



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIA



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL
CAMPUS LA CASTILLA
CHILLÁN**

**“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

COMISIÓN EVALUADORA:

Sra. MARIANELA MORAGA N.
Sr. BENITO UMAÑA H.
Sr. PEDRO ZARZURI Z.

PROFESOR GUÍA:

Sr. OMAR ACUÑA MORAGA.

ALUMNOS:

Sr. WILSON BURGOS GUTIÉRREZ
Sr. MAURICIO PALACIOS SEPÚLVEDA.
Srta. NATALIA ZÚÑIGA MILLS.



INDICE

	Nº Pagina
Introducción	6
Origen del Tema	7
Objetivos	8
Metodología	9
Alcances de la Investigación	11
Limitaciones	11
<i>CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE).</i>	
1.- Concepto de la RSE	13
1.1.- Definiciones de responsabilidad social empresarial	13
1.2.1.- Los Stakeholders	17
1.2.2.- Teoría de los Stakeholders	17
1.2.3.- Flujos de Interacciones entre Stakeholders	18
1.3.- Filantropía	19
Tabla Nº 1 Comparativa entre Filantropía v/s RSE	21
1.4.- Factores De la Organización en relación a la RSE	22
1.4.1.- Interés del Área Interna	22
1.4.2.- Interés del Área Externa	23
1.4.3.- Medio Ambiente	23
1.4.4.- Mercado Responsable	24
1.4.5.- Ética Empresarial	24
1.5.- Acontecimientos relevantes en relación a la RSE	26
1.5.1.- RSE en el Mundo	26
1.5.2.- La RSE en América Latina	28
1.5.3.- Países relacionados con la RSE	29
1.6.- La RSE como aporte a la ética y probidad pública	32
1.7.- Países que han contribuido a la implementación de la RSE	33
1.7.1.- La RSE en países desarrollados	34
1.8.- RSE en Chile	37
1.8.1.- Organismos que promueven la RSE	39
1.8.2.- Organismos que promueven la RSE en Chile	39
1.8.3.- Organismos que promueven la RSE en Argentina	41
1.8.4.- Organismos que promueven la RSE en Brasil	42
1.8.5.- Organizaciones que promueven la RSE en el resto del mundo	43



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

1.9.-	Norma y Stándares de la RSE	44
1.9.1.-	Definición De Normas	44
1.9.2.-	Definición Norma de ISO	44
1.9.3.-	Norma de ISO 26000	45
1.9.4.-	ISO 26.000 aspectos relevantes	46
1.9.5.-	Norma SA-8000	46
1.9.6.-	Norma OHSAS 18000	47
21.9.7.-	Norma AA-1000 SERIES	47
1.10.-	Instrumentos para diagnosticar RSE	48
1.10.1.-	herramienta de auto – evaluación RSE “ACCION RSE”	48
1.10.2.-	RSE Instrumento de auto – diagnostico. Fundación Chihuahense.	49
1.10.3.-	Indicadores Ethos de la RSE. Instituto Ethos.	50
1.10.4.-	Indicadores de medición de RSE. Fundación Prehumana	50
1.10.5.-	Instrumento de Competitividad propuesto por Vincular	50
1.11.-	Benchmark en Responsabilidad Social	51
1.11.1.-	La utilización de un Benchmark	51

CAPÍTULO II: ANTECEDENTES GENERALES DE LOS MUNICIPIOS

2.-	Antecedentes Generales de los Municipio	54
2.1.-	Concepto de Municipio	54
2.1.2.-	Antecedentes Generales de lo relativo al Alcalde	54
2.1.3.-	Funciones y atribuciones privativas de los Municipios	55
2.1.4.-	Funciones apoyadas por órganos estatales	56
2.1.5.-	Atribuciones para el cumplimiento de Funciones	57
2.1.6.-	Patrimonio y funciones Municipales	57
2.1.7.-	Autonomía para la Administración de sus funciones	57
2.1.8.-	Organización Interna	57
2.1.9.-	Funciones de la Secretaria Municipal	58
2.1.10.-	Funciones de la Secretaria Comunal de Aplicación	59
2.1.11.-	Funciones de Asesor Urbanista	59
2.1.12.-	Función del Desarrollo Comunitario	59
2.1.13.-	Función de la Unidad encargada de Obras Municipales	60
2.1.14.-	Funciones de la Unidad de Aseo y Ornato	61
2.1.15.-	Función de la Unidad de Tránsito y Transporte público	61
2.1.16.-	Funciones de la Unidad de Administración y Finanzas	61
2.2.-	Características y Funciones del Municipio de Parral	62
2.2.1	Programas y proyectos municipales	62
2.2.2.-	Programas creados a nivel municipal	63



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

2.2.3.-	Administrador municipal	64
2.2.4.-	Secretario Municipal	65
2.2.5.-	Directorio de Administración y Finanzas	65
2.2.6.-	SECPLAN	66
2.2.7.-	Dirección de Desarrollo Comunitario	66
2.2.8.-	Departamento de educación (DAEM)	69
2.2.9.-	Departamento de Salud	69
2.2.10.-	Departamento de Deporte y Entretención	69
2.2.11.-	Dirección de Obras Municipales	69
2.2.12.-	Dirección asesora jurídico	70
2.2.13.-	Dirección de Control	70
2.2.14.-	Departamento de Transito	70
2.2.15.-	Departamento de Relaciones Públicas	71
2.3.-	Características y Funciones del Municipio de San Carlos	71
2.3.1.-	Administración Municipal	72
2.3.2.-	Secretaria Municipal	72
2.3.3.-	Departamento de Control	74
2.3.4.-	Secretaria Comunal de Planificación	74
2.3.5.-	Asesoría Jurídica	76
2.3.6.-	Administración y Finanzas	76
2.3.7.-	Obras Municipales	76
2.3.8.-	Dirección de Desarrollo Comunitario	77
2.3.9.-	Departamento de Transito y Transporte Público	81
2.3.10.-	Departamento de Educación	82
2.3.11.-	Departamento de Administración de Salud Municipal	84
2.3.12.-	Cementerio General	86
2.3.13.-	Distribución de Presupuesto	87
2.3.14.-	Organigrama de la Municipalidad	87

CAPITULO N° III DIAGNÓSTICO EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

3.-	Instrumento de medición de la RS	89
3.1.-	Descripción del instrumento del autodiagnóstico para analizar los municipios de Parral y San Carlos.	89
3.1.2.-	Que significa actuar con RS	90
4.-	Instrucciones para responder el instrumento	91
5.-	Aplicaciones del instrumento de medición	92
5.1.-	Calidad de vida en el municipio	92
5.1.2.-	Compromiso con la comunidad	93
5.1.3.-	Cuidado y preservación del medio ambiente	93
5.1.4.-	Competitividad y Relación con sus Stakeholders	93



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

5.2.-	Desempeño promedio por municipio	94
5.2.1.-	Calidad de vida en los municipios Tabla N° 3.1	94
5.2.2.-	Compromiso en la comunidad Tabla N° 3.2	97
5.2.3.-	Cuidado y preservación del medio ambiente Tabla N° 3.3	101
5.2.4.-	Competitividad y relación con sus Stakeholders Tabla N° 3.4	104
5.3.-	Síntesis del desempeño promedio de RS en el municipio de San Carlos versus el municipio de Parral	107

SUGERENCIAS Y CONCLUSIONES.

