las Instituciones públicas son:

- Funcionarios, Usuarios, Proveedores, Comunidad

Etapa 5: Diagnóstico y estado de RS.

La gran mayoría de las instituciones realizan acciones que pueden llegar a denominarse socialmente responsables, pero en realidad solo han sido el resultado de acciones aisladas sin un procedimiento claro ni mediciones permanentes. Se debe tener presente cuáles son las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas institucionales, además de ver como se está en prácticas ambientales y sociales, a qué nivel respecto de los estándares de RS y cómo respecto de las expectativas de nuestros stakeholders. Una lista de

autochequeo puede ser la mejor herramienta para diagnosticar rápidamente qué tan lejos o cerca estamos de tener una gestión socialmente responsable.

Etapa 6: Diseño de la estrategia de RS

Al ser identificados los ámbitos prioritarios de acción así como los stakeholders principales, se debe diseñar una estrategia trienal de RS que comprenda los proyectos emblemáticos identificados a partir de las brechas de mejora arrojadas por el diagnóstico. Las acciones adoptadas deberán estar en sintonía con las expectativas de sus stakeholders, sus objetivos institucionales y el presupuesto disponible. La adopción de la RS es paulatina y debe tener relación directa con el contexto social, económico y ambiental en el que opera la institución.

Ámbitos prioritarios de acción para instituciones públicas:

- Prácticas laborales
- Prácticas justas de operación (adquisiciones de bienes y servicios),
- Temas con usuarios
- Medio Ambiente

Etapa 7: Comunicación de la RS

Comunicar qué es la Responsabilidad Social, para qué sirve y cuáles son sus beneficios es fundamental en la primera etapa de toma de conciencia. Esta permite involucrar y motivar a los funcionarios/as para apoyar la estrategia de RS en la institución.

Durante el proceso de instalación de la estrategia de RS es de vital importancia diseñar canales expeditos para comunicar los avances de los objetivos trazados en la política de RS, manteniendo el diálogo con las partes interesadas e identificadas como prioritarias y difundir los logros obtenidos en los distintos ámbitos. Se utiliza como principal instrumento de comunicación el Reporte de Responsabilidad Social o Reporte de Sustentabilidad, el cual es un documento en donde la organización comunica a sus partes interesadas las acciones realizadas en un periodo determinado, habitualmente una vez al año.

CAPÍTULO SEGUNDO

Antecedentes Municipios del Valle del Itata

2. ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS DEL VALLE DEL ITATA

La Asociación de Municipios es una agrupación de Municipalidades que surge como una apuesta a buscar alianzas estratégicas, que permitan a través del asociativismo, abordar soluciones a problemas comunes. Buscando fortalecer su imagen e identificación de sus potencialidades y fortalezas productivas cambia su nombre a Asociación de Municipios del Valle del Itata, compuesta por los municipios de Cobquecura, Trehuaco, Coelemu, Portezuelo, Ranquil, San Nicolás, Quillón, Ninhue y Quirihue.

Es dirigida y administrada por el directorio de alcaldes con sus respectivos concejales asignados, sustentados por una secretaría ejecutiva, la cual está a cargo de los aspectos logísticos de la asociación, tomando riendas en la dirección y coordinación de las mesas territoriales, enfocadas a distintas áreas temáticas como la Salud, Educación, Fomento Productivo, Turismo y Cultura, Deportes e Infraestructura, entre otros.

VISIÓN

“Un territorio que es capaz de crear e incorporar crecientes niveles de mejora, innovación, valor agregado e industrialización a sus distintos rubros productivos, generando bienestar económico y desarrollo sociocultural para los habitantes del Valle del Itata”.

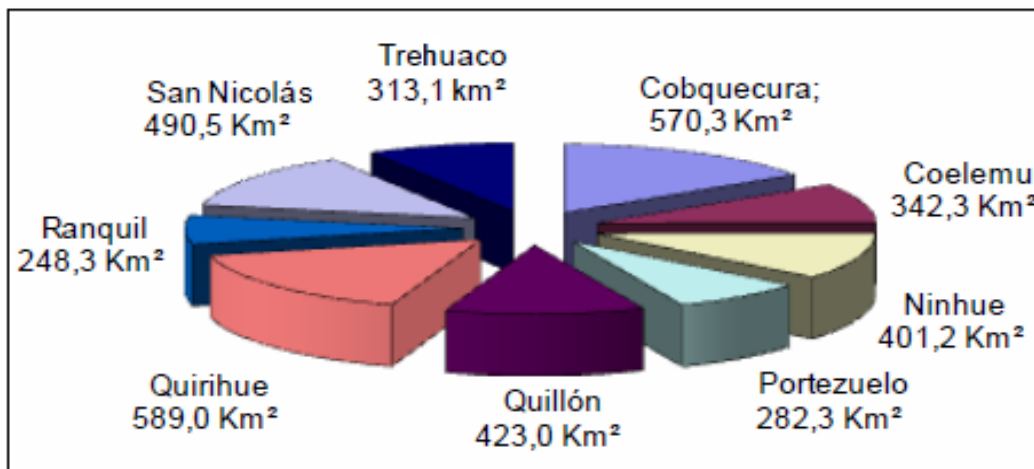
MISIÓN

“Promover condiciones favorables para la incorporación de mejoras e innovaciones que fortalezcan la productividad y la eficiencia en los rubros del Valle del Itata, permitiendo obtener niveles crecientes de desarrollo socioeconómico sustentable y sostenido, a fin de lograr una mejor calidad de vida en el territorio”.

2.1 ANTECEDENTES TERRITORIO DEL VALLE DEL ITATA

El territorio del Valle del Itata se ubica en el sector norponiente de la Región del Bio Bio, en la Provincia de Ñuble, posee una superficie total de 3.660 km² correspondientes a un 9,9% de la superficie regional.

Gráfico 1: Superficie territorio del Valle del Itata



Fuente: Información otorgada por la AMVI

Como se puede apreciar en el gráfico Quirihue es la comuna que posee una mayor superficie, seguido por Cobquecura, mientras que Portezuelo y Ranquil son las de menor extensión.

2.1.1 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Su ubicación se encuentra en la región del Bio Bio, al oeste de la Provincia de Ñuble entre la depresión intermedia y el océano pacífico. Su geografía corresponde a la Cordillera de la Costa, siendo las comunas de San Nicolás, Ninhue y Portezuelo las que muestran presencia de suelos planos. El territorio presenta importantes valles interiores, existiendo tres comunas con borde costero que son Cobquecura, Coelemu y Trehuaco. La cuenca del río Itata involucra directamente a las comunas de Quillón, Ránquil, Portezuelo, Trehuaco y Coelemu. Su clima preferentemente mediterráneo marca claramente las 4 estaciones del año.

2.1.2 ANTECEDENTES DEMOGRÁFICOS POR COMUNA

Tabla 6: Antecedentes demográficos por comuna

	Cobquecura	Coelemu	Ninhue	Portezuelo	Quillón	Quirihue	Ranquil	Sn.Nicolas	Trehuaco	Territorio
Población	5.687	16.082	5.738	5.470	15.146	11.429	5.683	9.741	5.296	80.272
Urbana	1.493	9.845	1.433	1.750	7.536	7.952	1.337	3.428	1.245	36.019
Rural	4.194	6.237	4.305	3.720	7.610	3.477	4.346	6.313	4.051	44.253
Hombres	3.032	8.086	2.920	2.825	7.699	5.852	2.896	5.032	2.788	41.130
Mujeres	2.655	7.996	2.818	2.645	7.447	5.577	2.787	4.709	2.508	39.142

Fuente: Elaboración propia basada en Censo población y vivienda 2002

En la tabla 6 se observa que 3 comunas del Valle del Itata, superan los 10.000 habitantes, siendo la comuna de Coelemu la que encabeza este listado con una población de 16.082 hab. seguido por la comuna de Quillón y Quirihue con un total de 15.146 y 11.429 habitantes respectivamente. La comuna de San Nicolás esta cercana a esta cifra con un total de 9.741 hab. El resto de las comunas poseen una población que ronda los 5000 hab. en promedio, sumando así un total de 80.272 habitantes en el territorio del Valle del Itata.

Los habitantes tienen rasgos característicos de ruralidad a excepción de las comunas de Coelemu, Quirihue, las cuales poseen una mayor cantidad de habitantes en sectores urbanos. Quillón posee una población relativamente equitativa en este sentido.

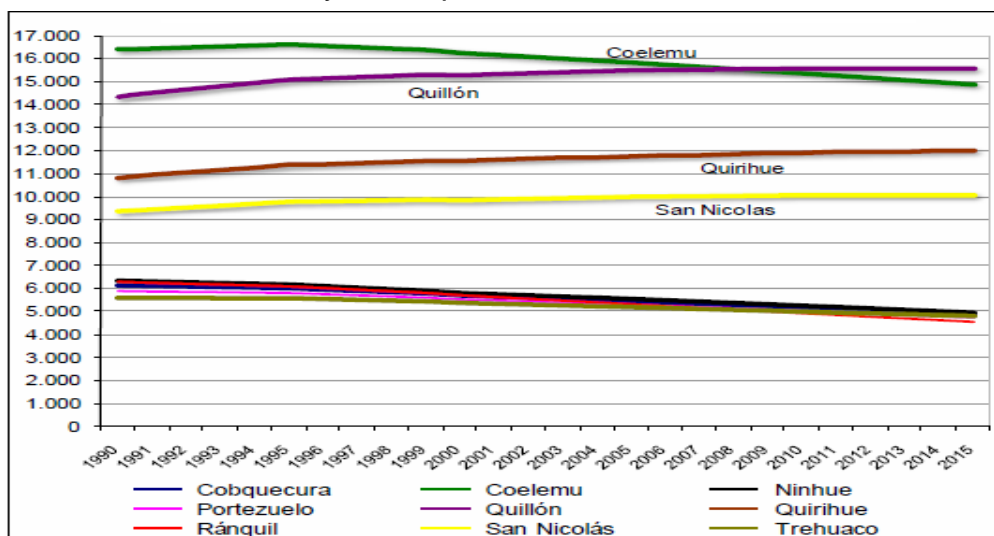
En todas las comunas la relación cantidad hombre-mujer es homogénea, sin embargo existe un mayor número de hombres que mujeres.

2.1.3 PROYECCIÓN POBLACIÓN TERRITORIO

En base a datos y antecedentes arrojados por el Censo 2002, la Asociación del Valle del Itata, estimó la cantidad de habitantes por comuna, en donde se observa en el grafico N°2 que San Nicolás, Quirihue y Quillón aumentan su población mientras que las comunas restantes pertenecientes al territorio muestran una disminución paulatina en sus habitantes. Se estima que la población del territorio

para el año 2015 alcanzará los 76.165 habitantes.³¹

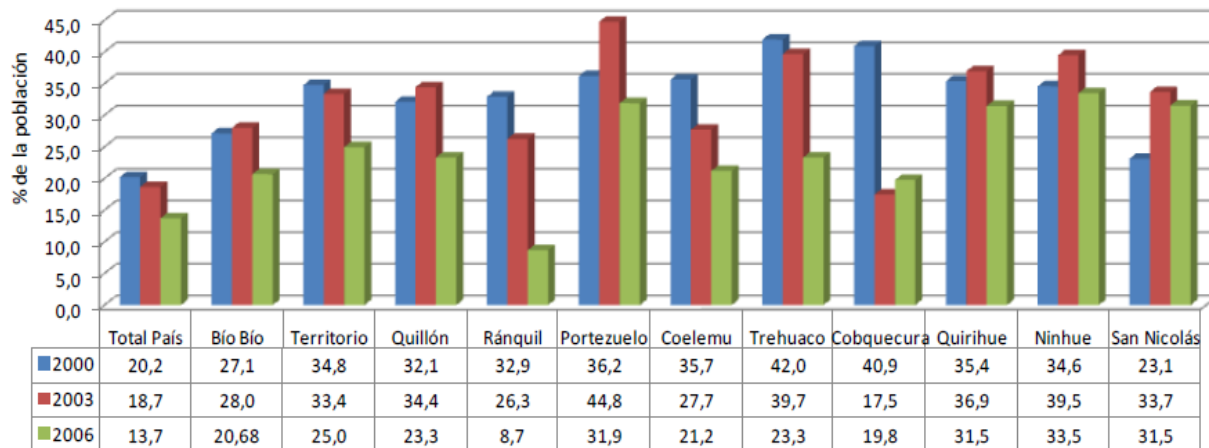
Gráfico 2: Proyección población del territorio 1990-2015



Fuente: Información otorgada por la AMVI

2.1.4 POBREZA

Gráfico 3: Variación de la distribución porcentual de la Pobreza



Fuente: Información otorgada por la AMVI

Los mayores índices de pobreza se encuentran en las comunas de Ninhue, Portezuelo, San Nicolás y Quirihue, con cifras superiores al 30%, mientras que las

³¹ Según el estudio de I.N.E., Depto. de Estadísticas Demográficas y Sociales: "Proyecciones de Población años 1990-2020"

comunas de Cobquecura y Ránquil se encuentran con valores del orden del 20% y 9 % respectivamente.

2.1.5 EDUCACIÓN

Tabla 7: Coberturas en Educación a nivel comunal

Comunas	Educación Prebásica	Educación Básica	Educación Media
Cobquecura	42,3	99,2	93,4
Portezuelo	16,6	98,5	88,8
Ranquil	39,7	98,8	93,7
Coelemu	52,1	100	92,5
Quillón	35,8	99,3	95,4
San Nicolás	39,7	98,1	97,3
Quirihue	38,2	100	94
Ninhue	31,5	97,7	94,6

Fuente: Elaboración propia basada en información otorgada por la AMVI

En vista de las cifras se observa que tanto la cobertura de enseñanza básica como media existen cifras alentadoras, las cuales arrojan cifras superiores al 90% a excepción de Portezuelo en la enseñanza media. Los principales déficit se encuentran en la cobertura de educación prebásica, de todas las comunas, es Coelemu la única que está sobre el promedio regional que es de un 43%, a su vez Cobquecura se encuentra cercano a la cifra promedio y Portezuelo presenta la menor cobertura de educación prebásica con un 16,6%.

2.1.6 ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO

Según el Índice de Desarrollo Humano del PNUD³² la gran mayoría de las comunas del territorio han retrocedido en comparación con las cifras otorgadas en el año 1994. La comuna de Portezuelo es la única que ha mejorado su posición

³² Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

relativa en el ranking mientras que las comunas de San Nicolás, Quirihue son las que más han retrocedido, en 65 y 35 lugares respectivamente. En el caso de la dimensión de Ingresos, las comunas con mejor indicador son Quirihue y Cobquecura, en la dimensión de salud las comunas con mejor indicador son San Nicolás y Cobquecura, mientras que en educación, las comunas mejor evaluadas fueron Quirihue y Coelemu.

Tabla 8: Índice desarrollo humano en comunas del Valle del Itata

Comunas	Ranking	IDH	Indicador Salud	Indicador Educación	Indicador Ingresos	Cambo posición Ranking 1994-2003
Cobquecura	287	0,633	0,712	0,596	0,589	- 16
San Nicolás	305	0,625	0,725	0,613	0,539	-65
Coelemu	319	0,611	0,6	0,664	0,568	-10
Portezuelo	330	0,599	0,66	0,639	0,497	10
Quirihue	333	0,594	0,528	0,668	0,585	-35
Quillón	334	0,590	0,648	0,6	0,521	0
Ranquil	335	0,586	0,580	0,66	0,517	-13
Ninhue	339	0,569	0,646	0,605	0,456	-6
Trehuaco	340	0,562	0,569	0,62	0,496	-8

Fuente: Elaboración propia basada en información otorgada por la AMVI

2.1.7 SALUD

El 96% de la población del territorio del Valle del Itata prefiere el sistema público de salud, mientras que tan sólo un 1,9% se atiende en el sistema privado de Isapres. El 2,08% restante lo hace a través de la atención de salud particular o no tiene alguno de los otros sistemas mencionados.

Tabla 9: Preferencias sistemas de Salud

	Sistema Público	Isapre	Salud Particular
Región del Bio Bio	92	4	4
Territorio Valle del Itata	96,02	1,9	2,08

Fuente: Elaboración propia basada en información otorgada por la AMVI

La población inscrita validada por los servicios de salud municipal el territorio arroja un total de 54.845 inscritos, entre los cuales la comuna de Quillón es la que presenta un mayor número de inscritos alcanzando la cifra de 15.029 personas.

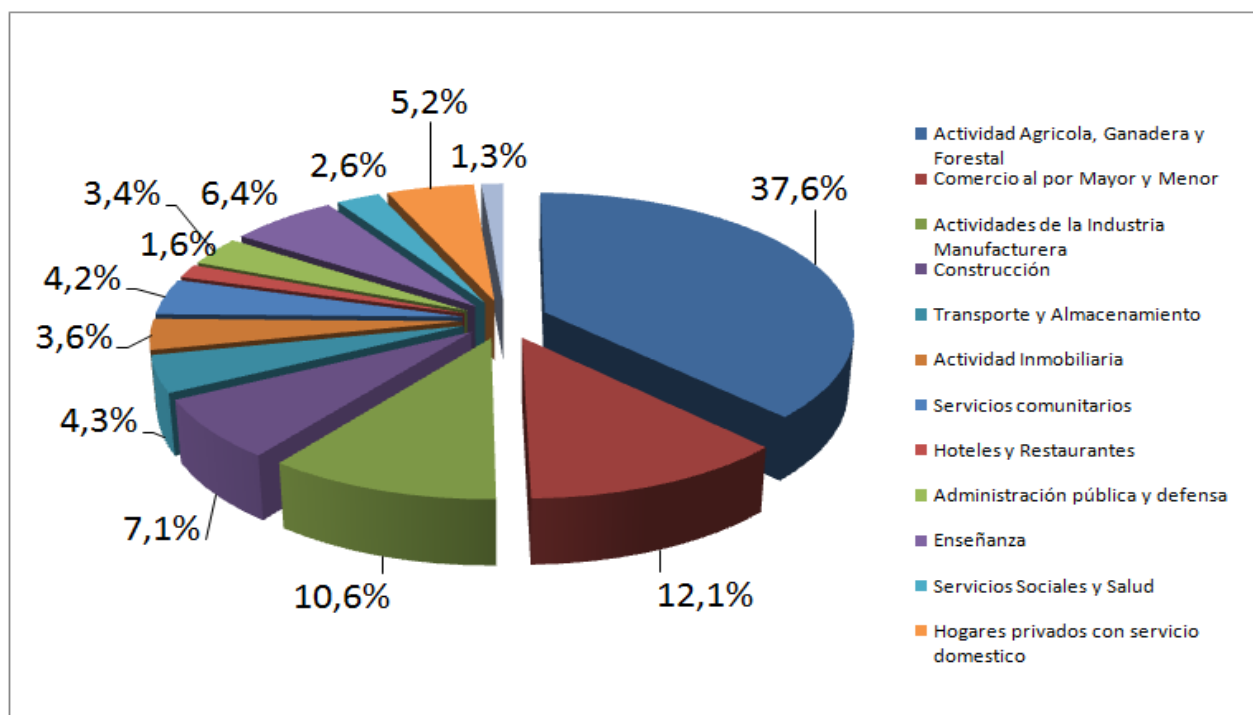
Tabla 10: Población inscrita validada por FONASA

Municipios	Cobquecura	Coelemu	Ninhue	Portezuelo	Quillón	Quirihue	Ranquil	SNicolas	Trehuaco
Población FONASA	5.206	2.719	5.638	5.242	15.029	10.123	6.298	8.273	5.897

Fuente: Elaboración propia basada en información otorgada por la AMVI

2.1.8 MEDIO ECONÓMICO

Gráfico 4: Actividad económica del territorio



Fuente: Elaboración propia basado en información otorgada por la AMVI

Las actividades económicas más relevantes del territorio del Valle del Itata son la Agricultura, Ganadería y la actividad Forestal con un 37,6% de la población económicamente activa, le sigue el Comercio al por Mayor y Menor con un 12,1% de la población, las actividades de la industria Manufacturera con un 10,6% y el sector relacionado a la Construcción con un 7,1% de participación en la actividad económica del territorio.

2.2 MUNICIPALIDADES PERTENECIENTES A LA ASOCIACIÓN DEL VALLE DEL ITATA

2.2.1 COBQUECURA³³

Ubicada en el secoano costero de la Provincia de Ñuble, limita al norte con la comuna de Pelluhue, región del Maule, al sur con la comuna de Trehuaco, al este con la comuna de Quirihue y al oeste con el Océano Pacífico. Además de Cobquecura existen los poblados de Buchupureo, Rinconada, Colmuyao, Pan de piedra, Playa Pullay, Santa Rita, Taucu.

- **CARACTERÍSTICAS DEL MUNICIPIO**

La Municipalidad de Cobquecura en un trabajo conjunto con su Alcalde, han determinado como pilar fundamental, incorporar tres conceptos ligados al proceso de administración; la Participación, Respeto y Transparencia, los que serán la carta de navegación en donde sus autoridades, directores y funcionarios, definirán los destinos de la comuna.

✓ En su personal municipal cuenta con un total de 30 funcionarios (planta y contrata) de los cuales 23 corresponden a hombres y 7 a mujeres, del total de funcionarios tan solo el 23.3% tienen algún título profesional. El personal municipal es relativamente joven, las edades de los funcionarios oscilan entre los 35 a 45 años, buscando incorporar el género femenino en la toma de decisiones vitales de la comuna.³⁴

Tabla 11: Personal municipal

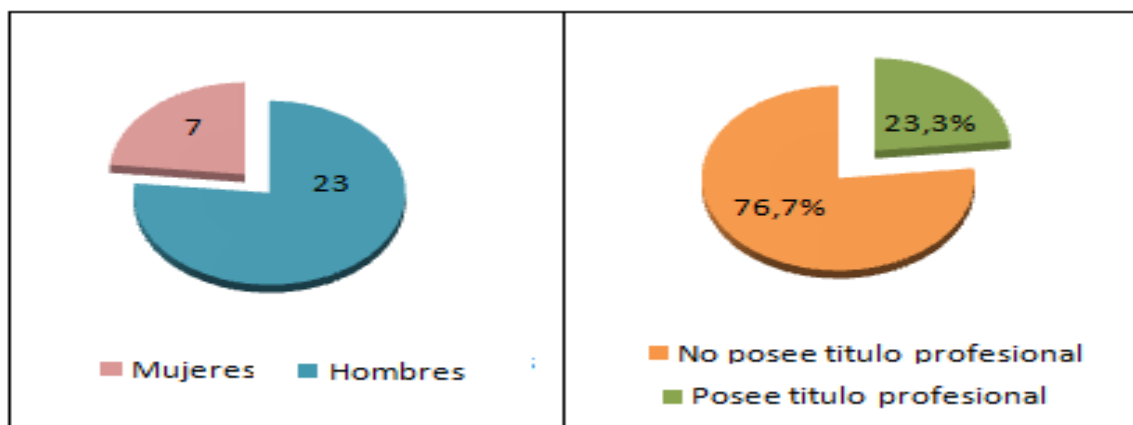
Cantidad Hombres	Cantidad Mujeres	Numero Funcionarios Planta y Contrata	% Funcionarios con Título profesional
23	7	30	23,3%

Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del SINIM

³³ "Pan de piedra" en lengua mapuche.

³⁴ A fines del año 2011 registra un total de 8 funcionarios a honorarios.

Gráfico 5: Características Personal Municipal



Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del SINIM

✓ El Municipio está encargado de garantizar las prestaciones de atención primaria y velar por la gestión de los establecimientos de salud existentes en la comuna, a través del Departamento de Salud, el cual administra la Posta de Salud Rural de Buchupureo, la Posta de Salud Rural Colmuyao y la Estación Médico Rural de San José, además del Consultorio General Rural de Cobquecura.

Tabla 12: Establecimientos de Salud

Consultorio General Rural	Postas Rurales	Estación Médico Rural
1	2	1

Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del Municipio

✓ En el ámbito educacional, existen 16 establecimientos Municipales, incluyendo un establecimiento de educación media. Una de las falencias de este sector es la falta de incentivo para perfeccionamiento de docentes y asistentes de la educación.

✓ El presupuesto municipal en general es escaso y esto también se refleja en el ítem destinado a inversión real y lo destinado a diseño de nuevos proyectos, existiendo un déficit en infraestructura, tales como de vialidad urbana, agua potable, alcantarillado, como también falta de capacitación de los profesionales existentes.

✓ Uno de los problemas imperantes en el municipio, es la contaminación, la gran inversión forestal que deteriora el paisaje natural de la comuna, dañando caminos, provoca la migración de los pequeños propietarios agrícolas. Otro punto es la contaminación del borde costero debido a la instalación de una planta por parte del grupo Celco-Arauco, quienes con su industria de celulosa Nueva Aldea eliminan desechos al mar a través de un ducto contaminante, deteriorando el medioambiente.

✓ El 27 de febrero del año 2010 fue epicentro del terremoto de magnitud 8,8 siendo una de las ciudades más afectadas, muchas viviendas colapsaron producto del terremoto, quedando con severos daños, y en condiciones inhabitables, por lo cual hasta la fecha se han tenido que derribar debido a la seguridad de sus ocupantes, afectando el casco histórico de la comuna³⁵ el cual era un ejemplo conservado de la arquitectura y el urbanismo de influencia colonial española, siendo parte importante de la identidad cobquecurana.

2.2.2 COELEMU³⁶

Ubicada en el secano costero de la Provincia de Ñuble, limita al oeste con el Océano Pacífico, al este con Ránquil; al norte con el río Itata, que la separa de Trehuaco y Portezuelo; y al sur con Tomé. Además de Coelemu existen los pueblos y localidades de Vegas del Itata, Guarilhue, Caleta Burea, Cuadrapangue, Comavi, Magdalena, El Pellín, Ranguelmo, Playa de Perales, Dinamapu, Meipo.

• CARACTERÍSTICAS DEL MUNICIPIO

El municipio tiene en consideración que su territorio presenta un desequilibrio en materia de accesibilidad y disponibilidad de equipamientos y servicios, producto de la concentración de estos en el sector urbano de Coelemu. La economía está orientada a la agricultura, vitivinicultura y al sector forestal, en

³⁵ Declarado monumento nacional en mayo del 2005.

³⁶“Agua de bosques” en lengua mapuche.

este último existen diversas plantaciones con un bajo nivel de regulación, lo que podría traer consecuencias a futuro en materia ambiental.

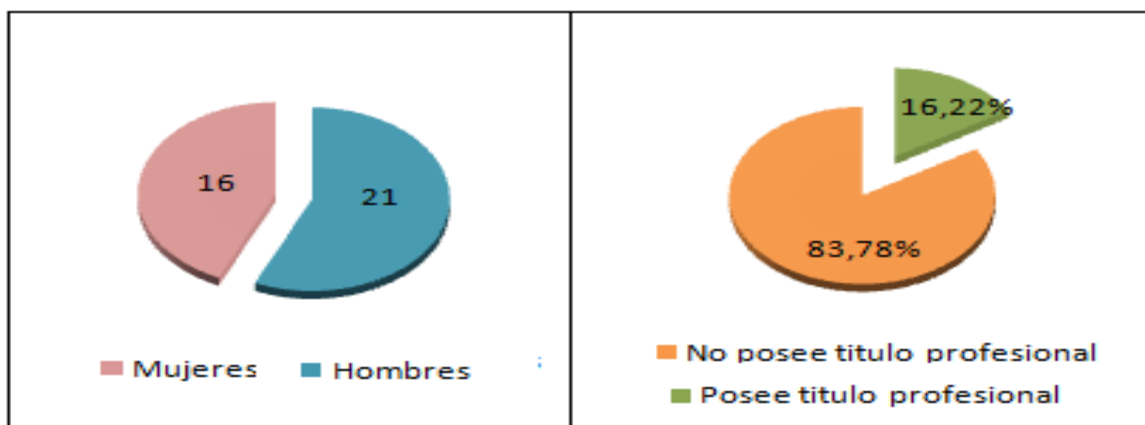
✓ La Municipalidad de Coelemu, cuenta con un total de 37 funcionarios (planta y contrata) de los cuales 21 corresponden a hombres y 16 a mujeres, del total de funcionarios tan solo el 16.22% tienen algún título profesional.³⁷

Tabla 13: Personal municipal

Cantidad Hombres	Cantidad Mujeres	Numero Funcionarios Planta y Contrata	% Funcionarios con Título profesional
21	16	37	16,22%

Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del SINIM

Gráfico 6: Características Personal Municipal



Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del SINIM

✓ La comuna cuenta con un Hospital Comunitario ubicado en el centro comunal, que absorbe la demanda del sector urbano y de algunas localidades rurales de la comuna, a su vez el Departamento de Salud Municipal administra las Postas de Salud Rural de Guarilhue, Ranguelmo y Vegas de Itata, además de la Estación Médico Rural de Perales y la Clínica Dental urbana de la comuna. Se tiene presente que las deficiencias en algunos servicios de salud, refuerzan la hipótesis de las desigualdades territoriales presentes al interior de la comuna, siendo de vital importancia responder a las necesidades de la comunidad.

³⁷ A fines del año 2011 registra un total de 50 funcionarios a honorarios.

Tabla 14: Establecimientos de Salud

Hospitales	Postas Rurales	Estación Medico Rural	Clínica Dental
1	3	1	1

Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del Municipio

✓ La Dirección de Educación, está a cargo de la administración del sistema educacional comunal, la que comprende 14 escuelas rurales y 3 urbanas.

✓ El sector costero afectado por un tsunami, luego del terremoto de Cobquecura 2010, ha sufrido cambios notorios, lo que apremia a indagar en nuevos procesos de planificación territorial, rescatando los aprendizajes adquiridos por la población en relación a cómo enfrentar estos eventos.

✓ En el presente año 2012 se han planificado una serie de actividades Formativas, incorporando la participación e integración activa de personas mayores de 60 años, ofreciendo alternativas de capacitación y recreación que tiendan a mejorar la calidad de vida de este grupo etario.

✓ Hace más de diez años el municipio viene desarrollando en forma continua un programa social dirigido a mujeres de escasos recursos, brindando espacios de capacitación, información y recreación para mujeres urbanas y rurales.

2.2.3 NINHUE³⁸

Ubicada en el secano interior de la Provincia de Ñuble, limita al norte con Cauquenes, al este con San Carlos y San Nicolás, por el sur con Portezuelo, y por el oeste con Quirihue. La comuna tiene la particularidad de que hasta el año 1927, pertenecía a la Provincia de Maule.

³⁸ "Lugar protegido por los vientos" en lengua mapuche.

• **CARACTERÍSTICAS DEL MUNICIPIO**

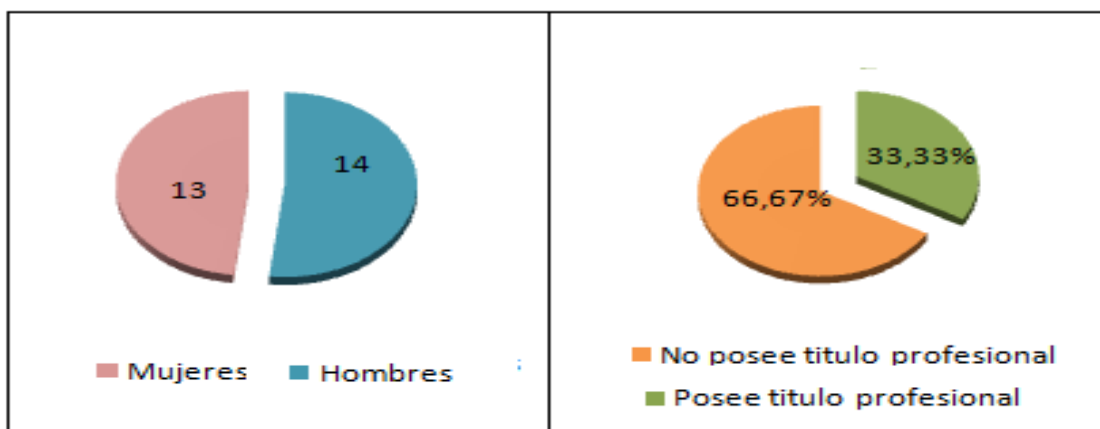
La Municipalidad de Ninhue cuenta con un total de 27 funcionarios (planta y contrata) de los cuales 14 corresponden a hombres y 13 a mujeres, del total de funcionarios tan solo el 33.3% tienen algún título profesional.³⁹

Tabla 15: Personal municipal

Cantidad Hombres	Cantidad Mujeres	Numero Funcionarios Planta y Contrata	% Funcionarios con Título profesional
14	13	27	33,33%

Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del SINIM

Gráfico 7: Características Personal Municipal



Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del SINIM

✓ La Dirección de Educación está a cargo de la educación preescolar, básica y media de la comuna, a través de su jefe departamento, con su respectivos jefes de personal y administrativos, como también unidades de educación. Del total de los establecimientos educacionales, 8 son de Enseñanza Básica y 1 es Liceo, además de 2 Jardines Infantiles, 1 Sala Cuna y 1 Escuela Adventista.

✓ En el ítem de Salud cuenta con un Consultorio General Rural, el cual depende el Servicio de Salud Ñuble y de su Hospital más cercano en este caso el perteneciente a la comuna de Quirihue. Además existen 2 postas rurales, ubicadas en sectores cercanos a la comuna.

³⁹ A fines del año 2011 registra un total de 6 funcionarios a honorarios.

Tabla 16: Establecimientos de Salud

Consultorio General Rural	Postas Rurales
1	2

Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del Municipio

✓ En relación a temáticas ambientales, surgen los problemas relacionados a la degradación de los recursos naturales, especialmente referido a la erosión de suelos en aquellos terrenos trabajados con la agricultura tradicional, como también el riesgo inminente de incendios forestales que afectan el sector. En base a esto entre de los objetivos propuestos por el municipio está el introducir medidas ambientales, asociadas al estudio de riesgo natural y artificial, a través de propuestas sustentables, especialmente en lo referente a la erosión de suelos.

✓ Entre los objetivos del municipio está el mejorar la conectividad inter e intracomunal con tal de potencial las relaciones funcionales ente los centro poblados de la comuna, acercando servicios y equipamientos a sus habitantes.

✓ Desde la perspectiva turística el municipio busca elaborar un plan de desarrollo turístico, en donde se establezca la oferta actual y potencial, de manera atractiva en beneficio de potenciar la comuna.

2.2.4 PORTEZUELO⁴⁰

Ubicada en el secano interior de la Provincia de Ñuble, a 34 kilómetros de Chillán, limita al norte con la comuna de Ninhue, separado por el río Lonquén, al este con la comuna de San Nicolás, al sur con la comuna de Chillán, separado por el río Ñuble, al suroeste con la comuna de Ranquil, separado por el río Itata y al oeste con la comuna de Trehuaco y Coelemu.

- **CARACTERÍSTICAS DEL MUNICIPIO**

El Municipio de Portezuelo tiene una alta dependencia en materia de inversión y direccionamiento estratégico de los recursos, vía proyectos de fondos descentralizados y de los organismos que ejecutan proyectos en la comuna.

⁴⁰ "Pueblo entre cerros" en lengua mapuche.

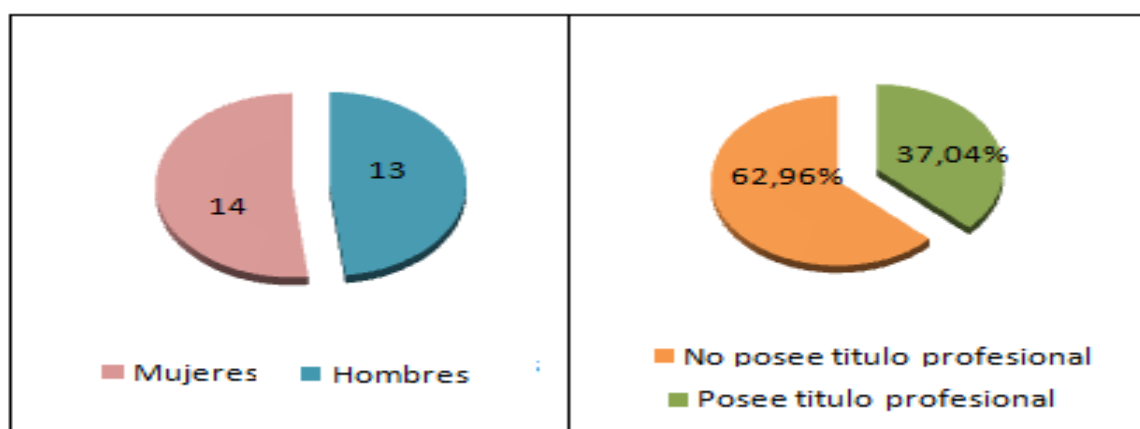
✓ En su personal municipal cuenta con un total de 27 funcionarios (planta y contrata) de los cuales 13 corresponden a hombres y 14 a mujeres, del total de funcionarios tan solo el 37.04% tienen algún título profesional.⁴¹

Tabla 17: Personal municipal

Cantidad Hombres	Cantidad Mujeres	Numero Funcionarios Planta y Contrata	% Funcionarios con Título profesional
13	14	27	37,04%

Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del SINIM

Gráfico 8: Características Personal Municipal



Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del SINIM

✓ La red educacional de la comuna en el ámbito municipal se compone de 8 establecimientos, que brindan un servicio de educación destinado a alumnos de enseñanza prebásica hasta enseñanza media.