6.1.-	Sugerencias para los distintos departamentos de los municipios de Parral y de San Carlos	109
6.1.2.-	RS en organizaciones publicas	109
6.1.3.-	Sugerencias específicas, basadas en el autodiagnóstico por área temática para los municipios de Parral y San Carlos.	110
6.1.4.-	Municipalidad de Parral	111
6.1.4.1 -	Calidad de vida en el municipio de Parral.	111
6.1.4.2.-	Compromiso en la comunidad en el Municipio de Parral.	113
6.1.4.3.-	Cuidado y preservación del medio ambiente en el municipio de Parral.	116
6.1.4.4.-	Competitividad con sus stakeholders en el municipio de Parral.	118
6.1.5.-	Municipalidad de San Carlos.	121
6.1.5.1.-	Calidad de vida en el municipio de San Carlos.	121
6.1.5.2.-	Compromiso en la comunidad en el Municipio de San Carlos.	124
6.1.5.3.-	Cuidado y preservación del medio ambiente en el municipio de San Carlos	126
6.1.5.4.-	Competitividad con sus stakeholders en el municipio de San Carlos	128
7.-	Concepto de estrategia en RS	130
8.-	Propuestas estratégicas de RS para los municipios	131
8.1.-	Propuestas estratégicas por dimensiones	131
9.-	Cumplimiento de objetivos	134
10.-	Conclusión	136

ANEXOS

Instrumento de autodiagnóstico	138
Tabla de calificaciones dimensión Calidad de vida en los municipios San Carlos y Parral	149
Tabla de calificaciones dimensión Compromiso con la comunidad, San Carlos y Parral	150
Tabla de calificaciones dimensión Cuidado y preservación del medio ambiente, San Carlos y Parral	151
Tabla de calificaciones dimensión competitividad y relación con los stakeholders, San Carlos y Parral	152



ANTECEDENTES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un tema que ha cobrado relevancia en los últimos años especialmente en los países desarrollados, donde se han promovido prácticas socialmente responsables mediante la creación de exigencias que permiten competir globalmente, las cuales se han visto favorecidas a través de los tratados comerciales.

La promoción de este concepto se ha visto fortalecida debido a las intervenciones de diversos grupos de interés existentes en las sociedades, quienes discuten desde distintas posiciones la responsabilidad que le corresponde a las empresas frente a cada uno de los miembros de la sociedad en la cual se desenvuelven. De esta manera, este concepto ha logrado traspasar fronteras apoyado por la globalización y la apertura comercial, llegando a países en vías de desarrollo, entre los cuales Chile no ha estado ajeno a este proceso. Es así como el desafío que enfrentan las empresas chilenas frente al tema de Responsabilidad Social Empresarial, se orienta principalmente al cumplimiento de normas y estándares establecidos internacionalmente, así como también al interés de satisfacer a consumidores mucho más exigentes. En particular, en nuestro país actualmente existen algunas tales como: organizaciones no gubernamentales que promueven la Responsabilidad Social Empresarial; Acción RSE y Fundación ProHumana, las cuales adicionalmente se han encargado de realizar estudios y análisis respecto a la implementación de políticas en el mundo empresarial Chileno.

El principal propósito de esta investigación es entregar una herramienta al lector, que le permita comprender con mayor facilidad el concepto de Responsabilidad Social Empresarial, a través de una perspectiva teórica mediante la revisión bibliográfica que originará el Marco Teórico; así como también desde una perspectiva realista al observar que es lo que ocurre en la práctica en los dos Municipios en estudio, Parral y San Carlos. Por otra parte se pretende analizar los beneficios que se pueden obtener a partir del análisis de las prácticas socialmente responsables.



ORIGEN DEL TEMA.

En la actualidad mucho se habla y se escribe de la Responsabilidad Social Empresarial, la cual contribuye activamente al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y el valor que está debe poseer. Debido a lo anterior, es que muchas organizaciones han implementado acciones de Responsabilidad Social Empresarial y otras están en vías de hacerlo, ya que no todas cuentan con herramientas que le permitan gestionar sus actividades de manera planificada para medir sus acciones socialmente responsables.

La falta de conocimiento que existe en torno a la Responsabilidad Social Empresarial en el sector público, contribuye a un mal manejo y desarrollo del tema, confundiendo la filantropía con la RSE. Es por ello la importancia que tiene el estar al tanto acerca de las estrategias que implica la RSE, incrementando de esta forma un desarrollo sustentable para cada organización como para cada individuo.

Puntualmente se han elegidos dos Municipios; Ilustre Municipalidad de Parral e Ilustre Municipalidad de San Carlos, los cuales serán objeto de estudio para diagnosticar el desempeño social de los municipios ya mencionados, a través de la aplicación de un instrumento de autodiagnóstico.

Por lo descrito anteriormente, es que surge la necesidad de desarrollar y analizar la Responsabilidad Social Empresarial en los Municipios en estudios, contribuyendo con esto a elevar el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

OBJETIVO GENERAL

- ❖ Analizar el Desempeño Social de los Municipios de Parral y San Carlos.

1.3.2- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❖ Revisar antecedentes Teóricos de Responsabilidad Social.
- ❖ Describir características y funciones de los **Municipios de Parral y San Carlos.**
- ❖ Diagnosticar el desempeño social de los Municipios objeto de estudio.
- ❖ Elaborar propuestas de acciones a seguir para un mejor desempeño en los **Municipios de Parral y San Carlos.**



METODOLÓGIA.

El objetivo de la presente investigación, radica principalmente en analizar el desempeño Social de los Municipios de Parral y San Carlos, para lo cual es necesario conocer información que entregue antecedentes generales de la RSE como también contar con datos relacionados con el funcionamiento y comportamiento de los Municipios antes mencionados.

Es mediante la revisión de fuentes secundaria que se obtendrá información para elaborar el Marco Teórico de la investigación, tomando como referencia la recopilación de información de tipo exploratoria, para lo cual se seleccionará material bibliográfico tales como; libros, apuntes, revistas, manuales, folletos, entre otros. También se extraerán antecedentes de Internet, a través de páginas específicas que ayudaran al desarrollo de la investigación. Si bien cada autor plasma distintos enfoques sobre la Responsabilidad Social Empresarial podemos decir que todos ellos tiene un denominador común, el cual radica en describir a la RSE como un aporte al desarrollo sustentable de las organizaciones, abarcando las distintas áreas que constituyen las organizaciones.

Para el conocimiento general de los Municipios se consultará fuentes secundarias como primarias. En las primarias se trabajara en base a entrevistas y visitas; y en las secundarias mediante datos que serán extraídos de folletos, revistas, etc. Dichos datos permitirán involucrarse en el funcionamiento y manejo de las actividades desarrolladas al interior de cada Municipio, y así poder lograr visualizar y detectar falencias que hagan imperante la necesidad de reconocer la RSE como una norma capaz de contribuir a verdaderos movimientos sociales capaces de generar cambios trascendentales en el desempeño y crecimiento de cada Municipio. Para analizar el desempeño social de los Municipios se trabajará particularmente con dos Municipios (Parral y San Carlos), debido a la facilidad de poder insertarse en cada uno de ellos al tener los contactos que permitan realizar un estudio más acabado.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Para la evaluación del desempeño social de cada Municipio se aplicará un instrumento de auto-diagnóstico, el cual será adaptado dependiendo de las características que se identifiquen en cada una de las organizaciones, en relación a instrumentos de frecuente uso, como lo son **Indicadores Ethos, Fundación del Empresario Chihuahuense e Indicador de Acción RSE.**



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN.

- ❖ Sector geográfico el que se debe analizar: Parral y San Carlos.
- ❖ Sector a investigar: sector Público
- ❖ Entidades a objeto de análisis: Ilustre Municipalidades de Parral e Ilustre Municipales de San Carlos.
- ❖ El instrumento a aplicar sea un instrumento de autodiagnóstico

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.

- ❖ Los resultados que arroje el estudio constituye un estudio de casos, no extrapolable a otros Municipios, con características distintas a los Municipios de Parral y San Carlos.
- ❖ No se ha podido acceder oportunamente a la información, debido al cambio de la autoridad comunal, lo que genera distorsión en la entrega de antecedentes, necesarios para contribuir en el desarrollo del presente trabajo.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.



1.- CONCEPTO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

La Responsabilidad Social Empresarial, es de uso sectorial que intenta desde su posición social ayudar a crear una sociedad más equilibrada e igualitaria, tratando de garantizar una mejora en la calidad de vida de la comunidad actual. Pero aunque estas nuevas formas de gestión puedan corregir y prevenir algunas situaciones, se necesita de la fuerte presencia del estado para el control del funcionamiento de estas organizaciones y la solución de los problemas estructurales que posee un país, provincia o Municipio en todos los aspectos económicos, sociales y ambientales. El deber del estado es hacer cumplir a los diferentes actores sociales todos los derechos humanos establecidos y reconocidos internacionalmente, y fomentar valores como la ética, solidaridad y ayuda al prójimo.

Existen muchas definiciones de responsabilidad social pero es Mónica Araya del centro de derecho de política central de la Universidad de Yalé quien a indicado que en la práctica la Responsabilidad Social Empresarial es promotora de comportamientos empresariales que integra elementos sociales y ambientales, no necesariamente están contenidos en la legislación sino que más bien obedecen a las expectativas de la sociedad con respecto a la empresa.

1.1.- DEFINICIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE), SEGÚN DISTINTOS ORGANISMOS:

1. “La Responsabilidad Social Empresarial no es filantropía, no son acciones sociales independientes, y no son obligaciones ni imposiciones a las empresas. Más bien, es una estrategia o una forma de actuar de la empresa en su interrelación con todos los actores que la rodean y que se convierte en una ventaja competitiva”. **Centro para la acción de la Responsabilidad Social Empresarial, Guatemala.**¹

¹ Centro para la acción de la Responsabilidad Social Empresarial. Latinoamérica Guatemala. Centrarse para la Acción Responsabilidad Social Empresarial, busca generar cambios en los empresarios e implementar RSE.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

2. “Responsabilidad Social Empresarial es la toma de decisiones de la empresa relacionadas con los valores éticos, cumplimiento de requerimientos legales y respeto hacia la gente, las comunidades y el medio ambiente. Es un conjunto integral de políticas, prácticas y programas que se reflejan a lo largo de las operaciones empresariales y de los procesos de toma de decisión, el cual es apoyado e incentivado por los mandos altos de la empresa”. **Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS), El Salvador.**²

3. “La Responsabilidad Social Empresarial es cumplir integralmente con la finalidad de la empresa en sus dimensiones económica, social y ambiental, en sus contextos interno y externo. Esta responsabilidad lleva, por tanto a la actuación conciente y comprometida de mejora continua, medida y consistente, que permite a la empresa ser más competitiva, sino respetando y promoviendo el desarrollo pleno de las personas, de las comunidades en que opera y del entorno, atendiendo las expectativas de todos sus participantes: inversionistas, colaboradores, directivos, proveedores, clientes, gobierno, organizaciones sociales y comunidad”. **Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), México.**³

4. “Entendemos por Responsabilidad Social Empresarial una filosofía corporativa adoptada por la alta dirección de la empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social en sus zonas de influencia. En otras palabras, es una perspectiva que no se limita a satisfacer al consumidor, sino que se preocupa por el bienestar de la comunidad con la que se involucra”. **Baltasar Caravedo, (Centro Empresarial de Inversión Social (CEDIS), Panamá).**⁴

² Fundación Empresarial para la Acción Social (FUNDEMÁS). Latinoamérica. El Salvador, en abril del año 2004 publicó el estudio de situación de la RSE

³ Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI), México. Desde 1988, llevando el tema de la filantropía en varios temas como la RSE. Avances y retos solidarios hacia la comunidad Mexicana.

⁴ Baltasar Caravedo. (Centro Empresarial de Inversión Social (CEDIS), Panamá.). Organización sin fines de lucro a beneficio de país y a su vez a la comunidad de Panamá. Establecida en el año 2000 por un conjunto de empresario de dicho país. El CEDIS tienen como objetivos, impulsar una visión y una actitud preactiva de prácticas de la Responsabilidad Social Empresarial entre el sector privado panameño



5. “Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es el continuo compromiso de los negocios para conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico mientras mejoran la calidad de vida de sus empleados y familias, así como de la comunidad local y la sociedad en general”. (**Lord Holme y Richard Watts, Word Business Council for Sustainable Development.**)⁵

6. “Responsabilidad Social Corporativa es esencialmente un concepto por el que las compañías deciden voluntariamente contribuir a una mejor sociedad y a un ambiente más limpio. Ser socialmente responsable no significa solamente cumplir las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento, invirtiendo más en el capital humano, el entorno y las relaciones con los interlocutores”. (**Libro Verde de la Comisión de la Unión Europea.**)

7. “La Responsabilidad Social Empresarial generalmente se refiere a decisiones de negocios que se realizan en estrecha vinculación con los valores éticos, cumpliendo los requerimientos legales, respetando a las personas, comunidades, y el medio ambiente. La Responsabilidad Social Empresarial es el manejo de un negocio cumpliendo o excediendo lo ético, legal, comercial y las expectativas públicas de la sociedad hacia éste”. (**Business for Social Responsibility (BSR).**)

8. “La Responsabilidad Social Empresarial es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”.⁶

⁵ Fundación Empresa y Sociedad hacia la RSE, España. Se constituyó en el año 1995, promueve que las empresas y cajas de ahorros sean activas en la integración de personas desfavorecidas (inmigrantes, mayores, personas con discapacidad, jóvenes en riesgo) con un enfoque que integra el ángulo empresarial y el social, el técnico y el humano, la competitividad empresarial y la cohesión social. Lord Holme y Richard Watts, Word Business Council for Sustainable. Se fundó durante el período previo a la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Medio Ambiente y Desarrollo, celebrada en Río de Janeiro en 1992. En el libro *Changing Course* (“Cambiando el rumbo”) ofrecimos una visión empresarial del desarrollo sostenible y nos propusimos extender el concepto de sostenibilidad entre las empresas. Desde 1992, hemos trabajado con el objetivo de definir el caso empresarial para el desarrollo sostenible. Y lo que es más importante, nos hemos propuesto demostrar de qué forma nosotros, como empresarios en colaboración con gobiernos y la sociedad civil, podemos contribuir a un mundo sostenible.

⁶ Fundación Pro-humana, Chile. Organización sin fines de lucro. Promovedora de la RSE en Chile. Creada en el año 1998.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

9. “La Responsabilidad Social Empresarial es una visión de negocios que integra armónicamente a la estrategia empresarial, el respeto por los valores éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente”. **(Business for Social Responsibility) (BSR) EE.UU.**

10. “La Responsabilidad Social Empresarial es el conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos” **(Universidad Antonio de Nebrija-Escuela de Negocios).**⁷

11. “La Responsabilidad Social Empresarial es la manera en que la empresa maneja y mejora su impacto social y ambiental para crear valor para sus accionistas y públicos interesados (stakeholders) innovando su estrategia, organización y operaciones.”**(Corporate Social Responsibility-Europea).**

Por otra parte las empresas con responsabilidad social definen la responsabilidad corporativa como el acto de alcanzar los objetivos comerciales ponderando los valores éticos, respeto a las personas, comunidades y ambiente.

El desarrollo sustentable es la forma más efectiva que tienen los países pobres de resolver sus problemas estructurales como la pobreza, la falta de trabajo y la violencia social con una visión integral. Se necesita del conjunto de la sociedad para encontrar las soluciones a problemáticas tan complejas, es por eso que cada parte debe colaborar desde la función que cumple en la sociedad. Si no se involucra a toda la sociedad, herramientas como la RSE no servirán demasiado. Si todos los integrantes de la comunidad no se comprometen a trabajar en beneficio de un desarrollo social, no se lograrán resultados favorables.

⁷ Director de la corporación Bjorn Stigson, (WBCSD)



1.2.- LOS STAKEHOLDERS.

Son grupos con poder real o potencial, para influir en las decisiones gerenciales, interesándose por la responsabilidad de la dirección entre los niveles internos de la empresa. Desarrollando intereses directos e indirectos de una organización que puede afectar o influir para el logro de sus objetivos, tanto por sus acciones, decisiones, políticas, y prácticas empresariales, debido a que está tiene obligación moral para con la sociedad civil.⁸

1.2.1.- TEORIA DE LOS STAKEHOLDERS

Richard Freeman, autor de la **Teoría de los Stakeholders**, concibe a la empresa como “un conjunto de contratos multilaterales” con sus grupos de interés.

Esta teoría se enfoca sobre dos preguntas: ¿cuál es el propósito de la empresa? y ¿qué responsabilidad tiene la empresa con sus “Stakeholders”? Esta teoría sostiene que si bien los beneficios son importantes, no es posible separar la ética de la economía.

De los llamados Stakeholders es que nace un modelo que establece un compromiso de crear valor para todos los grupos de interés de la empresa, escuchando sus legítimos intereses, necesidades y demandas a través de un diálogo estratégico, fluido y permanente. No así como el concepto de lo que se tenía antiguamente de obtener ganancias y nada más, como lo era el concepto de los Shareholders, y que gracias a esta nueva forma de hacer negocios se ha podido cambiar de mentalidad, pasando a un enfoque moderno que englobe a todos.