✓ El Departamento de Salud, está a cargo de el consultorio general Rural de la comuna, de dos Postas Rurales ubicadas en los sectores de Cucha Cox y el sector de Capellanía, además de una Estación Médico Rural, que presta servicios a la localidad de San Francisco, la que cuenta con una implementación básica. En esta área existen problemas vinculados a la pobreza, estilos de vida no saludables y bajos índices de desarrollo humano, que afectan directamente a condiciones de educación, trabajo e ingresos.

⁴¹ A fines del año 2011 registra un total de 13 funcionarios a honorarios.

Tabla 18: Establecimientos de Salud

Consultorio General Rural	Postas Rurales	Estación Médico Rural
1	2	1

Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del Municipio

✓ La Municipalidad tiene un presupuesto bien limitado, lo cual condice con el bajo nivel de salarios de los empleados que trabajan en los distintos departamentos, en donde se debe repetir las funciones por cuenta doble en más de algún cargo. En vista a lo anterior, una de las falencias es poder entregar un servicio de calidad a sus empleados, capacitándolos e integrando a una experiencia laboral placentera, en beneficio de adquirir conocimientos que puedan mejorar sus condiciones vida.

✓ Las necesidades que priman para responder de buena manera con la comunidad, son los problemas con alcantarillado, los largos tramos y distancias en los sectores de mayor ruralidad en donde se debe enfrentar al frío y la lluvia, caminando largos tramos para llegar a la escuela, consultorio o postas rurales, haciendo hincapié en la deficiente infraestructura vial para la mantención y habilitación de caminos vecinales hacia las comunidades, lo que redundo en aislamiento geográfico de algunas localidades rurales.

✓ En materia ambiental los habitantes al vivir mayoritariamente de la agricultura, conviven con innumerables dificultades en términos de precio y calidad de sus tierras, las cuales están cada vez más erosionadas, disminuyendo las expectativas sobre actividades agropecuarias.

2.2.5 QUILLÓN

Ubicada en el secano costero de la Provincia de Ñuble, limita al norte con la comuna de Ránquil, al este las comunas de Bulnes y Pemuco, al sur las comunas de Yumbel y Cabrero y al oeste con la comuna de Florida perteneciente a la Provincia de Concepción.

• **CARACTERÍSTICAS DEL MUNICIPIO**

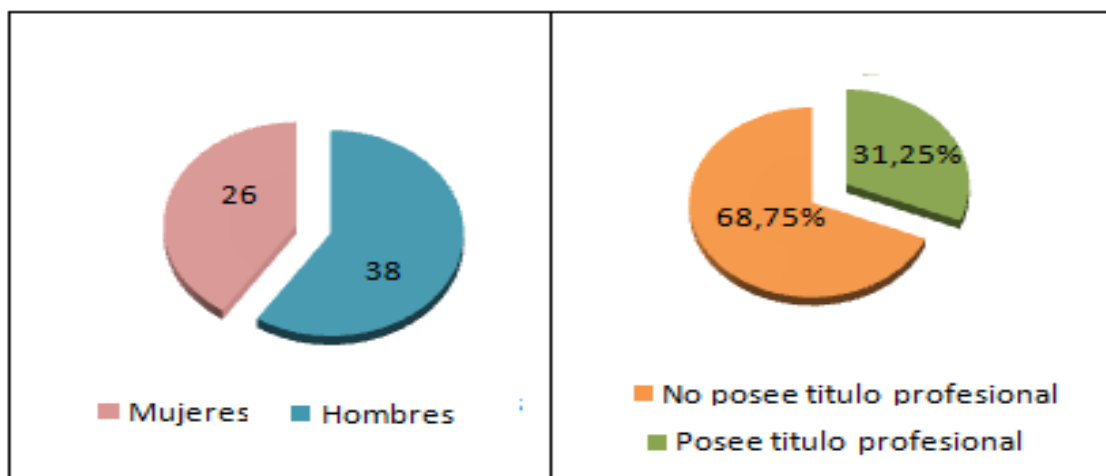
El Municipio de Quillón cuenta con un total de 64 funcionarios (planta y contrata) de los cuales 38 corresponden a hombres y 26 a mujeres, del total de funcionarios tan solo el 31.25% tienen algún título profesional.⁴²

Tabla 19: Personal municipal

Cantidad Hombres	Cantidad Mujeres	Numero Funcionarios Planta y Contrata	% Funcionarios con Título profesional
38	26	64	31,25%

Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del SINIM

Gráfico 9: Características Personal Municipal



Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del SINIM

✓ La Dirección Educacional cuenta con tres unidades educativas de Enseñanza Básica y Pre-Básica en el sector urbano, 15 unidades educativas rurales de 1º a 6º año de modalidad multigrado y con un Liceo Científico Humanista y Técnico Profesional. Uno de los problemas es la disminución de matriculas en los alumnos, la cual se explicaría por la emigración de estudiante de 6º a 8º básico hacia establecimientos de las comunas de Bulnes, Florida y Chillán. El municipio otorga una beca de movilización a los alumnos destacados que provengan de familias de escasos recursos, siendo 49 los beneficiarios en el presente año 2012.

⁴² A fines del año 2011 registra un total de 145 funcionarios a honorarios.

✓ El Departamento de Salud está a cargo del consultorio general de la comuna, además de 2 postas rurales cercanas al sector. Según cifras de la encuesta Casen 2006, el 91.6% de la población comunal se atiende por FONASA.

Tabla 20: Establecimientos de Salud

Consultorios General Rural	Postas Rurales
1	4

Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del Municipio

✓ Una de las falencias preponderantes es la no existencia de un sistema de control de gestión asociado a metas estratégicas ni tampoco sistemas informáticos capaces de vincular la información presupuestaria, contable y financiera con metas de gestión, además de la subutilización de software de contabilidad y presupuestos debido a las deficiencias en la formación del personal que los opera.

✓ Respecto de infraestructuras para el transporte terrestre, la comuna no cuenta con terminales de buses, existiendo solo paraderos en la calzada, contabilizándose un total de 7 paraderos en distintas intersecciones.

✓ Uno de los principales conflictos de carácter ambiental se origina debido a las prácticas del Complejo Forestal Industrial Nueva Aldea, además de los recurrentes incendios forestales que se producen en el sector.

✓ Todos los años se otorgan incentivos y programas dirigidos a jóvenes urbanos, desocupados o empleados en el comercio informal, mujeres jefas de hogar urbanas, provenientes de localidades rurales, adultos mayores que tengan dificultades de acceso a servicios de salud y a la red social municipal.

2.2.6 QUIRIHUE⁴³

Ubicada en el secano costero de la Provincia de Ñuble, situado a 72 kilómetros al noroeste de Chillán, a 82 kilómetros al norte de Concepción, limita al norte con la

⁴³ "Lugar de vientos" en lengua mapuche.

comuna de Cauquenes, al sur con la comuna de Coelemu, al este con la comuna de Ninhue, y al oeste con la comuna de Cobquecura.

• **CARACTERÍSTICAS DEL MUNICIPIO**

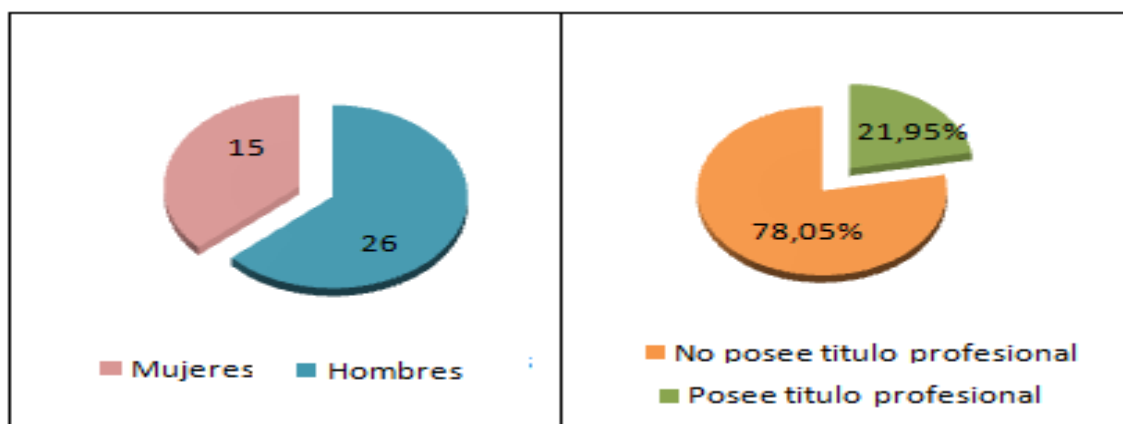
La Municipalidad de Quirihue, cuenta con un total de 41 funcionarios (planta y contrata) de los cuales 26 corresponden a hombres y 15 a mujeres, del total de funcionarios tan solo el 21.95% tienen algún título profesional.⁴⁴

Tabla 21: Personal municipal

Cantidad Hombres	Cantidad Mujeres	Numero Funcionarios Planta y Contrata	% Funcionarios con Título profesional
26	15	41	21,95%

Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del SINIM

Gráfico 10: Características Personal Municipal



Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del SINIM

✓ El sistema de Educación de la comuna cuenta con 20 establecimientos educacionales, conformado por 3 Escuelas Básicas Urbanas, 2 Escuelas Rurales Polidocentes, 13 Escuelas Unídocentes, 1 Escuela Carcelaria para Adultos y 1 Liceo Politécnico, destinados a satisfacer las necesidades educativas de la población escolar. Una de las falencias de este sector es la baja tendencia a disminuir el número de matrículas debido al desplazamiento de la población al sector urbano.

⁴⁴ A fines del año 2011 registra un total de 6 funcionarios a honorarios.

✓ En materia de Salud, existe un Hospital Comunitario de Salud Familiar, el cual permite otorgar atenciones a la comunidad, sin la necesidad de ser derivados al Hospital Clínico Herminda Martín de Chillán. Además existe 1 Posta Rural, ubicada en las cercanías de la comuna.

Tabla 22: Establecimientos de Salud

Hospitales	Postas Rurales
1	1

Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del Municipio

✓ El municipio contribuye a través de programas social, a la disminución del consumo de drogas y alcohol a través de la implementación de acciones en los ámbitos escolar, laboral a través del fortalecimiento de factores protectores y disminución de los factores de riesgo de consumo.

✓ Al igual que muchas comunas pertenecientes al Valle del Itata, Quirihue no fue la excepción en consecuencia al terremoto del 27 de febrero, mucho de su patrimonio se perdió definitivamente, cambiando completamente la arquitectura del pueblo, siendo la Iglesia del pueblo, una de las estructuras que desapareció, debido al sismo de gran magnitud.

2.2.7 RÁNQUIL

Ubicada en el secano costero de la Provincia de Ñuble, limita al norte con la comuna de Portezuelo; al oriente con Chillán; al poniente con la comuna de Coelemu y con la ruralidad de la comuna costera de Tomé y al sur comparte límites con las comunas de Quillón y Florida. Además de Ñipas, existen sectores poblados como el Manzanal, Nueva Aldea, San Ignacio de Palomares, Batuco, Vegas de Concha.

- **CARACTERÍSTICAS DEL MUNICIPIO**

La Municipalidad de Ránquil tiene la particularidad de estar ubicada en la comuna de Ñipas, centro del desarrollo social y económico de la comuna.

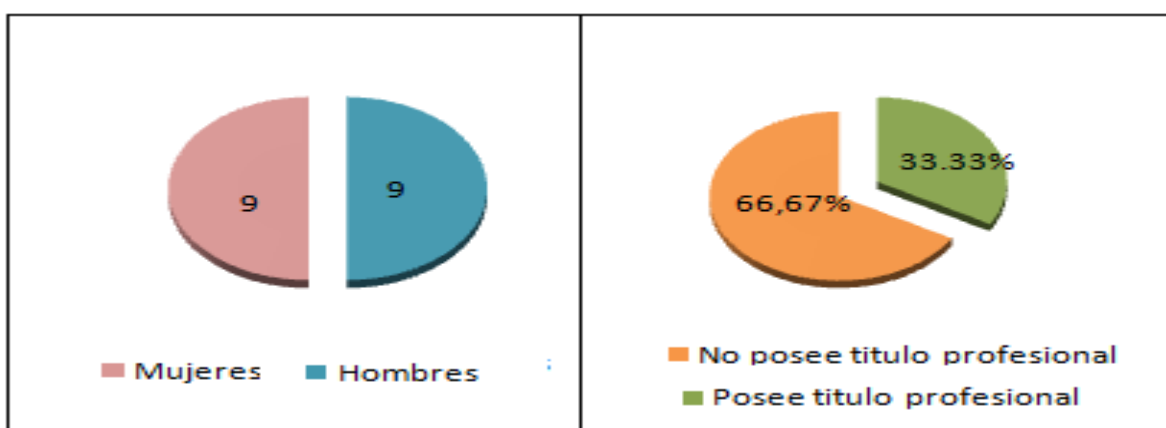
✓ Cuenta con un total de 18 funcionarios (planta y contrata) de los cuales 9 corresponden a hombres y 9 a mujeres, del total de funcionarios tan solo el 33.33% tienen algún título profesional.⁴⁵

Tabla 23: Personal municipal

Cantidad Hombres	Cantidad Mujeres	Numero Funcionarios Planta y Contrata	% Funcionarios con Título profesional
9	9	18	33,33%

Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del SINIM

Gráfico 11: Características Personal Municipal



Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del SINIM

✓ El sistema educativo comunal carece de una articulación con la realidad productiva regional, lo cual lleva a una falta de calificación de los jóvenes egresados de la enseñanza media, y por ende incide en la falta de oportunidades de empleo mejor remunerado. El Departamento de Educación de la comuna, administra 10 establecimientos educacionales; 9 escuelas y 1 liceo.

✓ El Departamento de Salud está a cargo del Consultorio General de Ñipas, de 2 Postas Rurales de Salud como es el caso de Nueva Aldea y San Ignacio de Palomares, además de una Estación Médico Rural en el poblado de Rahuil.

Tabla 24: Establecimientos de Salud

Consultorio General Rural	Postas Rurales	Estación Médico Rural
1	2	1

Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del Municipio

⁴⁵ A fines del año 2011 registra un total de 13 funcionarios a honorarios.

✓ Durante los últimos años se han experimentado significativos avances en términos de ampliar la cobertura del sistema de agua potable y alumbrado. La población carece de sistema de alcantarillado u otras soluciones sanitarias, siendo el sistema de pozos negros el utilizado por la gran mayoría, el cual trae consecuencias negativas en la salud ambiental de los hogares.

✓ Con la construcción del Complejo Forestal e Industrial Nueva Aldea, se abrió una fuerte demanda en términos de oportunidades laborales, como también proyectos que beneficiaron a la comuna disminuyendo el porcentaje de habitantes en calidad de pobreza. Con el tiempo debido a las actividades industriales, ha traído un saldo negativo en la ciudadanía, debido a la liberación de gases nauseabundos, derramando líquidos peligrosos al cauce del río Itata, dañando la producción vitivinícola, además de emitir ruidos molestos por parte de los camiones que transportan madera y materia primas hacia la planta de celulosa.

2.2.8 SAN NICOLÁS

Ubicada en el secano interior de la Provincia de Ñuble, limita al norte con la comuna de San Carlos, al sur con la comuna de Chillán, al este la comuna de San Carlos y por el oeste las comunas de Ninhue y Portezuelo.

• CARACTERÍSTICAS DEL MUNICIPIO

La Municipalidad de San Nicolás, en su personal cuenta con un total de 23 funcionarios (planta y contrata) de los cuales 16 corresponden a hombres y 7 a mujeres, del total de funcionarios tan solo el 43.48% tienen algún título profesional.⁴⁶

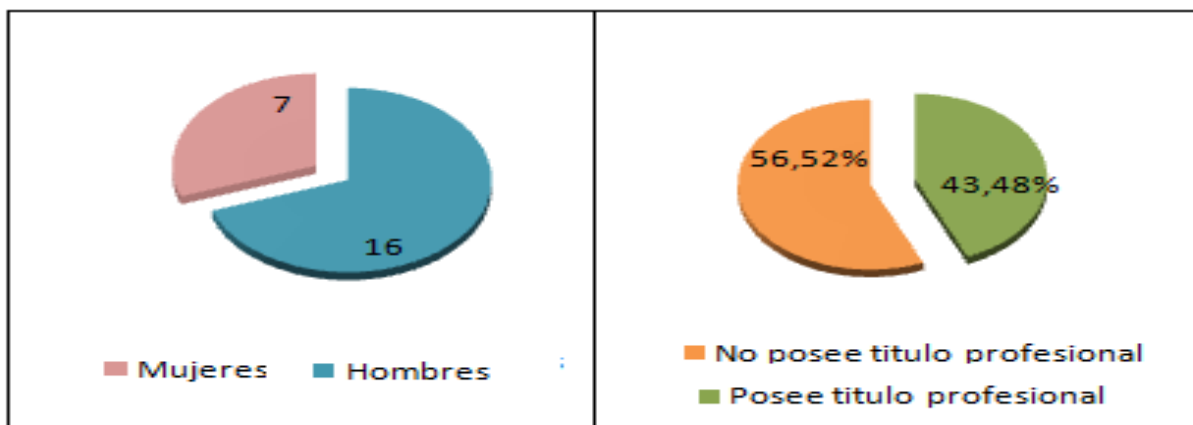
Tabla 25: Personal municipal

Cantidad Hombres	Cantidad Mujeres	Numero Funcionarios Planta y Contrata	% Funcionarios con Título profesional
16	7	23	43,48%

Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del SINIM

⁴⁶A fines del año 2011 registro un total de 34 funcionarios a honorarios.

Gráfico 12: Características Personal Municipal



Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del SINIM

✓ En el área de Salud existe la necesidad de convertir la actual Posta de Puente Ñuble en un consultorio, donde existan mayor número de especialistas de acuerdo a las necesidades de la población, que puedan colaborar con la alta demanda de usuarios que atiende el Consultorio General Rural de San Nicolás.

Tabla 26: Establecimientos de Salud

Consultorio General Rural	Postas Rurales
1	1

Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del Municipio

✓ Existen 17 establecimientos educacionales municipales, de los que en su mayoría cuentan con jornada escolar completa, es destacable la presencia de un Liceo de Excelencia, que cuenta con 4 carreras técnicas dirigidas a las áreas de Elaboración Industrial de Alimentos, Servicio de Alimentación Colectiva, Operación de Planta Química y Productos de la Madera. Además del área Científico-Humanista.

✓ Es necesario mencionar la intención por parte del municipio de establecer mayores espacios de capacitación laboral para conseguir trabajo, debido a la poca educación técnico-profesional, ya que los procesos productivos o de servicios exigen un mayor nivel de formación académica formal e informal. En materia de salud la población ha crecido, por lo cual la atención pública se ha visto colapsada, no abarcando de buena forma la demanda asistencial por parte de la comunidad.

✓ Las actividades principales de su población son la forestal y agrícola, en este sentido es posible constatar que el suelo se degrada por malas prácticas agrícolas, debido a la falta de capacitación para los productores agrícolas de la comuna, los que generan un gran volumen de residuos contaminantes, por lo cual es vital importancia implementar programas municipales que estimulen la minimización de impactos ambientales.

✓ En términos de mejora de la calidad de vida de las personas, se puede concluir que esta ha mejorado notoriamente en cuanto a las coberturas de necesidades y servicios básicos, haciendo hincapié en que tan solo una pequeña parte de la población no cuenta con electrificación⁴⁷ y en el radio urbano prácticamente todas las viviendas tienen alcantarillado y saneamiento básico además de acceso a salud y educación para todos los habitantes de la comuna.

2.2.9 TREHUACO⁴⁸

Ubicada en el secano costero de la Provincia de Ñuble, limita al norte con las comunas de Cobquecura y Quirihue, al sur con la comuna de Coelemu, al este con la comuna de Portezuelo y al oeste con el Océano Pacífico. Los sectores más reconocidos de la comuna son: Mela, Puahún, Boca Itata, Denecán, Minas de Leuque, Paniagua, Maitenco, Antiquereo, Puralihue, Quilpolemu, El Aromo, Sector Hernán Brañas, Torreón Bajo, Cantero, entre otros.

• CARACTERÍSTICAS DEL MUNICIPIO

La Municipalidad de Trehuaco pertenece a una comuna de cultura agrícola, en donde la empresa forestal ha reducido los sectores utilizados como cultivo, constituyéndola actualmente en una comuna forestal.

✓ En su personal municipal cuenta con un total de 37 funcionarios (planta y contrata) de los cuales 23 corresponden a hombres y 14 a mujeres, del total de funcionarios tan solo el 32.43% poseen algún título profesional.⁴⁹

⁴⁷ 5% de la zona rural y 3% en el ámbito urbano no poseen electrificación en sus viviendas.

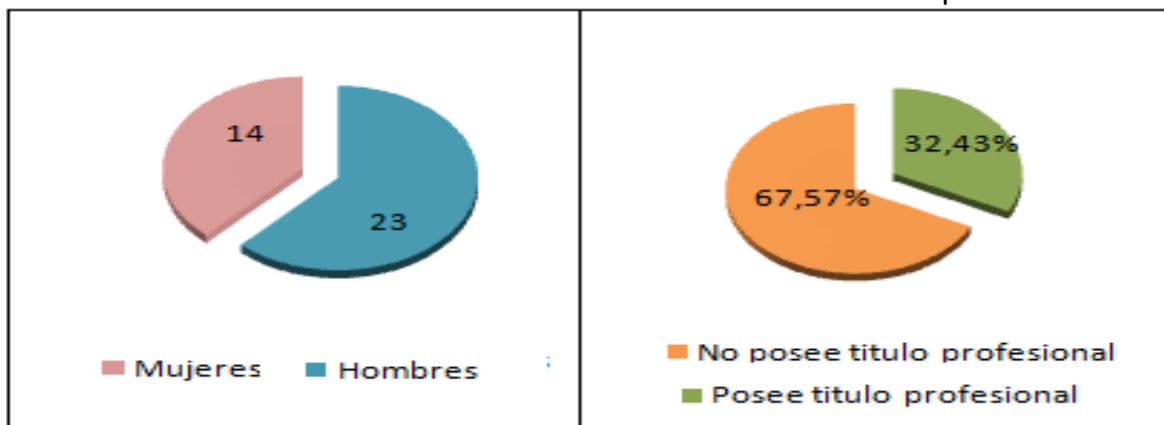
⁴⁸ Del mapudungun, trewa "perro" y ko "agua"

Tabla 27: Personal municipal

Cantidad Hombres	Cantidad Mujeres	Numero Funcionarios Planta y Contrata	% Funcionarios con Título profesional
23	14	37	32,43%

Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del SINIM

Gráfico 13: Características Personal Municipal



Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del SINIM

✓ En la comuna existen 12 establecimientos educacionales de carácter municipal, que se distribuyen en 11 Escuelas Básicas, y un Liceo Técnico, con especialidades en Técnico en Administración y Mecánica. La educación es un tanto precaria, está inserta en un ambiente rural de extrema pobreza, no obstante, esto no es impedimento para que existan logros y buenos rendimientos en el SIMCE.⁵⁰ Es necesario impulsar la educación de la comuna debido a el esfuerzo que realiza la dirección escolar en mantener la matricula de sus alumnos, además de tener presente la notoria deserción escolar con el fin de insertarse en el mundo laboral, producto de las situaciones de pobreza que viven sus familias.

✓ El área de salud es un servicio traspasado, que depende directamente de la Municipalidad. En materia de recursos, éstos reciben aportes del Ministerio de Salud, en donde sus programas siguen los lineamientos y políticas propuestos por el Ministerio y el Servicio de Salud Ñuble. La atención de salud primaria se realiza a través de 1 consultorio general en el sector de Trehuaco urbano y 3 postas situadas en los sectores de Minas de Leuque, Denecan y Boca Itata.

⁴⁹ A fines del año 2011 registra un total de 21 funcionarios a honorarios.

⁵⁰ Sistema de Medición de la Calidad de la Educación.

Tabla 28: Establecimientos de Salud

Consultorio General Rural	Postas Rurales
1	3

Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos del Municipio

✓ Uno de los temas pendientes como municipio es el relacionado al escaso aprovechamiento de los recursos turísticos que ofrece la comuna, ya sea por falta de visión, y capacidad de entregar circuitos turísticos atractivos para los visitantes.

2.3 ORGANIZACIÓN INTERNA MUNICIPAL

Las Municipalidades pertenecientes a la Asociación tienen la facultad y obligación de satisfacer las necesidades de la comunidad local asegurando su participación en el progreso económico, social y cultural, dirigidos por un ente supremo denominado Alcalde, el cual es la máxima autoridad de la Municipalidad y en tal calidad le corresponde su dirección y administración superior, como también la supervigilancia de sus funcionamientos.

Las funciones y atribuciones de las Municipalidades son ejercidas por el alcalde y por el concejo de acuerdo a lo que la Ley señala, en donde se dispone de una Secretaría Municipal, de una Secretaría Comunal de Planificación y a lo menos las unidades encargadas del cumplimiento de funciones de prestación de servicios y de administración interna, relacionadas con el Desarrollo de la Comunidad, Obras Municipales, Aseo y Ornato, Tránsito y Transporte Público, Administración y Finanzas, Educación, Salud.

2.3.1 FUNCIONES PRIVATIVAS

Son aquellas cuya competencia corresponde exclusivamente a las municipalidades en el ámbito de su territorio y su ejercicio no puede ser asumido por otras entidades independientemente de ellas. Las principales funciones privativas son:

- Elaborar, aprobar y modificar el plan de desarrollo comunal, con el objetivo de aportar con los planes Regionales y Nacionales.

- Planificar y regular planes de acuerdo con las normas legales vigentes.
- Promoción de desarrollo comunitario.
- Aplicar disposiciones sobre transporte y tránsito público dentro de la Comuna.
- Aplicar disposiciones sobre construcción y urbanización dictadas por el Ministerio respectivo.
- Aseo y ornato de la Comuna.

2.3.2 FUNCIONES COMPARTIDAS

Puede beneficiarse de la colaboración de agentes externos para el buen funcionamiento de las siguientes áreas:

- Educación y cultura.
- Salud pública y protección del medio ambiente.
- Asistencia social y jurídica.
- Capacitación, la promoción del empleo y el fomento productivo.
- Turismo, deporte y recreación.
- Urbanización y vialidad urbana y rural.
- Construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias.
- Transporte y tránsito público.
- Prevención de riesgo en situaciones catastróficas.
- Promoción de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

2.4 UNIDADES MUNICIPALES

En el caso particular de los municipios pertenecientes al Valle del Itata se incluye sólo la Secretaria Municipal y todas o alguna de las unidades encargadas de las funciones genéricas⁵¹ dependiendo de las necesidades y características de la comuna respectiva, siendo acogida la aceptación de realizar dos o más funciones genéricas en una misma unidad o departamento.

⁵¹ En comunas cuya población sea igual o inferior a cien mil habitantes.

2.4.1 SECRETARÍA MUNICIPAL

Las funciones de la Secretaría Municipal son dirigir las actividades de secretaría administrativas del Alcalde y Concejo, desempeñándose como ministro de fe en todas las actuaciones municipales. Además debe mantener actualizado el Registro Municipal de Organizaciones Comunitarias de acuerdo a la Ley N° 19.418 de Organizaciones Comunitarias.

2.4.2 SECRETARÍA COMUNAL DE PLANIFICACIÓN (SECPLAN)

La Secretaría Comunal de Planificación y Coordinación, debe planificar y programar las actividades de la Municipalidad interna y externamente, apoyando y asesorando al alcalde y su concejo en materia de estudios y evaluación, propias de las competencias de ambos órganos municipales.

Sus principales funciones son:

- Evaluar el cumplimiento de planes, programas, proyectos, inversiones y presupuestos municipales.
- Asesorar al alcalde en la elaboración del plan comunal.
- Servir de secretaria técnica permanente del alcalde y del consejo.
- Evaluar permanentemente la situación actual de la comuna.
- Fomentar vinculaciones con los servicios públicos y el sector privado de la comuna.

2.4.3 DIRECCIÓN DESARROLLO COMUNITARIO (DIDECO)

La Dirección de Desarrollo Comunitario, depende directamente del Alcalde y tiene como objetivo asesorar a la Alcaldía, en la promoción del desarrollo social, económico y cultural de la comuna, considerando especialmente la integración y participación ciudadana. Sus principales funciones son:

- Asesorar al alcalde y al consejo en la promoción del desarrollo comunitario.
- Proponer y ejecutar medidas de salud pública, protección del medio ambiente, educación y cultura, capacitación laboral, deporte y recreación.

- Planificar, proponer y ejecutar distintos programas sociales, en función de las necesidades específicas de los grupos prioritarios y vulnerables.
- Gestionar recursos adicionales al presupuesto municipal de modo de ampliar las posibilidades de intervención social.
- Coordinar convenios con los diferentes Organismos del Estado, de la Red de Gobierno, cumpliendo con los objetivos del Sistema de Protección Social, que acompaña a los diferentes grupos etarios.

2.4.4 DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

El Departamento de Administración y Finanzas debe optimizar el uso de los recursos financieros mediante la administración eficiente de la actividad financiera, contable y presupuestaria de la Municipalidad y sus funciones generales son:

- Asesorar al Alcalde en la administración del personal como también en la administración financiera de los bienes de la Municipalidad.
- Estudiar, calcular, proponer y regular la percepción de cualquier tipo de ingresos municipales.
- Llevar la contabilidad municipal en conformidad con las normas de la Contabilidad Nacional y con las instrucciones que la Contraloría General de la República imparta al respecto.
- Efectuar los pagos municipales, manejar la cuenta bancaria respectiva y rendir cuenta a la Contraloría General de la República.
- Mantener actualizada la información financiera, presupuestaria y contable, colocando en conocimiento al Alcalde, Concejo y demás autoridades que corresponda.

2.4.5 DIRECCIÓN DE OBRAS MUNICIPALES (DOM)

La Dirección de Obras Municipales debe procurar el desarrollo urbano, contribuir al mejoramiento del medio ambiente de la Comuna y velar por el cumplimiento de las disposiciones legales que regulan las edificaciones en el territorio comunal, para cuyo efecto gozará de las siguientes atribuciones:

- Dar aprobación a las subdivisiones de predios urbanos y urbanos-rurales.
- Dar aprobación a los proyectos de obras de urbanización y de construcción.
- Fiscalizar las obras en uso, a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas que la rigen.
- Aplicar normas ambientales relacionadas con obras de construcción y urbanización.
- Confeccionar y mantener actualizado el catastro de las obras de urbanización y edificación realizadas en la Comuna.

2.4.6 DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN EDUCACIONAL MUNICIPAL (DAEM)

La Dirección busca promover una educación integral orientada al pleno desarrollo de las potencialidades de los estudiantes en las diversas dimensiones de su crecimiento, es decir, en las esferas moral, social, intelectual, física y artística con calidad, dando énfasis en los buenos resultados académicos basados en la realidad de las comunidades en que están inmersos los establecimientos que se administra, sin perder de vista los rasgos culturales característicos de las comunas respectivas. Teniendo en consideración el rol educativo, en donde se pretende formar jóvenes ciudadanos con conocimientos y aprendizajes pertinentes de buena calidad, en el ejercicio de la superación personal que les permitan en un futuro cercano acceder a integrarse a alternativas académicas de continuidad de estudios, o a una inserción laboral con eficiencia y calidad en una sociedad globalizada, en el contexto de una educación que tienda hacia el emprendimiento personal y social.

2.4.7 DEPARTAMENTO DE SALUD MUNICIPAL (DESAMU)

El Departamento de Salud Municipal asesora al Alcalde, el Concejo y al Director de Servicios incorporados en la formulación de políticas de Salud relativas al área, proponiendo y ejecutando medidas tendientes a materializar acciones y programas de salud comunitaria.

Uno de sus objetivos principales es elevar la calidad de vida de las familias, manteniendo estilos de vida sana en los habitantes, a través de la promoción, prevención y tratamiento de su salud, con participación de las personas en su medio ambiente.

Además busca reforzar la estrategia de atención primaria de salud como una herramienta para el desarrollo local, organizando, coordinando y administrando la atención primaria de salud, integrándose a la red comunal asistencial, enmarcado en el plan de desarrollo comunal, misión municipal y planificación estratégica.

2.4.8 UNIDAD TRÁNSITO Y TRANSPORTE PÚBLICO

La Unidad de Tránsito y Transporte Públicos, tiene como objetivo, velar por el cumplimiento de las normas legales que regulan el tránsito y transporte públicos y por el mejoramiento de los sistemas de tránsito de la Comuna. De manera generalizada y dependiendo de la comuna, esta unidad estará compuesta por un departamento de Licencias para Conducir, departamento de Permisos de Circulación, departamento de Gabinete Psicotécnico y una Oficina de señalización de Tránsito.

2.4.9 UNIDAD DE ASEO Y ORNATO

La Unidad de Aseo y Ornato tiene la función principal de gestionar y mantener las avenidas, calles, pasajes, y el bien nacional de uso público en excelentes niveles de limpieza y pulcritud, así como la construcción, conservación y administración de las áreas verdes y mantención de árboles y sistemas de riego de éstos, de la comuna, a través de distintos servicios orientados al logro de este objetivo, en definitiva a través de estas acciones ayudar a descontaminar y cuidar los recursos naturales y medio ambiente.

CAPÍTULO TERCERO

Diagnostico Desempeño Social Municipal

3. DIAGNOSTICO DESEMPEÑO SOCIAL MUNICIPIOS DEL VALLE DEL ITATA

El presente capítulo tiene como objetivo diagnosticar el nivel de desempeño social de las Municipalidades del Valle del Itata, a través de la aplicación del instrumento de autodiagnóstico Chihuahuense en donde los miembros de la organización en este caso particular los funcionarios municipales, podrán detectar sus principales fortalezas y debilidades, calificando el real estado en que se encuentra la institución, asumiendo el papel de investigadores de su propia realidad permitiendo identificar una serie de aspectos relevantes en el accionar municipal, facilitando una valoración de sus quehaceres institucionales, en temáticas vinculadas a la Calidad de vida en el Municipio, Compromiso con la Comunidad, Cuidado y Preservación del Medio Ambiente y Competitividad y Relación con sus Stakeholders.

3.1 INSTRUMENTO DE AUTODIAGNOSTICO CHIHUAHUENSE

El Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense, permite estimar en qué medida la institución cumple con los enunciados expuestos, en base a 60 preguntas distribuidas en 4 temáticas⁵². Cada una de estas áreas está descrita por un determinado número de indicadores de Responsabilidad Social, estimando en qué medida los Municipios cumplen con cada enunciado, otorgando una calificación del 1 al 6, donde 5 representa el más alto grado de semejanza entre lo que ahí se propone y lo que sucede en la organización y 1 el más bajo. La calificación 6 será considerada como “No Aplica”, vale del decir que no se consideran tales prácticas relacionadas al enunciado o simplemente no se tiene información respecto al tema. Para el caso particular de la calificación “No Aplica” esta no será considerada en el promedio total.

⁵² 15 preguntas cada temática.

3.2 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Para la aplicación del instrumento a los 9 municipios pertenecientes a la asociación del Valle del Itata, se ha escogido el Dirección de Administración Educacional Municipal, Departamento de Salud, Dirección de Desarrollo Comunitario, Dirección de Obras Municipales y Secretaria Comunal de Planificación, por ser las unidades municipales que entregan una mayor cantidad de información acerca de los reales problemas e inquietudes que presenta la comunidad. La encuesta fue contestada por los funcionarios de los departamentos ya mencionados, los que cuentan con una mayor capacitación e información para poder responder a los enunciados expuestos.

3.2.1 SCORE CARD BALANCE SOCIAL MUNICIPIOS

En la tabla 29 se puede apreciar el desempeño socialmente responsable por parte de los 9 municipios del Valle del Itata, en cada área temática sujeta a estudio. Además se presenta el promedio del sector por temática, el cual servirá de parámetro para medir el desempeño social de los municipios.

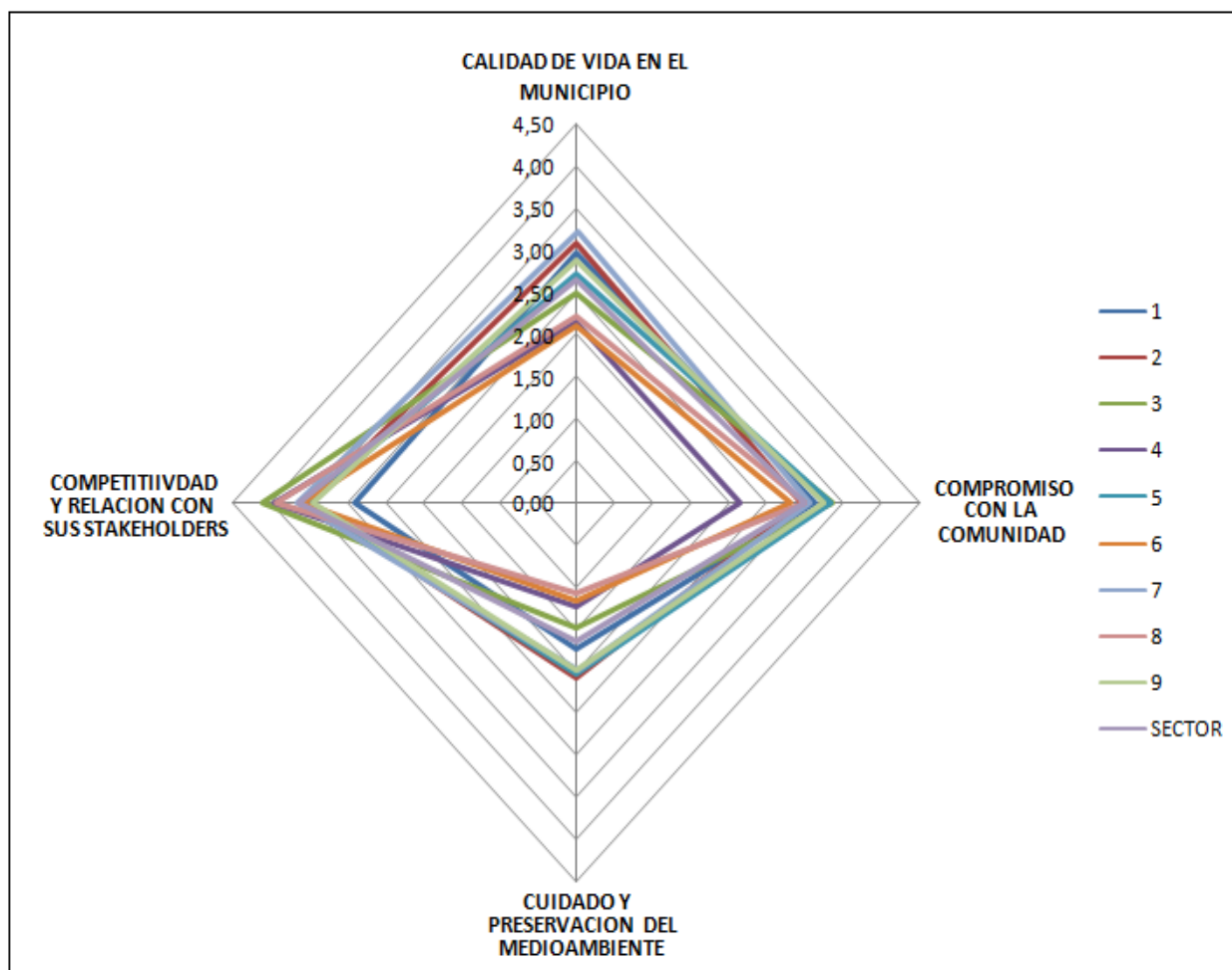
Tabla 29: Scorecard balance social de los Municipios del Valle del Itata

AREA TEMATICA	MUNICIPIOS DEL VALLE DEL ITATA									X SECTOR
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
CALIDAD DE VIDA EN EL MUNICIPIO	2.97	3.08	2.50	2.14	2.72	2.09	3.23	2.22	2.87	2.65
COMPROMISO CON LA COMUNIDAD	3.12	2.94	3.36	2.14	3.32	2.80	3.05	2.99	3.23	2.99
CUIDADO Y PRESERVACION DEL MEDIOAMBIENTE	1.74	2.07	1.48	1.24	2.04	1.17	1.98	1.07	1.99	1.64
COMPETITIVIDAD Y RELACION CON SUS STAKEHOLDERS	2.90	3.50	4.11	3.97	3.52	3.59	3.67	3.93	3.45	3.63
DESEMPEÑO PROMEDIO	2.68	2.90	2.86	2.37	2.90	2.41	2.98	2.55	2.89	2.73

Cobquecura (1), Coelemu (2), Ninhue (3), Portezuelo (4), Quillón (5) Quirihue (6), Ranquil (7), San Nicolás (8), Trehuaco (9)

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

Gráfico 14: Cuadrilátero desempeño promedio por área temática



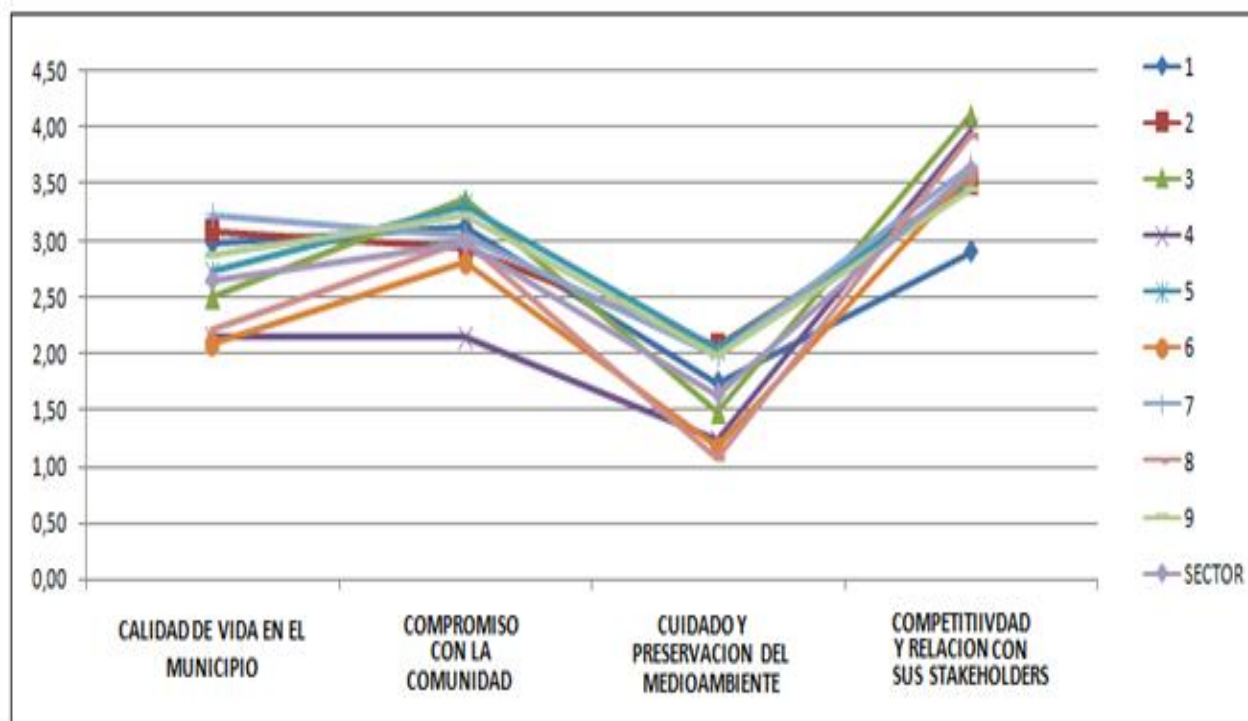
Cobquecura (1), Coelemu (2), Ninhue (3), Portezuelo (4), Quillón (5), Quirihue (6), Ranquil (7), San Nicolás (8), Trehuaco (9)
 Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

En el gráfico 14 se observa el desempeño promedio de los municipios del Valle del Itata, además del promedio del sector, a través de la representación de sus respectivos desempeños en una grafica radial de 4 esquinas, en donde cada una de estas refleja un área temática. En él se puede observar que el área Cuidado y Preservación del Medio Ambiente fue la que presentó un menor desempeño en el conjunto de municipios con promedios oscilantes entre las puntuaciones (1.07) y (2.17), mientras que el área Competitividad y Relación con sus Stakeholders fue la que presentó una mayor cantidad de municipios con mejores niveles de desempeño, lo cual se refleja en el promedio del sector (3.63), siendo el municipio de Coelemu el que presenta una mejor puntuación desempeño (4.11).

Por su parte en las temáticas Calidad de Vida en el Municipio y Compromiso con la Comunidad, cuyos promedios sectoriales fueron de (2.65) y (2.99) respectivamente, ningún municipio supero la puntuación (3.5), siendo el municipio de Ninhue el más cercano a esta cifra con un promedio (3.36) en el área Compromiso con la Comunidad.

A continuación siguiendo en esta misma línea se muestra con mayor detalle en el gráfico 15 lo anteriormente expuesto, en base a una grafica lineal, en donde se distingue que los promedios de los municipios oscilan entre las puntuaciones (1.07) perteneciente a San Nicolás en el área Cuidado y Preservación del Medio Ambiente y (4.11) por parte de Ninhue en el área Competitividad y Relación con sus Stakeholders.

Gráfico 15: Desempeño promedio por área temática



Cobquecura (1), Coelemu (2), Ninhue (3), Portezuelo (4), Quillón (5) Quirihue (6), Ranquil (7), San Nicolás (8), Trehuaco (9)

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

3.3 RESULTADOS ÁREA TEMÁTICA CALIDAD DE VIDA EN EL MUNICIPIO

En la tabla 30, se observa el desempeño social de los municipios del Valle del Itata, en el área temática Calidad de vida en el Municipio cuyo promedio sectorial es de **(2.65)**. Los municipios mejor evaluados fueron los pertenecientes a Ranquil (3.23) y Coelemu (3.08), seguido por Cobquecura con una calificación promedio de (2.97), por otra parte los municipios peores evaluados fueron los de Portezuelo, Quirihue y San Nicolás con promedios (2.14), (2.09) y (2.22) respectivamente.

Tabla 30: Desempeño promedio municipal por departamento
Área temática Calidad de vida en el Municipio

	MUNICIPIOS DEL VALLE DEL ITATA									
	COBQUECURA	COELEMU	NINHUE	PORTEZUELO	QUILLON	QUIRIHUE	RANQUIL	SAN NICOLAS	TREHUACO	X SECTOR
DAEM	3.50	2.93	2.69	2.04	2.63	2.17	2.43	2.24	3.38	2.67
DESAMU	3.62	2.88	2.46	2.47	2.81	1.85	3.51	2.36	2.49	2.72
DIDECO	2.44	2.56	2.49	1.96	2.60	1.98	3.62	1.82	2.84	2.48
DOM	2.31	2.69	2.44	2.27	2.91	2.44	4.40	2.27	2.80	2.73
SECPLAN	3.00	4.36	2.40	1.98	2.67	2.02	2.18	2.42	2.82	2.65
PROMEDIO	2.97	3.08	2.50	2.14	2.72	2.09	3.23	2.22	2.87	2.65

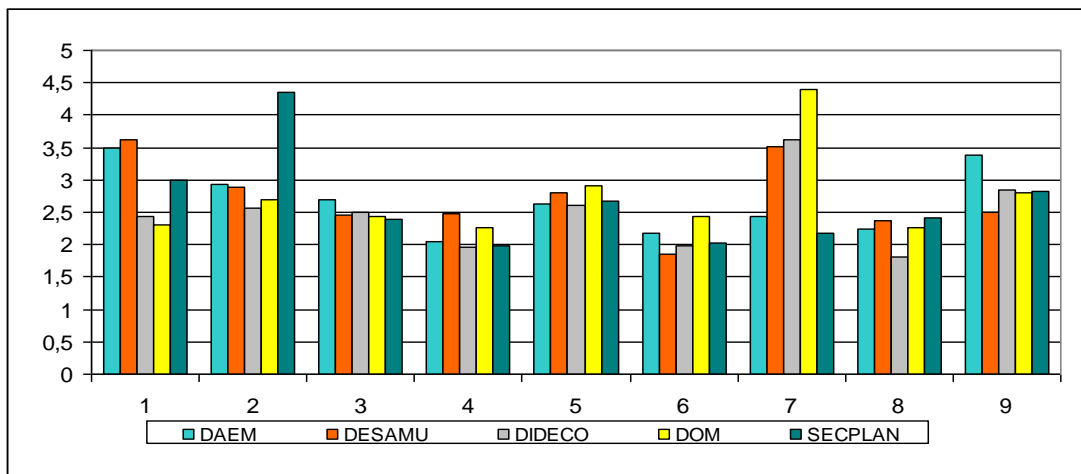
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

Los departamentos con mejor puntuación fueron SECPLAN Coelemu y DOM Ranquil, en donde ambos están sobre el promedio de sus respectivos sectores con un nivel de desempeño de (4.36) y (4.40) respectivamente. Esto se debe a que en la gran mayoría de los enunciados obtuvieron calificaciones sobre la puntuación (4.0), destacando su accionar responsable en áreas relacionadas con el *Reconocimiento y respeto al derecho de libertad y negociación colectiva, Promoción del trabajo en equipo y toma de decisiones de sus funcionarios, Escucha sugerencias, ideas y peticiones*, entre otros aspectos relevantes de la temática calidad de vida en el Municipio.

Los promedios más bajos los obtuvieron los departamentos de DIDECO en los municipios de Portezuelo, Quirihue y San Nicolás, además del DESAMU de Quirihue y SECPLAN de Portezuelo los cuales calificaron con promedios inferiores a la puntuación (2.0). El gráfico 16 representa el desempeño promedio por

departamento en los municipios del Valle del Itata, en el área temática Calidad de vida en el Municipio.

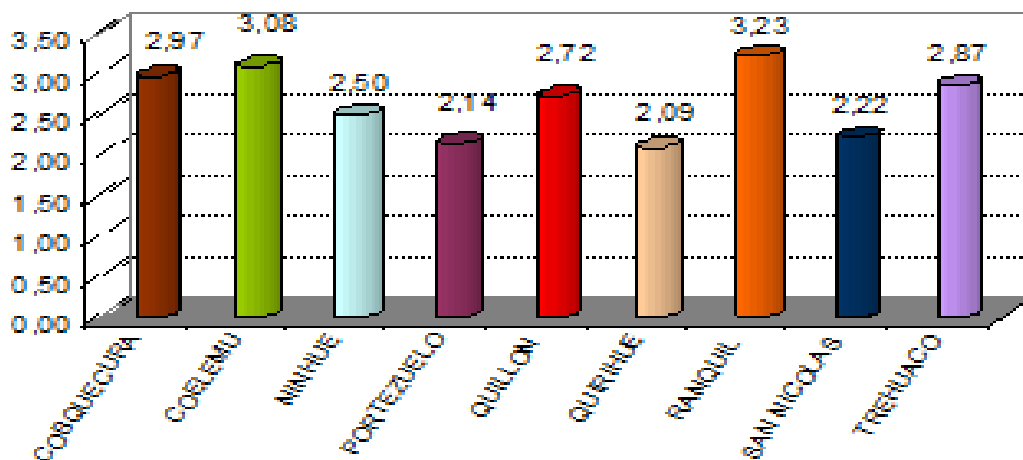
Gráfico 16: Desempeño promedio por departamento Área temática Calidad de vida en el Municipio



Cobquecura (1), Coelemu (2), Ninhue (3), Portezuelo (4), Quillón (5) Quirihue (6), Ranquil (7), San Nicolás (8), Trehuaco (9)

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

Gráfico 17: Desempeño Área temática Calidad de vida en el Municipio

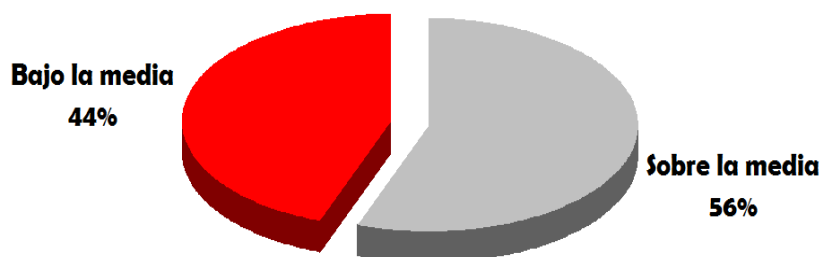


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

El gráfico 17 muestra el desempeño promedio de las 9 municipalidades del Valle del Itata, analizados en el área temática Calidad de vida en el Municipio. En él se puede apreciar que Cobquecura (2,97), Coelemu (3,08), Quillón (2,72), Ranquil

(3.23) y Trehuaco (2.87) obtuvieron promedios sobre el promedio del sector (**2.65**), mientras que Ninhue (2.50), Portezuelo (2.14), Quirihue (2.09) y San Nicolás (2.22) estuvieron por debajo de este promedio.

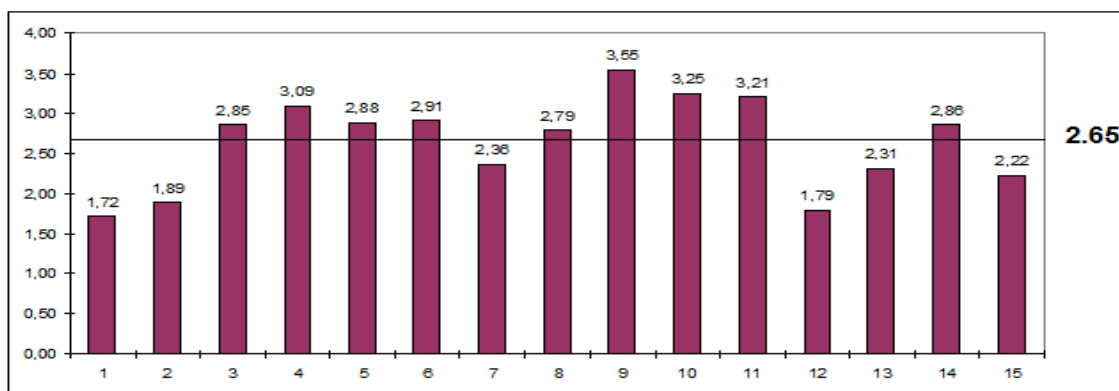
Gráfico 18: Desempeño promedio área temática Calidad de vida en el Municipio



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

En líneas generales se puede determinar que de los 9 municipios del valle del Itata, en el área temática Calidad de Vida en el Municipio, 5 de ellos correspondientes al **56%** están sobre el promedio del sector, mientras que el otro **44%**, correspondiente a un total de 4 municipios están por debajo de este parámetro.

Gráfico 19: Promedio enunciados área temática Calidad de vida en el Municipio



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

En el gráfico 19 se observa los promedios de las calificaciones otorgadas por los funcionarios municipales de los distintos municipios del Valle del Itata, a los 15

enunciados expuestos en el área temática Calidad de vida en el Municipio.⁵³ Como se puede observar el promedio de esta área temática es **(2.65)**, el cual es bajo, considerando que tener un ambiente laboral óptimo es de vital importancia para poder desempeñar de buena manera las funciones organizacionales. Los principales enunciados que están sobre el promedio del sector son los siguientes:

Enunciado 3 y 4: Los municipios del Valle del Itata tienen una leve inclinación a fomentar el trabajo en equipo escuchando las sugerencias e ideas por parte de sus funcionarios. Si bien es cierto ambos enunciados están sobre el promedio del sector, estos son bajos, más aun si son pieza fundamental en cualquier tipo de organización para otorgar un desempeño óptimo en los quehaceres institucionales. De igual manera debiese estar sobre la calificación (4.0) como mínimo, y no (2.89) y (3.09) respectivamente, como se aprecia en el gráfico.

Enunciado 5: La gran mayoría de los municipios respondieron a favor de esta iniciativa con un promedio de (3.65) debido a que se debe regir por ley la contratación de un menor de edad, sin embargo el promedio es bien bajo, debido a que debiesen tener calificación superiores a (4.0), siendo (5.0) la perfección.

Enunciado 10 y 11: De igual manera que en el resto de los enunciados, ambos están sobre el promedio con calificaciones (3.25) y (3.21) respectivamente, garantizando entre sus políticas acciones antidiscriminatorias, como también fomentando la participación femenina en la institución. Sin embargo y siguiendo en la misma línea que los enunciados anteriores, debiesen tener un promedio sobre estos parámetros.

Los principales enunciados que están por debajo del promedio del sector son los siguientes:

Enunciado 1 y 2: Este enunciado refleja que los municipios no cuentan con un código ético publicado en algún documento, por consiguiente no puede identificar y articular el accionar del mismo. Si bien es cierto en los municipios existe este

⁵³ Ver Anexo N°3, Página 144.

documento la gran mayoría del personal municipal no está al tanto de la existencia de éste por lo cual tampoco han accedido a él.

Enunciado 7: Es posible identificar que los municipios cuentan con escasos programas que ayuden a la especialización y capacitación de sus funcionarios, calificando este enunciado con nota promedio (2.36).

Enunciado 12: Con un promedio de (1.79) se puede determinar que dentro de sus lineamientos organizacionales, contratar a personas con capacidades distintas, ya sea mentales o físicas, no es una prioridad en los municipios del Valle del Itata.

Enunciado 13: Los municipios poseen un bajo desempeño social en este enunciado, por consiguiente se puede concluir que existe un pésimo desempeño a la hora de realizar investigaciones de clima organizacional que puedan medir el nivel de satisfacción por parte de sus funcionarios, en este enunciado califican con un promedio de (2.31).

3.4 RESULTADOS ÁREA TEMÁTICA COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

En la tabla 31, se puede apreciar el desempeño social en los municipios del Valle del Itata, en el área temática Compromiso con la Comunidad, la cual obtuvo un promedio sectorial de **(2.99)**. Los municipios con mejor desempeño social fueron los pertenecientes a Ninhue (3.36), Quillón (3.32) y Trehuaco (3.23), a su vez el peor evaluado fue el municipio de Portezuelo con un promedio de (2.14). El resto de los municipios están cercanos al promedio sectorial del área temática.

Los departamentos que obtuvieron mejores puntuaciones fueron; DESAMU Ranquil y DAEM Cobquecura, con promedios (3.98) y (3.86) respectivamente, destacando su accionar responsable en áreas relacionadas con el *establecimiento de diálogo permanente con los sectores de la comunidad, Apoyando con recursos no financieros a grupos organizados, Identificando las necesidades de la comunidad.*

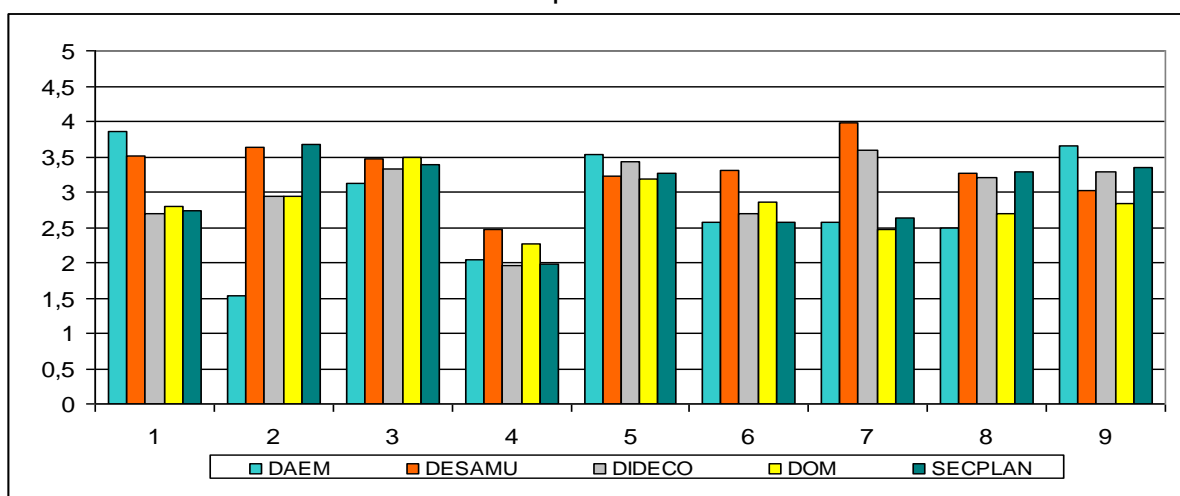
Tabla 31: Desempeño promedio municipal por departamento
Área temática Compromiso con la Comunidad

MUNICIPIOS DEL VALLE DEL ITATA										
	COBQUECURA	COELEMU	NINHUE	PORTEZUELO	QUILLON	QUIRIHUE	RANQUIL	SAN NICOLAS	TREHUACO	X SECTOR
DAEM	3.86	1.53	3.13	2.04	3.53	2.57	2.57	2.48	3.65	2.82
DESAMU	3.51	3.64	3.47	2.47	3.23	3.31	3.98	3.27	3.02	3.32
DIDECO	2.69	2.93	3.33	1.96	3.42	2.69	3.60	3.20	3.28	3.01
DOM	2.80	2.94	3.49	2.27	3.18	2.86	2.46	2.70	2.84	2.84
SECPAN	2.73	3.67	3.38	1.98	3.26	2.58	2.63	3.29	3.34	2.98
PROMEDIO	3.12	2.94	3.36	2.14	3.32	2.80	3.05	2.99	3.23	2.99

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

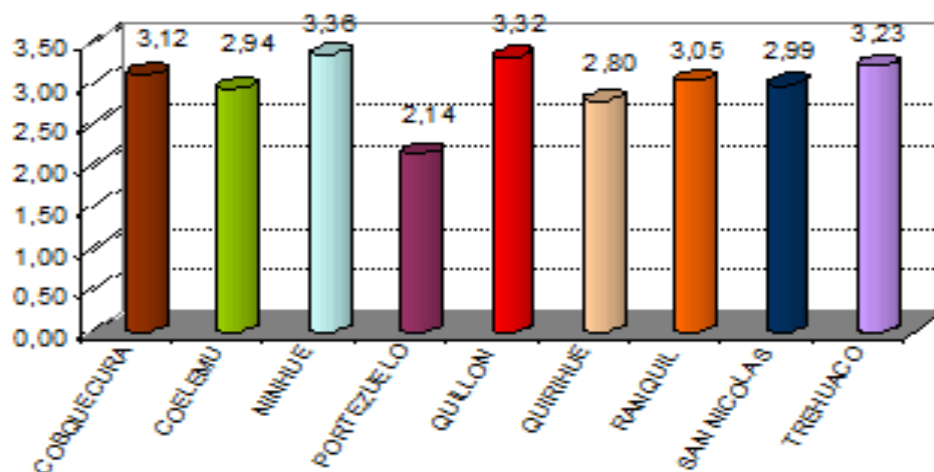
Los promedios más bajos lo obtuvieron los departamentos pertenecientes al municipio de Portezuelo, con promedios que rondan la puntuación (2.0) y el DAEM Coelemu, el cual obtuvo el promedio más bajo (1.53) destacando un pobre desempeño en aspectos como *Otorgamiento de donativos a la comunidad, Apoyo acciones filantrópicas por parte de su personal*, entre otras aristas. A continuación en el gráfico 20 se aprecia en mayor detalle el desempeño promedio por departamento en el área temática Compromiso con la Comunidad.

Gráfico 20: Desempeño promedio por departamento
Área temática Compromiso con la Comunidad



Cobquecura (1), Coelemu (2), Ninhue (3), Portezuelo (4), Quillón (5) Quirihue (6), Ranquil (7), San Nicolás (8), Trehuaco (9)
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

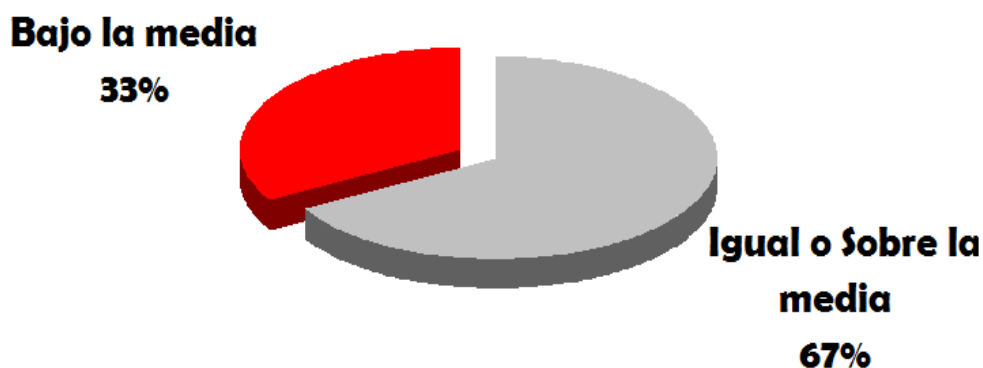
Gráfico 21: Desempeño área temática Compromiso con la Comunidad



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

El gráfico 21 muestra el desempeño promedio de las 9 municipalidades del Valle del Itata, analizados en el área temática de Compromiso con la Comunidad, en donde se aprecia que Cobquecura (3.12), Ninhue (3.36), Quillón (3.32), Ranquil (3.05) y Trehuaco (3.23) obtuvieron promedios sobre el promedio del sector (**2.99**), mientras que Coelemu (2.94), Portezuelo (2.14) y Quirihue (2.80) estuvieron por debajo de este parámetro. El municipio de San Nicolás obtuvo una calificación promedio igual a la media del sector es decir (2.99).

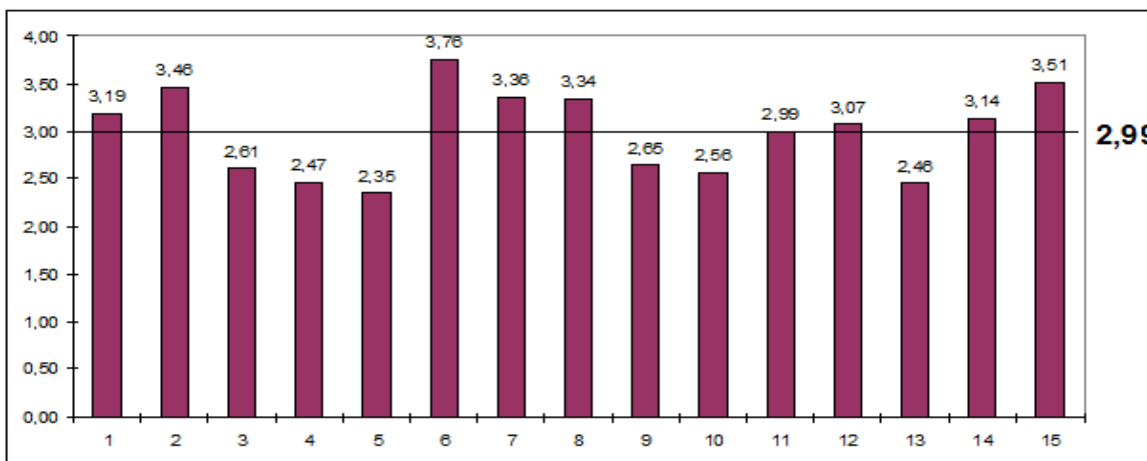
Gráfico 22: Desempeño promedio general área temática Compromiso con la Comunidad



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

En líneas generales se puede determinar que de los 9 municipios del valle del Itata, en el área temática Compromiso con la Comunidad, 6 de ellos correspondientes al **67%** están igual o sobre al promedio del sector, mientras que el otro **33%** correspondiente a un total de 3 municipios están por debajo de este parámetro.

Gráfico 23: Promedio enunciados área temática Compromiso con la Comunidad



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

El gráfico muestra los promedios de las calificaciones otorgadas por los funcionarios municipales de los distintos municipios del Valle del Itata, a los 15 enunciados expuesto en el área temática Compromiso con la Comunidad.⁵⁴

El promedio de esta área temática es de un **(2.99)** la cual es baja considerando que el rol principal de los municipios es satisfacer las necesidades de su comunidad, aportando al desarrollo y compromiso con sus habitantes.

Los principales enunciados que están sobre el promedio del sector son los siguientes:

Enunciado 1 y 2: Los municipios del Valle del Itata se preocupan de identificar las expectativas e incertidumbres de la comunidad local estableciendo un dialogo permanente con los distintos actores de la comunidad, con un promedio de (3.19) y (3.46) respectivamente. En base a estas cifras debiesen tener calificaciones

⁵⁴ Ver Anexo N°3, Página 144.

superiores a ese promedio debido a que estos enunciados reflejan el principal rol y obligación que deben ejercer los municipios.

Enunciado 6: Con un promedio de (3.76) siendo el enunciado mejor calificado, superando en (0.86) puntos al promedio del sector, se puede concluir que los municipios realizan aportes con recursos no financieros, vale decir gente, equipo, servicios, etc. para otorgar un buen funcionamiento de actividades en beneficio de la comunidad.

Enunciado 12: Con una puntuación promedio medianamente positiva de (3.07) se puede esclarecer que los municipios otorgan oportunidades para el mejor desarrollo de grupos de empresas de cualquier tamaño ya sea pequeñas o micro empresas de la comuna.

Enunciado 15: Este enunciado permite dilucidar que los municipios ejercen medidas que garantizan el buen accionar de sus actividades impidiendo tener un impacto negativo en la comunidad en que opera, calificando con un promedio de (3.51).

Los principales enunciados que están por debajo del promedio del sector son los siguientes:

Enunciado 3 y 5: Estos enunciados cuyas puntuaciones promedio están bajo el promedio del sector siendo calificadas con nota (2.61) y (2.35) respectivamente, se puede inferir que tienen un escaso compromiso con la comunidad en materia de otorgar donaciones en dinero para vincularse de mejor manera a través de causas sociales dirigidas.

Enunciado 4: En vista a este enunciado se puede detectar que se cuenta medianamente con programas que favorezcan el desarrollo de las organizaciones (2.47).

Enunciado 9: Es posible identificar que los municipios no promueven mayoritariamente el voluntariado y acciones filantrópicas por parte de sus funcionarios calificando esta área con una puntuación promedio de (2.65).

Enunciado 13: Con un promedio (2.46) estando (0.44) puntos bajo el promedio del sector, se puede distinguir que los municipios tienen una leve inclinación a no realizar aportes de al menos un 2% en materia de publicidad para otorgar mensajes con interés o beneficio social.

3.5 RESULTADOS ÁREA TEMÁTICA CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

En la tabla 32, se distingue el desempeño social en los municipios del Valle del Itata, en el área temática Cuidado y Preservación del Medio Ambiente, el cual obtuvo un promedio sectorial de **(1.64)**. Las municipalidades con mejor desempeño dentro de lo mal calificado que fue esta área fueron Coelemu (2.07) y Quillón (2.04), mientras que San Nicolás y Quirihue obtuvieron puntuaciones bajísimas siendo calificadas con puntuación (1.07) y (1.17) respectivamente.

Tabla 32: Desempeño promedio municipal por departamento
Área temática Cuidado y Preservación del Medio Ambiente

MUNICIPIOS DEL VALLE DEL ITATA										
	COBQUECURA	COELEMU	NINHUE	PORTEZUELO	QUILLON	QUIRIHUE	RANQUIL	SAN NICOLAS	TREHUACO	X SECTOR
DAEM	1.64	1.36	1.26	1.12	1.89	1.17	1.17	1.12	1.78	1.39
DESAMU	1.82	2.73	2.21	1.14	1.82	1.38	1.86	1.16	2.09	1.80
DIDECO	1.92	1.73	1.24	1.24	2.11	1.02	2.08	1.00	2.59	1.66
DOM	1.88	2.29	1.44	1.44	2.02	1.20	2.44	1.09	1.51	1.70
SECPLAN	1.42	2.24	1.26	1.28	2.34	1.08	2.36	1.00	1.99	1.66
PROMEDIO	1.74	2.07	1.48	1.24	2.04	1.17	1.98	1.07	1.99	1.64

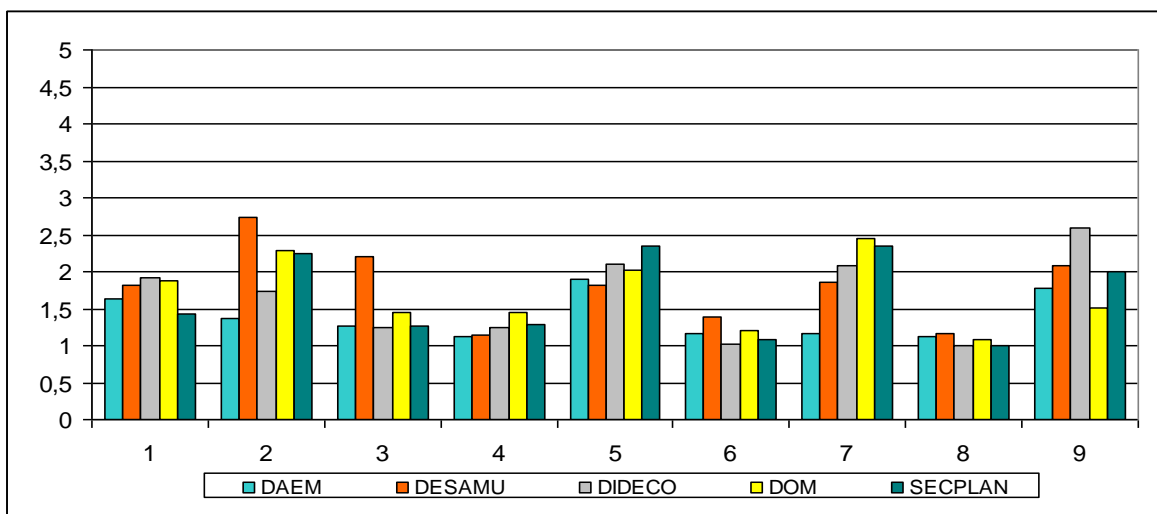
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

Los departamentos con mejor desempeño social fueron DESAMU Coelemu con una calificación promedio de (2.73), seguida por DIDECO Trehuaco con una puntuación promedio de (2.59), lo cual deja mucho que desear debido a que si

bien es cierto estas cifras están sobre el promedio (**1.64**) son calificadas con puntuaciones bajas debido a su pobre accionar responsable en materia ambiental. Los departamentos de SECPLAN y DIDECO pertenecientes a San Nicolás obtuvieron la calificación promedio mínima vale decir (1.0). Lo sigue DIDECO Quirihue con una puntuación promedio de (1.02).

A continuación en el gráfico 24 se aprecia en mayor detalle el desempeño promedio por departamento en el área temática Cuidado y Preservación del Medio Ambiente.