Dentro de los Stakeholders, se encuentran grupos de intereses los que están en constante interrelación dentro de una organización, con el propósito de cumplir objetivos por los cuales subsiste dicha organización, pudiendo ser éstos personas naturales o jurídicas.⁹

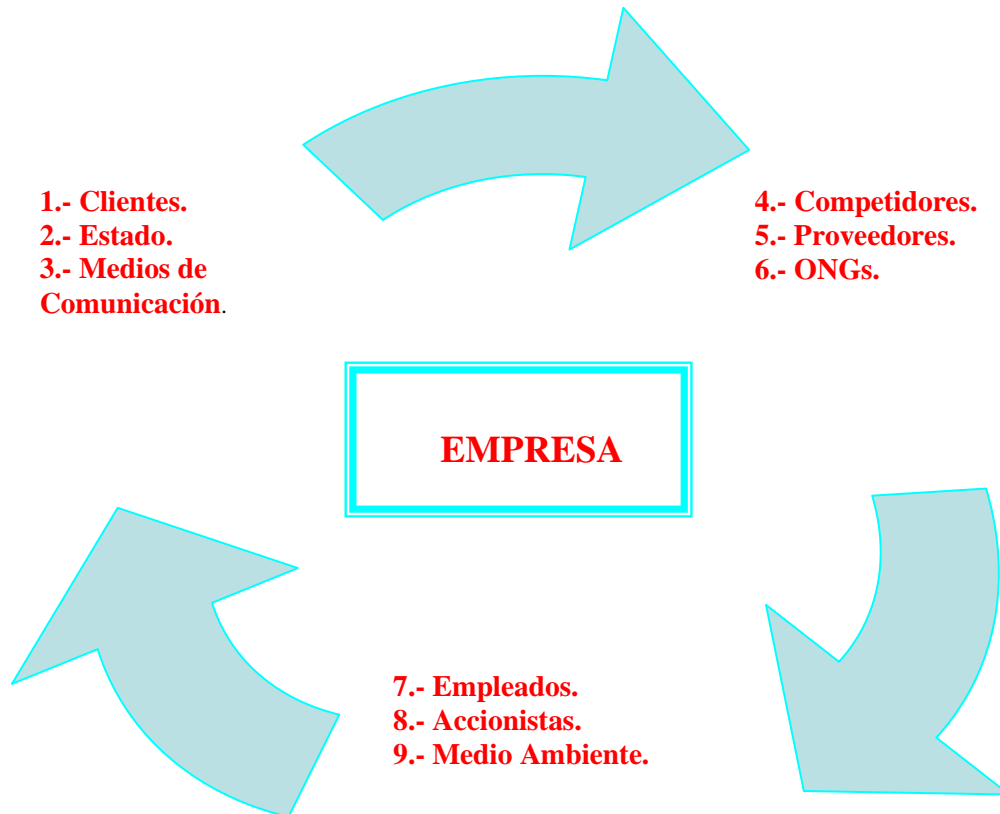
⁸ <http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>.

⁹ http://www.prohumana.cl/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=82&Itemid=63
http://www.ecoamerica.cl/pdf_notas/71/73-75_eco71.pdf, ISO 26000.



1.2.2.- FLUJO DE INTERRELACIONES ENTRE LOS STAKEHOLDERS

Esquema N° 1: Flujos De Los Stakeholders



Fuente: Boston Collage

- 1. Clientes:** Son la razón de ser de la empresa y proveen los recursos que permiten la continuidad en el mercado.¹⁰
- 2. Estado:** Legalizador y fiscalizador de las Leyes que van en beneficio del bien común, sanciona a quienes no cumplan con dichas normas.¹¹

¹⁰ ARGANDEÑA, A. (2003), Cátedra Economía y Ética, IESE Business School, Universidad De Navarra, Papeles de Ética, Economía y Dirección N° 8: Sobre Los Sistemas de Gestión Ética, Social y Medioambiental en las Empresas.

¹¹ Comisión Nacional del Medio Ambiente - Región Metropolitana. Guía para el Control y Prevención de la Contaminación Industrial, Industria Procesadora de Frutas y Hortalizas, Santiago, (Marzo 1998).



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

3. **Medios de Comunicación:** Encargado de propagar las buenas costumbres dentro de una organización, como también dar a conocer falencias y aportes que éstas hagan a la comunidad.
4. **Competidores:** Necesarios para mantenerse al tanto en la renovación, debido a estar insertos en un mundo donde la competencia cobra un rol importante, por nuevos factores, como son; la tecnología, el marketing, entre otros. Lo que permitirá entregar un producto o servicio cada vez mas especializado.
5. **Proveedores:** Precios justos, calidad y entrega oportuna son características que necesariamente deben estar presente en la relación entre el proveedor y la organización.
6. **ONG`s:** Organizaciones no Gubernamentales, en este tipo de grupo de interés, las personas se agrupan para promover principios, y denunciar ante autoridades y prensa las anomalías que son provocadas por las empresas que afectan el Medio ambiente o derechos de las personas.
7. **Empleados:** Cliente interno de la organización, él que junto con satisfacer sus propias necesidades contribuye con el cumplimiento en la entrega de recursos y servicios al cliente externo. Necesitando para esto motivación de parte del empleador, lo que va a generar un empleado proactivo y eficiente.
8. **Accionistas:** Encargados de aportar capital necesario para la subsistencia de las organizaciones. Exigiendo maximización de rentabilidades como una también un eficiente administración en los recursos inyectados.
9. **Medio Ambiente:** Ha cobrado una importancia única, debido a que otros agentes serán afectados en la conservación y mantenimiento de un medio sano y protegido.¹²

1.3.- FILANTROPIA

El término fue creado por Flavio Claudio Juliano (331/332- 26 de Junio de 363), sobrino de Constantino (Gobernador del Imperio Romano hasta su muerte), quien fue emperador de los Romanos desde el año 361 hasta su muerte.

¹² INDICADORES ETHOS de Responsabilidad Social Empresarial (2003)
RAMOS E.-TORREBLANCA (agosto 2004) "Modelo de Gestión Responsabilidad Social Empresarial"



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

La filantropía se caracteriza por ser fundamentalmente un acto o acción social asociada a personas (naturales o jurídicas), motivada por principios de carácter altruista. Los recursos que se utilizan en este tipo de acciones provienen de las utilidades de la empresa, el impacto de estas acciones no está asociado al campo de actividades de la empresa, es decir, no contribuye o no afecta de forma alguna al desempeño de la firma y no se espera o pretende algún tipo de beneficio o retorno como resultado de esta acción. (Responsabilidad Social Empresarial: alcances y potencialidades en materia laboral, 2005).

Hoy en día el término Responsabilidad Social Empresarial ya no es tan desconocido, lo que ha generado una clara identificación en relación a la filantropía, diferenciando la esencia de cada una de ellas (RSE y filantropía), contribuyendo a mejores prácticas sociales.

En la tabla N° 1, adjunto en la página siguiente se muestra la diferencia entre Filantropía y la RSE.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Tabla N° 1 Comparativa: Filantropía v/s RSE

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

13

Este cuadro se obtuvo en Gobierno de Chile dirección del trabajo departamento de estudios. (Cuaderno N° 25 de investigación del gobierno)

¹³ Fuente: (Responsabilidad Social Empresarial: alcances y potencialidades en materia laboral, 2005).



1.4.- FACTORES DE UNA ORGANIZACIÓN EN RELACIÓN A LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA.

1.4.1.- INTERESES DEL ÁREA INTERNA.