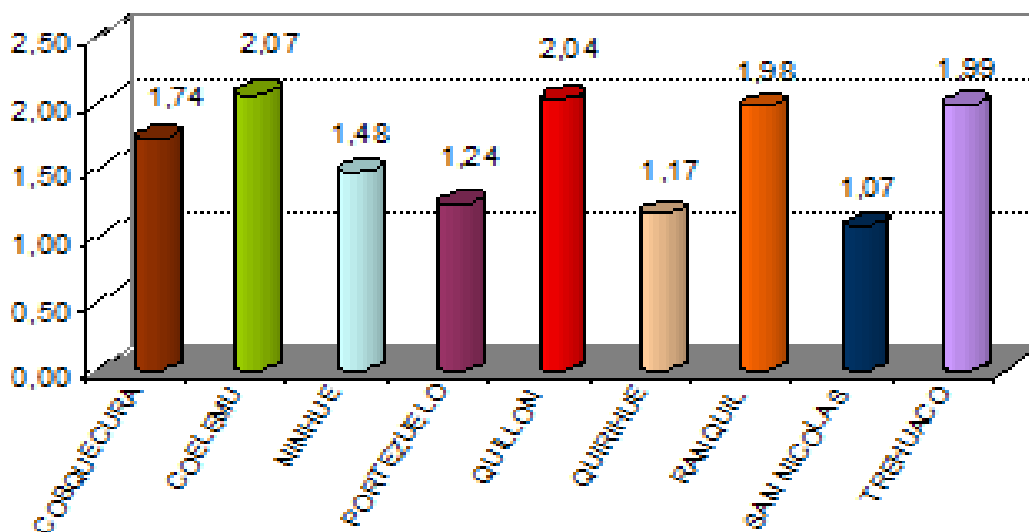
Gráfico 24: Desempeño promedio por departamento
Área temática Cuidado y Preservación del Medio Ambiente



Cobquecura (1), Coelemu (2), Ninhue (3), Portezuelo (4), Quillón (5) Quirihue (6), Ranquil (7), San Nicolás (8), Trehuaco (9)
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

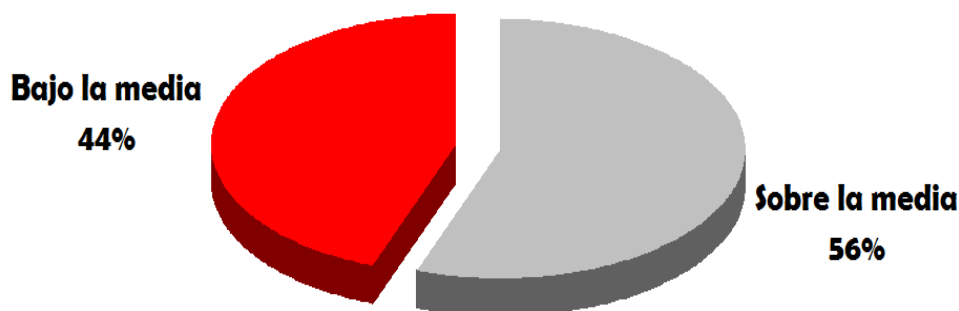
El gráfico 25 muestra el desempeño promedio de las 9 municipalidades del Valle del Itata, analizados en el área temática Cuidado y Preservación del Medio Ambiente. Los municipios de Cobquecura (1.74), Coelemu (2.07), Quillón (2.04), Ranquil (1.98) y Trehuaco (1.99) obtuvieron promedios sobre el promedio del sector (**1.64**), mientras que Ninhue (1.48), Portezuelo (1.24), Quirihue (1.17) y San Nicolás (1.07) obtuvieron puntuaciones por debajo de este promedio.

Gráfico 25: Desempeño promedio municipal
Área temática Cuidado y Preservación del Medio Ambiente



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

Gráfico 26: Desempeño promedio general área temática Cuidado y Preservación del Medio Ambiente

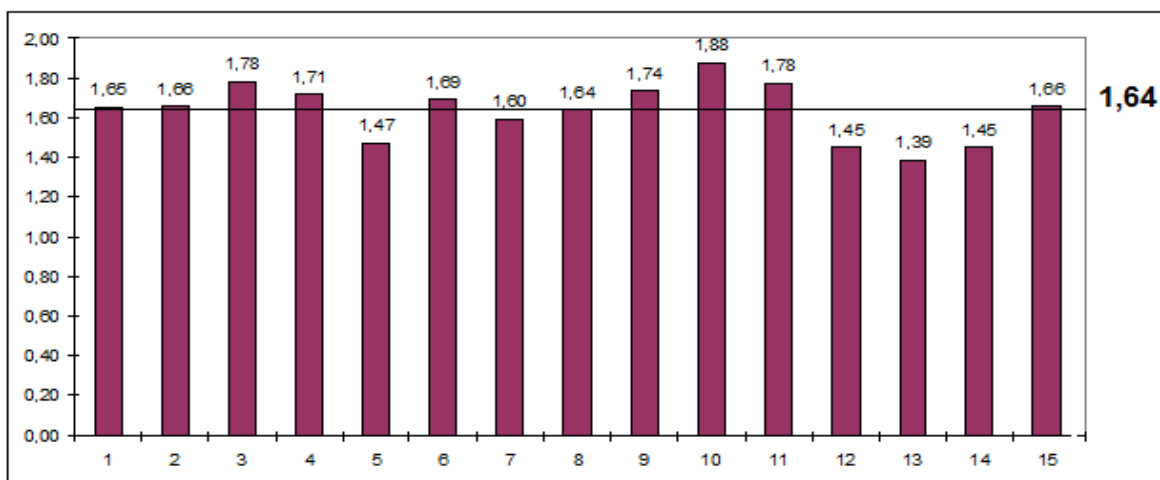


Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

En líneas generales se puede determinar que de los 9 municipios del valle del Itata, en el área temática Cuidado y Preservación del Medio Ambiente, 5 de ellos correspondientes al **56%** están sobre el promedio del sector, mientras que el otro

44% correspondiente a un total de 4 municipios están por debajo de este parámetro.

Gráfico 27: Promedio por enunciado en el área temática Cuidado y Preservación del Medio Ambiente



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

En el gráfico 27 se aprecian los promedios de las calificaciones otorgadas por los funcionarios municipales a los 15 enunciados expuesto en el área temática Cuidado y Preservación del Medio Ambiente.⁵⁵

En esta área distinguir los enunciados que están sobre o bajo el promedio no es significativamente relevante debido al nivel de compromiso socialmente responsable precario por parte de los municipios, en donde todos y cada uno de estos califican con promedio bajo los (2.0) puntos, siendo **(1.64)** el promedio del sector. Los principales enunciados que están sobre el promedio del sector son los siguientes:

Enunciado 10: Este enunciado logra estar sobre el promedio del sector con una puntuación de (1.88) la cual es muy baja para ser considerada dentro de los parámetros positivos de los municipios, en este enunciado los municipios actúan muy por debajo de lo exigible en materia de mantención de activos, maquinaria, muebles, etc. en condiciones adecuadas para prevenir la contaminación.

⁵⁵ Ver Anexo N°3, Página 145.

Enunciado 11: En muy baja cantidad los municipios donan sus muebles y equipos para la reutilización de estos. Sin embargo la puntuación promedio (1.78) es muy inferior preocupando de gran manera el real actuar responsable en esta materia.

Los principales enunciados que están por debajo del promedio del sector son los siguientes:

Enunciado 5: Los municipios no aplican normas o certificados ambientales en beneficio de un ambiente prospero y limpio en su comunidad. Calificando con una puntuación promedio bajo al promedio del sector con una nota de (1.47).

Enunciado 7 y 13: Con un promedio de (1.60) y (1.39) en vista a estas afirmaciones se concluye que al momento de adquirir productos y materias primas, como también al momento de seleccionar proveedores no se preocupan de evaluar criterios ambientales, menos en materia de reciclaje.

Enunciado 12: No se generan instancias para premiar y distinguir a los funcionarios que realicen y propongan alternativas ambientales en beneficio de la organización, en esta área se obtiene una puntuación promedio de (1.45).

Enunciado 14: Con un promedio de (1.45) se puede concluir que no se cuenta con un programa dirigido a recolectar residuos y reciclaje.

3.6 RESULTADOS ÁREA TEMÁTICA COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS

En la tabla 33 se distingue el desempeño social en los municipios del Valle del Itata, en el área temática Competitividad y Relación con sus Stakeholders, el cual obtuvo un promedio sectorial de **(3.63)**. Las municipalidades mejor calificadas en su desempeño social fueron Ninhue con una puntuación promedio de (4.11), Portezuelo (3.97) y San Nicolás (3.93), por su parte el municipio peor evaluado fue Cobquecura con una calificación promedio de (2.90). El resto de los municipios obtuvieron puntuaciones cercanas al promedio sectorial.

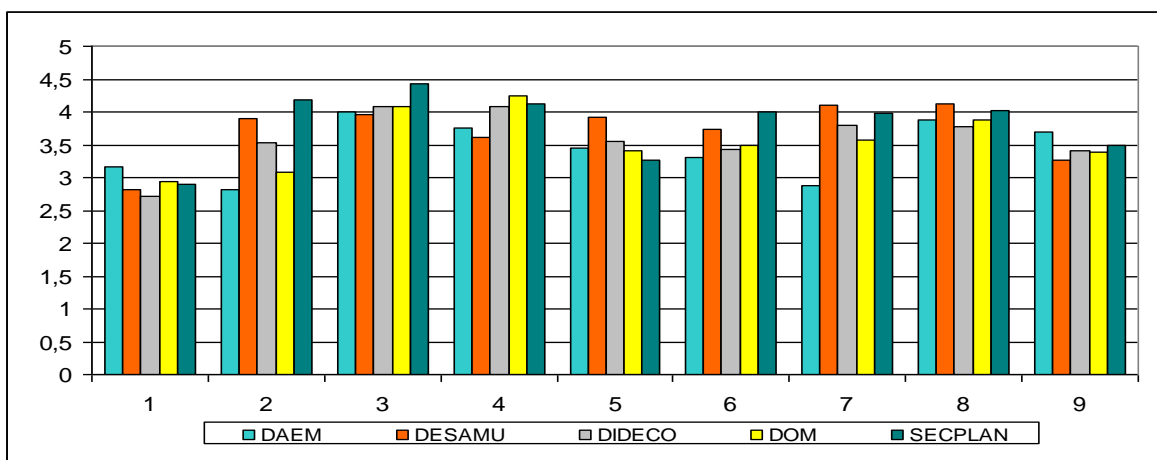
Tabla 33: Desempeño promedio municipal por departamento
Área temática Competitividad y Relación con sus Stakeholders

MUNICIPIOS DEL VALLE DEL ITATA										
	COBQUECURA	COELEMU	NINHUE	PORTEZUELO	QUILLON	QUIRIHUE	RANQUIL	SAN NICOLAS	TREHUACO	X SECTOR
DAEM	3.16	2.82	4.00	3.76	3.44	3.31	2.88	3.87	3.69	3.44
DESAMU	2.82	3.89	3.96	3.62	3.92	3.73	4.11	4.13	3.27	3.72
DIDECO	2.71	3.53	4.09	4.09	3.56	3.42	3.80	3.78	3.40	3.60
DOM	2.93	3.08	4.09	4.24	3.40	3.49	3.57	3.87	3.38	3.56
SECPLAN	2.89	4.19	4.42	4.13	3.27	4.00	3.97	4.02	3.50	3.82
PROMEDIO	2.90	3.50	4.11	3.97	3.52	3.59	3.67	3.93	3.45	3.63

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

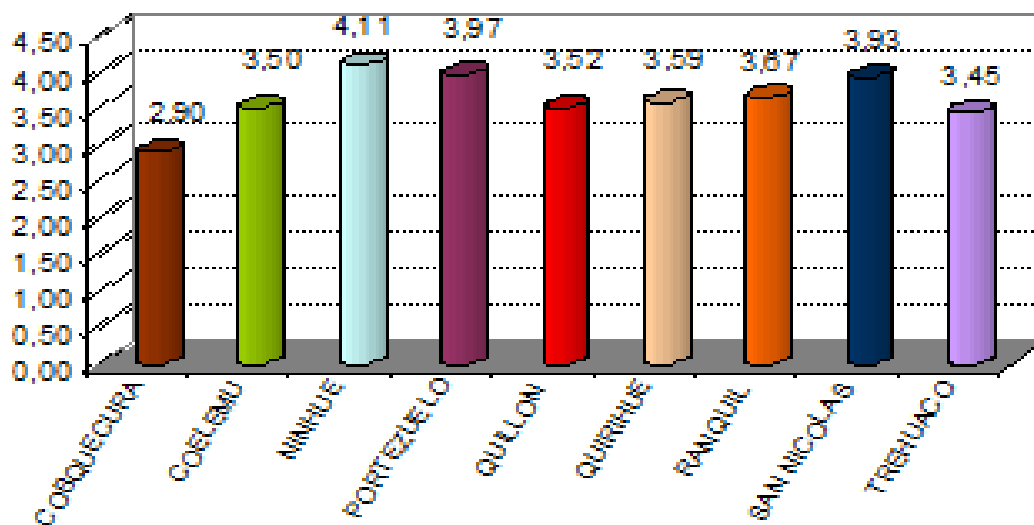
Los departamentos mejores evaluados fueron los pertenecientes a SECPLAN Ninhue con una puntuación promedio de (4.42), seguido por el DOM de Portezuelo (4.24) y SECPLAN Coelemu con una calificación promedio de (4.19). Los departamentos con bajos niveles de desempeño fueron los pertenecientes a Cobquecura, siendo DESAMU, DIDECO, DOM y SECPLAN, los que presentan puntuaciones bajo el parámetro (3.0) siendo calificados con promedios (2.82), (2.71), (2.93) y (2.89) respectivamente. En esta misma línea lo sigue el DAEM de Coelemu con una puntuación promedio de (2.82). A continuación en el gráfico 28 se observa en mayor detalle el desempeño promedio por departamento en el área temática Competitividad y Relación con sus Stakeholders.

Gráfico 28: Desempeño promedio por departamento
Área temática Competitividad y Relación con sus Stakeholders



Cobquecura (1), Coelemu (2), Ninhue (3), Portezuelo (4), Quillón (5) Quirihue (6), Ranquil (7), San Nicolás (8), Trehuaco (9)
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

Gráfico 29: Desempeño promedio municipal
Área temática Competitividad y Relación con sus Stakeholders



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

El gráfico 29 muestra el desempeño promedio de las 9 municipalidades del Valle del Itata, analizados en el área temática Competitividad y Relación con sus Stakeholders. Se observa que los municipios de Ninhue (4.11), Portezuelo (3.97), Ranquíl (3.67) y san Nicolás (3.93) obtuvieron promedios sobre el promedio del sector (**3.63**), mientras que Cobquecura (2.90), Coelemu (3.50), Quillón (3.52), Quirihue (3.59) y Trehuaco (3.45) estuvieron por debajo de este parámetro.

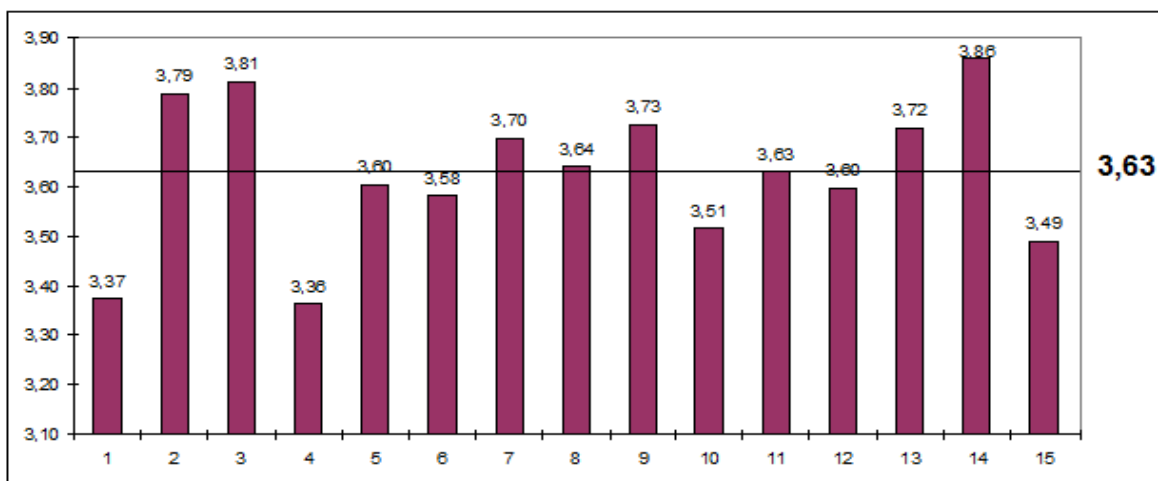
Gráfico 30: Desempeño promedio general área temática Competitividad y Relación con sus Stakeholders



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

En líneas generales se puede determinar que de los 9 municipios del valle del Itata, en el área temática Competitividad y Relación con sus Stakeholders, 4 de ellos correspondientes al **44%** están sobre el promedio del sector, mientras que el otro **56%** correspondiente a un total de 5 municipios están por debajo de este parámetro.

Gráfico 31: Promedio por enunciado en el área temática Competitividad y Relación con sus Stakeholders



Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

El gráfico 31 muestra los promedios de las calificaciones otorgadas por los funcionarios municipales de los distintos municipios del Valle del Itata, expuestos en el área temática Competitividad y Relación con sus Stakeholders.⁵⁶ Los enunciados vinculados a esta área presentan cierta tendencia a estar cercanos al promedio sectorial (**3.63**) siendo parejos en todas las aseveraciones aludidas.

Los principales enunciados que están sobre el promedio del sector son los siguientes:

Enunciado 2: Con una puntuación promedio de (3.79) los municipios cumplen en gran medida con sus obligaciones fiscales, atendiendo las solicitudes de apoyo por parte del gobierno.

⁵⁶ Ver Anexo N°3, Página 145.

Enunciado 3: Se concluye que los municipios poseen una cultura y sistemas idóneos para poder responder a las necesidades que exigen sus usuarios. En esta área califican mayoritariamente con una puntuación promedio de (3.81).

Enunciado 9: En vista a este enunciado que califica con una puntuación (3.73) estando (0,10) puntos por encima del promedio, se detecta que los municipios cuentan con programas de apoyo dirigido a los proveedores de la zona.

Enunciado 14: Este enunciado permite dilucidar que la gran mayoría de los municipios proporcionan a la comunidad servicios de máxima calidad de acuerdo a lo especificado, calificando sobre el promedio con una puntuación de (3.85).

Los principales enunciados que están por debajo del promedio siendo estos igual de positivos que los que están sobre el promedio, son los siguientes:

Enunciado 1: Este enunciado cuya puntuación promedio está bajo el promedio del sector calificada con nota (3.37), pero de igual manera está bien posicionada estando a tan solo (0.26) puntos distante al promedio sectorial, alude a que los municipios cuentan medianamente con algún cargo responsable de promover y monitorear su actuación ética.

Enunciado 4: Se detecta en este enunciado que los municipios manejan mensajes y objetivos honestos en términos publicitario y promocionarles, siendo transparentes con lo realmente planteado, calificando con una puntuación promedio de (3.36), estando muy cercano al promedio del sector.

Enunciado 15: En vista a esta afirmación se puede apreciar que se cuenta con mecanismos que promuevan conductas anticorruptivas en los departamentos municipales calificando con una puntuación promedio de (3.49). Si bien es cierto esta tan solo a (0.14) puntos por debajo del promedio, esta aseveración debiese tener un promedio superior a la calificación (4.0) inclusive llegar a (5.0) debido a que es una de las conductas primordiales para ser socialmente responsable en cualquier organización.

3.7 ANÁLISIS COMPARATIVO SECANO INTERIOR V/S SECANO COSTERO

En la tabla 34 se observa el desempeño socialmente responsable por parte de los municipios del Valle del Itata según su ubicación geográfica. Los municipios pertenecientes al secano interior son Ninhue, Portezuelo, Quirihue y San Nicolás. A su vez, los pertenecientes al Secano Costero son Cobquecura, Coelemu, Quillón, Ranquil y Trehuaco. Se puede apreciar además sus respectivos promedios en cada área temática abordada en la investigación.

Tabla 34: Scorecard balance social Secano Interior v/s Sector Costero

AREA TEMATICA	SECANO INTERIOR	SECANO COSTERO
CALIDAD DE VIDA EN EL MUNICIPIO	2.24	2.98
COMPROMISO CON LA COMUNIDAD	2.82	3.13
CUIDADO Y PRESERVACION DEL MEDIOAMBIENTE	1.24	1.96
COMPETITIVIDAD Y RELACION CON SUS STAKEHOLDERS	3.90	3.41
DESEMPEÑO PROMEDIO	2.55	2.87

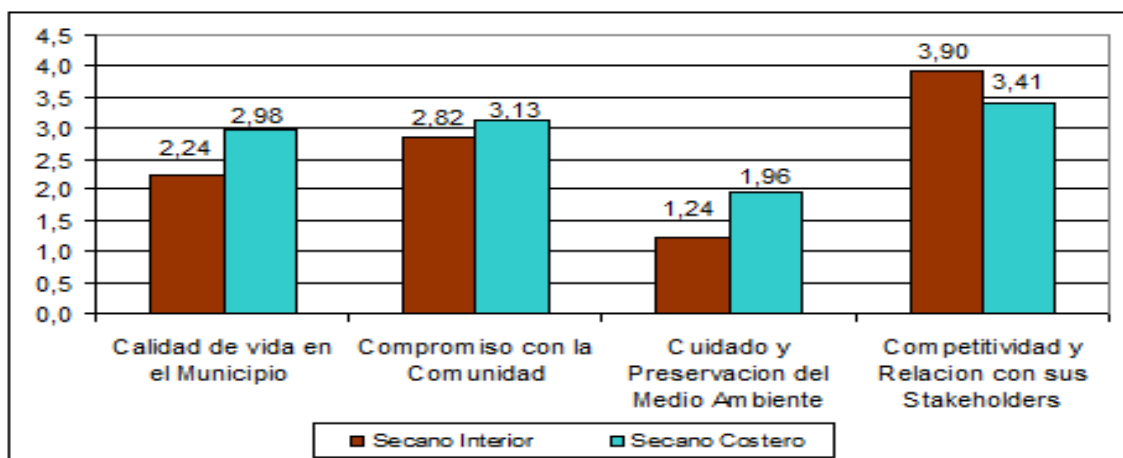
Secano Interior: Ninhue, Portezuelo, Quirihue, San Nicolás

Secano Costero: Cobquecura, Coelemu, Quillón, Ranquil, Trehuaco

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

El gráfico 32 muestra el desempeño promedio por área temática abordada en la investigación, en el se puede observar existe un nivel de desempeño levemente equitativo. En el área temática Calidad de vida en el Municipio el desempeño social es mayor en el secano costero con un diferencial promedio a favor de **(0,74)** puntos. Esto se debe en gran medida a los promedios obtenidos por Ranquil (3.23) y Coelemu (3.08) los cuales beneficiaron al secano costero, y a la baja calificación promedio obtenida por Portezuelo (2.14) y Quirihue (2.09) que hizo disminuir el desempeño por parte del secano interior.

Gráfico 32: Desempeño promedio por temática
Secano Interior v/s Secano Costero



Secano Interior: Ninhue, Portezuelo, Quirihue, San Nicolás

Secano Costero: Cobquecura, Coelemu, Quillón, Ranquil, Trehuaco

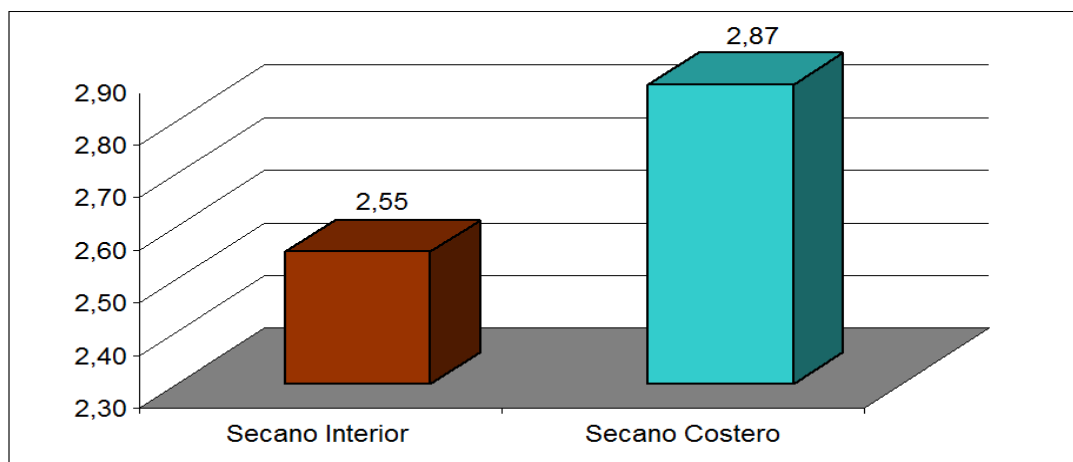
Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

En el área Compromiso con la Comunidad el secano costero lidera esta temática con un nivel de desempeño promedio de **(3,13)** en relación a la puntuación **(2,82)** obtenida por el secano interior. En resumidas cuentas esta área fue bastante pareja, pero es el municipio de Portezuelo con un promedio de (2,14) el cual perjudica el desempeño del secano interior.

La tendencia a favor del secano costero continua en el área Cuidado y Preservación del Medio Ambiente con un promedio superior en **(0,72)** puntos en relación al secano interior. En este caso particular se debe a los malogrados desempeños por parte de las municipalidades de Quirihue y San Nicolás con promedios (1.17) y (1.07) respectivamente.

En el área Competitividad y Relación con sus Stakeholders cambian los roles debido a que es el secano interior el que tiene ventaja sobre el costero, con un promedio de **(3,90)** sobre los **(3,41)** obtenidos por el secano costero. Los promedios más altos en esta área temática fueron justamente obtenidos por 3 de los 4 municipios del secano interior, como es el caso de los municipios de Ninhue (4.11), Portezuelo (3.97) y San Nicolás (3.93) beneficiando este sector.

Gráfico 33: Desempeño promedio Secano Interior v/s Secano Costero



Secano Interior: Ninhue, Portezuelo, Quirihue, San Nicolás

Secano Costero: Cobquecura, Coelemu, Quillón, Ranquil, Trehuaco

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

El gráfico 33 muestra el desempeño promedio general de las municipalidades del Valle del Itata según su ubicación geográfica, en donde se puede observar que el secano costero supera en **(0,32)** puntos promedios al secano interior. El desempeño general en si es bastante bajo para ambas zonas geográficas, por ende el desempeño social debiese mejorar para responder de mejor manera a las necesidades requeridas por la comunidad, respondiendo a expectativas en términos laborales, sociales y ambientales.

3.8 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN ENTRE ÁREAS TEMÁTICAS

Para efectos prácticos de esta investigación se realizara un análisis de correlación el cual permitirá medir el nivel de dependencia entre las áreas temáticas Calidad de vida en el Municipio, Compromiso con la Comunidad, Cuidado y Preservación del Medio Ambiente y Competitividad y Relación con sus Stakeholders. En donde se utilizara el coeficiente de correlación de Spearman debido a que este se especializa en determinar variables cualitativas las cuales pueden arrojar datos relativamente poco exactos.

Tabla 35: Análisis de Correlación entre Áreas Temáticas

Área Temática	Calidad de vida en el Municipio	Compromiso con la Comunidad	Cuidado y Preservación del Medio Ambiente	Competitividad y relación con sus Stakeholders
Calidad de vida en el Municipio	1	0,1380	0,0190	0,9697
Compromiso con la Comunidad		1	0,9092	0,9748
Cuidado y Preservación del Medio Ambiente			1	0,4956
Competitividad y relación con sus Stakeholders				1

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos en la investigación, utilizando la herramienta de análisis estadístico InfoStat

En base a la información proporcionada por el software estadístico INFOSTAT, se puede determinar que las áreas que poseen una mayor correlación son las áreas temáticas Compromiso con la Comunidad y Competitividad y Relación con sus Stakeholders, las cuales arrojaron un R de **0,9748** indicando que los municipios que presentaron un nivel de desempeño destacable en el área temática Compromiso con la Comunidad igualmente lo hicieron en el área Competitividad y relación con sus Stakeholders, esta situación también sucede a la inversa.

De igual manera existe un alto grado de correlación entre las áreas temáticas Calidad de vida en el Municipio y Competitividad y Relación con sus Stakeholders, arrojando un R de **0,9697** en donde los municipios que obtuvieron un nivel optimo en el área temática Calidad de vida en el Municipio de igual manera lo hicieron en el área Competitividad y Relación con su Stakeholders.

Con un R de **0.9092** los municipios que tuvieron niveles deseables en el área Compromiso con la Comunidad también lo hicieron en el área temática Cuidado y Preservación del Medio Ambiente.

Para el resto de las áreas temáticas, se puede concluir que no existe una gran influencia entre un área y otra, en donde el nivel de correlación oscila entre R: **0,1380** y R: **0,4956**.

CAPÍTULO CUARTO

Propuestas de Mejora en Responsabilidad Social

4. PROPUESTAS DE MEJORA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

Para ser socialmente responsable que mejor, que empezar por casa, esta secuencia de palabras cae como anillo al dedo al sector municipal, en el sentido de ser los representantes del sector público más cercanos a la ciudadanía, presentando un alto nivel de interacción con sus comunidades.

Los municipios deben identificar las particularidades locales de cada comuna, habilitando la representación y participación de las estrategias fundamentales que permitan elaborar respuestas eficaces a los desafíos que plantea el escenario actual. Estas respuestas solo tendrán factibilidad y un desempeño social óptimo, siempre y cuando se trabaje en conjunto con todos los grupos interesados socialmente responsables en pos de una sociedad limpia y transparente.

4.1 PROPUESTAS DE MEJORA POR ÁREA TEMÁTICA

Figura 3: Áreas temáticas abordadas en la Investigación



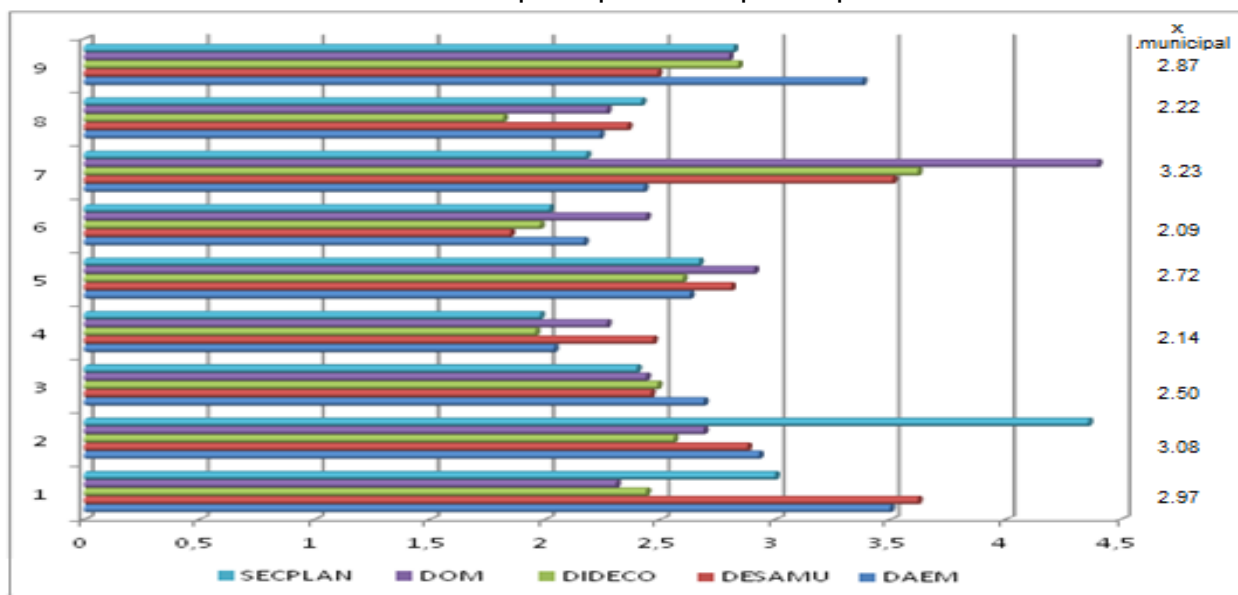
Fuente: Elaboración propia

4.1.1 CALIDAD DE VIDA EN EL MUNICIPIO

Un municipio socialmente responsable se relaciona de manera justa y solidaria con sus involucrados, cumple con las obligaciones pertinentes frente a sus autoridades, responde a las demandas realizadas por la comunidad, tomando en cuenta programas de desarrollo hacia sus funcionarios y familias. La calidad de vida representa el nivel de satisfacción que logran los miembros de la organización en base a sus necesidades, en vista a esto es de vital importancia que se cree un ambiente de trabajo favorable, estimulante, no discriminatorio, en donde todos los miembros interactúen bajo las mismas bases de integridad y respeto, generando instancias que favorezcan el desempeño del personal municipal a través de compensaciones y beneficios como es el caso de capacitaciones y programas de especialización continua, seguridad laboral, diversidad y acciones antidiscriminatorias, horarios flexibles de trabajo, salud y bienestar, contribuyendo a generar un clima organizacional ameno, el cual conduce a un estado de confianza y respeto en donde el personal será un protagonista activo aumentando sus posibilidades de éxito en pos de un mejor rendimiento laboral y personal.

4.1.1.1 PROPUESTAS ÁREA TEMÁTICA CALIDAD DE VIDA EN EL MUNICIPIO

Gráfico 34: Desempeño promedio por Departamento



Cobquecura (1), Coelemu (2), Ninhue (3), Portezuelo (4), Quillón (5) Quirihue (6), Ranquil (7), San Nicolás (8), Trehuaco (9)

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

Tabla 36: Fortalezas y Debilidades detectadas de la aplicación del Instrumento

	CALIFICACIONES	HALLAZGOS
FORTALEZAS	<p>Se destaca las calificaciones obtenidas por los siguientes departamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ SECPLAN Coelemu (4.36) ✓ DOM Ranquil (4.40) ✓ DIDECO Ranquil (3.62) ✓ DESAMU Ranquil (3.51) ✓ DAEM Cobquecura (3.50) ✓ DESAMU Cobquecura (3.62) ✓ DAEM Trehuaco (3.38) 	<p>Los aspectos más destacables en este ítem son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ En la gran mayoría de los municipios existe una inclinación a fomentar el trabajo en equipo ✓ Los municipios como organización escuchan las sugerencias e ideas por parte de sus funcionarios ✓ Se respeta la No contratación de menores de EDAD ✓ Se promueven políticas antidiscriminatorias ✓ Consta de una mayor participación femenina en cargos directivos
DEBILIDADES	<p>La gran mayoría de los departamentos obtuvieron puntuaciones similares las cuales fluctúan desde la calificación (1.82) obtenida por DIDECO San Nicolás, hasta las puntuaciones bajo la calificación (3.0) que obtuvo SECPLAN Cobquecura.</p>	<p>Los aspectos menos eficientes en esta materia son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ No cuentan con un código ético publicado en algún documento, por consiguiente no puede identificar y articular el accionar del mismo ✓ Cuentan con escasos programas que ayuden a la especialización y capacitación de sus funcionarios ✓ Contratar a personas con capacidades distintas, ya sea mentales o físicas, no es una prioridad en los municipios del Valle del Itata ✓ Pésimo desempeño a la hora de realizar investigaciones de clima organizacional que puedan medir el nivel de satisfacción por parte de sus funcionarios

Fuente: Elaboración propia

Si bien es cierto existen departamentos que obtuvieron buenas calificaciones, estos de igual manera pueden acoger tales propuestas debido a que como municipios deben buscar la perfección a la hora de entregar un servicio integral. Cabe destacar que los promedios municipales fluctúan entre las puntuaciones (2.09) y (3.23), siendo el municipio de Ranquil (3.23) y Coelemu (3.08) los mejores evaluados. Por su parte los municipios de Portezuelo (2.14), Quirihue (2.09) y San Nicolás (2.22) presentan promedios deficientes. De igual manera estos promedios son bajos, por lo tanto si es que esta agrupación de municipios

aspiran a ser instituciones públicas responsables para con sus grupos interesados deben mejorar considerablemente tales falencias. A continuación una serie de propuestas para el conjunto de municipios del territorio del Valle del Itata.

“CAPACITACIÓN LABORAL”

Hoy en día la capacitación del personal en cualquier tipo de organización es la respuesta a las necesidades que las instituciones en este caso particular el municipio, requiere con el fin de contar con personal y funcionarios calificados, los cuales puedan actualizar sus conocimientos con nuevos métodos que garanticen eficiencia, y bienestar en la entidad. Capacitar contribuye al desarrollo personal y profesional de sus empleados, como también de la institución, aumentando el nivel de cultura, brindando frutos positivos, incrementando valor a la institución haciéndola más eficiente y capaz.

Tabla 37: Beneficios Capacitación Personal

Beneficios organización	Beneficios personal
Crea mejor imagen, conduce a actitudes más positivas.	Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.	Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
Mejora la relación jefes-subordinados.	Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
Se promueve la comunicación a toda la organización.	Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.	Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.	Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.	Permite el logro de metas individuales.

Fuente: Elaboración propia

“CÓDIGO ÉTICO”

Implementar y promover en los municipios un código ético en donde se plasmen los valores y principios honestos de la institución es de vital importancia. Por un lado se tiene la ética de cada persona la cual tiene relación con la conciencia o razón de cada individuo, mientras que por otro está la ética organizacional que es

el equivalente sumatorio de todas estas conductas individuales reflejadas en una sola figura. Cada funcionario debe estar al tanto de este código ético, y más que estar al tanto, debe conocerlo, entenderlo y asimilarlo, sabiendo actuar en función de tales principios y valores. En la medida que los municipios vivan en cada momento su código ético, podrán convertirse en organismos con responsabilidad social, maximizando sus efectos positivos y minimizando sus efectos negativos en la sociedad.

“INVESTIGACIONES DE CLIMA ORGANIZACIONAL”

Realizar investigaciones de clima organizacional hoy en día es un factor preponderante en cualquier organización. El objetivo de estos estudios es medir el nivel de satisfacción o insatisfacción que los trabajadores manifiestan respecto a una serie de factores como; sueldos y prestaciones, comunicación, herramientas de trabajo, condiciones de trabajo, integración en equipo, capacitación, entre otros. Con estos resultados es posible determinar las fortalezas y oportunidades en donde será necesario trabajar para mejorar la satisfacción de los trabajadores, incrementar su motivación y sentido de compromiso.

“TRABAJO EN EQUIPO”

Existe una inclinación a fomentar esta práctica pero no en su totalidad. La importancia de fomentar el trabajo en equipo en los municipios es vital, la participación y colaboración de todos los integrantes debe ser un compromiso en conjunto, en donde debe existir un liderazgo que coordine tareas y cumplimientos de reglas, en base a voluntad, responsabilidad y armonía entre los miembros. Cuanta más cohesión exista, las probabilidades a que los grupos compartan valores, actitudes y normas de conducta, son altísimas, siendo esto beneficioso no solo para el individuo sino para toda la institución.

Tabla 38: Beneficios Trabajo en Equipo

Beneficio Individuos	Beneficios Organización
Se trabaja con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles,	Se fortalece el espíritu colectivista y el compromiso con la organización,

compartiendo la responsabilidad al buscar soluciones.	aumentando la calidad del trabajo y la toma de decisiones.
Las decisiones que se toman con la participación de todo el equipo tienen mayor aceptación que las decisiones tomadas por un solo individuo.	Existe un mayor conocimiento e información, por lo tanto se comprenden mejor las decisiones, reduciendo los tiempos en las investigaciones al aportar y discutir en grupo las soluciones.
El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar una decisión, enriqueciendo el trabajo y minimizando las frustraciones.	Son más diversos los puntos de vista, por lo que surgen nuevas formas de abordar un problema.

Fuente: Elaboración propia

“CAPACIDADES DISTINTAS”

La inclusión en el mundo laboral es una meta a la que aspira cualquier miembro de la sociedad, tenga o no discapacidad. Si es relevante para un ciudadano corriente cuánto más para aquellos que poseen alguna discapacidad. Contratar a personas con capacidades distintas ya sea mentales o físicas no es una prioridad en los municipios del Valle del Itata, lo que es contraproducente a lo planteado por innumerables organismos en beneficio de una sociedad más justa y responsable. Las personas con capacidades diferentes son personas igual o mayormente capaces que cualquier otra, poseen capacidades, habilidades, conocimientos y experiencias enriquecedoras por lo cual necesitan de oportunidades igualitarias para dar uso de sus capacidades.

“DISCRIMINACIÓN”

Si bien es cierto los promedios de los municipios respecto a este tema es relativamente buena, como organización más aun como institución pública debiese tener un desempeño perfecto, predicando con el ejemplo. Una organización que quiere ser responsable, tiene que fijar entre sus lineamientos la no discriminación, debido a que esta desde el punto de vista organizacional no tiene ningún sentido, que una organización sea discriminatoria lo único que logra es restringir el número de candidatos disponibles, aislando al empleado, creando una imagen y reputación negativa ante la comunidad. Los municipios deben desarrollar y

promover una política de igualdad de oportunidades que proponga la cualificación, las aptitudes y la experiencia como los cimientos para la contratación, promoviendo un trato igualitario en el trabajo, en donde todos los individuos reciban igualdad de oportunidades y trato para el desarrollo de sus conocimientos, técnicas y las competencias relevantes para su desempeño laboral.

“SOCIAL ACCOUNTABILITY 8000”

La norma SA8000 reúne la gran cantidad de los enunciados mencionados anteriormente, por lo que aplicar esta norma dirigida en primera instancia al sector privado, pero que de igual manera se puede aplicar al sector público es de vital importancia. Busca mejorar las condiciones de trabajo basada en los principios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Convención de los Derechos del Niño, de Naciones Unidas, y la Declaración Universal de los Derechos Humanos.

La Social Accountability 8000 puede aplicarse en países en desarrollo como industrializados, en pequeñas y grandes empresas, lo mismo que en organismos del sector público, estableciendo pautas transparentes, medibles y verificables para certificar el desempeño de las organizaciones en 9 áreas esenciales sobre las que establece requisitos para las políticas, procedimientos y prácticas de las organizaciones en lo relativo a su responsabilidad social:

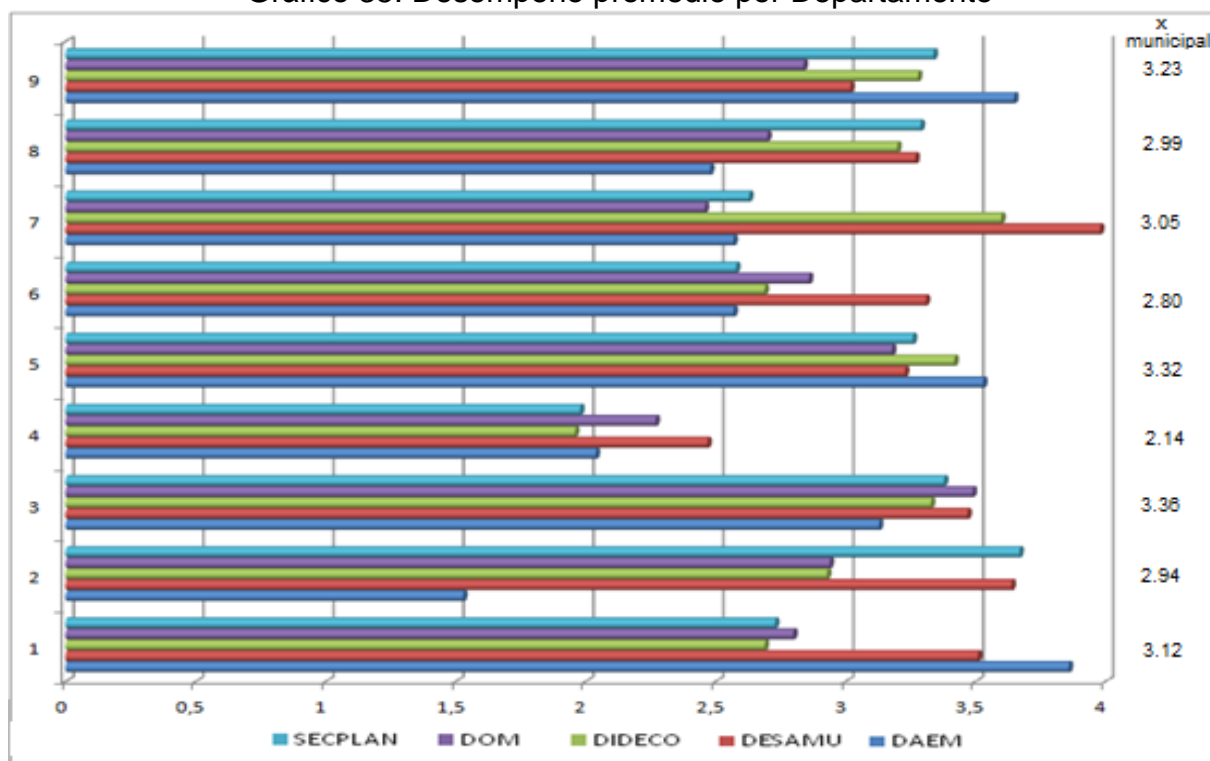
1. Trabajo Infantil
2. Trabajos Forzados
3. Salud y Seguridad en el trabajo
4. Libertad de Asociación y derecho de negociación efectiva
5. Discriminación
6. Prácticas Disciplinarias
7. Horario de Trabajo
8. Remuneración
9. Sistema de Gestión

4.1.2 COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

Para ser responsable socialmente, se debe ejercer un amplio rango de acciones en pos de mejorar la calidad de vida de las comunidades, apoyando causas sociales a través de aportes en tiempo, servicios, productos, dinero, influencias, entre otros, pudiendo así optar por un compromiso a largo plazo en beneficio de terceros. El reto más importante de esta área es la satisfacción plena de las necesidades de la comunidad, debido a que se está inserto en una sociedad globalizada en donde se debe estar siempre alerta y cauteloso a los cambios del entorno, innovando las practicas de acuerdo a las coyunturas socio-culturales que rodean a la organización, sin dejar de lado los objetivos y orientaciones institucionales.

4.1.2.1 PROPUESTAS ÁREA TEMÁTICA COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

Gráfico 35: Desempeño promedio por Departamento



Cobquecura (1), Coelemu (2), Ninhue (3), Portezuelo (4), Quillón (5) Quirihue (6), Ranquil (7), San Nicolás (8), Trehuaco (9)

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

Tabla 39: Fortalezas y Debilidades detectadas de la aplicación del Instrumento

	CALIFICACIONES	HALLAZGOS
FORTALEZAS	<p>Se destaca todos los departamentos que obtuvieron calificaciones sobre la puntuación (3.0):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ DESAMU Coelemu (3.64) ✓ SECPLAN Coelemu (3.67) ✓ DESAMU Quirihue (3.31) ✓ DESAMU Ranquil (3.98) ✓ DIDECO Ranquil (3.60) ✓ DAEM Cobquecura (3.86) ✓ DESAMU Cobquecura (3.51) ✓ DESAMU San Nicolás (3.27) ✓ DIDECO San Nicolás (3.20) ✓ SECPLAN San Nicolás (3.29) ✓ Todos los departamentos de Trehuaco a excepción de DOM que obtuvo calificación bajo la puntuación (3.0) ✓ Todos los departamentos de Ninhue y Quillón obtuvieron puntuaciones sobre la calificación (3.0) 	<p>Los aspectos más destacables en este ítem son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Se preocupan de identificar las expectativas e incertidumbres de la comunidad local ✓ Establecen un dialogo permanente con los distintos actores de la comunidad ✓ Realizan aportes con recursos no financieros, vale decir gente, equipo, servicios, etc. para otorgar un buen funcionamiento de actividades en beneficio de la comunidad ✓ Otorgan oportunidades para el mejor desarrollo de grupos de empresas de cualquier tamaño de la comuna ✓ Ejercen medidas que garantizan el buen accionar de sus actividades impidiendo tener un impacto negativo en la comunidad en que opera
DEBILIDADES	<p>La gran mayoría de los departamentos obtuvieron puntuaciones sobre la calificación (2.5) a excepción de los siguientes departamentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ DAEM Coelemu (1.53) ✓ SECPLAN Portezuelo (1.98) ✓ DAEM Portezuelo (2.04) ✓ DAEM San Nicolás (2.48) ✓ Todos los departamentos de Portezuelo están por debajo de la puntuación (2.5) 	<p>Los aspectos menos eficientes en esta materia son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Escaso compromiso en materia de otorgar donaciones en dinero u otro medio para vincularse de mejor manera a través de causas sociales dirigidas. ✓ No promueven mayoritariamente el voluntariado y acciones filantrópicas por parte de sus funcionarios ✓ Leve inclinación a no realizar aportes de al menos un 2% en materia de publicidad para otorgar mensajes con interés o beneficio social.

Fuente: Elaboración propia

En destacable las puntuaciones obtenidas por los departamentos DESAMU Ranquil (3.98), DAEM Cobquecura (3.86), SECPLAN Coelemu (3.67) y una gran cantidad de departamentos que se pueden ver en la tabla 38 en el sector fortalezas con promedios sobre la calificación (3.0). Por otro lado es negativo el accionar responsable por parte de los departamentos de Portezuelo calificaron con promedios que oscilan entre la puntuación (1.96 y 2.47). El departamento con la calificación más baja fue el DAEM de Coelemu (1.53). Las municipalidades mejor valoradas fueron Ninhue (3.36), Quillón (3.32) y Trehuaco (3.23). El pero evaluado fue Portezuelo con un promedio de (2.14). El resto de los municipios están cercanos al promedio sectorial (2.99). De igual manera que el área temática anterior, los promedios departamentales como municipales no logran calificaciones máximas, o acordes a lo mínimamente exigido a una institución pública para ser responsable. Es menester destacar las puntuaciones obtenidas por el departamento DESAMU Ranquil y DAEM Cobquecura, sin embargo aun pueden mejorar en pos de una institución sustentable en el tiempo. A continuación las propuestas para este conjunto de municipios.

“DIALOGO CONSTANTE”

Esta acción está bien calificada sin embargo se puede mejorar manteniendo un manejo comunicacional eficiente hacia la población, que permita a estos estar informados sobre el quehacer municipal es primordial, poseer un real compromiso público en términos de responsabilidad y deberes, que permitan el desarrollo de la comuna, a través de programas y servicios otorgados por el municipio, para así de esta manera la comunidad sea un protagonista activo de las mejores y resultados de la comunidad, es la esencia de una comunicación activa. Los municipios deben diseñar un plan estratégico de cooperación entre sus grupos interesados tanto en lo que se refiere a identificación de necesidades como a inversión de recursos. Mejorar el acceso de las personas a la información y toma de decisiones, a través de políticas participativas de promoción ciudadana es clave para el fortalecimiento de la sociedad y el desarrollo comunal.

“DESTINAR PARTE DEL PRESUPUESTO CON FINES DONATIVOS”

Relacionarse con la comunidad es un factor relevante para cualquier organización que quiera crecer en base a una reputación sólida e imagen positiva, sin tambalear a la hora de destinar parte de su presupuesto en acciones que encuentren el equilibrio entre los intereses propios y el bienestar de la población.

Prácticas como esta ayudan a incrementar el prestigio de los municipios hacia el entorno y por ende a la comunidad, por lo tanto es recomendable ejecutar donaciones y ayuda, a través de acciones que tengan un verdadero ánimo de cooperación, en especial con los más necesitados.

“APOYO ECONÓMICO”

Este ítem es considerado como una fortaleza en el conjunto de municipios no obstante es posible mejorar tal acción. El desarrollo de grupos de empresas de cualquier tamaño ya sea pequeñas o micro empresas, como también a los proveedores de la zona, es esencial para incrementar y fomentar la economía local, gestionando recursos municipales dirigidos hacia estos sectores, otorgando oportunidades de empleo y mayores ingresos para las personas, logrando una lealtad mutua en beneficio de un desarrollo sostenible. Para estimular la economía se debe fomentar la participación de los actores clave del territorio mediante acciones y proyectos que mejoren sus capacidades e infraestructura productiva, mediante la asistencia técnica, capacitación y acceso a capital con el fin de contribuir a mejorar la productividad y competitividad de la zona.

“APOYAR CAUSAS FILANTRÓPICAS DEL PERSONAL”

Asumir el compromiso y desafío de ejercer y promover prácticas filantrópicas al personal municipal desde el núcleo de la organización, es una tarea compleja. Los municipios deben utilizar diversas vías y mecanismos para vincularse a las demandas sociales más urgentes, en base a contribuciones directas a sectores vulnerables.

“PRESUPUESTO PUBLICITARIO”

Destinar cierta parte del presupuesto municipal para realizar aportes publicitarios sociales es necesario para concientizar a la comunidad. La publicidad social tiene como principal atributo el ser de carácter no comercial, buscando efectos que contribuyan, ya sea a corto o a largo plazo, al desarrollo social y ambiental en beneficio de la comunidad formando parte de programas de cambio y concienciación social, para que así de esta manera todos y cada uno de los participantes del territorio del Valle del Itata, puedan ser capaces de identificar las formas más accesibles para ir en resguardo del entorno común y de la mantención del medio.

4.1.3 CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

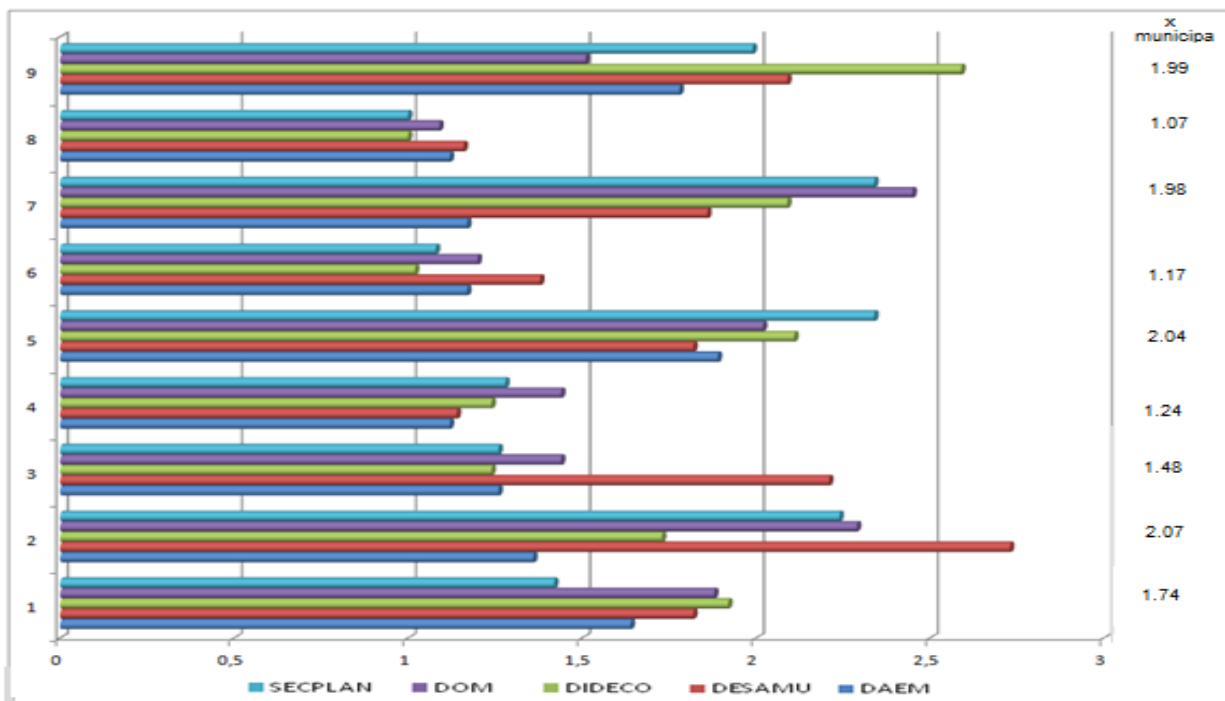
Uno de los grandes retos de las instituciones públicas y privadas es el cuidado y preservación del medio ambiente; como meta estas deben considerar los factores ambientales como un elemento importante en la toma de decisiones de sus respectivas organizaciones, comprometiéndose y aceptando la responsabilidad de asegurar un desarrollo sustentable en el tiempo, minimizando aquellas prácticas que puedan afectar el goce de los recursos planetarios en las próximas generaciones. Las acciones ambientales se ha propagado hacia un compromiso substancialmente mayor, en base a iniciativas de mejora relacionadas a la prevención de la polución, diseño ambientalmente amigable, uso eficiente de la energía, prácticas ambientales sustentables, prevención de la contaminación, entre otras prácticas, integrando la responsabilidad ambiental como eje principal en los ideales de responsabilidad social en la organización.

4.1.3.1 PROPUESTAS ÁREA TEMÁTICA CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

En esta área temática la gran mayoría por no decir todos los enunciados fueron calificados con bajas puntuaciones, por lo tanto se debe hacer énfasis en

potenciar esta área, creando municipios sustentables capaces de satisfacer las necesidades de sus respectivas comunas.

Gráfico 36: Desempeño promedio por Departamento



Cobquecura (1), Coelemu (2), Ninhue (3), Portezuelo (4), Quillón (5) Quirihue (6), Ranquil (7), San Nicolás (8), Trehuaco (9)

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

Tabla 40: Fortalezas y Debilidades detectadas de la aplicación del Instrumento

	CALIFICACIONES	HALLAZGOS
FORTALEZAS	<p>Departamentos que obtuvieron calificaciones sobre la puntuación (2.5):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ DESAMU Coelemu (2.73) ✓ DIDECO Trehuaco (2.59) 	<p>Destacar acciones positivas en este ítem no es significativo debido a que poseen calificaciones extremadamente deficientes, sin embargo en estos 2 departamentos se destaca un compromiso ambiental medianamente positivo sin embargo es igualmente bajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantienen activos en condiciones que no dañen el medioambiente. ✓ Donan o reutilizan mobiliaria y equipo ✓ Operan con sistemas o aparatos necesarios que disminuyan las emisiones contaminantes.

DEBILIDADES	<p>Todos los departamentos a excepción de los mencionados como fortalezas obtuvieron puntuaciones bajo la calificación (2.5)</p>	<p>Los aspectos más deficientes en esta materia son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Actúan muy por debajo de lo exigible en materia de mantención de activos, maquinaria, muebles, etc. para prevenir la contaminación. ✓ No donan sus muebles y equipos para la reutilización de estos. ✓ No se aplican normas o certificados ambientales en la organización ✓ Al momento de adquirir productos y materias primas, como también al momento de seleccionar proveedores no se preocupan de evaluar criterios ambientales ✓ No se realizan incentivos a funcionarios que realicen y propongan alternativas ambientales en beneficio de la organización ✓ No cuentan con un programa dirigido a recolectar residuos y reciclaje. ✓ No cuenta con un programa encaminado a ser una organización sin papel.
--------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

Las municipalidades mejor evaluadas fueron Coelemu (2.07) y Quillón (2.04), mientras que San Nicolás y Quirihue obtuvieron (1.07) y (1.17) respectivamente siendo las más bajas de esta área. Lo más destacable fue el desempeño de los departamentos DESAMU Coelemu (2.73) y DIDECO Trehuaco (2.59), de todas maneras son muy bajas estas puntuaciones. A continuación las propuestas a seguir para mejorar esta área relacionada a las buenas prácticas ambientales en los municipios del Valle del Itata.

“DONACIÓN Y REUTILIZACIÓN DE MOBILIARIA Y EQUIPO”

Los municipios al reutilizar y donar parte del mobiliario y equipo están contribuyendo a hacer un uso más eficiente de los recursos disponibles en el medio, favoreciendo así la conservación del medio ambiente y el bienestar de las nuevas generaciones. Con acciones como esta se ahorra energía tanto en el proceso de producción, ya que no se tendría que fabricar nuevamente este

producto, como en el proceso de destrucción cuando este ya no tenga utilidad alguna, beneficiando a terceros que no tienen las condiciones de adquirir tales materiales.

“NORMAS CERTIFICABLES”

Aplicar normas certificables en beneficio de un medioambiente prospero no es tarea tan solo del sector privado, también se pueden ejercer estas iniciativas desde el sector público, mas especifico aún desde el sector municipal, en donde se debe tener en consideración la singularidad de las condiciones ambientales territoriales propias de cada zona. En este sentido, los problemas ambientales a los que se enfrentan, muestran similitudes en el conjunto de municipios y asumen intensidades específicas en algunas dimensiones de su realidad ambiental.

✓ ISO 14000

La norma ISO 14000 es una ventaja competitiva que establece un conjunto de condiciones ambientales, entendidas como los niveles aceptables que deben cumplirse para asegurar la protección ambiental y salud de la población.

La norma está diseñada para conseguir un equilibrio entre el mantenimiento de la rentabilidad y la reducción de los impactos en el ambiente, enfocada a cualquier organización, de cualquier tamaño o sector, que esté buscando reducir los impactos en el ambiente y cumplir con la legislación en materia ambiental.

“BUENAS PRACTICAS”

Los municipios del Valle del Itata al pertenecer a un territorio de características agropecuaria–forestal, pueden guiar y capacitar a las empresas de la zona como también a la comunidad propiamente tal a conocer un poco más sobre estas prácticas que benefician el buen cuidado y preservación del medioambiente.

✓ BUENAS PRACTICAS AGRICOLAS - BPA

Las buenas prácticas agrícolas son acciones involucradas en la producción, procesamiento y transporte de productos de origen agrícola, orientadas a asegurar

la inocuidad del producto, la protección al medio ambiente y al personal que labora en la explotación.

✓ **BUENAS PRACTICAS FORESTALES - BPF**

Acciones voluntarias orientadas a incorporar prácticas que minimicen los impactos ambientales y sociales, conservando los recursos naturales, el medio ambiente, la seguridad y calidad de la vida de las personas, en una constante dinámica de superación.

✓ **BUENAS PRACTICAS GANADERAS**

Conjunto de actividades habituales que se ejecutan en forma estandarizada, integrada y registrada, cuyo principal objetivo es lograr que los productos pecuarios alcancen determinados atributos de calidad, logrando buscar la sustentabilidad del medio ambiente, la seguridad laboral y el bienestar animal.

“RECICLAJE MUNICIPAL”

Uno de los puntos débiles de los municipios del Valle del Itata, es que según los datos obtenidos de la aplicación del Instrumento, estos no poseen mecanismos de recolección de residuos situados en sus comunidades, en donde puedan promover la participación activa de sus grupos interesados en materia de reciclaje de materiales desechables, como papeles, revistas, plásticos, pilas, vidrios, entre otros. Reciclar no sólo ayuda a conservar los recursos naturales y reduce la cantidad de residuos sino que también contribuye a reducir la contaminación y la demanda de energía.

“CRITERIOS DE COMPRA”

Una forma de ser responsable con el medio ambiente es a través de la selección de proveedores y criterios de compra sustentables, en base a implementaciones, medidas y prácticas en beneficio de un ambiente limpio. Más aun en organismos públicos en donde estos abarcan un importante segmento del mercado como es el caso de computadores, edificios con eficiencia energética, transportes públicos, etc. Las compras que tienen en cuenta la dimensión ecológica sirven como

ejemplo y ejercen una fuerte influencia sobre el mercado, fomentando la utilización de nuevas tecnologías. Según ChileCompra⁵⁷ la política de compras sustentables tiene por objetivo fomentar en las instituciones compradoras del Estado a través de la implementación de iniciativas, medidas y prácticas la mayor utilización en el trabajo diario de productos o servicios que incorporen en sus criterios ambientales y sociales, además de los económicos.⁵⁸

“INCENTIVOS AMBIENTALES”

El propósito de incentivar tiene directa relación con alcanzar un objetivo o meta común. En este caso particular otorgar incentivos para que sus funcionarios ejerzan practicas en beneficio del medio ambiente, en los municipios del Valle del Itata, no es un tema imperante, lo cual se refleja en la calificación promedio alcanzada en esta área. Los incentivos proponen estimular o inducir a los trabajadores a generar una conducta determinada que generalmente, va encaminada directa o indirectamente a conseguir objetivos de calidad, cantidad, menores costos y mayor satisfacción. En este caso particular los incentivos están dirigidos a ser socialmente más responsables en términos ambientales, promoviendo conductas limpias en beneficio del entorno.

“ORGANIZACIÓN SIN PAPEL”

Convertir a una organización sin papel es uno de los grandes objetivos de cualquier organización globalizada, por una parte está el evitar ajetreos de papeles u otros materiales lo cual es practico a la hora de hablar de comodidad y limpieza, mientras que por otro lado está el objetivo central de este enunciado, en donde a menor cantidad de papel utilizado mayor cantidad de arboles existentes, se ahorra energía, disminuyen las emisiones de gases de efecto invernadero, se reduce el consumo de agua y contaminación del aire, entre otros aspectos relevantes en materia ambiental. El papel es un recurso muy valioso que no se puede desperdiciar.

⁵⁷ Institución que administra el Sistema de Compras Públicas de Chile.

⁵⁸ Que son las compras sustentables [en línea]

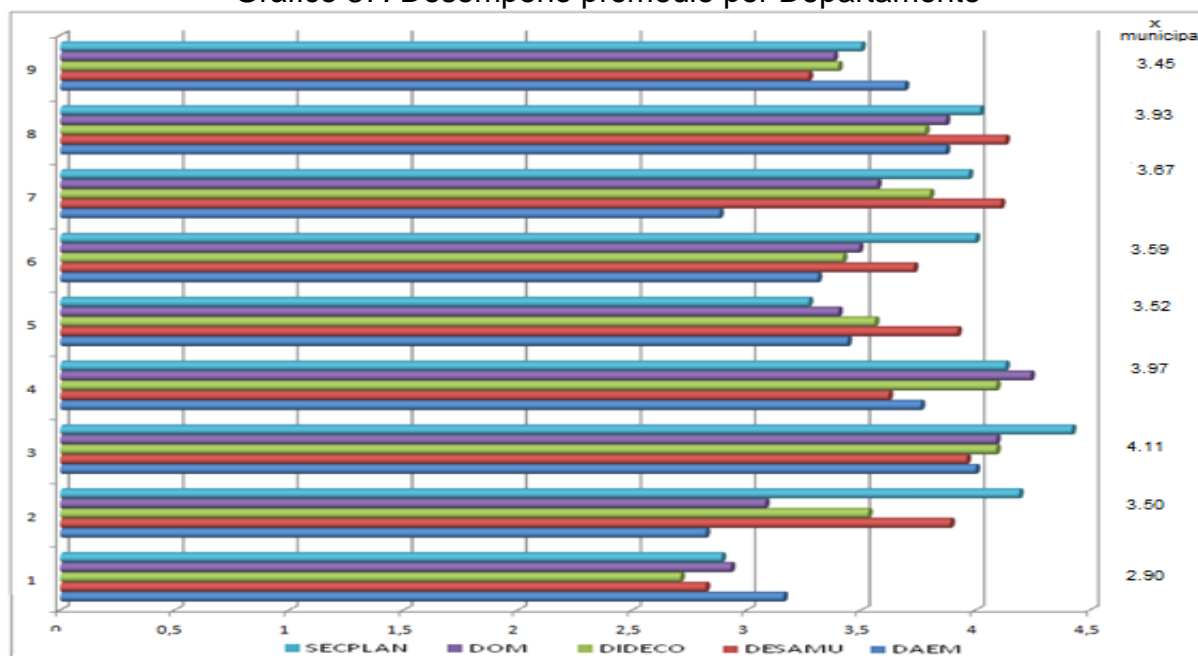
http://www.comprassustentables.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=6

4.1.4 COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS

Es importante para la organización conocer sus pares, saber cuáles acciones realizar y cuáles no, aprender de los mejores, no cometiendo los mismos errores. Las organizaciones deben ser capaces de adquirir conocimientos y experiencias sólidas, siendo capaces de mantener un equilibrio interno, innovando y estableciendo alianzas estratégicas en beneficio de la comunidad. Además la organización debe responder a su compromiso de procurar la máxima satisfacción de las expectativas de sus grupos interesados, implicando un compromiso y un acuerdo básico entre todos los miembros de su organización. La relación con los interlocutores es clave, tanto para el desarrollo de la reputación como para la detección de potenciales conflictos de intereses que puedan ser riesgosos para la institución.

4.1.4.1 PROPUESTAS ÁREA TEMÁTICA COMPETITIVIDAD DEL MUNICIPIO Y SU RELACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS

Gráfico 37: Desempeño promedio por Departamento



Cobquecura (1), Coelemu (2), Ninhue (3), Portezuelo (4), Quillón (5) Quirihue (6), Ranquil (7), San Nicolás (8), Trehuaco (9)

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de la aplicación del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense en los Municipios del Valle del Itata

Tabla 41: Fortalezas y Debilidades detectadas de la aplicación del Instrumento

	CALIFICACIONES	HALLAZGOS
FORTALEZAS	<p>La gran mayoría de los departamentos obtuvieron calificaciones sobre la puntuación (3.0).</p> <p>Los siguientes departamentos obtuvieron calificaciones igual o sobre la puntuación (4.0)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ SECPLAN Coelemu (4.19) ✓ Todos los departamentos de Ninhue a excepción del DESAMU que obtuvo calificación (3.96) ✓ DIDECO (4.09), DOM (4.24), SECPLAN (4.13) de Portezuelo ✓ SECPLAN Quirihue (4.0) ✓ DESAMU Ranquil (4.11) ✓ SECPLAN San Nicolás (4.02) 	<p>Los aspectos más destacables en este ítem son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cumplen en gran medida con sus obligaciones fiscales, atendiendo las solicitudes de apoyo por parte del gobierno. ✓ Poseen una cultura y sistemas idóneos para poder responder a las necesidades que exigen sus usuarios. ✓ Los municipios cuentan con programas de apoyo dirigidos a los proveedores de la zona. ✓ Cuenta con mecanismos para que sus interlocutores hagan llegar sugerencias o reclamos. ✓ Proporcionan a la comunidad servicios de máxima calidad de acuerdo a lo especificado ✓ Cuentan medianamente con algún cargo responsable de promover y monitorear su actuación ética. ✓ Manejan mensajes y objetivos honestos en términos publicitario y promocionarles, siendo transparentes con lo realmente planteado ✓ Cuentan con mecanismos que promuevan conductas anti corruptivas en los departamentos municipales.
DEBILIDADES	<p>Departamentos bajo la puntuación (3.0)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos los departamentos de Cobquecura a excepción del DAEM obtuvieron calificaciones bajo este parámetro. ✓ DAEM Coelemu (2.82) ✓ DAEM Ranquil (2.88) 	<p>Los aspectos más relevantes en este ítem siendo igualmente bien valorados son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cuentan con mecanismos para que sus grupos interesados hagan llegar sus reclamos ✓ Políticas para que sus departamentos no sean cómplices de corrupción ✓ Tiene la cultura para entender las necesidades e inquietudes de sus usuarios

Fuente: Elaboración propia

Los departamentos mejores evaluados fueron SECPLAN Ninhue (4.42), DOM Portezuelo (4.24) y SECPLAN Coelemu (4.19). Los departamentos con bajos niveles de desempeño fueron los pertenecientes al municipio de Cobquecura DESAMU (2.82), DIDECO (2.71), DOM (2.93) y SECPLAN (2.89) seguido por DAEM Coelemu (2.82). Las municipalidades mejor calificadas fueron Ninhue (4.11), Portezuelo (3.97) y San Nicolás (3.93). El municipio peor evaluado fue Cobquecura con una puntuación promedio de (2.90). Si bien es cierto esta área temática está bien calificada, de igual manera es posible mejorar ciertos aspectos para obtener niveles de desempeño social impecables. A continuación los puntos más relevantes en esta área.

“GRUPOS DE INTERÉS”

Los líderes municipales desde el Alcalde hasta los jefes de departamento deben identificar cuáles son las expectativas e inquietudes de sus interlocutores construyendo un ambiente de armonía organizacional, propiciando un clima de confianza en donde sus grupos interesados como funcionarios, proveedores, usuarios, comunidad, entre otros puedan aportar ideas, participando de la toma de decisiones, adquiriendo confianza y sentido de pertenencia, haciendo más fluida, respetuosa y agradable la comunicación interna y externa en los municipios. Una buena relación con los grupos de interés generara beneficios sólidos, dirigiendo un desarrollo social equitativo y sostenible, mejorando la gestión de riesgo y reputación, comprendiendo las necesidades de la sociedad de primera mano, entre otras características.

“COMBATIR LA CORRUPCIÓN”

La corrupción dentro del sector público y privado se ha convertido en uno de los problemas preponderantes que afectan a las organizaciones de todo el mundo y al igual que los individuos, son parte de un entorno social y ambiental, por lo que están sujetos a responsabilidades y obligaciones hacia la comunidad. Los municipios representan al pueblo y deben velar por su desarrollo social, por lo mismo deben ser los primeros en adoptar la normas éticas indispensables para

que la conducta de sus funcionarios sea transparente, efectiva y legitimada por la opinión pública. El Pacto Mundial de Naciones Unidas recomienda tener en cuenta los siguientes elementos, para luchar contra la corrupción e implementar su principio número 10.

Tabla 42: Propuestas Pacto Global contra la corrupción

Interno	Introducir políticas y programas contra la corrupción dentro de la organización y en sus operaciones.
Externo	Indicar en el Informe de progreso anual sobre el trabajo contra la corrupción, presentando ejemplos y casos prácticos sobre las experiencias y buenas prácticas llevadas a cabo por la entidad.
Colectivo	Unir fuerzas con el propio sector y otros grupos de interés.

Fuente: Elaboración propia en base a Pacto Global

“TRANSPARENCIA”

Los municipios deben transparentar todas sus acciones evitando el mal uso de los recursos públicos, fortaleciendo y promoviendo la participación de la ciudadanía en los asuntos y quehaceres municipales. En Chile la ley nº 20.285⁵⁹ que tiene directa relación con la información transparente, obliga a las distintas instituciones de carácter público, a hacer esfuerzos importantes para facilitar el acceso de la ciudadanía a la información y hacer más visible su funcionamiento y gestión, mejorando los niveles de transparencia en los organismos públicos del Estado.