A través de la realización de un conjunto de acciones orientadas para mejorar la calidad de vida laboral del personal, clientes, proveedores, y accionistas. Como primer paso se debe respetar los derechos laborales y cumplir con la legislación laboral vigente de cada país: como el derecho a un salario mínimo legal, seguro social o cobertura médica, vacaciones, cantidad limitada de horas de trabajo, seguridad y salubridad en lugar de trabajo, etc. y otros beneficios sociales que dependerá de la legislación de cada país. Además del cumplimiento de los principios y derechos internacionales establecidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Como complemento a las obligaciones legales se agregan otras acciones como la capacitación de los empleados, incentivar la finalización de sus estudios, mejoramiento del ambiente de trabajo, brindar servicios como transporte y guarderías, motivar y facilitar a lo empleados a que participen de acciones solidarias, prácticas relacionadas con el buen gobierno de las compañías como son la democracia corporativa a través de relaciones de poder armónico entre todas las áreas, con especial preocupación por la no discriminación entre ninguno de los integrantes de la empresa, así como incentivar el espíritu de colaboración entre clientes, proveedores, las autoridades gubernamentales, etc. Todas estas políticas tienen como fin generar en los empleados un sentimiento de pertenencia y confianza mutua entre ellos y la empresa. Esto permite que el trabajo diario mejore y se logre un aumento de la productividad y rentabilidad a mediano y largo plazo.¹⁴

¹⁴ Antonio Argandoña Profesor, Cátedra Economía y Ética IESE Business School, Universidad de Navarra. EE.UU. En RSE. 2005
La Formación de Emprendedores Sociales: Caso Tecnológico de Monterrey, México. 2006 Adriana Sánchez Guzmán



1.4.2.- INTERESES DEL ÁREA EXTERNA

Es en esta área donde se llevan a cabo las políticas, en unión con la comunidad en la cual se encuentra inserta. Estas pueden ser muy diversas de acuerdo a las necesidades y características del lugar.

Las colaboraciones más comunes son apoyar proyectos de infraestructuras para mejorar caminos, parques, apadrinar escuelas, comedores, hospitales y orfanatos, donación de libros, y brindar ayuda a proyectos comunitarios, creación de fundaciones que recaudan fondos para temas sociales, donaciones en casos de catástrofes, crean centros de investigaciones, ofrecen becas para estudiantes de bajos recursos, organización de eventos deportivos y culturales, entre otras.¹⁵

1.4.3.- MEDIO AMBIENTE.

Otra área relevante es el cuidado y protección del medio ambiente en donde se espera de la empresa un compromiso mayor al cumplimiento obligatorio y efectivo de las normas ambientales existentes a través de acciones, las que pueden ser certificación, adopción de un sistema de calidad, de gestión ambiental, promoción de campañas relacionadas con el medio ambiente, colaborar con la educación ambiental, actividades como forestar algún lugar y asumir la responsabilidad de la limpieza de algún espacio en la comunidad.

Se deberá también, asumir una actitud de mejora continua, a través de la utilización de tecnologías y modos de producción que reduzcan los niveles de contaminación o impactos negativos, así como el uso eficiente de los recursos naturales.¹⁶

¹⁵ http://www.revistafuturos.info/futuros_6/resp_empresarial_1.htm

¹⁶ <http://www.redpuentes.org/pais/uruguay/centro-de-documentos/medio-ambiente-participacion-ciudadana-y-responsabilidad-social-de-las-empresas/>



1.4.4- MERCADEO RESPONSABLE.

El marketing y la comunicación institucional, tanto interna como externa es relevante para el logro de los objetivos y metas en todas las áreas de la empresa.

El diálogo con la comunidad es vital, así como dar acceso a la información que esta misma solicite, y de esta forma informar a través de la publicación de informes y auditorias, demostrando la transparencia y los avances de la empresa en la Responsabilidad Social (RS).

Los medios de comunicación para relacionarse con la comunidad y publicitar sus acciones son a través de radio, televisión, diarios, revistas, Internet y elaboración de folletos informativos que se dan a divulgación.

Una buena imagen da valor agregado a una empresa y le permite sacar ventaja de sus competidores. Por lo que se deben realizar actividades para mantener la confianza de los clientes ya que si por alguna razón es dañada puede que nunca pueda volver a tener el apoyo que antes tenía.

Otra herramienta muy utilizada por las empresas son las encuestas sobre consumo e imagen que la sociedad tiene de ellas y les permite saber que cosas deben modificar o reforzar.¹⁷

1.4.5- ÉTICA EMPRESARIAL.

La ética empresarial es un valor poco visto en estos tiempos en que los negocios en su mayoría son muy pocos claros. Debe utilizarse en todas las políticas y acciones y ser coherentes en el tiempo.

Para las empresas que deciden utilizar RSE, la ética debe ser un pilar central en todo el desempeño de las actividades. Trabajar para lograr un clima ético es un camino seguro hacia organizaciones sólidas.¹⁸

¹⁷ <http://www.cumpetere.com/Documents/Mercado%20socialmente%20responsable%20FINAL.doc>.

¹⁸ <http://www.laprensahn.com/Negocios/Ediciones/2008/08/01/Noticias/RSE-no-es-filantropia-es-buen-negocio-Nelidov>



Debe poder visualizarse en medidas concretas como por ejemplo la participación en licitaciones públicas y abiertas evitando contrataciones directas que muchas veces son mal vistas y sospechosas. Es relevante el cumplimiento de los plazos, y consignas pedidas para mantener la transparencia en el proceso; otro caso en el que puede usarse para aplicar la ética es la forma de elección de proveedores y de algunas tareas para que estos respeten y cumplan con los requerimientos económicos, sociales y legales. La mejor forma es dando publicidad la búsqueda y permitir la participación de cualquier interesado sin discriminación alguna mediante concursos públicos, negociaciones etc.

Una de las metodologías más usadas por las organizaciones empresariales para la acción en las áreas anteriormente descritas son las guías o compilados de "buenas prácticas" la mayoría son de carácter general aplicable a cualquier empresa y consisten en una serie de códigos de conducta y normas de cumplimiento obligatorio que las empresas se auto exigen con la finalidad de llevar a cabo sus metas en forma mas eficiente. Estas normas no sustituyen a las legislaciones laborales, medioambientales ni de derechos humanos.¹⁹

Muchas empresas también utilizan herramientas internacionales, para trabajar como la iniciativa de compromiso ético de carácter voluntario elaborado por Naciones Unidas llamado "Pacto Mundial" que consta de 10 principios a cumplir, estos son:

1. Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidas internacionalmente dentro de su ámbito de influencia.
2. Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los derechos humanos.
3. Las empresas deben apoyar la libertad de afiliación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.

¹⁹ <http://www.axisrse.com>

<http://www.rrppnet.com.ar/eticayresponsabilidadsocial.htm>



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

4. Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzado o realizado bajo coacción.
5. Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
6. Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.
7. Las empresas deben mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
8. Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
9. Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas del medio ambiente.
10. Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas incluidas la extorsión y soborno.²⁰

1.5.- ACONTECIMIENTOS RELEVANTES EN RELACIÓN A LA RSE.

1.5.1- RSE EN EL MUNDO.

Las primeras manifestaciones de responsabilidad social empresarial tienen en los años 50 y 60, anterior a estas fechas lo que se usaba como acción social más bien era caridad del empresario, entendido este como individuo y no como empresa.

En las décadas de los 50 a través de mecanismos tributarios se logra promover aportes caritativos que conllevan a resultados positivos a través de la empresa.

Es en la década de los 60 cuando destacados empresarios (Thomas Watson de IBM, David Rockefeller del Chase Manhattan y otros), son estos los que plantean por primera vez la idea de una responsabilidad social de una empresa.

Ya en la década de los 70, se adquiere una importancia mayor debido a respuestas que provienen de distintos sectores de la economía mundial. A comienzo de los años 70 cuando en los Estados Unidos el líder religioso León Sullivan, desarrolló los denominados principios Sullivan, como marco de referencia para los accionistas e inversionistas al momento de donde invertir.

²⁰

<http://humanismoempresarial.blogspot.com/>

http://www.bcn.cl/carpeta_temas/temas_portada.2005-10-27.0843131984/pdf/639.RespSocialE.pdf



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Estos principios se empezaron a adoptar como un estándar a nivel mundial, especialmente a Estados Unidos, Reino Unido y Canadá, impulsaron también a otras organizaciones y movimientos que vieron en ellos una manera en que los consumidores podían privilegiar un producto sobre otro. Se hizo entonces un llamado a preferir empresas y servicios que mostraran un comportamiento socialmente responsable.

Así surge entonces la necesidad de conocer la responsabilidad social empresarial todo esto a partir de grupos sociales como lo son los accionistas, inversionistas, trabajadores, sindicatos y consumidores.

Lo que aún no está del todo claro es qué fue lo primero y cuál fue el factor más relevante que gatillo el vuelo de la RSE.