Tabla 43: Beneficios Transparencia

Ciudadanía	Gobierno
Cuenta con un instrumento legal para ser informado.	La transparencia brinda un clima de seguridad social favorable para la inversión.
Se convierte en auditor social.	Previene actos de corrupción.
Fomenta el interés y conocimiento sobre los asuntos públicos.	Fomenta la organización de las instituciones.
Recobra la confianza en las instituciones.	Consolida estructuras burocráticas responsables.
Garantiza el cumplimiento de los programas de apoyo social.	Promueve la cultura de la rendición de cuentas.

Fuente: Elaboración propia en base a Beneficios Transparencia⁶⁰

⁵⁹ Entró en vigencia el 20 de Abril del año 2009.

⁶⁰ Beneficios Transparencia[en línea] <http://www.pgje.chiapas.gob.mx/transparencia/Beneficios.aspx>

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

- **CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**
- ✓ **OBJETIVO GENERAL**

“ANALIZAR COMPARATIVAMENTE EL NIVEL DE DESEMPEÑO SOCIAL EN LAS MUNICIPALIDADES PERTENECIENTES A LA ASOCIACIÓN DE MUNICIPIOS DEL VALLE DEL ITATA”

El objetivo general de la presente investigación cuyo propósito es analizar comparativamente el nivel de desempeño social en las municipalidades pertenecientes a la asociación de municipios del Valle del Itata, se cumplió a cabalidad. Además de modo complementario se elaboraron propuestas de mejora en Responsabilidad Social para esta agrupación de municipios.

- ✓ **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

“ELABORAR MARCO TEÓRICO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL”

El primer objetivo elaborado en el capítulo I, tenía como finalidad elaborar un marco teórico de Responsabilidad Social, que sustentara las bases investigativas del presente estudio. Se pudo llevar a cabo mediante revisiones exhaustivas de diversas fuentes literarias, tanto libros como páginas web, estableciendo su conceptualización como también los aspectos más relevantes en materia de Responsabilidad Social.

“DESCRIBIR CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DE LOS MUNICIPIOS DEL VALLE DEL ITATA”

Para el cumplimiento del segundo objetivo cuyo propósito era describir las características y funciones de los municipios del Valle del Itata, el cual se elaboró en el capítulo II, se realizó un análisis de la situación actual de cada municipio,

describiendo sus propias características como también las propias del territorio del Valle del Itata. Además se describieron las funciones municipales de cada departamento sujeto a estudio vale decir; Daem, Desamu, Dideco, Dom, Secplan.

“DIAGNOSTICAR EL DESEMPEÑO SOCIAL DE MUNICIPIOS DEL VALLE DEL ITATA”

El tercer objetivo elaborado en el capítulo III, cuyo propósito era diagnosticar el desempeño social en los municipios del Valle del Itata, se logró determinar el nivel de desempeño social en cada municipalidad, a través de la aplicación del instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense, el cual permitió identificar el nivel de cumplimiento en términos de responsabilidad social en los 9 municipios del Valle del Itata.

“FORMULAR PROPUESTAS DE MEJORA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL”

El último objetivo específico titulado “Formular propuestas de mejora en Responsabilidad Social”, se analizaron cada una de las áreas temáticas abordadas en la investigación, elaborando propuestas de mejora para cada una de ellas. Este objetivo fue desarrollado en el capítulo IV, donde se dan a conocer un conjunto de propuestas a seguir, para mejorar el desempeño socialmente responsable. Cabe destacar que para no caer en redundancias se elaboraron propuestas para todo el conjunto de municipios debido a que obtuvieron calificaciones similares. Si bien es cierto existen departamentos y municipios con puntuaciones a destacar estas no son perfectas por lo que de igual manera pueden acoger las propuestas sugeridas. Como municipios deben presentar calificaciones óptimas para entregar un servicio de calidad a sus interlocutores.

- **CONCLUSIONES**

La responsabilidad social no tiene apellidos, puede ser practicada desde el sector privado como público. En el ámbito municipal, tal responsabilidad debe entregar múltiples soluciones las que serán factibles siempre y cuando se trabaje de manera conjunta vinculando a sus interlocutores en pos de construir una sociedad más transparente y comprometida, permitiendo identificar las particularidades de sus respectivas comunidades posibilitando construir respuestas eficaces a los desafíos que les depara los distintos escenarios actuales.

Sobre estos lineamientos es que nace la necesidad de aplicar este instrumento de Autodiagnóstico a esta agrupación de Municipios, generando conciencia y orientación a tales instituciones públicas para que mejoren sus niveles de desempeño social adquiriendo nuevas ideologías respecto a temáticas medioambientales, sociales, laborales, comunitarias, por nombrar algunas, difundiendo una política comunicacional efectiva entre el Municipio y sus Stakeholders.

Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, fueron similares en los municipios estudiados. De las 4 temáticas analizadas, el área Cuidado y Preservación del Medio Ambiente fue la peor calificada en todos y cada uno de los municipios. El área temática Competitividad y relación con sus Stakeholders fue la que presento mejores niveles de desempeño, lo cual se refleja en el promedio del sector **(3.63)** en donde 4 de los 9 municipios, correspondiente al 44% obtuvieron puntuaciones sobre este parámetro. Por su parte en el área temática Calidad de Vida en el Municipio con un promedio sectorial de **(2.65)** un total de 5 municipios equivalentes al 56% obtuvieron calificaciones sobre esta medida.

Finalmente en el área Compromiso con la Comunidad de los 9 municipios investigados 6 de ellos correspondientes al 67% están igual o sobre al promedio del sector, mientras que el otro 33% correspondiente a un total de 3 municipios

están por debajo de esta medida. De esta manera las áreas temáticas quedan situadas como sigue en relación a sus puntuaciones promedios.

Tabla 44: Promedios áreas temáticas Municipios del Valle del Itata

Calidad de Vida en el Municipio	Compromiso con la Comunidad	Cuidado y Preservación del Medio Ambiente	Competitividad y Relación con sus Stakeholders	Promedio Sector
2.65	2.99	1.64	3.63	2.73

Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de la Investigación

En resumidas cuentas las Municipalidades pertenecientes a la Asociación de Municipios del Valle del Itata, presentan puntuaciones promedio relativamente satisfactorias. El área temática mejor evaluada es la relacionada con la Competitividad y Relación con sus Stakeholders en donde es destacable el desempeño municipal de Ninhue (4.11), Portezuelo (3.97) y San Nicolás (3.93) los cuales obtuvieron promedios ejemplares en contraste con el municipio de Cobquecura que tuvo una puntuación promedio de (2.90) siendo esta la puntuación más baja en esta área.

El segundo ítem que presenta mejores desempeños promedios es el área Compromiso con la Comunidad, lo cual tiene cierta lógica debido a que estos tópicos (Competitividad y Relación con sus Stakeholders, Compromiso con la Comunidad) tienen directa relación con el rol y función principal que tienen los municipios para con su comunidad. Las municipalidades mejor valoradas fueron Ninhue (3.36), Quillón (3.32) y Trehuaco (3.23) mientras que el municipio con desempeño inferior a estos parámetros fue Portezuelo con un promedio (2.14). El resto de los municipios están cercanos al promedio sectorial cuya puntuación promedio es de **(2.99)**. De igual manera el nivel de compromiso con sus respectivas comunidades debiese ser mayor. Como municipios deben presentar promedios ejemplares sobre la puntuación (4.0) como mínimo siendo (5.0) la perfección.

El área Calidad de vida en el Municipio, es calificada con un promedio sectorial de **(2.65)**, el cual es bajo debido a que cualquier organización ya sea pública o privada debe responder a las expectativas e inquietudes de sus grupos de interés, más aún de sus grupos más cercanos en este caso particular sus funcionarios municipales, pudiendo así determinar las fortalezas y oportunidades en donde será necesario trabajar para mejorar la satisfacción de sus trabajadores, incrementando su motivación y sentido de compromiso con la institución. Los municipios mejores evaluados fueron Ranquil (3.23) y Coelemu (3.08) mientras que Portezuelo (2.14), Quirihue (2.09) y San Nicolás (2.22) presentan promedios deficientes.

Por último en el área temática Cuidado y Preservación del Medio Ambiente, los resultados fueron nefastos, reflejando la actual situación municipal de cada una de estas instituciones públicas, las cuales califican con promedios bajo la puntuación (2.0), siendo **(1.64)** el promedio del sector. La gran mayoría por no decir todos los enunciados fueron calificados con bajas puntuaciones, por lo tanto se debe hacer énfasis en potenciar esta área, creando municipios sustentables capaces de satisfacer las necesidades de sus respectivas comunas, integrando la responsabilidad ambiental como eje principal en los ideales de responsabilidad social en la organización. Los municipios con mejores puntuaciones promedio fueron Coelemu (2.07) y Quillón (2.04) mientras que las municipalidades de San Nicolás (1.07) y Quirihue (1.17) fueron las que presentaron las calificaciones promedio más bajas en esta área.

- **SUGERENCIAS**

Los municipios al ser organismos de carácter público no están exentos a ser evaluados, por lo mismo se deben mejorar las falencias identificadas convirtiéndolas en oportunidades y fortalezas. En virtud de esto se sugiere en la presente investigación convertir tales municipios en instituciones públicas sustentables que otorguen servicios de calidad a sus grupos interesados,

conservando el medio ambiente, satisfaciendo necesidades presentes sin perjudicar a las futuras generaciones a satisfacer las suyas propias.

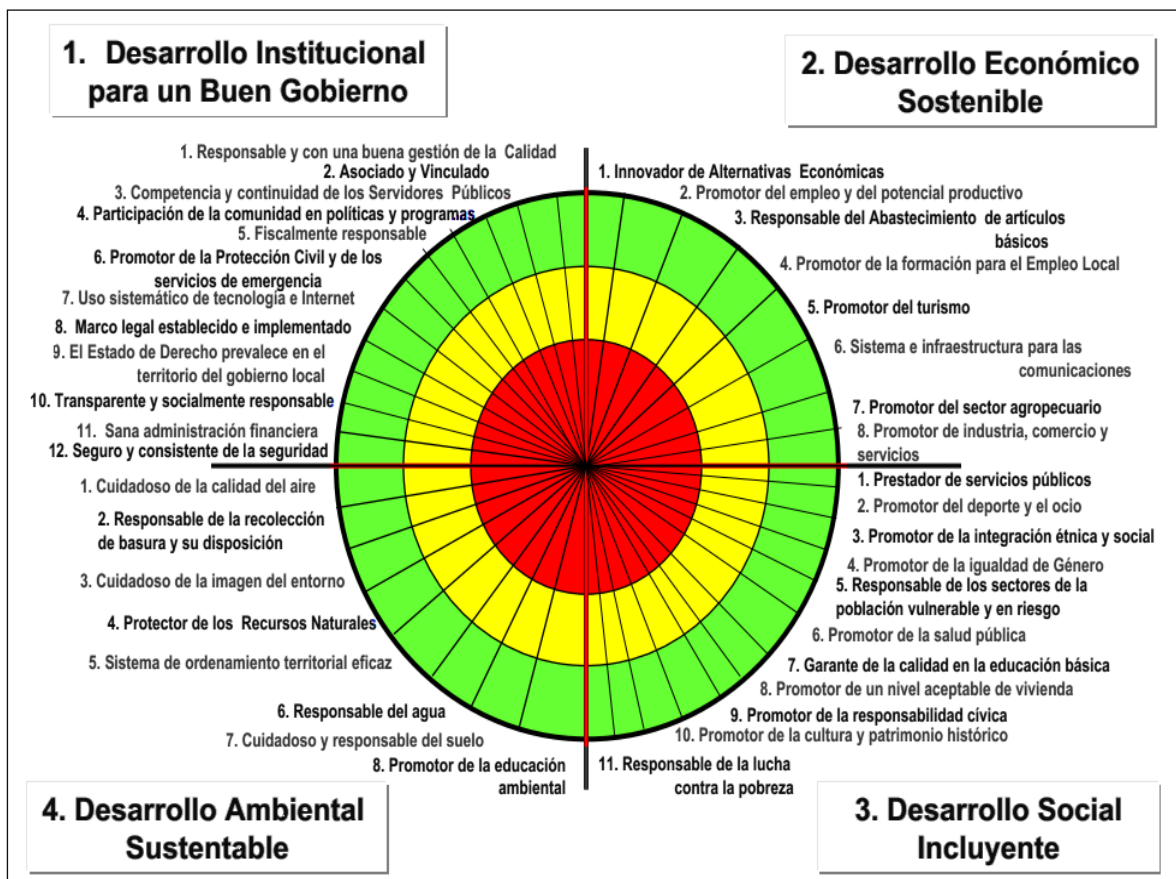
En base a los resultados obtenidos se propone la implementación de normas y certificaciones que validen tales niveles de compromiso, como es el caso de la norma **ISO 14000**, **SA 8000** o la **ISO 26000**, que se indagaron en la presente investigación, lo cual sería significativamente aceptable.

Sin embargo para efectos prácticos y contextualizando las verdaderas realidades de los municipios en nuestro país, existe una guía que cumple con todos estos criterios mencionados y que está dirigida al sector público y sobre todo al sector municipal, como es el estándar de calidad a nivel internacional de los gobiernos locales; **IWA** (International Workshop Agreement)⁶¹ el cual propone 4 temáticas de inspección; Desarrollo Institucional para un Buen Gobierno, Desarrollo Económico Sostenible, Desarrollo Social Incluyente y Desarrollo Ambiental Sustentable. Como se puede apreciar estas áreas están directamente relacionadas con las aplicadas en el Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense que se utilizó en la presente investigación.

El IWA 4, es la primera norma emitida por la ISO para gobiernos, la cual proporciona lineamientos para la aplicación de la norma ISO 9000 en los gobiernos locales, describe ejemplos puntuales que facilitan la interpretación, siendo una guía para organizar la gestión de los Municipios en pos de satisfacer los requisitos de sus grupos interesados. Al igual que el Instrumento Chihuahuense, el IWA 4 posee un autodiagnóstico dirigido a la institución, el cual cuenta con ciertos parámetros de medición de los elementos mínimos que un gobierno local debe tener, siendo exitosos en su gestión a través de normas internacionales que dirijan de manera eficaz y transparente sus actividades, de tal manera que cumpla confiablemente con las necesidades de la población presente en su territorio.

⁶¹ Taller de Acuerdo Internacional

Figura 4: Esquema Integrado IWA 4, en el sector Municipal



Fuente: Adaptación documento ISO / IWA 4 Nuevo Paradigma para construir políticas públicas desde lo local

Los parámetros utilizados que se muestran en la figura 4 son los siguientes; El color rojo representa las prácticas inaceptables que ningún Municipio debería tener en términos de operación confiable. El amarillo significa que la Municipalidad ha realizado algún esfuerzo para mejorar. Por último color verde considera las condiciones mínimas aceptables con las que todo Municipio debería estar operando para proporcionar confiabilidad ante sus grupos de interés.

Este autodiagnóstico al igual que el Instrumento Chihuahuense es elaborado de manera individual por cada uno de los funcionarios, durante una sesión de trabajo conjunta, respondiendo a 39 indicadores. Este ejercicio podrá ser consensuado al final del mismo de tal manera que se determine conjuntamente la situación que guarda el Municipio. Una vez concluido este ejercicio es posible definir un plan de

acción que permita fortalecer sus debilidades y su capacidad de gestión, así como instrumentar programas con una visión integral para afrontar sus responsabilidades y obligaciones ante sus interlocutores.

INSTRUMENTO AUTODIAGNOSTICO CHIHUAHUENSE V/S IWA 4

Ambos instrumentos miden el nivel de responsabilidad social a través de la implementación de indicadores de desempeño aplicados a los miembros de la organización, permitiendo identificar sus principales elementos institucionales, calificando el real estado en que se encuentran en su proceso de desarrollo.

El primero vale decir el instrumento Chihuahuense está dirigido al sector privado, enfocado a determinar las fortalezas y debilidades de las empresas en pos de generar un mejor rol social frente a sus interlocutores, mientras que el IWA 4, tiene los mismos parámetros pero tiene la particularidad que es un instrumento dirigido a las Municipalidades, por lo tanto son más prácticos y confiables los resultados obtenidos, pudiendo de esta manera certificar servicios de calidad en base a la norma ISO 9000 de manera integra en los gobiernos locales, siendo esto una oportunidad para mejorar la competitividad interna y externa del sector público, alcanzando un alto grado de diferenciación en relación a otros municipios, satisfaciendo necesidades de sus grupos de interés, acrecentando su imagen municipal.

La certificación ayuda a demostrar a las partes interesadas que el municipio funciona con eficacia. A su vez el proceso de conseguir y mantener la certificación ayuda a garantizar la mejora y el perfeccionamiento continuo de sus respectivas actividades, adquiriendo un mayor compromiso y motivación por parte de sus grupos interesados, siendo más responsables, transparentes y confiables ante la comunidad.

BIBLIOGRAFÍA

ACCIÓN Empresarial. El ABC de la Responsabilidad Social Empresarial en Chile y en el Mundo. Santiago, Chile. Ediciones Acción Empresarial, 2001.

ACUÑA, Omar. Responsabilidad Social Empresarial en Empresas del Sector Hortofrutícola de la Provincia de Ñuble. Tesis Postgrado Magíster en Dirección de Empresas. Concepción, Chile. Universidad del Bio Bio, 2005.

BAYLIS, John y SMITH, Steve. La globalización de la política mundial (3ª ed). Oxford. Oxford University Press, 2005. 454-455 Pág.

BESTRATEN, Manuel y PUJOL, Luis. Responsabilidad social de las empresas. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid, España. Centro Nacional de Condiciones de Trabajo, 2004.

COMISION de las Comunidades Europeas. Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas. Bruselas, 2001.

CRUZ, María. La Publicidad Social: Concepto, Objeto y Objetivos. Revista de estudios para el desarrollo social de la Comunicación, 2005. 265-284 Pág.

DEPARTAMENTO de Estudios. Responsabilidad Social Empresarial. Alcances y potencialidades en materia laboral. Santiago, Chile. Dirección del Trabajo, 2005.

DESARROLLO del Talento Humano. Diagnóstico Clima Organizacional. Instituto Nacional de Formación Técnica Profesional. Republica Dominicana. 2009.

ELKINGTON, John. Partnerships from Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21 Century Business. Environmental Quality Management. Londres, Inglaterra. 1998.

ERNULT, Joel. Desarrollo Sustentable y Económico de las Empresas. 2do Congreso Internacional de Análisis Organizacional. Mazatlán, Sinaloa, México. 2004.

FREEMAN, Robert E. Strategic Management: a Stakeholder Approach. Boston, Estados Unidos. Pitman series in Business and Public Policy, 1984.

FUENTES, Luís A., GUTIERREZ, Pedro L., QUILODRAN, Luís A. Benchmark en Responsabilidad Social Empresarial para empresas del Sector Hortofrutícola. Seminario para optar al Título de Ingeniero de Ejecución en Administración de Empresas. Chillán, Chile. Universidad del Bio Bio, 2007.

FUNDACIÓN Prohumana. Los Chilenos Opinan: Responsabilidad Social de las Empresas. Análisis de la encuesta MORI sobre Responsabilidad Social Corporativa. Santiago, Chile. Serie Políticas Públicas; Informe de Encuestas, 2002.

FUNDACION Prohumana, PNUD Chile. Responsabilidad Social Empresarial en Chile. Santiago, Chile. Serie Políticas Públicas: Mesas de Trabajo, 2000.

GRI. Guía para la elaboración de informes de sostenibilidad sobre el desempeño económico, ambiental y social de la empresa. Publicado por Global Reporting Initiative, 2002.

HERNANDEZ, Castilla, R.; Cerrillo, R. Izuzquiza The Inclusion in the Labour World of Intellectual Disabled Persons: Qualitative Analysis. Study of case. Revista Latinoamericana de Educación Inclusiva.

HERNANDEZ, René, SILVESTRI, Karin, COBIS, Joel. Ética y Responsabilidad Social en la Formación Gerencial. Universidad del Zulia. Venezuela. 2006.

ISO / IWA 4. Nuevo Paradigma para construir políticas públicas desde lo local. Fundación Internacional para el desarrollo de Gobiernos Confiables. Ciudad de México, México.

LOPEZ, Eudelio. La Importancia de la Transparencia. Instituto Tecnológico de Nuevo León. Ciudad de Guadalupe, México. 2009.

MUÑOZ, Gabriela, RIVERA, Wilson, VERA, Alexis. Diagnóstico en RSE, a empresas del Sector Hortofrutícola de la provincia de Ñuble y propuestas de acciones a seguir para mejorar el desempeño socialmente responsable. Seminario para optar al Título de Ingeniero de Ejecución en Administración de Empresas. Chillán, Chile. Universidad del Bio Bio, 2007.

PREVENCIÓN de la Corrupción para Fomentar el Desarrollo de las Pequeñas y Medianas Empresas. Organización de las Naciones Unidas. Viena, Austria. 2008

PROTOCOLO de Kioto. Convención Marco sobre el cambio climático. Organización de las Naciones Unidas, 1998.

SUSESO. Superintendencia de Seguridad Social. Responsabilidad Social en instituciones públicas. Santiago, Chile. Charla Chile Compra, 2011.

TEIXIDÓ, Soledad, CHAVARRI, Reinalina, CASTRO, Andrea. Responsabilidad Social Empresarial en Chile, Perspectivas para una Matriz de Análisis. Santiago, Chile. Ediciones Prohumana, 2002.

VILLEGAS, Carmen. Responsabilidad Social en los municipios del Secano Interior de la provincia de Ñuble. Seminario para optar al título de Técnico en Administración de Empresas. Chillán, Chile. Universidad del Bio Bio, 2010.

ZÚÑIGA, Natalia, PALACIOS, Mauricio, GUTIERREZ, Wilson. Responsabilidad Social, en los municipios de las comunas de Parral y San Carlos. Seminario Taller de Negocios Empresariales para optar al título de Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas. Chillán, Chile. Universidad del Bio Bio, 2009.

- **SITIOS BUSCADOS EN LA WEB**

ACCION Rse [en línea] <http://www.accionrse.cl/> [Consulta: 14 Abril 2012]

BENEFICIOS de la Transparencia [en línea]
<http://www.pgje.chiapas.gob.mx/transparencia/Beneficios.aspx> [Consulta: 2 Julio 2012]

BUENAS Prácticas Agrícolas [en línea] <http://www.chilegap.com/> [Consulta: 5 Julio 2012]

BUENAS Prácticas Forestales [en línea] <http://www.zonaforestal.cl/actualidad/445-buenas-practicas-forestales-para-la-agricultura-familiar-campesina/> [Consulta: 4 Julio 2012]

CENTER For Corporate Citizenship [en línea]
<http://www.eumed.net/libros/2008c/436/Concepto%20de%20responsabilidad%20social%20empresarial.htm> [Consulta: 12 Abril 2012]

CENTRO Vincular de Responsabilidad Social y Desarrollo Sostenible [en línea]
<http://www.vincular.cl/mision-vision-valores> [Consulta: 21 Abril 2012]

CONTRIBUCIONES a la Gestión Ambiental en Municipios Andinos [en línea]
<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/la/08/lgc.htm> [Consulta: 16 Junio 2012]

DECLARACION Universal de Derechos Humanos [en línea]
http://www.aidh.org/uni/Formation/02Charte_e.htm [Consulta: 13 Abril 2012]

ESTRUCUTURA MUNCIIPAL [en línea] <http://www.derechomunicipal.cl/funciones-del-municipio> [Consulta: 11 Junio 2012]

FICHA Comunal Municipios [en línea]
http://www.sinim.cl/assets/fcomunal/ficha_comunal.php [Consulta: 12 Junio 2012]

FORUM Empresa [en línea] <http://www.empresa.org/> [Consulta: 14 Julio 2012]

FUNCIONES MUNICIPALES [en línea] <http://www.derechomunicipal.cl/funciones-del-municipio> [Consulta: 11 Mayo 2012]

FUNDACION Avina [en línea] <http://www.avina.net/> [Consulta: 04 Abril 2012]

FUNDACION Prohumana [en línea] <http://www.prohumana.cl/> [Consulta: 05 Abril 2012]

GLOBAL Reporting Initiative [en línea] <http://www.globalreporting.org> [Consulta: 14 Abril 2012]

INDICADORES Plarse [en línea] <http://www.plarse.org> [Consulta: 14 Abril 2012]

INFORME de Brundtland [en línea]
<http://sostenibilidad.fongdcam.org/2011/03/17/informe-brundtland/> [Consulta: 09 Abril 2012]

INSTITUTE of Social and Ethical Accountability [en línea] <http://www.accountability.org> [Consulta: 02 Mayo 2012]

ISO 14000 [en línea] http://es.wikipedia.org/wiki/ISO_14000 [Consulta: 13 Junio 2012]

ORGANIZACIÓN Internacional de Normalización, ISO [en línea] <http://www.iso.org/iso/home.html> [Consulta: 02 Mayo 2012]

OSHAS 18001 [en línea] <http://www.bsigroup.es/certificacion-y-auditoria/Sistemas-de-gestion/estandares-esquemas/Seguridad-y-Salud-Laboral-OHSAS18001/> [Consulta: 22 abril 2012]

PACTO Global [en línea] <http://www.unglobalcompact.org> [Consulta: 30 Abril 2012]

QUE son las Compras Sustentables [en línea] http://www.comprassustentables.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=6 [Consulta: 2 Julio 2012]

REPORTE Comunal Municipios [en línea] <http://reportescomunales.bcn.cl/index.php> [Consulta: 19 Junio 2012]

ROL del Estado en Responsabilidad Social [en línea] <http://www.rsc-chile.cl/politicas-publicas> [Consulta: 03 Junio 2012]

SOCIAL Accountability 8000 [en línea] http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=322&Itemid=99 [Consulta: 14 Mayo 2012]

ANEXO	Páginas
Anexo N°1:	133-134
Encuestas del Instrumento de Autodiagnóstico Chihuahuense	
Calidad de Vida en el Municipio	133
Compromiso con la Comunidad	133
Cuidado y Preservación del Medio Ambiente	134
Competitividad y Relación con sus Stakeholders	134
Anexo N°2: Promedio Encuestas por Municipio	135-143
Cobquecura	135
Coilemu	136
Ninhue	137
Portezuelo	138
Quillón	139
Quirihue	140
Ranquil	141
San Nicolás	142
Trehuaco	143
Anexo N°3: Promedio Enunciados por Área Temática	144-145
Calidad de Vida en el Municipio	144
Compromiso con la Comunidad	144
Cuidado y Preservación del Medio Ambiente	145
Competitividad y Relación con sus Stakeholders	145

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

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

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

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

CALIDAD DE VIDA EN EL MUNICIPIO																				
MUNICIPALIDAD DE COBQUECURA																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	1	1	N.A	1,00	1	N.A	N.A	1,00	1	2	1	1,33	1	2	2	1,67	N.A	1	N.A	1,00
2	1	2	N.A	1,50	1	N.A	N.A	1,00	2	2	2	2,00	1	2	2	1,67	N.A	N.A	1	1,00
3	3	5	2	3,33	4	4	5	4,33	2	1	3	2,00	2	2	2	2,00	5	4	3	4,00
4	4	5	4	4,33	5	5	5	5,00	3	4	4	3,67	3	3	3	3,00	4	5	4	4,33
5	N.A	N.A	5	5,00	N.A	N.A	5	5,00	1	1	2	1,33	3	N.A	N.A	3,00	5	5	4	4,67
6	5	5	2	4,00	5	5	5	5,00	3	2	2	2,33	3	3	2	2,67	5	4	5	4,67
7	4	5	4	4,33	5	4	4	4,33	3	2	2	2,33	3	3	2	2,67	4	4	5	4,33
8	4	5	3	4,00	5	N.A	1	3,00	2	2	2	2,00	4	3	3	3,33	5	4	4	4,33
9	5	5	2	4,00	5	N.A	5	5,00	3	3	4	3,33	5	3	2	3,33	4	4	4	4,00
10	5	5	4	4,67	5	5	5	5,00	3	3	4	3,33	2	3	1	2,00	5	4	4	4,33
11	4	1	4	3,00	5	N.A	3	4,00	5	3	2	3,33	3	2	3	2,67	1	2	1	1,33
12	4	N.A	N.A	4,00	N.A	N.A	1	1,00	N.A	1	1	1,00	2	1	1	1,33	1	N.A	1	1,00
13	3	N.A	5	4,00	4	N.A	1	2,50	1	1	3	1,67	3	2	2	2,33	1	2	1	1,33
14	4	5	2	3,67	5	4	4	4,33	2	3	2	2,33	3	3	3	3,00	3	2	2	2,33
15	3	N.A	4	3,50	1	4	1	2,00	3	2	3	2,67	2	2	2	2,00	2	3	2	2,33
x Depto				3,62				3,50				2,31				2,44				3,00

COMPROMISO EN LA COMUNIDAD																				
MUNICIPALIDAD DE COBQUECURA																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	3	5	4	4,00	5	4	1	3,33	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00	5	4	4	4,33
2	3	3	4	3,33	5	3	5	4,33	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00	4	4	4	4,00
3	4	5	5	4,67	N.A	N.A	5	5,00	3	1	1	1,67	3	2	2	2,33	4	4	3	3,67
4	3	4	N.A	3,50	3	N.A	4	3,50	1	3	3	2,33	3	2	2	2,33	4	4	4	4,00
5	3	N.A	4	3,50	3	N.A	3	3,00	3	1	1	1,67	3	2	3	2,67	1	2	2	1,67
6	3	3	3	3,00	3	5	5	4,33	4	5	4	4,33	3	3	3	3,00	1	1	1	1,00
7	N.A	3	5	4,00	3	4	1	2,67	3	4	3	3,33	3	4	3	3,33	1	1	1	1,00
8	3	5	4	4,00	3	4	5	4,00	4	4	3	3,67	3	4	3	3,33	5	4	4	4,33
9	1	3	4	2,67	3	4	5	4,00	3	2	3	2,67	3	2	3	2,67	1	1	2	1,33
10	3	4	4	3,67	4	4	1	3,00	4	1	0	1,67	N.A	N.A	1	1,00	1	1	1	1,00
11	4	4	4	4,00	3	4	5	4,00	1	3	2	2,00	3	2	3	2,67	4	5	4	4,33
12	4	3	5	4,00	3	N.A	4	3,50	2	3	3	2,67	3	2	3	2,67	4	4	4	4,00
13	N.A	3	N.A	3,00	3	N.A	5	4,00	3	N.A	1	2,00	2	2	2	2,00	1	2	1	1,33
14	2	3	2	2,33	4	N.A	5	4,50	N.A	4	4	4,00	3	3	3	3,00	1	1	2	1,33
15	5	2	2	3,00	4	5	5	4,67	4	3	5	4,00	3	4	3	3,33	4	4	3	3,67
x Depto				3,51				3,86				2,80				2,69				2,73

CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE																				
MUNICIPALIDAD DE COBQUECURA																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	2	2	1	1,67	1	2	3	2,00	2	2	1	1,67	2	1	2	1,67	3	2	1	2,00
2	1	2	2	1,67	2	N.A	4	3,00	2	1	1	1,33	2	1	2	1,67	1	2	2	1,67
3	1	1	3	1,67	2	3	1	2,00	1	2	1	1,33	2	2	1	1,67	1	1	1	1,00
4	1	2	3	2,00	2	N.A	1	1,50	1	2	2	1,67	2	2	1	1,67	1	1	1	1,00
5	N.A	1	1	1,00	N.A	N.A	N.A	N.A	2	2	2	2,00	3	2	N.A	2,50	1	1	1	1,00
6	2	2	2	2,00	2	N.A	1	1,50	2	2	2	2,00	2	3	2	2,33	2	2	1	1,67
7	1	2	2	1,67	2	N.A	1	1,50	2	2	1	1,67	1	2	2	1,67	1	2	1	1,33
8	1	1	2	1,33	1	1	1	1,00	1	2	1	1,33	1	1	1	1,00	3	1	1	1,67
9	1	2	2	1,67	2	N.A	2	2,00	3	2	2	2,33	2	4	1	2,33	2	3	1	2,00
10	2	2	2	2,00	2	2	3	2,33	2	3	3	2,67	2	2	3	2,33	2	2	2	2,00
11	3	2	1	2,00	1	N.A	1	1,00	1	2	3	2,00	3	2	2	2,33	1	1	2	1,33
12	1	2	2	1,67	1	2	1	1,33	2	2	2	2,00	2	2	1	1,67	1	2	1	1,33
13	N.A	2	2	2,00	2	N.A	1	1,50	1	N.A	4	2,50	2	2	2	2,00	1	1	1	1,00
14	N.A	2	2	2,00	1	1	1	1,00	2	3	2	2,33	2	2	2	2,00	1	1	1	1,00
15	3	3	3	3,00	2	1	1	1,33	1	2	1	1,33	2	3	1	2,00	1	2	1	1,33
x Depto				1,82				1,64				1,88				1,92				1,42

COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS																				
MUNICIPALIDAD DE COBQUECURA																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	3	3	3	3,00	2	4	4	3,33	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00	4	2	3	3,00
2	3	3	3	3,00	4	4	5	4,33	3	3	4	3,33	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00
3	3	2	2	2,33	2	3	2	2,33	2	3	2	2,33	2	2	2	2,00	2	3	2	2,33
4	3	2	3	2,67	3	4	3	3,33	3	2	4	3,00	2	4	3	3,00	4	2	3	3,00
5	1	3	2	2,00	2	N.A	4	3,00	2	2	2	2,00	2	2	2	2,00	1	2	1	1,33
6	3	N.A	3	3,00	3	N.A	3	3,00	2	3	3	2,67	3	3	2	2,67	2	4	3	3,00
7	2	2	4	2,67	3	N.A	2	2,50	2	3	4	3,00	3	3	3	3,00	3	3	4	3,33
8	3	3	3	3,00	3	4	4	3,67	2	3	3	2,67	2	2	3	2,33	2	3	3	2,67
9	3	3	3	3,00	3	4	5	4,00	3	2	3	2,67	3	2	3	2,67	3	3	3	3,00
10	3	2	3	2,67	2	2	2	2,00	4	2	3	3,00	2	2	3	2,33	2	2	3	2,33
11	3	3	4	3,33	3	N.A	3	3,00	3	3	2	2,67	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00
12	3	3	3	3,00	4	N.A	5	4,50	3	2	3	2,67	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00
13	3	3	3	3,00	2	N.A	3	2,50	4	5	3	4,00	2	4	3	3,00	3	5	3	3,67
14	3	3	3	3,00	4	2	4	3,33	3	5	4	4,00	2	3	4	3,00	3	5	4	4,00
15	2	3	3	2,67	2	N.A	3	2,50	3	3	3	3,00	3	2	3	2,67	3	3	2	2,67
x Depto				2,82				3,16				2,93				2,71				2,89

CALIDAD DE VIDA EN EL MUNICIPIO																				
MUNICIPALIDAD DE COELEMU																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	1	1	N.A	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	2	1,33	N.A	N.A	N.A	N.A
2	N.A	1	N.A	1,00	1	1	1	1,00	2	1	1	1,33	1	1	2	1,33	N.A	N.A	N.A	N.A
3	5	5	5	5,00	3	1	4	2,67	3	3	2	2,67	3	1	4	2,67	5	5	5	5,00
4	4	4	4	4,00	4	4	5	4,33	3	2	4	3,00	2	2	3	2,33	5	5	5	5,00
5	4	N.A	1	2,50	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	5	5	5,00	2	2	3	2,33	N.A	5	N.A	5,00
6	5	5	1	3,67	5	4	4	4,33	3	5	4	4,00	2	4	2	2,67	5	5	5	5,00
7	2	3	N.A	2,50	3	2	3	2,67	1	1	1	1,00	3	3	2	2,67	3	3	1	2,33
8	5	5	5	5,00	3	3	3	3,00	4	5	3	4,00	4	2	3	3,00	N.A	N.A	4	4,00
9	5	5	5	5,00	4	5	5	4,67	3	4	5	4,00	5	3	3	3,67	N.A	5	5	5,00
10	3	3	4	3,33	4	4	5	4,33	4	3	5	4,00	2	2	3	2,33	5	5	N.A	5,00
11	3	3	3	3,00	5	5	5	5,00	3	N.A	3	3,00	4	4	4	4,00	5	5	5	5,00
12	1	N.A	N.A	1,00	1	N.A	1	1,00	N.A	N.A	3	3,00	4	2	2	2,67	5	N.A	5	5,00
13	2	3	1	2,00	3	1	2	2,00	2	1	1	1,33	3	2	2	2,33	N.A	N.A	N.A	N.A
14	2	3	N.A	2,50	4	4	3	3,67	1	N.A	1	1,00	3	3	3	3,00	4	3	3	3,33
15	2	2	1	1,67	2	1	1	1,33	N.A	N.A	N.A	N.A	2	2	2	2,00	4	3	1	2,67
x Depto				2,88				2,93				2,69				2,56				4,36

COMPROMISO EN LA COMUNIDAD																				
MUNICIPALIDAD DE COELEMU																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	5	5	5	5,00	3	1	1	1,67	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	5	5	5	5,00
2	5	N.A	5	5,00	3	1	2	2,00	3	3	4	3,33	3	4	4	3,67	5	5	5	5,00
3	5	5	N.A	5,00	3	1	2	2,00	1	N.A	3	2,00	1	3	2	2,00	3	2	N.A	2,5
4	4	3	2	3,00	1	1	1	1,00	1	2	2	1,67	2	3	2	2,33	2	3	3	2,67
5	4	5	N.A	4,50	3	1	3	2,33	N.A	1	2	1,50	1	2	1	1,33	3	N.A	5	4,00
6	3	N.A	3	3,00	1	1	1	1,00	4	5	2	3,67	2	3	4	3,00	2	N.A	3	2,50
7	4	3	3	3,33	1	1	1	1,00	N.A	3	4	3,50	3	4	4	3,67	3	N.A	3	3,00
8	2	4	5	3,67	1	1	1	1,00	1	4	5	3,33	3	4	3	3,33	5	5	4	4,67
9	1	3	2	2,00	3	3	3	3,00	4	3	4	3,67	3	2	3	2,67	2	N.A	1	1,50
10	4	4	4	4,00	1	1	2	1,33	N.A	4	3	3,50	3	4	1	2,67	4	N.A	1	2,50
11	5	4	5	4,67	1	1	1	1,00	1	3	4	2,67	3	2	3	2,67	5	5	5	5,00
12	3	4	N.A	3,50	1	1	1	1,00	N.A	3	4	3,50	3	2	3	2,67	5	5	4	4,67
13	3	N.A	N.A	3,00	3	1	1	1,67	N.A	2	3	2,50	3	3	1	2,33	5	5	5	5,00
14	3	2	3	2,67	2	1	1	1,33	1	2	2	1,67	4	3	3	3,33	N.A	N.A	2	2,00
15	2	3	2	2,33	2	1	2	1,67	3	4	4	3,67	5	4	4	4,33	N.A	N.A	5	5,00
x Depto				3,64				1,53				2,94				2,93				3,67

CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE																				
MUNICIPALIDAD DE COELEMU																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	4	3	1	2,67	1	1	1	1,00	3	3	4	3,33	3	3	2	2,67	N.A	N.A	N.A	N.A
2	2	4	1	2,33	1	1	2	1,33	4	2	4	3,33	3	2	3	2,67	4	5	N.A	4,50
3	3	3	1	2,33	1	1	1	1,00	N.A	2	3	2,50	3	2	3	2,67	N.A	N.A	N.A	N.A
4	3	N.A	N.A	3,00	1	1	1	1,00	1	3	2	2,00	2	2	1	1,67	N.A	N.A	1	1,00
5	3	N.A	N.A	3,00	1	1	1	1,00	N.A	1	2	1,50	3	2	2	2,33	N.A	N.A	1	1,00
6	2	3	3	2,67	1	1	1	1,00	1	2	2	1,67	1	2	1	1,33	N.A	N.A	1	1,00
7	2	N.A	N.A	2,00	3	1	3	2,33	1	3	2	2,00	2	2	2	2,00	N.A	N.A	3	3,00
8	3	N.A	2	2,50	2	1	1	1,33	2	3	4	3,00	2	1	1	1,33	N.A	N.A	3	3,00
9	3	N.A	5	4,00	1	2	1	1,33	2	3	3	2,67	1	2	1	1,33	N.A	N.A	3	3,00
10	3	1	4	2,67	1	1	1	1,00	2	4	3	3,00	N.A	N.A	2	2,00	5	5	1	3,67
11	3	5	5	4,33	1	1	1	1,00	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	1	1,00	N.A	N.A	3	3,00
12	4	3	N.A	3,50	4	4	4	4,00	1	1	1	1,00	1	N.A	1	1,00	N.A	N.A	1	1,00
13	3	1	N.A	2,00	1	1	1	1,00	2	1	2	1,67	2	1	2	1,67	N.A	N.A	1	1,00
14	3	1	1	1,67	1	1	1	1,00	2	2	3	2,33	1	2	1	1,33	N.A	N.A	1	1,00
15	3	3	1	2,33	1	1	1	1,00	N.A	2	2	2,00	1	1	1	1,00	N.A	N.A	3	3,00
x Depto				2,73				1,36				2,29				1,73				2,24

COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS																				
MUNICIPALIDAD DE COELEMU																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	5	5	5	5,00	3	4	2	3,00	1	1	3	1,67	2	N.A	3	2,50	N.A	N.A	1	1,00
2	5	4	4	4,33	3	3	3	3,00	5	5	5	5,00	N.A	3	4	3,50	5	5	5	5,00
3	4	5	5	4,67	2	3	1	2,00	3	4	3	3,33	3	3	4	3,33	5	5	5	5,00
4	3	4	3	3,33	3	3	3	3,00	1	3	2	2,00	3	2	3	2,67	5	5	5	5,00
5	5	5	4	4,67	2	3	1	2,00	4	2	4	3,33	3	2	2	2,33	4	4	4	4,00
6	4	3	3	3,33	3	3	3	3,00	1	5	2	2,67	2	5	5	4,00	4	5	5	4,67
7	5	3	3	3,67	3	4	2	3,00	2	4	3	3,00	N.A	5	5	5,00	4	3	3	3,33
8	3	3	5	3,67	3	3	3	3,00	4	2	3	3,00	2	4	5	3,67	4	N.A	3	3,50
9	5	3	4	4,00	4	3	3	3,33	2	3	4	3,00	2	3	5	3,33	5	N.A	3	4,00
10	3	3	5	3,67	4	3	2	3,00	1	2	4	2,33	3	3	4	3,33	N.A	N.A	3	3,00
11	5	3	4	4,00	3	3	3	3,00	N.A	5	2	3,50	N.A	5	4	4,50	N.A	N.A	5	5,00
12	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00	1	4	1	2,00	3	5	4	4,00	5	5	4	4,67
13	5	3	4	4,00	2	3	4	3,00	3	5	4	4,00	4	4	N.A	4,00	5	5	5	5,00
14	3	4	4	3,67	3	3	3	3,00	4	4	4	4,00	5	4	4	4,33	5	5	5	5,00
15	3	3	4	3,33	2	2	2	2,00	3	3	4	3,33	1	4	N.A	2,50	4	5	5	4,67
x Depto				3,89				2,82				3,08				3,53				4,19

CALIDAD DE VIDA EN EL MUNICIPIO																					
MUNICIPALIDAD DE NINHUE																					
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN				
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	
1	N.A	N.A	N.A	N.A	1	1	1	1,00	3	2	3	2,67	2	2	2	2,00	1	1	1	1,00	
2	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	2	2	2	2,00	1	2	1	1,33	2	1	2	1,67	
3	3	3	3	3,00	4	4	4	4,00	2	1	3	2,00	4	2	2	2,67	3	1	1	1,67	
4	3	3	2	2,67	4	3	4	3,67	3	4	4	3,67	4	3	3	3,33	3	2	2	2,33	
5	N.A	N.A	N.A	N.A	1	1	2	1,33	1	1	2	1,33	1	N.A	N.A	1,00	1	1	1	1,00	
6	3	4	3	3,33	4	3	3	3,33	3	2	2	2,33	2	1	2	1,67	1	3	1	1,67	
7	1	1	2	1,33	3	2	1	2,00	3	2	2	2,33	1	3	2	2,00	3	3	1	2,33	
8	2	2	2	2,00	1	3	3	2,33	2	2	2	2,00	1	1	3	1,67	2	3	1	2,00	
9	4	5	4	4,33	4	4	3	3,67	3	3	4	3,33	5	5	4	4,67	3	3	4	3,33	
10	5	5	5	5,00	4	5	4	4,33	4	5	5	4,67	4	5	5	4,67	4	4	5	4,33	
11	1	2	3	2,00	4	3	4	3,67	5	3	2	3,33	2	4	3	3,00	4	5	4	4,33	
12	1	1	1	1,00	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	N.A	N.A	N.A	N.A
13	2	3	2	2,33	2	2	3	2,33	1	1	3	1,67	2	2	2	2,00	2	3	3	2,67	
14	2	2	2	2,00	3	2	3	2,67	2	3	2	2,33	3	3	3	3,00	2	2	2	2,00	
15	1	2	3	2,00	2	4	1	2,33	1	2	3	2,00	4	4	2	3,33	4	3	3	3,33	
x Depto				2,46				2,69				2,44				2,49				2,40	

COMPROMISO EN LA COMUNIDAD																				
MUNICIPALIDAD DE NINHUE																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	3	3	3	3,00	4	3	3	3,33	3	3	3	3,00	4	4	4	4,00	3	3	3	3,00
2	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00	4	4	4	4,00	3	3	3	3,00
3	5	3	5	4,33	5	5	2	4,00	3	4	5	4,00	3	2	1	2,00	4	5	2	3,67
4	5	3	2	3,33	3	2	3	2,67	3	4	5	4,00	1	3	4	2,67	2	4	5	3,67
5	3	3	3	3,00	2	3	4	3,00	4	5	3	4,00	4	5	1	3,33	3	4	4	3,67
6	5	5	5	5,00	4	4	5	4,33	4	5	4	4,33	5	5	4	4,67	4	5	4	4,33
7	3	3	4	3,33	4	3	4	3,67	3	4	3	3,33	3	4	4	3,67	5	5	4	4,67
8	3	3	3	3,00	3	3	4	3,33	4	4	3	3,67	3	4	3	3,33	4	3	4	3,67
9	4	4	4	4,00	3	3	3	3,00	3	2	3	2,67	3	2	3	2,67	2	3	3	2,67
10	3	3	5	3,67	2	3	2	2,33	4	3	4	3,67	5	4	3	4,00	4	3	2	3,00
11	2	3	3	2,67	2	3	3	2,67	2	3	2	2,33	3	2	3	2,67	3	3	2	2,67
12	3	2	2	2,33	2	2	2	2,00	2	3	3	2,67	3	2	3	2,67	4	3	3	3,33
13	3	3	4	3,33	4	3	2	3,00	3	4	5	4,00	3	2	3	2,67	3	2	3	2,67
14	3	3	4	3,33	3	4	3	3,33	3	4	4	3,67	4	3	3	3,33	4	3	3	3,33
15	5	5	4	4,67	4	3	3	3,33	4	3	5	4,00	5	4	4	4,33	3	4	3	3,33
x Depto				3,47				3,13				3,49				3,33				3,38

CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE																				
MUNICIPALIDAD DE NINHUE																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	3	2	3	2,67	1	N.A	1	1,00	3	1	1	1,67	1	1	1	1,00	1	1	2	1,33
2	1	3	1	1,67	1	N.A	2	1,50	2	1	1	1,33	2	1	1	1,33	1	1	2	1,33
3	3	3	1	2,33	1	1	2	1,33	2	1	2	1,67	2	1	1	1,33	1	1	4	2,00
4	N.A	1	N.A	1,00	N.A	2	3	2,50	1	2	1	1,33	2	1	1	1,33	1	1	1	1,00
5	2	2	2	2,00	N.A	1	1	1,00	1	3	1	1,67	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
6	2	2	2	2,00	N.A	1	2	1,50	2	2	1	1,67	2	2	2	2,00	N.A	1	1	1,00
7	2	N.A	4	3,00	N.A	1	1	1,00	2	2	1	1,67	2	1	2	1,67	N.A	1	1	1,00
8	N.A	N.A	4	4,00	1	1	1	1,00	2	1	2	1,67	1	1	1	1,00	N.A	1	2	1,50
9	N.A	N.A	4	4,00	1	1	1	1,00	N.A	2	2	2,00	1	1	1	1,00	N.A	1	1	1,00
10	N.A	3	4	3,50	1	1	1	1,00	N.A	N.A	1	1,00	N.A	2	2	2,00	N.A	3	1	2,00
11	1	1	N.A	1,00	1	1	N.A	1,00	N.A	N.A	1	1,00	N.A	N.A	1	1,00	N.A	2	2	2,00
12	1	N.A	N.A	1,00	N.A	1	N.A	1,00	N.A	N.A	N.A	N.A	1	N.A	1	1,00	1	1	1	1,00
13	1	N.A	N.A	1,00	N.A	1	N.A	1,00	N.A	N.A	N.A	N.A	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
14	1	3	1	1,67	1	2	N.A	1,50	N.A	1	N.A	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
15	3	3	1	2,33	2	1	N.A	1,50	N.A	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	0	0,67
x Depto				2,21				1,26				1,44				1,24				1,26

COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS																				
MUNICIPALIDAD DE NINHUE																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	4	5	3	4,00	5	4	4	4,33	4	4	4	4,00	3	3	4	3,33	4	4	4	4,00
2	4	4	4	4,00	5	4	4	4,33	4	4	4	4,00	2	3	4	3,00	4	5	4	4,33
3	4	4	4	4,00	5	5	4	4,67	4	4	4	4,00	3	3	4	3,33	4	5	5	4,67
4	4	4	3	3,67	4	4	2	3,33	4	4	4	4,00	5	5	4	4,67	4	5	4	4,33
5	4	5	4	4,33	3	5	4	4,00	4	4	4	4,00	5	5	4	4,67	5	4	5	4,67
6	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	3	5	4	4,00	5	5	4	4,67
7	4	4	3	3,67	5	4	4	4,33	5	4	4	4,33	5	5	4	4,67	5	4	4	4,33
8	4	4	5	4,33	5	4	4	4,33	4	4	4	4,00	4	5	4	4,33	5	4	4	4,33
9	4	4	5	4,33	3	4	4	3,67	4	4	4	4,00	5	5	4	4,67	5	5	4	4,67
10	3	4	5	4,00	5	4	4	4,33	4	4	5	4,33	4	5	4	4,33	5	4	5	4,67
11	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	5	5	4	4,67	4	4	5	4,33
12	3	4	3	3,33	4	3	4	3,67	5	4	4	4,33	3	5	4	4,00	4	4	5	4,33
13	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	4	5	4	4,33	3	5	4	4,00	3	5	5	4,33
14	4	4	4	4,00	4	2	4	3,33	4	4	4	4,00	4	5	4	4,33	5	5	4	4,67
15	4	3	4	3,67	3	4	4	3,67	5	4	3	4,00	3	3	4	3,33	4	4	4	4,00
x Depto				3,96				4,00				4,09				4,09				4,42

CALIDAD DE VIDA EN EL MUNICIPIO																				
MUNICIPALIDAD DE PORTEZUELO																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	2	3	2	2,33	1	1	1	1,00	3	2	3	2,67	1	2	2	1,67	1	1	1	1,00
2	3	3	3	3,00	1	1	1	1,00	2	3	2	2,33	1	2	1	1,33	2	1	2	1,67
3	3	3	3	3,00	4	2	1	2,33	2	1	3	2,00	1	2	2	1,67	2	1	1	1,33
4	3	3	3	3,00	2	3	4	3,00	3	1	4	2,67	2	3	3	2,67	1	2	2	1,67
5	3	3	3	3,00	1	1	2	1,33	1	1	2	1,33	1	N.A	N.A	1,00	1	3	1	1,67
6	3	1	3	2,33	2	3	3	2,67	2	2	2	2,00	2	1	2	1,67	1	2	1	1,33
7	1	3	2	2,00	3	2	1	2,00	2	2	2	2,00	1	3	2	2,00	3	2	1	2,00
8	2	3	2	2,33	2	3	3	2,67	2	2	2	2,00	1	1	3	1,67	2	2	1	1,67
9	2	3	2	2,33	2	2	3	2,33	3	3	4	3,33	1	2	4	2,33	3	3	2	2,67
10	2	3	2	2,33	1	1	2	1,33	4	2	5	3,67	4	1	5	3,33	1	4	5	3,33
11	2	3	3	2,67	3	3	4	3,33	1	3	2	2,00	2	1	3	2,00	4	2	1	2,33
12	3	3	1	2,33	N.A	2	N.A	2,00	2	3	1	2,00	1	1	1	1,00	N.A	N.A	N.A	N.A
13	2	1	2	1,67	2	1	3	2,00	1	1	3	1,67	1	2	2	1,67	2	1	3	2,00
14	2	N.A	2	2,00	1	3	3	2,33	2	3	2	2,33	3	3	3	3,00	1	2	2	1,67
15	3	2	3	2,67	2	1	1	1,33	1	2	3	2,00	4	1	2	2,33	4	3	3	3,33
x Depto				2,47				2,04				2,27				1,96				1,98

COMPROMISO EN LA COMUNIDAD																				
MUNICIPALIDAD DE PORTEZUELO																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	3	3	3	3,00	4	3	3	3,33	3	3	3	3,00	4	4	4	4,00	3	3	3	3,00
2	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00	4	4	4	4,00	3	3	3	3,00
3	2	1	3	2,00	1	2	1	1,33	1	3	1	1,67	2	1	3	2,00	1	1	1	1,00
4	4	4	4	4,00	1	1	1	1,00	1	3	3	2,33	1	3	3	2,33	1	1	2	1,33
5	2	3	2	2,33	N.A	2	N.A	2,00	1	1	3	1,67	1	3	3	2,33	1	1	3	1,67
6	5	3	5	4,33	4	2	5	3,67	4	5	4	4,33	5	5	4	4,67	4	3	4	3,67
7	3	4	4	3,67	4	3	4	3,67	3	4	3	3,33	3	4	4	3,67	3	5	4	4,00
8	2	3	3	2,67	3	3	4	3,33	4	3	3	3,33	3	4	3	3,33	4	3	4	3,67
9	2	3	3	2,67	3	3	5	3,67	3	2	2	2,33	3	2	3	2,67	2	3	3	2,67
10	2	3	3	2,67	2	1	1	1,33	4	3	N.A	3,50	3	2	1	2,00	3	N.A	N.A	3,00
11	2	2	3	2,33	2	3	3	2,67	3	3	3	3,00	3	2	3	2,67	3	3	N.A	3,00
12	3	2	2	2,33	2	2	2	2,00	2	3	3	2,67	3	2	3	2,67	4	3	3	3,33
13	4	3	4	3,67	1	2	2	1,67	3	N.A	1	2,00	3	3	1	2,33	1	N.A	N.A	1,00
14	3	3	4	3,33	3	4	3	3,33	N.A	4	4	4,00	4	3	3	3,33	2	3	3	2,67
15	5	5	4	4,67	4	3	3	3,33	4	3	5	4,00	5	4	4	4,33	2	4	3	3,00
x Depto				3,11				2,62				2,94				3,09				2,67

CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE																				
MUNICIPALIDAD DE PORTEZUELO																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	1	1	1	1,00	1	N.A	1	1,00	3	1	1	1,67	1	1	1	1,00	1	1	2	1,33
2	1	N.A	1	1,00	1	N.A	1	1,00	2	1	1	1,33	2	1	1	1,33	1	1	2	1,33
3	3	N.A	1	2,00	1	1	1	1,00	2	1	2	1,67	2	1	1	1,33	1	1	4	2,00
4	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	1	1,00	1	2	1	1,33	2	1	1	1,33	1	1	1	1,00
5	1	1	1	1,00	N.A	N.A	1	1,00	1	3	1	1,67	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
6	1	1	1	1,00	N.A	1	2	1,50	2	2	1	1,67	2	2	2	2,00	N.A	1	1	1,00
7	N.A	N.A	1	1,00	N.A	1	1	1,00	2	2	1	1,67	2	1	2	1,67	N.A	1	1	1,00
8	N.A	N.A	1	1,00	1	1	1	1,00	2	1	2	1,67	1	1	1	1,00	N.A	1	2	1,50
9	N.A	1	1	1,00	1	1	2	1,33	N.A	2	2	2,00	1	1	1	1,00	N.A	1	1	1,00
10	N.A	3	1	2,00	1	1	1	1,00	N.A	N.A	1	1,00	N.A	2	2	2,00	N.A	3	1	2,00
11	1	1	N.A	1,00	1	1	N.A	1,00	N.A	N.A	1	1,00	N.A	N.A	1	1,00	N.A	2	2	2,00
12	1	N.A	N.A	1,00	N.A	1	N.A	1,00	N.A	N.A	N.A	N.A	1	N.A	1	1,00	1	1	1	1,00
13	1	N.A	N.A	1,00	N.A	1	N.A	1,00	N.A	N.A	N.A	N.A	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
14	1	1	1	1,00	1	2	N.A	1,50	N.A	1	N.A	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
15	1	1	1	1,00	2	1	N.A	1,50	N.A	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	N.A	1,00
x Depto				1,14				1,12				1,44				1,24				1,28

COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS																				
MUNICIPALIDAD DE PORTEZUELO																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	3	5	3	3,67	5	4	2	3,67	5	5	5	5,00	5	5	5	5,00	4	4	4	4,00
2	4	4	4	4,00	5	4	3	4,00	5	5	5	5,00	2	4	5	3,67	4	5	4	4,33
3	3	5	5	4,33	5	5	5	5,00	5	5	5	5,00	4	4	5	4,33	4	5	5	4,67
4	4	4	3	3,67	5	5	5	5,00	3	3	3	3,00	5	4	5	4,67	4	5	4	4,33
5	3	5	4	4,00	3	5	3	3,67	5	3	3	3,67	5	4	5	4,67	4	4	5	4,33
6	4	3	4	3,67	5	5	3	4,33	4	3	4	3,67	4	4	5	4,33	4	5	4	4,33
7	3	3	3	3,00	5	4	3	4,00	5	4	5	4,67	5	5	4	4,67	4	4	4	4,00
8	4	3	5	4,00	5	3	3	3,67	4	5	3	4,00	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00
9	4	3	5	4,00	3	3	3	3,00	5	5	3	4,33	5	3	4	4,00	4	5	4	4,33
10	3	3	5	3,67	5	3	2	3,33	3	5	5	4,33	4	3	4	3,67	4	4	4	4,00
11	4	3	4	3,67	3	3	3	3,00	3	3	3	3,67	5	4	4	4,33	4	4	4	4,00
12	3	3	3	3,00	3	3	4	3,33	5	4	3	4,00	4	4	4	4,00	3	4	3	3,33
13	4	3	3	3,33	3	4	4	3,67	4	5	5	4,67	4	3	4	3,67	4	5	4	4,33
14	3	4	3	3,33	3	3	4	3,33	5	5	4	4,67	4	3	4	3,67	3	5	4	4,00
15	3	3	3	3,00	3	3	4	3,33	5	4	3	4,00	3	3	2	2,67	4	4	4	4,00
x Depto				3,62				3,76				4,24				4,09				4,13

CALIDAD DE VIDA EN EL MUNICIPIO																								
MUNICIPALIDAD DE QUILLON																								
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN							
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X				
1	3	2	N.A	2,50	1	3	N.A	2,00	1	1	1	1,00	2	2	1	1,67	3	N.A	3	3,00				
2	3	2	N.A	2,50	1	4	N.A	2,50	1	1	1	1,00	3	2	2	2,33	3	N.A	2	2,50				
3	3	3	2	2,67	3	2	3	2,67	3	3	4	3,33	4	3	3	3,33	2	2	5	3,00				
4	3	2	3	2,67	3	2	3	2,67	3	2	5	3,33	3	2	3	2,67	3	3	3	3,00				
5	N.A	4	N.A	4,00	3	5	5	4,33	5	5	5	5,00	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	3	4	3,50				
6	N.A	3	3	3,00	3	3	2	2,67	5	4	5	4,67	2	1	2	1,67	2	3	3	2,67				
7	2	1	2	1,67	2	2	1	1,67	1	1	1	1,00	1	1	2	1,33	2	2	3	2,33				
8	3	4	3	3,33	4	4	4	4,00	3	5	5	4,33	3	4	3	3,33	3	4	3	3,33				
9	2	N.A	4	3,00	3	1	4	2,67	5	5	5	5,00	5	4	4	4,33	3	2	4	3,00				
10	4	3	5	4,00	3	3	5	3,67	3	2	3	2,67	3	3	4	3,33	2	4	2	2,67				
11	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00	3	3	5	3,67	4	4	5	4,33	4	3	2	3,00				
12	N.A	3	2	2,50	2	1	2	1,67	1	1	2	1,33	1	3	2	2,00	2	2	2	2,00				
13	N.A	2	1	1,50	2	2	1	1,67	2	2	1	1,67	N.A	1	1	1,00	2	2	1	1,67				
14	4	N.A	3	3,50	3	2	3	2,67	4	3	5	4,00	3	3	3	3,00	3	2	3	2,67				
15	1	2	4	2,33	1	2	2	1,67	2	2	1	1,67	2	2	2	2,00	1	2	2	1,67				
x Depto					2,81				2,63				2,91				2,60				2,67			

COMPROMISO EN LA COMUNIDAD																								
MUNICIPALIDAD DE QUILLON																								
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN							
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X				
1	3	3	3	2,67	4	5	3	4,00	4	3	4	3,67	3	4	5	4,00	3	4	5	4,00				
2	3	3	3	3,00	4	5	3	4,00	4	4	4	4,00	4	5	5	4,67	2	4	5	3,67				
3	4	2	2	2,67	4	5	2	3,67	4	5	4	4,33	4	4	4	4,00	3	4	4	3,67				
4	2	4	N.A	3,00	4	4	3	3,67	3	4	3	3,33	3	3	4	3,33	3	5	4	4,00				
5	2	1	1	1,33	5	N.A	N.A	5,00	N.A	N.A	1	1,00	3	5	N.A	4,00	N.A	3	N.A	3,00				
6	4	5	5	4,67	3	N.A	3	3,00	4	3	3	3,33	4	2	3	3,00	3	3	3	3,00				
7	N.A	4	5	4,50	2	3	3	2,67	3	2	3	2,67	N.A	3	4	3,50	2	3	3	2,67				
8	3	5	3	3,67	5	5	3	4,33	3	3	3	3,00	2	3	4	3,00	3	3	3	3,00				
9	1	N.A	2	1,50	3	2	3	2,67	1	1	3	1,67	2	2	3	2,33	2	2	2	2,00				
10	3	3	4	3,33	3	2	2	2,33	3	4	4	3,67	3	4	2	3,00	3	3	3	3,00				
11	5	3	4	4,00	3	3	4	3,33	3	5	5	4,33	4	3	3	3,33	3	2	3	2,67				
12	4	5	5	4,67	4	5	5	4,67	2	3	1	2,00	5	5	5	5,00	5	5	5	5,00				
13	N.A	3	4	3,50	3	N.A	N.A	3,00	N.A	N.A	3	3,00	2	3	N.A	2,50	N.A	4	N.A	4,00				
14	2	3	3	2,67	4	3	3	3,33	3	4	4	3,67	4	2	3	3,00	N.A	2	3	2,50				
15	4	4	2	3,33	3	4	3	3,33	3	4	5	4,00	3	3	2	2,67	3	3	2	2,67				
x Depto					3,23				3,53				3,18				3,42				3,26			

CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE																								
MUNICIPALIDAD DE QUILLON																								
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN							
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X				
1	2	1	1	1,33	N.A	2	1	1,50	2	3	2	2,33	2	2	1	1,67	3	2	3	2,67				
2	2	2	2	2,00	N.A	2	2	2,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	3	2	2	2,33				
3	2	2	1	1,67	2	2	1	1,67	1	1	1	1,00	1	3	2	2,00	N.A	4	3	3,50				
4	2	1	1	1,33	2	2	2	2,00	3	3	5	3,67	1	1	1	1,00	3	3	3	3,00				
5	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	2	3	2,50	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	1	N.A	1,00	1	2	2	1,67				
6	2	3	3	2,67	N.A	2	3	2,50	1	2	3	2,00	2	2	1	1,67	3	2	2	2,33				
7	N.A	2	3	2,50	1	2	2	1,67	3	2	2	2,33	N.A	3	N.A	3,00	2	1	2	1,67				
8	1	2	1	1,33	2	2	N.A	2,00	2	3	3	2,67	3	4	3	3,33	1	2	2	1,67				
9	2	1	1	1,33	2	2	3	2,33	2	2	3	2,33	N.A	N.A	3	3,00	1	2	2	1,67				
10	2	2	1	1,67	N.A	1	2	1,50	N.A	N.A	2	2,00	3	2	3	2,67	3	4	3	3,33				
11	2	3	3	2,67	N.A	2	2	2,00	1	2	1	1,33	3	4	3	3,33	3	4	4	3,67				
12	2	2	1	1,67	1	2	1	1,33	2	2	2	2,00	1	1	3	1,67	2	2	2	2,00				
13	1	2	2	1,67	1	1	2	1,33	2	2	1	1,67	2	N.A	2	2,00	1	2	1	1,33				
14	2	1	2	1,67	N.A	N.A	2	2,00	2	2	2	2,00	3	N.A	1	2,00	2	2	2	2,00				
15	2	N.A	2	2,00	2	N.A	2	2,00	2	2	2	2,00	2	3	2	2,33	2	2	3	2,33				
x Depto					1,82				1,89				2,02				2,11				2,34			

COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS																								
MUNICIPALIDAD DE QUILLON																								
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN							
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X				
1	3	4	4	3,67	3	3	4	3,33	4	4	3	3,67	4	4	4	4,00	2	3	2	2,33				
2	4	4	5	4,33	3	4	3	3,33	3	3	4	3,33	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00				
3	4	5	4	4,33	3	3	3	3,00	3	4	3	3,33	3	4	3	3,33	3	4	3	3,33				
4	N.A	N.A	3	3,00	3	4	3	3,33	4	3	3	3,33	2	3	3	2,67	4	3	3	3,33				
5	5	5	5	5,00	4	5	5	4,67	4	2	3	3,00	3	3	5	3,67	3	3	3	3,00				
6	4	4	5	4,33	5	5	5	5,00	3	4	3	3,33	4	4	5	4,33	4	4	3	3,67				
7	N.A	3	3	3,00	1	1	N.A	1,00	5	5	4	4,67	3	3	2	2,67	3	3	4	3,33				
8	4	4	5	4,33	3	4	3	3,33	3	4	5	4,00	3	4	4	3,67	3	3	3	3,00				
9	5	5	5	5,00	5	5	5	5,00	3	4	3	3,33	5	5	5	5,00	4	5	4	4,33				
10	4	4	4	4,00	4	3	4	3,67	3	3	3	3,00	4	4	4	4,00	3	3	4	3,33				
11	N.A	3	4	3,50	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00	2	3	3	2,67	3	N.A	3	3,00				
12	5	5	4	4,67	3	4	4	3,67	3	3	4	3,33	4	4	4	4,00	4	3	3	3,33				
13	3	4	N.A	3,50	3	3	N.A	3,00	3	4	3	3,33	3	3	4	3,33	3	3	3	3,00				
14	3	4	4	3,67	4	3	4	3,67	4	2	3	3,00	4	4	4	4,00	4	3	4	3,67				
15	3	2	N.A	2,50	3	2	3	2,67	3	4	3	3,33	3	3	3	3,00	4	3	3	3,33				
x Depto					3,92				3,44				3,40				3,56				3,27			

CALIDAD DE VIDA EN EL MUNICIPIO																				
MUNICIPALIDAD DE QUIRIHUE																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	N.A	N.A	N.A	N.A	1	1	1	1,00	3	2	3	2,67	2	2	2	2,00	1	1	1	1,00
2	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	2	2	2	2,00	1	2	1	1,33	2	1	2	1,67
3	3	3	3	3,00	2	4	1	2,33	2	1	3	2,00	2	2	2	2,00	3	1	1	1,67
4	3	3	2	2,67	2	3	4	3,00	3	4	4	3,67	1	3	3	2,33	3	2	2	2,33
5	N.A	N.A	N.A	N.A	1	1	2	1,33	1	1	2	1,33	1	N.A	N.A	1,00	1	1	1	1,00
6	3	2	3	2,67	4	3	3	3,33	3	2	2	2,33	2	1	2	1,67	1	3	1	1,67
7	1	1	2	1,33	3	2	1	2,00	3	2	2	2,33	1	3	2	2,00	3	3	1	2,33
8	2	2	2	2,00	1	1	3	1,67	2	2	2	2,00	1	1	3	1,67	2	3	1	2,00
9	1	3	2	2,00	4	4	3	3,67	3	3	4	3,33	5	3	2	3,33	3	3	4	3,33
10	1	2	1	1,33	1	1	1	1,00	4	5	5	4,67	2	3	1	2,00	1	1	1	1,00
11	1	2	3	2,00	2	3	4	3,00	5	3	2	3,33	1	2	3	2,00	4	2	4	3,33
12	1	1	1	1,00	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	1	1	1,00	1	1	1	1,00	N.A	N.A	1	1,00
13	2	3	2	2,33	2	2	3	2,33	1	1	3	1,67	3	2	2	2,33	2	3	3	2,67
14	1	2	2	1,67	3	2	3	2,67	2	3	2	2,33	3	3	3	3,00	2	2	2	2,00
15	1	1	1	1,00	1	4	1	2,00	1	2	3	2,00	2	2	2	2,00	4	3	3	3,33
x Depto				1,85				2,17				2,44				1,98				2,02

COMPROMISO EN LA COMUNIDAD																				
MUNICIPALIDAD DE QUIRIHUE																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	3	3	3	3,00	4	3	3	3,33	3	3	3	3,00	4	4	4	4,00	3	3	3	3,00
2	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00	4	4	4	4,00	3	3	3	3,00
3	3	4	2	3,00	1	1	1	1,00	3	1	1	1,67	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
4	2	3	4	3,00	1	1	1	1,00	1	3	3	2,33	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
5	3	3	3	3,00	N.A	N.A	N.A	N.A	3	1	1	1,67	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
6	5	5	5	5,00	4	4	5	4,33	4	5	4	4,33	5	5	4	4,67	4	5	4	4,33
7	3	3	4	3,33	4	3	4	3,67	3	4	3	3,33	3	4	4	3,67	5	5	4	4,67
8	3	3	3	3,00	3	3	4	3,33	4	4	3	3,67	3	4	3	3,33	4	3	4	3,67
9	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00	3	2	3	2,67	3	2	3	2,67	2	3	3	2,67
10	4	3	3	3,33	N.A	1	1	1,00	4	1	N.A	2,50	N.A	N.A	1	1,00	1	N.A	1	1,00
11	4	4	3	3,67	2	3	3	2,67	1	3	2	2,00	3	2	3	2,67	3	3	3	2,67
12	3	2	2	2,33	2	2	2	2,00	2	3	3	2,67	3	2	3	2,67	4	3	3	3,33
13	2	3	4	3,00	1	N.A	N.A	1,00	3	N.A	1	2,00	1	1	1	1,00	1	N.A	N.A	1,00
14	3	3	4	3,33	3	4	3	3,33	N.A	4	4	4,00	4	3	3	3,33	3	3	3	3,00
15	5	5	4	4,67	4	3	3	3,33	4	3	5	4,00	5	4	4	4,33	3	4	3	3,33
x Depto				3,31				2,57				2,86				2,69				2,58

CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE																				
MUNICIPALIDAD DE QUIRIHUE																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
2	1	1	1	1,00	1	1	2	1,33	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
3	1	1	1	1,00	1	1	2	1,33	1	N.A	2	1,50	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
4	N.A	3	N.A	3,00	1	1	1	1,00	1	N.A	1	1,00	1	1	1	1,00	1	N.A	1	1,00
5	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	3	1	1,67	1	1	1	1,00	1	N.A	1	1,00
6	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	2	2	1	1,67	1	1	1	1,00	N.A	N.A	1	1,00
7	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	1	1,00	1	N.A	1	1,00	2	1	1	1,33	N.A	N.A	1	1,00
8	N.A	N.A	N.A	N.A	1	1	1	1,00	2	1	2	1,67	1	1	1	1,00	N.A	1	2	1,50
9	1	1	1	1,00	1	1	N.A	1,00	N.A	1	2	1,50	1	1	1	1,00	N.A	1	1	1,00
10	2	2	1	1,67	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	1	1	1,00
11	1	1	1	1,00	1	2	1	1,33	1	1	1	1,00	N.A	N.A	1	1,00	v	1	1	1,00
12	1	1	1	1,00	2	1	1	1,33	1	1	1	1,00	1	N.A	1	1,00	1	1	1	1,00
13	1	1	1	1,00	1	1	2	1,33	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
14	1	2	1	1,33	1	2	N.A	1,50	N.A	1	N.A	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
15	3	3	3	3,00	2	1	1	1,33	N.A	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	N.A	1,00
x Depto				1,38				1,17				1,20				1,02				1,08

COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS																				
MUNICIPALIDAD DE QUIRIHUE																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	4	5	3	4,00	5	4	2	3,67	4	4	3	3,67	3	3	3	3,00	4	4	4	4,00
2	4	4	4	4,00	5	4	3	4,00	3	2	3	2,67	2	3	3	2,67	4	5	4	4,33
3	4	5	5	4,67	5	5	1	3,67	3	3	3	3,00	3	4	3	3,33	4	5	5	4,67
4	4	4	3	3,67	3	3	2	2,67	3	2	3	2,67	5	4	3	4,00	4	5	3	4,00
5	4	5	4	4,33	3	5	3	3,67	3	3	3	3,00	5	4	2	3,67	3	4	3	3,33
6	4	3	3	3,33	4	4	1	3,00	4	3	4	3,67	4	4	2	3,33	4	5	3	4,00
7	3	3	3	3,00	5	4	3	4,00	5	4	2	3,67	5	5	3	4,33	4	4	4	4,00
8	4	3	5	4,00	5	3	3	3,67	4	5	3	4,00	4	4	3	3,67	3	4	4	3,67
9	4	3	5	4,00	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00	5	3	3	3,67	4	5	4	4,33
10	3	3	5	3,67	5	3	2	3,33	2	2	5	3,00	4	3	3	3,33	3	4	4	3,67
11	4	3	4	3,67	3	2	1	2,00	4	4	4	4,00	5	4	3	4,00	4	4	4	4,00
12	3	3	3	3,00	3	3	4	3,33	5	4	3	4,00	3	4	3	3,33	4	4	3	3,67
13	4	3	4	3,67	3	4	4	3,67	4	5	3	4,00	3	3	3	3,00	4	5	4	4,33
14	3	4	4	3,67	3	2	4	3,00	5	3	4	4,00	4	3	3	3,33	3	5	4	4,00
15	3	3	4	3,33	3	2	4	3,00	5	4	3	4,00	3	3	2	2,67	4	4	4	4,00
x Depto				3,73				3,31				3,49				3,42				4,00