Ha sido a finales del último decenio cuando las reflexiones sobre las relaciones empresa y sociedad han adquirido una nueva actualidad en un ambiente intelectual, en donde el debate y la crítica han predominado frente a consecuencia negativa de la globalización.

Es en este contexto, que el concepto de “Desarrollo sostenible” cobra una gran relevancia, especialmente países miembros de la Unión Europea, donde se afirma que el desarrollo sostenible ofrece a Europa una visión más prospera y justa y que promete un medio ambiente más limpio y sano, sobre todo de progreso social. Sin embargo en los años posteriores, el concepto de desarrolló sostenible ha ido poniendo su acento en tema de carácter aún más social.

El libro Verde, cuyo origen esta en el consejo Europeo de Gotemburgo, apela a un concepto de RSE, el cual es aplicado a grandes, pequeñas y medianas empresas como también a las empresas públicas y privadas; es en este libro en el que se establecen dos dimensiones (interna y externa). En la dimensión interna contempla los trabajadores, los accionistas y la gestión de los recursos naturales.



La dimensión externa esta referida a los proveedores, consumidores, clientes, público en general, así como, los organismos públicos y organizaciones no gubernamentales.²¹

1.5.2- LA RSE EN AMÉRICA LATINA Y CHILE.

Los países Latinoamericanos, particularmente Chile, están en un proceso bastante más incipiente en Responsabilidad Social Empresarial, comparado con el nivel alcanzado en el mundo desarrollado. Sin embargo tanto los gobiernos como diversas organizaciones de la sociedad civil y algunas compañías se han unido y acordado la adopción voluntaria de la normativa RSE, especialmente en temas medioambientales y de apoyo a la comunidad.

Cabe destacar la relevancia que cobra el cumplimiento de estas normativas de RSE en cuanto a la exigencia al momento de realizar tratados de libre comercio.

Debido a esto, se esta creando en América Latina una nutrida red de organizaciones no gubernamentales dedicadas a la difusión y trabajo conjunto con las empresas en el tema de la RSE especialmente inversiones hacia la comunidad y la acción social.

Los países que están a la vanguardia en este trabajo son: Brasil, México, Chile, Costa Rica, Colombia, Uruguay, Ecuador, Perú, Argentina como también Centro América especialmente, Guatemala y Salvador.

²¹ ITURBIDE L. (junio 2004). La Responsabilidad Social Empresarial en el Siglo XXI". Monterrey, N.L.
LIZCANO J. (27/11/2002).
Expositor M SC. Jorge Pacompía Vega. Consultor Ambiental.
<http://www.vincular.cl/rse>
<http://www.integrarse.org.pa/rse/historia.htm>
<http://www.producto.com.ve/rse/afondo/la-rse-ante-el-abismo.php>



1.5.3.-PAISES RELACIONADOS CON LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

A continuación se presentan los informes resumidos de los países latinoamericanos mencionados anteriormente.

❖ CHILE: “La RSE se empieza por casa”.

Es en la década de los 90 que la RSE ha comenzado a entenderse como una visión de negocios, donde representantes de cada sector de la sociedad comienzan a entender que son independiente del resto.

Existen destacadas iniciativas de RSE impulsadas por el gobierno, entre las que se destacan proyectos que están destinados a desarrollar instrumentos de gestión de la RSE.

❖ ARGENTINA: “Un país que despierta a la RSE.”.

La RSE en Argentina fue impulsada por la crisis socioeconómica, política e institucional que sacudió al país a fines del 2001, de ahí se comienza a reflexionar sobre la importancia de cumplir con la sociedad. Aún existen organizaciones del sector público que poseen una limitada comprensión acerca del concepto de la RSE.

Un gran desafío para el país está en sumar en el proceso de adopción de la RSE a todos los actores de la sociedad.

❖ BRASIL: “Compromiso con el desarrollo sustentable”.

La RSE en Brasil se fortalece concretamente en la década de los 90, cuando grupos de empresarios comienzan a debatir acerca del tema y evaluar sus potenciales contribuciones.

El impulso de la RSE no surge por influencia del gobierno, sino por un creciente número de empresas que voluntariamente incorporan criterios de RSE. Existiendo casos exitosos considerados por Benchmark a nivel nacional e internacional.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

A pesar los múltiples avances que ha tenido Brasil en cuanto a la RSE, teniendo una destacada posición internacional en cuanto a la RS. Aún queda mucho por hacer para que las transformaciones proporcionen un mundo mejor para todos.

❖ **COLOMBIA: “De la filantropía a la estrategia”.**

La RSE no es un tema en Colombia, hace varias décadas los empresarios la aplican a través de acciones filantrópicas para cumplir con su cuota de retorno a la sociedad, gracias a la evolución del concepto y las prácticas han hecho que en esta temática comience a integrarse a la estrategia de negocio.

Por parte del gobierno la RSE se ha ido posesionando en su agenda debido a programas en contra de la corrupción dentro de la cual se enmarca la creación de la norma ISO 26000.

Es la sociedad civil quien ha jugado un rol de difusión, desarrollo, y consolidación de la RSE, cada uno de los actores que componen la sociedad han contribuido a fomentar la RSE, generando con ello algunos beneficios y oportunidades a nivel de país.

❖ **COSTA RICA: “Los cambios están en camino”.**

Es posible distinguir dos periodos en la historia de adopción de RSE en Costa Rica, en la década de los 30 en donde se invirtió en infraestructura física y social, la década del 90 en donde multinacionales que incluían la RSE en sus políticas corporativas, es en el segundo período que la RSE ha adquirido una importancia aún más relevante.

A pesar de que la RSE es generalizada, se esta consciente de los beneficios que esta práctica genera, brindando a los consumidores mejoras en distintas condiciones de mercado.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

❖ **EL SALVADOR: “En la ruta hacia la competitividad”**

Hoy en día la RSE se concibe como una política que provee bienestar, responsabilidad y competitividad al país.

Los empresarios han comenzado a tomar acciones concretas pues entienden que las prácticas de RSE son una estrategia que dará mayor valor a sus productos y servicios y que representan una nueva forma para ser competitivo.

❖ **MÉXICO: “Dejando atrás la filantropía”**

La RSE nació como filantropía empresarial otorgando donativos con escasos enfoques estratégicos.

Se reconoce que la RSE tiene 4 líneas de acción: ética empresarial, cuidado y preservación del medio ambiente, calidad de vida en la empresa y compromiso con la comunidad.

Exitosos empresarios participan activamente en la promoción de las actividades de la filantropía que se desarrollan en el país, pero aún no hay claridad en el país respecto que significa y a que conlleva la RSE, por lo que quienes la practican actúan bajo diferentes interpretaciones.

❖ **PANAMÁ: “Familiarizándose con el concepto de RSE”**

Fue la Organización de Naciones Unidas (ONU) quien considero a Panamá como uno de los países para la promoción y desarrollo de la RSE, marcando el inicio del camino hacia la adopción de esta temática.

Si bien el concepto de RSE aun es ajeno a gran parte de la población, importantes instituciones dedicadas al tema están logrando insertar el concepto al país.

❖ **PERÚ: “Incorporando nuevos enfoques de negocios”**

Mucho se ha investigado acerca de la RSE pero aún no se permite comprobar el grado de avance que ha tenido en relación a la RSE, si bien existe organizaciones que se



dedican a actividades asistenciales y filantrópicas son estas las que están emprendiendo proyectos y estrategias de RSE desde una dimensión interna y externa.

❖ **URUGUAY: “Promoción y creciente adopción de la RSE”**

Desde hace muchos años las empresas han desarrollado diferentes acciones que hoy son consideradas iniciativas de RSE además el comercio internacional ha promovido el desarrollo de programas corporativos globales de RSE. Permitiendo así mantener relaciones comerciales con mercados del exterior.²²

1.6- LA RSE COMO APORTE A LA ÉTICA Y PROBIDAD PÚBLICA.

Según Cox, Sebastián Dupret en su documento de la RSE plantea que las empresas empezaron a diseñar, elaborar y hacer público sus códigos de conducta para guiar su labor para su comunidad y medio ambiente, muchas empresas a nivel mundial y regional llevan más de 90 años haciendo un aporte a la sociedad es por esto que cuesta definir el momento y origen de esta tendencia que ha llevado al sector privado a tomar mayor conciencia y participación en favor de un desarrollo económico sustentable y exitoso.