CALIDAD DE VIDA EN EL MUNICIPIO																			
MUNICIPALIDAD DE RANQUIL																			
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM			DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	5	N.A	N.A	5,00	2	1	2	1,67	N.A			N.A	5	4	3	4,00	1	1	1,00
2	5	N.A	1	3,00	1	2	1	1,33	N.A			N.A	4	4	4	4,00	2	1	1,50
3	4	3	3	3,33	2	4	2	2,67	5			5,00	3	3	4	3,33	3	1	2,00
4	5	5	2	4,00	2	3	4	3,00	5			5,00	4	3	3	3,33	3	2	2,50
5	N.A	N.A	N.A	N.A	2	3	2	2,33	N.A			N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	1	1	1,00
6	5	5	3	4,33	4	3	3	3,33	4			4,00	4	3	3	3,33	1	3	2,00
7	5	5	2	4,00	3	2	1	2,00	3			3,00	5	3	3	3,67	3	3	3,00
8	5	5	2	4,00	3	3	3	3,00	5			5,00	5	4	4	4,33	2	3	2,50
9	5	5	2	4,00	4	4	3	3,67	5			5,00	4	4	4	4,00	3	3	3,00
10	5	5	1	3,67	1	1	1	1,00	5			5,00	5	4	3	4,00	1	1	1,00
11	5	5	3	4,33	2	3	4	3,00	N.A			N.A	5	4	4	4,33	4	2	3,00
12	4	N.A	1	2,50	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A			N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A
13	2	N.A	2	2,00	2	2	3	2,33	4			4,00	3	3	3	3,00	2	3	2,50
14	5	5	2	4,00	3	2	3	2,67	5			5,00	3	3	3	3,00	2	2	2,00
15	N.A	N.A	1	1,00	1	4	1	2,00	3			3,00	3	3	2	2,67	4	3	3,50
x Depto				3,51				2,43				4,40				3,62			2,18

COMPROMISO EN LA COMUNIDAD																			
MUNICIPALIDAD DE RANQUIL																			
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM			DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	5	5	3	4,33	4	3	3	3,33	4			4,00	5	3	3	3,67	3	3	3,00
2	5	5	3	4,33	3	3	3	3,00	4			4,00	5	2	3	3,33	3	3	3,00
3	5	5	2	4,00	1	1	1	1,00	2			2,00	5	3	4	4,00	1	1	1,00
4	N.A	1	4	2,50	1	1	1	1,00	2			2,00	5	3	3	3,67	1	1	1,00
5	N.A	5	3	4,00	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A			N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	1	1	1,00
6	5	5	5	5,00	4	4	5	4,33	2			2,00	5	4	4	4,33	4	5	4,50
7	5	5	4	4,67	4	3	4	3,67	3			3,00	5	3	4	4,00	5	5	5,00
8	5	5	3	4,33	3	3	4	3,33	1			1,00	5	3	3	3,67	4	3	3,50
9	5	5	3	4,33	3	3	3	3,00	1			1,00	4	3	3	3,33	2	3	2,50
10	5	5	3	4,33	N.A	1	1	1,00	1			1,00	3	3	3	3,00	1	N.A	1,00
11	5	5	3	4,33	2	3	3	2,67	3			3,00	3	3	3	3,00	3	3	3,00
12	N.A	N.A	2	2,00	2	2	2	2,00	3			3,00	5	4	3	4,00	4	3	3,50
13	N.A	1	4	2,50	1	N.A	N.A	1,00	N.A			N.A	4	3	2	3,00	1	N.A	1,00
14	N.A	5	4	4,50	3	4	3	3,33	3			3,00	3	3	4	3,33	3	3	3,00
15	N.A	5	4	4,50	4	3	3	3,33	3			3,00	5	3	4	4,00	3	4	3,50
x Depto				3,98				2,57				2,46				3,60			2,63

CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE																			
MUNICIPALIDAD DE RANQUIL																			
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM			DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	5	5	1	3,67	1	1	1	1,00	2			2,00	N.A	N.A	2	2,00	2	1	1,50
2	1	N.A	1	1,00	1	1	2	1,33	2			2,00	3	2	2	2,33	3	2	2,50
3	4	5	1	3,33	1	1	2	1,33	N.A			N.A	2	3	2	2,33	2	2	2,00
4	1	1	N.A	1,00	1	1	1	1,00	4			4,00	3	4	3	3,33	3	2	2,50
5	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	3			3,00	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A
6	1	5	1	2,33	1	1	1	1,00	3			3,00	2	2	2	2,00	2	2	2,00
7	1	1	N.A	1,00	N.A	N.A	1	1,00	2			N.A	2	2	2	2,00	3	2	2,50
8	2	2	N.A	2,00	1	1	1	1,00	1			1,00	2	2	1	1,67	2	3	2,50
9	2	1	1	1,33	1	1	N.A	1,00	2			2,00	2	2	1	1,67	3	3	3,00
10	4	4	1	3,00	1	1	1	1,00	2			2,00	3	4	2	3,00	2	3	2,50
11	4	N.A	1	2,50	1	2	1	1,33	N.A			N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	3	3	3,00
12	1	N.A	1	1,00	2	1	1	1,33	N.A			N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	3	2	2,50
13	1	1	1	1,00	1	1	2	1,33	N.A			N.A	N.A	1	1	1,00	2	2	2,00
14	1	1	1	1,00	1	2	N.A	1,50	N.A			N.A	2	2	1	1,67	2	3	2,50
15	3	2	3	2,67	2	1	1	1,33	3			3,00	2	2	2	2,00	2	2	2,00
x Depto				1,86				1,17				2,44				2,08			2,36

COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS																			
MUNICIPALIDAD DE RANQUIL																			
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM			DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	N.A	N.A	3	3,00	3	3	3	3,00	4			4,00	5	3	4	4,00	4	5	4,50
2	4	4	4	4,00	3	2	4	3,00	5			5,00	5	4	4	4,33	4	4	4,00
3	5	5	5	5,00	2	2	3	2,33	5			5,00	5	4	4	4,33	4	5	4,50
4	5	5	3	4,33	3	3	3	3,00	0			0,00	5	4	3	4,00	4	4	4,00
5	5	5	4	4,67	2	2	2	2,00	0			0,00	4	4	4	4,00	3	4	3,50
6	5	5	3	4,33	3	3	3	3,00	0			0,00	4	4	4	4,00	4	5	4,50
7	5	4	3	4,00	3	3	3	3,00	4			4,00	4	5	3	4,00	4	4	4,00
8	4	5	5	4,67	3	3	3	3,00	4			4,00	4	4	3	3,67	3	3	3,00
9	1	1	5	2,33	3	3	3	3,00	5			5,00	0	0	0	0,00	4	4	4,00
10	4	3	5	4,00	3	3	3	3,00	4			4,00	3	3	3	3,00	3	4	3,50
11	5	5	4	4,67	3	N.A	4	3,50	5			5,00	5	4	5	4,67	4	4	4,00
12	5	5	3	4,33	3	3	3	3,00	5			5,00	3	4	3	3,33	4	4	4,00
13	3	3	4	3,33	3	3	3	3,00	4			4,00	5	4	5	4,67	4	4	4,00
14	4	5	4	4,33	4	2	3	3,00	5			5,00	5	5	5	5,00	3	5	4,00
15	5	5	4	4,67	2	3	2	2,33	N.A			N.A	5	3	4	4,00	4	4	4,00
x Depto				4,11				2,88				3,57				3,80			3,97

CALIDAD DE VIDA EN EL MUNICIPIO																				
MUNICIPALIDAD DE SAN NICOLAS																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	N.A	N.A	N.A	N.A	1	1	1	1,00	2	2	3	2,33	2	2	2	2,00	1	N.A	1	1,00
2	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	2	2	2	2,00	1	2	1	1,33	2	N.A	2	2,00
3	3	3	3	3,00	4	2	4	3,33	2	1	3	2,00	4	2	1	2,33	3	N.A	1	2,00
4	3	3	2	2,67	4	1	4	3,00	2	4	2	2,67	4	1	3	2,67	3	2	2	2,33
5	N.A	N.A	N.A	N.A	1	1	2	1,33	1	2	2	1,67	1	N.A	N.A	1,00	N.A	1	1	1,00
6	3	4	3	3,33	2	3	3	2,67	3	2	2	2,33	2	1	2	1,67	1	3	1	1,67
7	1	1	2	1,33	3	2	1	2,00	3	2	2	2,33	1	3	2	2,00	3	3	1	2,33
8	2	N.A	2	2,00	1	3	3	2,33	2	2	2	2,00	1	1	3	1,67	2	N.A	1	1,50
9	4	N.A	4	4,00	2	4	3	3,00	3	2	4	3,00	2	1	4	2,33	3	3	4	3,33
10	N.A	5	5	5,00	1	1	4	2,00	4	3	5	4,00	1	2	5	2,67	4	N.A	5	4,50
11	1	2	3	2,00	4	3	1	2,67	5	1	2	2,67	2	1	1	1,33	4	5	4	4,33
12	1	1	1	1,00	N.A	N.A	N.A	N.A	N.A	1	1	1,00	1	1	1	1,00	N.A	N.A	N.A	N.A
13	1	3	2	2,00	N.A	2	3	2,50	N.A	1	3	2,00	1	2	2	1,67	2	N.A	3	2,50
14	1	1	2	1,33	1	2	3	2,00	2	N.A	2	2,00	1	3	3	2,33	2	2	2	2,00
15	1	2	3	2,00	N.A	4	1	2,50	1	2	3	2,00	1	1	2	1,33	4	3	3	3,33
x Depto				2,36				2,24				2,27				1,82				2,42

COMPROMISO EN LA COMUNIDAD																				
MUNICIPALIDAD DE SAN NICOLAS																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	1	5	2	2,67	1	2	3	2,00	2	2	2	2,00	N.A	2	2	2,00	3	3	3	3,00
2	3	5	5	4,33	3	3	3	3,00	3	2	3	2,67	4	4	2	3,33	3	3	3	3,00
3	2	3	3	2,67	1	1	1	1,00	4	5	4	4,33	4	4	4	4,00	3	3	3	3,00
4	4	2	5	3,67	1	2	1	1,33	3	4	4	3,67	4	2	4	3,33	3	3	3	3,00
5	5	2	5	4,00	5	N.A	2	3,50	2	2	2	2,00	5	4	5	4,67	3	3	3	3,00
6	5	4	5	4,67	4	4	5	4,33	4	2	4	3,33	5	5	4	4,67	4	5	4	4,33
7	3	3	4	3,33	4	3	4	3,67	3	4	3	3,33	3	4	4	3,67	5	5	4	4,67
8	2	2	3	2,33	3	3	1	2,33	4	3	3	3,33	3	4	3	3,33	4	3	4	3,67
9	3	5	3	3,67	3	2	3	2,67	3	2	2	2,33	3	2	3	2,67	2	3	3	2,67
10	3	3	1	2,33	N.A	1	1	1,00	1	3	1	1,67	2	2	1	1,67	4	4	3	3,67
11	2	2	3	2,33	2	3	3	2,67	1	3	2	2,00	3	2	3	2,67	3	3	2	2,67
12	3	2	2	2,33	2	2	2	2,00	2	3	3	2,67	3	2	3	2,67	4	3	3	3,33
13	5	2	1	2,67	1	N.A	N.A	1,00	3	2	1	2,00	1	2	2	1,67	3	3	3	3,00
14	3	3	4	3,33	3	4	3	3,33	N.A	1	2	1,50	4	3	3	3,33	3	3	3	3,00
15	5	5	4	4,67	4	3	3	3,33	4	2	5	3,67	5	4	4	4,33	3	4	3	3,33
x Depto				3,27				2,48				2,70				3,20				3,29

CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE																				
MUNICIPALIDAD DE SAN NICOLAS																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
2	1	1	1	1,00	1	1	2	1,33	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
3	1	1	1	1,00	1	1	2	1,33	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
4	N.A	1	N.A	1,00	1	2	1	1,33	1	2	1	1,33	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
5	N.A	N.A	2	2,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
6	N.A	1	2	1,50	1	1	2	1,33	2	2	1	1,67	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
7	2	N.A	1	1,50	1	1	1	1,00	1	2	1	1,33	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
8	N.A	N.A	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
9	N.A	N.A	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
10	N.A	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	N.A	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
11	1	1	N.A	1,00	1	1	N.A	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
12	1	N.A	N.A	1,00	N.A	1	N.A	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
13	1	N.A	N.A	1,00	N.A	1	N.A	1,00	1	N.A	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
14	1	1	1	1,00	1	2	N.A	1,50	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
15	1	2	1	1,33	1	1	N.A	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00	1	1	1	1,00
x Depto				1,16				1,12				1,09				1,00				1,00

COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS																				
MUNICIPALIDAD DE SAN NICOLAS																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	5	5	3	4,33	5	4	4	4,33	4	2	4	3,33	3	3	2	2,67	4	4	4	4,00
2	5	4	4	4,33	5	4	4	4,33	4	2	4	3,33	2	4	2	2,67	4	5	4	4,33
3	5	5	5	5,00	5	5	4	4,67	4	4	3	3,67	3	3	4	3,33	4	5	5	4,67
4	5	4	3	4,00	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	5	4	4	4,33	4	5	4	4,33
5	5	5	4	4,67	3	5	3	3,67	4	4	4	4,00	5	4	4	4,33	3	4	5	4,00
6	5	5	4	4,67	4	4	4	4,00	4	2	4	3,33	3	4	4	3,67	3	5	4	4,00
7	4	5	5	4,67	5	4	4	4,33	5	4	4	4,33	5	5	4	4,67	4	4	4	4,00
8	4	3	5	4,00	5	3	4	4,00	4	5	4	4,33	4	4	4	4,00	3	4	4	3,67
9	4	5	5	4,67	3	4	3	3,33	3	3	4	3,33	5	3	4	4,00	4	5	4	4,33
10	5	3	5	4,33	5	4	2	3,67	2	4	5	3,67	4	3	4	3,67	3	4	4	3,67
11	4	3	4	3,67	3	2	4	3,00	3	4	4	3,67	5	4	4	4,33	4	4	4	4,00
12	3	3	3	3,00	4	3	4	3,67	5	4	4	4,33	3	4	4	3,67	3	4	3	3,33
13	4	3	4	3,67	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00	3	3	4	3,33	3	5	4	4,00
14	3	4	4	3,67	4	4	4	4,00	5	4	4	4,33	4	4	4	4,00	3	5	4	4,00
15	3	3	4	3,33	3	2	4	3,00	5	4	4	4,33	4	4	4	4,00	4	4	4	4,00
x Depto				4,13				3,87				3,87				3,78				4,02

CALIDAD DE VIDA EN EL MUNICIPIO																				
MUNICIPALIDAD DE TREHUACO																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	2	3	2	2,33	N.A	N.A	N.A	N.A	2	2	2	2,00	2	1	1	1,33	1	1	1	1,00
2	2	3	2	2,33	N.A	N.A	N.A	N.A	1	2	2	1,67	2	1	1	1,33	1	1	1	1,00
3	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00	3	3	4	3,33	3	2	3	2,67	3	3	4	3,33
4	3	3	2	2,67	3	3	2	2,67	2	2	3	2,33	3	4	4	3,67	3	2	5	3,33
5	5	N.A	N.A	5,00	N.A	N.A	N.A	N.A	5	4	4	4,33	4	4	5	4,33	5	5	5	5,00
6	3	2	3	2,67	4	3	5	4,00	3	4	3	3,33	5	4	5	4,67	3	4	5	4,00
7	3	2	2	2,33	4	3	4	3,67	2	3	2	2,33	1	2	1	1,33	2	1	1	1,33
8	2	2	2	2,00	3	4	3	3,33	3	2	5	3,33	3	2	5	3,33	3	5	5	4,33
9	3	3	2	2,67	3	3	3	3,00	4	3	4	3,67	5	5	5	5,00	4	3	3	3,33
10	2	2	1	1,67	3	3	4	3,33	3	2	3	2,67	3	2	3	2,67	2	2	3	2,33
11	2	2	3	2,33	3	4	3	3,33	3	3	5	3,67	3	3	5	3,67	3	2	5	3,33
12	2	2	1	1,67	N.A	N.A	4	4,00	1	3	2	2,00	1	1	2	1,33	2	1	2	1,67
13	2	3	2	2,33	4	N.A	5	4,50	2	2	2	2,00	2	2	1	1,67	3	2	3	2,67
14	2	3	2	2,33	N.A	N.A	N.A	N.A	4	3	5	4,00	4	3	5	4,00	3	3	5	3,67
15	2	2	2	2,00	3	2	2	2,33	1	2	1	1,33	2	2	1	1,67	2	2	2	2,00
x Depto				2,49				3,38				2,80				2,84				2,82

COMPROMISO EN LA COMUNIDAD																				
MUNICIPALIDAD DE TREHUACO																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	3	3	4	3,33	4	3	3	3,33	3	3	3	3,00	3	4	3	3,33	4	4	3	3,67
2	3	3	4	3,33	5	5	3	4,33	3	3	3	3,00	3	3	5	3,67	4	5	3	4,00
3	4	3	3	3,33	4	4	4	4,00	3	1	1	1,67	3	3	4	3,33	4	3	4	3,67
4	2	2	2	2,00	3	N.A	N.A	3,00	1	3	3	2,33	3	3	4	3,33	4	3	3	3,33
5	N.A	N.A	2	2,00	N.A	N.A	N.A	N.A	3	N.A	1	2,00	3	5	N.A	4,00	4	3	N.A	3,50
6	4	3	4	3,67	3	4	N.A	3,50	4	5	4	4,33	4	3	3	3,33	4	3	4	3,67
7	N.A	3	3	3,00	4	4	N.A	4,00	3	4	3	3,33	N.A	3	4	3,50	N.A	3	4	3,50
8	3	3	3	3,00	5	N.A	5	5,00	4	4	3	3,67	2	3	2	2,33	4	3	4	3,67
9	1	N.A	4	2,50	N.A	N.A	N.A	N.A	3	2	3	2,67	2	2	3	2,33	3	2	3	2,67
10	3	4	4	3,67	4	N.A	3	3,50	4	1	N.A	2,50	3	4	2	3,00	3	4	2	3,00
11	4	3	3	3,33	3	N.A	3	3,00	1	3	2	2,00	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00
12	4	3	3	3,33	3	3	4	3,33	2	3	3	2,67	3	3	5	3,67	5	3	5	4,33
13	N.A	3	4	3,50	4	N.A	3	3,50	3	N.A	1	2,00	N.A	N.A	4	4,00	2	3	N.A	2,50
14	2	3	3	2,67	3	N.A	N.A	3,00	N.A	3	4	3,50	4	2	3	3,00	4	2	3	3,00
15	2	4	2	2,67	4	4	4	4,00	4	3	5	4,00	3	3	4	3,33	3	3	2	2,67
x Depto				3,02				3,65				2,84				3,28				3,34

CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE																				
MUNICIPALIDAD DE TREHUACO																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	2	2	3	2,33	1	2	2	1,67	2	2	1	1,67	3	2	3	2,67	1	2	1	1,33
2	3	2	2	2,33	2	1	N.A	1,50	1	1	2	1,33	3	2	2	2,33	2	2	2	2,00
3	2	2	3	2,33	3	2	3	2,67	2	N.A	2	2,00	N.A	4	3	3,50	N.A	2	3	2,50
4	3	3	3	3,00	N.A	N.A	2	2,00	2	N.A	1	1,50	3	3	3	3,00	1	2	2	1,67
5	1	2	2	1,67	N.A	N.A	N.A	N.A	1	2	1	1,33	1	2	2	1,67	2	2	2	2,00
6	3	2	2	2,33	1	2	N.A	1,50	2	1	1	1,33	3	2	2	2,33	3	2	2	2,33
7	1	1	2	1,33	2	1	1	1,33	1	N.A	1	1,00	2	1	2	1,67	2	1	2	1,67
8	1	2	1	1,33	1	2	2	1,67	2	2	2	2,00	3	2	3	2,67	3	2	3	2,67
9	1	2	3	2,00	1	2	1	1,33	2	2	1	1,67	3	2	3	2,67	3	2	2	2,33
10	2	2	2	2,00	3	2	3	2,67	1	2	2	1,67	3	4	3	3,33	1	2	1	1,33
11	1	4	4	3,00	2	N.A	3	2,50	2	1	2	1,67	3	4	4	3,67	2	2	2	2,00
12	2	2	2	2,00	1	2	1	1,33	1	2	2	1,67	2	3	2	2,33	1	2	2	1,67
13	3	2	2	2,33	N.A	N.A	N.A	N.A	1	1	2	1,33	3	2	2	2,33	3	3	2	2,67
14	1	1	3	1,67	N.A	N.A	1	1,00	N.A	1	N.A	1,00	2	2	2	2,00	2	1	2	1,67
15	2	1	2	1,67	2	N.A	2	2,00	N.A	2	1	1,50	2	3	3	2,67	2	2	2	2,00
x Depto				2,09				1,78				1,51				2,59				1,99

COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS																				
MUNICIPALIDAD DE TREHUACO																				
PREGUNTAS	DESAMU				DAEM				DOM				DIDECO				SECPLAN			
	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X	F1	F2	F3	X
1	3	3	3	3,00	N.A	N.A	N.A	N.A	2	3	3	2,67	4	3	4	3,67	3	3	3	3,00
2	4	3	3	3,33	3	4	5	4,00	3	3	3	3,00	4	3	3	3,33	4	4	3	3,67
3	3	3	3	3,00	4	4	N.A	4,00	3	4	3	3,33	3	4	3	3,33	3	3	3	3,00
4	4	4	3	3,67	3	N.A	N.A	3,00	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00	3	3	3	3,00
5	3	3	4	3,33	4	N.A	4	4,00	4	4	3	3,67	3	3	4	3,33	4	4	5	4,33
6	3	2	3	2,67	5	4	5	4,67	4	4	4	4,00	4	3	4	3,67	5	4	5	4,67
7	3	3	3	3,00	3	3	4	3,33	3	4	4	3,67	4	4	2	3,33	N.A	4	3	3,50
8	3	4	3	3,33	4	2	4	3,33	3	4	3	3,33	3	3	4	3,33	3	3	3	3,00
9	4	5	3	4,00	3	3	4	3,33	4	5	4	4,33	3	3	5	3,67	5	4	4	4,33
10	3	3	3	3,00	4	3	4	3,67	3	3	4	3,33	4	3	4	3,67	4	4	4	4,00
11	3	3	3	3,00	3	3	4	3,33	3	N.A	3	3,00	2	3	3	2,67	3	3	3	3,00
12	4	3	3	3,33	3	4	4	3,67	4	3	3	3,33	4	4	4	4,00	3	4	4	3,67
13	3	4	4	3,67	3	4	4	3,67	3	3	3	3,00	3	3	4	3,33	N.A	3	3	3,00
14	4	3	3	3,33	3	3	5	3,67	4	3	4	3,67	4	4	3	3,67	4	3	4	3,67
15	4	3	3	3,33	4	N.A	4	4,00	4	3	3	3,33	3	3	3	3,00	3	2	3	2,67
x Depto				3,27				3,69				3,38				3,40				3,50

INDICADORES DE CALIDAD DE VIDA EN EL MUNICIPIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	PROM
1.- Cuenta con un código ético publicado en un documento el cual comparte, difunde y utiliza para resolver sus controversias al interior y exterior de la misma	1,29	1,08	1,67	1,73	2,03	1,67	2,75	1,58	1,67	1,72
2.- Identifica y articula políticas para que ese código ético se refleje en sus prácticas cotidianas.	1,43	1,17	1,40	1,87	2,17	1,40	4,50	1,47	1,58	1,89
3.- Fomenta el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones y el sentido de comunidad con políticas y acciones concretas entre su personal	3,13	3,60	2,67	2,07	3,00	2,20	3,40	2,53	3,07	2,85
4.- Escucha las sugerencias, ideas, peticiones y reclamos de los empleados y las toma en cuenta en la medida de lo posible.	4,07	3,73	3,13	2,60	2,87	2,80	3,00	2,67	2,93	3,09
5.- En el caso de que lleve a cabo la contratación de un menor, cuenta con la autorización de sus padres o tutores, asegura que su jornada de trabajo no exceda de seis horas diarias y prohíbe que participen en trabajos que afecten su integridad moral y/o física.	3,80	3,71	1,17	1,67	4,21	1,47	3,80	1,45	4,67	2,88
6.- Reconoce y respeta el derecho de libertad de asociación y la negociación colectiva, incluyendo aliarse o no a cualquier sindicato o asociación.	3,73	3,93	2,47	2,04	2,93	2,43	2,60	2,33	3,73	2,91
7.- Cuenta con programas que favorecen el desarrollo de las habilidades y especialización de su personal a través de apoyos educativos y de capacitación.	3,70	2,23	2,00	2,00	1,60	2,00	3,50	2,00	2,20	2,36
8.- Aplica prácticas laborales que procuran y favorecen un equilibrio entre trabajo y familia de sus empleados.	3,33	3,80	2,00	2,07	3,67	1,87	3,20	1,90	3,27	2,79
9.- Maneja con pleno respeto la dignidad y derecho de su personal en aspectos como liquidaciones y despidos.	3,93	4,57	3,87	2,60	3,60	3,13	3,60	3,13	3,53	3,55
10.-Garantiza con sus políticas y procedimientos la no discriminación por motivos de origen étnico, género, raza, origen social, posición económica, religión o ideas políticas.	3,87	3,80	4,60	2,80	3,27	2,00	2,75	3,63	2,53	3,25
11.- Ha incrementado en número o proporción de funcionarios femeninos en posiciones profesionales o directivos en años recientes.	2,87	4,25	3,27	2,47	3,40	2,73	4,00	2,60	3,27	3,21
12.- Mantiene un programa especial para contratación de personas con discapacidad física y/o mental.	1,67	2,42	1,00	1,83	1,90	1,00	3,20	1,00	2,13	1,79
13.- Realiza investigaciones de clima organizacional para medir el nivel de satisfacción de sus colaboradores e identificar áreas que requieren atención.	2,37	1,92	2,20	1,80	1,50	2,27	4,00	2,13	2,63	2,31
14.- Utiliza esquemas de trabajo flexible para acomodarse a las diversas necesidades de su personal (jornada parcial, teletrabajo, etc.)	3,13	2,80	2,40	2,27	3,17	2,33	4,00	1,93	3,70	2,86
15.-Cuenta con programas para estimular y reconocer al personal por la generación de ideas, toma de riesgos, decisiones y creatividad a favor del municipio.	2,50	1,92	2,60	2,33	1,87	2,07	2,60	2,23	1,87	2,22
PROMEDIO	2,99	3,00	2,43	2,14	2,75	2,09	3,39	2,17	2,85	2,65

INDICADORES DE COMPROMISO EN LA COMUNIDAD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	PROM
1- Se dedica a conocer e identificar las particularidades y necesidades de la comunidad local, identificando sus expectativas y necesidades previniendo posibles conflictos dentro de la comunidad.	3,17	3,39	3,27	3,27	3,17	3,27	3,67	2,33	3,13	3,19
2.- Establece canales de diálogo sistemático y permanente con los diferentes actores o sectores de la comunidad en que opera.	3,73	3,80	3,20	3,20	3,87	3,20	3,73	3,27	3,17	3,46
3.- Cuentan con un sistema responsable de planeación y otorgamiento de donativos para conducir su vinculación con la comunidad.	3,20	2,70	2,60	1,60	3,67	1,53	2,00	3,00	3,20	2,61
4.- Cuenta con programas de apoyo para el desarrollo de las organizaciones.	2,87	2,13	3,27	2,20	3,27	1,67	1,63	3,00	2,18	2,47
5.- Otorga donativos en efectivo al menos el 1% del presupuesto anual para causas sociales.	2,17	2,73	2,40	2,00	2,19	1,67	1,67	3,43	2,88	2,35
6.- Contempla dentro de sus políticas la posibilidad de ofrecer apoyo con recursos no financieros (gente, equipo, servicios, facilidades) a grupos organizados de la comunidad para la realización de actividades públicas, cívicas o de beneficio social.	3,27	2,63	4,53	4,03	3,40	3,80	4,43	4,03	3,70	3,76
7.- Incluye en su reporte anual sus acciones y contribuciones en la comunidad (Balance Social).	2,93	2,30	3,73	3,67	3,20	3,73	3,47	3,73	3,47	3,36
8.- Mantiene alianza con al menos alguna organización social para desarrollar un programa de beneficio a la comunidad.	3,87	3,20	3,40	3,27	3,40	3,40	2,97	3,00	3,53	3,34
9.-Promueve el voluntariado y apoya las causas filantrópicas de su personal.	2,67	2,57	3,00	2,80	2,03	2,80	2,63	2,80	2,54	2,65
10.-Tiene y aplica políticas para los apoyos sociales de cualquier tipo que otorga	2,07	2,80	3,33	2,50	3,07	1,77	2,33	2,07	3,13	2,56
11.-Contribuye mediante programas específicos a la promoción del bienestar económico y social de las comunidades en las que opera.	3,40	3,20	2,60	2,73	3,53	2,73	3,40	2,47	2,87	2,99
12.-Da oportunidad como municipio a pequeños empresarios, micro empresas o grupos productivos comunitarios de las comunidades en las que opera.	3,37	3,07	2,60	2,60	4,03	2,60	3,30	2,60	3,47	3,07
13.-Destina al menos el 2% del presupuesto de su publicidad a mensajes con interés o beneficio social.	2,27	2,90	3,13	2,13	3,02	1,60	1,88	2,07	3,10	2,46
14.-Promueve con acciones específicas la filantropía, participación y responsabilidad social entre sus proveedores, acreedores, clientes e instituciones con los que se relaciona.	3,10	2,20	3,40	3,33	3,03	3,40	3,83	2,90	3,03	3,14
15.- Adopta medidas necesarias para garantizar que sus actividades no tengan impacto negativo sobre la comunidad donde las desarrolla.	3,29	3,40	3,93	3,87	3,20	3,39	3,81	3,37	3,33	3,51
PROMEDIO	3,02	2,87	3,23	2,88	3,20	2,70	2,98	2,94	3,12	2,99

INDICADORES DE CUIDADO Y PRESERVACION DEL MEDIO AMBIENTE.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	PROM
1.- Opera programas para el mejor aprovechamiento de recursos y para minimizar la generación de desperdicios.	1,80	2,42	1,53	1,20	1,90	1,07	2,03	1,00	1,93	1,65
2.- Cuenta con políticas para reducir, dentro de su tecnología actual, el consumo de energía eléctrica, agua y productos tóxicos de sus instalaciones y departamentos.	1,87	2,83	1,43	1,20	1,67	1,13	1,83	1,07	1,90	1,66
3.- Opera sistemas o aparatos necesarios que disminuyan las emisiones contaminantes que producen.	1,53	2,13	1,73	1,60	1,97	1,17	2,25	1,07	2,60	1,78
4.- Destina una partida de su presupuesto anual a programas de conservación o protección ambiental.	1,57	1,73	1,43	1,17	2,20	1,40	2,37	1,13	2,43	1,71
5.- Aplica alguna norma o certificado ambiental (ISO 9000, ISO 14000 industria limpia u otra)	1,63	1,77	1,33	1,13	1,72	1,13	1,67	1,20	1,67	1,47
6.- Realiza acciones que generen entre su personal conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y desarrolla campañas de educación ambiental a familiares de su personal y a la comunidad inmediata del municipio.	1,90	1,53	1,63	1,43	2,23	1,13	2,07	1,30	1,97	1,69
7.- Adquiere productos y materias primas reciclables. Minimizando el uso de materiales no degradables.	1,57	2,27	1,67	1,27	2,23	1,17	1,63	1,17	1,40	1,60
8.- Cuenta con un programa encaminado a convertirla en una organización sin papel (uso de documentos electrónicos)	1,27	2,23	1,83	1,23	2,20	1,29	1,63	1,00	2,07	1,64
9.- Establece compromisos explícitos con el medio ambiente y se fija estándares para ellos, que incluyen metas formales.	2,07	2,47	1,80	1,27	2,13	1,10	1,80	1,00	2,00	1,74
10.- Mantiene sus activos (maquinaria, equipo, transporte, etc.) en niveles adecuados para la prevención de contaminación.	2,27	2,47	1,90	1,60	2,23	0,93	2,30	1,00	2,20	1,88
11.- Dona los excedentes de mobiliario y equipo (inventarios muertos) favoreciendo su reutilización y aprovechamiento.	1,73	2,33	1,20	1,20	2,60	1,07	2,28	1,00	2,57	1,78
12.- Genera incentivos, premios y reconocimientos para los empleados que sugieren alternativas a los procesos de contaminación o desaprovechamiento de recursos en los procesos empresariales.	1,60	2,10	1,00	1,00	1,73	1,11	1,71	1,00	1,80	1,45
13.- Utiliza criterios ambientales para la selección de sus proveedores.	1,80	1,47	1,00	1,00	1,60	1,13	1,33	1,00	2,17	1,39
14.-Cuenta con un programa de recolección de residuos y reciclaje post- consumo.	1,67	1,47	1,23	1,10	1,93	1,23	1,67	1,10	1,67	1,45
15.- Entrega a su comunidad información detallada sobre daños ambientales como resultado del uso y destino final de sus servicios.	1,80	1,87	1,30	1,10	2,13	1,47	2,20	1,07	1,97	1,66
PROMEDIO	1,74	2,07	1,47	1,23	2,03	1,17	1,92	1,07	2,02	1,64

INDICADORES DE COMPETITIVIDAD Y RELACION CON SUS STAKEHOLDERS.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	PROM
1.- Cuenta con algún cargo o función responsable de promover y monitorear su actuación ética.	2,00	2,63	3,93	4,27	3,40	3,67	3,63	3,73	3,08	3,37
2.- Cumple a tiempo con sus obligaciones fiscales y atiende a las solicitudes de apoyo por parte del gobierno.	3,60	4,23	3,93	4,20	3,40	3,53	3,93	3,80	3,47	3,79
3.- Tiene la cultura y los sistemas para conocer, entender y atender las necesidades e inquietudes de sus usuarios.	2,47	3,67	4,13	4,67	3,47	3,87	4,43	4,27	3,33	3,81
4.- Maneja mensajes promocionales y publicitarios. objetivos y honestos, promoviendo las verdaderas bondades de sus servicios	2,20	3,13	4,00	4,13	3,13	3,40	3,00	4,13	3,13	3,36
5.- Cuenta con un mecanismo para que sus Stakeholders (grupo de relación/interés) puedan hacer llegar a sus sugerencias, quejas o ventilar sus desacuerdos.	2,07	3,60	4,33	4,07	3,87	3,60	3,03	4,13	3,73	3,60
6.- Tiene políticas de trato a su comunidad que garanticen la honradez en todas sus transacciones y que ofrezcan atención y solución a todas sus reclamaciones.	2,13	3,33	4,13	4,07	4,13	3,47	3,10	3,93	3,93	3,58
7.- Cuenta con mecanismos que garanticen la congruencia entre calidad y servicio	3,03	3,60	4,27	4,07	2,93	3,80	3,80	4,40	3,37	3,70
8.- Busca oportunidades para promover sus servicios relacionándolos y apoyando causas sociales.	2,87	3,37	4,27	3,93	3,67	3,80	3,60	4,00	3,27	3,64
9.- Cuenta con programas de apoyo para el desarrollo de sus proveedores en particular de los locales (de la zona)	2,93	3,53	4,27	3,93	4,53	3,60	2,87	3,93	3,93	3,73
10.- Cuenta con un sistema de mejoramiento continuo en aspectos como calidad y satisfacción.	2,53	3,07	4,33	3,80	3,60	3,40	3,57	3,80	3,53	3,51
11.- Ofrece sus servicios expresando claramente las características (sin utilizar "letras pequeñas" en los contratos).	3,40	3,87	4,20	3,73	3,03	3,53	4,17	3,73	3,00	3,63
12.- Trabaja con otras empresas o empresarios de su comunidad, proyectos que no puede desarrollar individualmente y que son de beneficio para la comunidad.	3,30	3,27	3,93	3,53	3,80	3,47	3,87	3,60	3,60	3,60
13.- Aplica una política de cumplimiento de obligaciones y compromisos con terceros (obligaciones fiscales, pago a proveedores, etc.)	3,43	4,07	4,13	3,93	3,23	3,73	3,80	3,80	3,33	3,72
14.- Proporciona a su comunidad servicios de máxima calidad, de acuerdo a sus especificaciones.	3,87	3,87	4,07	3,80	3,60	3,60	4,33	4,00	3,60	3,86
15.-Cuenta con políticas, mecanismos y procedimientos que promuevan que ninguno de sus departamentos pueda ser cómplices de corrupción.	3,70	3,30	3,73	3,40	2,97	3,40	3,92	3,73	3,27	3,49
PROMEDIO	2,90	3,50	4,11	3,97	3,52	3,59	3,67	3,93	3,44	3,63