Otros autores citan el inicio de la RSE en los años 90 pero esta vez impulsada por la caída del muro de Berlín, esa sería el momento en que el gobierno dejara de ser un factor decisivo de que deben entregar terreno a otros participantes sociales. A todo esto se suma la relevancia que cobra las nuevas tecnologías principalmente Internet, herramienta que abrió a las sociedades a ser más transparente en sus transacciones.

Hoy en día las empresas han entendido que en el mundo en que están insertas, la capacidad para permanecer en el medio no depende de temas comerciales, es aquí donde la RSE se distingue e impone en una nueva economía, dicha economía conocida también,

²² Chile y Brasil líderes en el Desarrollo de la Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica. (www.vincular.cl).

<http://www.rlc.fao.org/iniciativa/pdf/infirse.pdf>.

<http://www.accionempresarial.cl> El ABC en Chile y en el mundo de la RSE



como “economía de absoluta transparencia”, cuyo elemento diferenciador es que ya no importa solo cuanto gano, sino también como lo gano.²³

1.7.- PAÍSES QUE HAN CONTRIBUIDO A LA IMPLEMENTACIÓN DE LA RSE.

Gran parte de los países del mundo se encuentran en una economía globalizada dentro del sistema capitalista, el cual se basa en desigualdades, pobreza y explotación de millones de personas para generar riquezas de unos pocos.

Ante este escenario tan negativo se vislumbran algunos cambios que intentan modificar la situación actual. Aparecen algunas herramientas que respetan los principios de un desarrollo sustentable, aunque los países aún no logran desarrollarlo en forma completa ya que aún hay desequilibrios entre las áreas, económicas, social y ambiental.

El sector empresarial está tratando de hacer cambios para mejorar y colaborar en el desarrollo sustentable a través de lo que se denomina Responsabilidad Social Empresarial.

El principal objetivo de una empresa es la generación de ganancias y riquezas, de esta manera le permitirá crecer, crear fuentes de trabajo, podrá pagar impuestos y contribuir al desarrollo del país. Pero estas metas pueden ser llevadas a cabo de distintas maneras.

Lo que está comprobado es que para una empresa se desarrolle en forma exitosa requiere además de variables económicas, de un entorno social favorable, de una imagen positiva que genere la lealtad de sus clientes y el orgullo de sus empleados, por esta razón surge la RSE como un nuevo paradigma que va sustituyendo al que sólo funciona a partir de la generación utilidades a cualquier precio.

Desde hace algunos años se está implementando la RSE como un modelo de gestión empresarial mediante el cual las empresas asumen un compromiso social a través de acciones y actividades que contribuyen al desarrollo y bienestar de la comunidad, su personal, los clientes y la sociedad en su conjunto, y todo ello contribuye a crear un ambiente favorable para el desarrollo de la empresa.

²³ http://www.probidadenchile.cl/ver_articulo.php?art=43&cat=5
<http://www.accionrse.cl/app01/home/pdf/documentos/ABC.Pm.pdf>



Con la Responsabilidad Social Empresarial, el sector empresarial colabora para lograr un desarrollo humano sostenible de la comunidad local en el que esta inmersa. Es una contribución activa y voluntaria que tiene como objetivo mejorar su situación de competitividad en el mercado y lograr un mayor valor agregado. Con la utilización de este tipo de administración se engloban un conjunto de herramientas, estrategias y sistemas de gestión que se aplican para mejorar el desempeño general de la organización.²⁴

El sector empresarial es un actor social importante por lo que si demuestran actitudes solidarias, responsables, generosas y conductas éticas, es posible que sean reproducidas ya que serán tomadas como ejemplos por otros integrantes de la sociedad. Este modelo puede ser utilizado por toda clase de empresas sin importar el rubro, tamaño, volumen de negocios y ubicación geográfica.

1.7.1.- LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN LOS PAÍSES EN DESARROLLO.

La propagación de formas más humanas de hacer negocios permite unir el tejido social, muchas veces roto por las desigualdades e injusticias del capitalismo ayudando principalmente a países del tercer mundo. Al contribuir a mejorar la calidad de vida de la población, hace que el mercado crezca produciendo beneficios a la empresa.

El impacto positivo de las empresas que utilizan la RSE es aún más significativo en los países subdesarrollados, por encontrarse en sociedades pobres, donde el estado no cubre gran parte de servicios y necesidades básicas para la comunidad.

La sociedad desde sus bases, es decir, a través de los consumidores puede lograr también un impacto sustancial, porque cuanto más conciencia social tomen los consumidores, está comprobado que aumentarán las elecciones basadas en un consumo responsable, lo que a su vez hacen emerger más empresas con RSE.

²⁴ <http://www.accionrse.cl/app01/home/boletines/127.html>

<http://www.bpgm.cl>



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

La mayor conciencia social y la educación son generadores de Responsabilidad Social. Empresas llevan muchos años en el mercado aún no logran adoptar políticas que contribuyan a liderar en su rubro mediante una mejor imagen social. En cambio las empresas que fueron creadas hace pocos años o se proyectan crear comienza desde su diseño la implementación del modelo de gestión RSE.

Para la incorporación de la RSE a la gestión de una empresa se requiere de gran planificación, compromiso institucional y flexibilidad a nuevas estrategias para ser utilizadas en los diferentes sectores que componen la organización, además de coordinación y comunicación entre las partes para poder cumplir con los objetivos.

El área empresarial especialmente el sector industrial, ha sido responsable de gran parte de la contaminación ambiental y deterioro de recursos naturales como agua, suelo y aire, así como la explotación de personas, especialmente en países pobres. Pero a medida que aumenta la conciencia social se ven obligados a cambiar las formas en que realizan sus actividades para adaptarse a la realidad e intereses que manifiesta la sociedad para lograr un desarrollo armonioso entre la empresa y la sociedad, ya que en los lugares donde existe gran conflictividad social es casi imposible que las empresas prosperen.

En muchos países del mundo se está usando la RSE pero cada uno a su ritmo. Estados Unidos y Europa son pioneros en este tipo de prácticas y han alcanzado estándares altos en cuanto a cantidad de empresas, nivel de eficiencia y calidad en la implementación de la RSE; en cambio en América Latina aún falta un largo camino por recorrer, por el contrario se esta avanzando rápidamente, ya que cada vez más, es el número de organizaciones en el continente que se incorporan a la utilización de este modelo de gestión.

Un factor desfavorable para la implementación de la RSE es que, a veces, los aspectos estructurales de las economías y sus constantes vaivenes atentan contra la implementación de estas políticas que tienen un alcance a mediano y largo plazo, por lo que representan una gran incertidumbre para las empresas si podrán mantenerla en el tiempo.



La RSE es un modelo de uso sectorial que intenta desde su posición social ayudar a crear una sociedad más equilibrada e igualitaria, tratando de garantizar una mejora en la calidad de vida de la comunidad actual. Pero aunque estas nuevas formas de gestión puedan corregir y prevenir algunas situaciones, se necesita de la fuerte presencia del estado para el control del funcionamiento de estas organizaciones y la solución de los problemas estructurales que posee un país, provincia o municipio en todos los aspectos económicos, sociales y ambientales. El deber del estado es hacer cumplir a los diferentes actores sociales todos los derechos humanos establecidos y reconocidos internacionalmente, y fomentar valores como la ética, solidaridad y ayuda al prójimo.

El desarrollo sustentable es la forma más efectiva que tienen los países pobres de resolver sus problemas estructurales como la pobreza, la falta de trabajo y la violencia social con una visión integral. Se necesita del conjunto de la sociedad para encontrar las soluciones a problemáticas tan complejas, es por eso que cada parte debe colaborar desde la función que cumple en la sociedad. Si no se involucra a toda la sociedad, herramientas como la RSE no aportaran lo necesario, si todos los integrantes de la comunidad no se comprometen a trabajar en beneficio de un desarrollo social no se lograrán resultados favorables.

La Responsabilidad Social Empresarial se ha ido posicionando en el debate de algunos países, debido a que es un tema cada vez más recurrente. Sin embargo y a pesar del aumento sistemático y transversal de la RSE en el mundo empresarial, social y académico, es interesante cómo los gobiernos incorporan este concepto en sus políticas públicas o en el accionar de su institucionalidad.²⁵

²⁵ http://www.revistafuturos.info/futuros17/resp_soc_emp_ao.htm



1.8.- RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN CHILE

La RSE en Chile es un tema emergente que surge en diversos actores de la sociedad (mundo empresarial, académico y organizaciones de la sociedad civil), que buscan reestructurarla y a su vez lograr cambios trascendentales en el desarrollo país. Es así, como en la actualidad estamos frente a una situación social donde las políticas públicas han comenzado a ponerse en práctica de manera conjunta con las políticas privadas, no sólo en la gestión de los recursos, sino también en las decisiones de suministro de los mismos; con el propósito de generar una significativa transformación en la realidad social.

De esta forma y las alternativas intermedias a esas concepciones han permitido que, para el caso de Chile, se determine la existencia de tres niveles de desarrollo estratégico de la RSE conocidos como Estrategia Emergente, Formalización Estratégica y Estrategia Formal, los cuales han sido respaldados por el estudio de doce casos empresariales chilenos.

Éstos se observan como secuencias dentro de un proceso evolutivo, el cual ha cambiado conforme se ha desarrollado la sociedad; y con ella el concepto de RSE el cual como se señaló en el capítulo anterior es de carácter dinámico y variable.

En el proceso señalado, la “Estrategia Emergente” se posiciona como la primera de las acciones de RSE en Chile, basadas en el modelo latifundista, traspasado desde fines del siglo XIX a principios del siglo XX a los primeros empresarios de nuestro país. Las acciones de esta primera estrategia impulsan políticas de vivienda y urbanización, higiene social, alfabetismo y lucha contra las epidemias y el alcoholismo; en síntesis, problemas derivados de la pobreza de la sociedad de aquella época.

Sin embargo, pese a estas iniciativas, a fines del siglo XX se produce un quiebre en los avances, particularmente durante el período comprendido entre 1970-1973, y en la década de los ochenta con el sistema neoliberal que disminuye la participación de los privados en temas sociales.

A finales de la década de los ochenta, gracias al fortalecimiento de las empresas que contaban con una importante acumulación de capital, se dá inicio a una nueva etapa marcada por la influencia de la globalización y la entrada de capitales extranjeros; conocida



como “Formalización Estratégica”, en la cual las empresas detectan la necesidad de organizar y coordinar sus políticas de vinculación a la comunidad y trabajadores, y dirigen sus esfuerzos en busca de adquirir una basta sinergia, respondiendo a una necesidad generada por la opinión pública y los mercados internacionales, enmarcada en un plan estratégico que persigue mejores resultados de estas acciones. Sin embargo, existen inconvenientes relacionados con la escasez de métodos de evaluación y profesionales capacitados para desarrollar esta labor, junto con una tensa relación con los medios de comunicación masivos que al desconfiar de los programas que llevan a cabo algunas empresas, no le dan lugar, haciéndose necesario para las empresas pagar por la publicación de dichas iniciativas, cuya comunicación se ve como una herramienta que incrementa el valor marginal del producto, como estrategia de venta y fidelización de los clientes (es por esto que las estrategias de marketing con causa no son muy utilizadas en nuestro país).

Actualmente, la tendencia en Chile persigue la profesionalización de las políticas de RSE, las cuales apuntan a la “Estrategia Formal”, que corresponde a un nivel de internalización de la RSE como una estrategia, y en particular se preocupa de realizar acciones activas en tres ámbitos. El primero de ellos se refiere a las “Acciones en la Cadena del Negocio” que procuran influenciar en términos económicos a aquellas empresas que formen parte de su cadena (proveedores, contratistas y clientes), mientras que el segundo corresponde a las “Políticas y prácticas de negocio básicas”, que son las operaciones de la empresa que afectan a sus stakeholders; y por último, el tercer ámbito se enfoca al “Involucramiento con la Comunidad”, que busca la interacción y participación activa en el entorno en que se desempeña la empresa, promoviendo iniciativas de superación.

Una vez descritos los tres niveles estratégicos planteados para Chile, se puede considerar que éstos podrían simplificarse sólo en dos categorías de desarrollo, de las cuales la primera mantendría lo establecido por la “Estrategia Emergente”; mientras que en la segunda se agruparía en una misma clasificación a la “Formalización Estratégica” y la “Estrategia Formal”, ya que éstas no se diferencian por un aspecto de formalización sino más bien por una consideración de los ámbitos en los que se orientan sus acciones. De esta manera, en la segunda categoría de carácter “Formalizada”, se encontrarán adopciones de RSE que muestran acciones arraigadas y potenciadas en el ámbito interno (“Estrategia Formal”), y también otras dirigidas a un ámbito externo (“Formalización Estratégica”). La adopción de la RSE en nuestro país se ha comportado desigualmente, ya que las empresas



tienen divergentes motivaciones o intereses que las llevan a desarrollar e implementar en distinta profundidad aspectos de la RSE; así como también se ve afectada en distinta medida por el impacto de la globalización de los mercados y los cambios organizacionales; ante lo cual se presentan dos caminos a seguir; primero, presentar ante la sociedad y la opinión pública el nuevo rol de las compañías comprometidas no sólo con el mercado, sino también con las tareas sociales; y segundo, la modernización de la acción social que antiguamente poseía una visión paternalista.

A su vez, se debe considerar que la creciente globalización de los mercados y el efecto de los tratados comerciales que se han concretado durante la última década, son relevantes para visualizar la realidad industrial, ya que éstos hechos han afectado de manera heterogénea a las industrias nacionales, haciéndose necesario para las empresas afectadas estar a la altura de las grandes potencias, mejorando aspectos de gestión que permitan acercarse al nivel de competitividad de las empresas extranjeras, de forma de cumplir con al menos el mínimo estándar esperado por los nuevos socios comerciales.²⁶

1.8.1- ORGANISMOS QUE PROMUEVEN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

1.8.2.- ORGANISMOS QUE PROMUEVEN LA RSE EN CHILE.

- ❖ **FUNDACION PROHUMANA:** Es una organización sin fines de lucro que desarrolla su trabajo en el área de responsabilidad social empresarial y ciudadana. Nació, en 1998 como resultado de la elaboración de proyectos “la acción filantrópica como un elemento de la responsabilidad social “este estudio recogió antecedentes, promovió la reflexión e hizo propuestas concretas respecto al tema. Desde esta perspectiva Prohumana intenta adherir o insertar mayores posibilidades de ser económica social y ambientalmente responsable. A través de esto intenta también maximizar los beneficios para que se invirtiera en el avance de la RS.

²⁶ La responsabilidad social de la empresa y las Metas de Desarrollo del Milenio

Por: Gustavo Cabrera Sotomayor – Jefe de la Oficina de Gestión de Proyectos Ministerio de Educación 2006.

Responsabilidad Social Empresarial en Chile: Perspectivas para una Matriz de Análisis Soledad Teixidó, Reinalina Chavarrí y Andrea Castro. Fundación Prehumana Príncipe de Gales, 80 (Esq.Moneda) Santiago de Chile.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Prohumana es una fundación que día a día se esfuerza para ser más democrático, abierta, transparente, responsable, eficaz, eficiente y cooperativa.²⁷

- ❖ **VINCULAR:** Es una organización dispuesta a contribuir el desarrollo ambiental y social del país. La Pontífice Universidad de Valparaíso constituyó en el año 2001 Vincular.
Responsabilidad Social Empresarial, esta es pionera en el desarrollo e implementación de instrumentos de gestión de responsabilidad social empresarial.²⁸
- ❖ **ACCION RSE:** Esta organización fue creada con el objeto de promover y difundir buenas prácticas empresariales. Acción RSE realiza actividades de alto impacto tendientes a desarrollar capacidades, conocimientos y apoyar a las organizaciones a incorporar herramientas y experiencias sobre responsabilidad social empresarial. Esta organización se encuentra ubicada en avenida Vitacura # 2808 oficina 901 Comuna de las Condes Región Metropolitana.²⁹
- ❖ **CASA DE LA PAZ:** Es una organización de interés público, creada en Chile en 1983 y constituida jurídicamente en 1992 como fundación privada sin fines de lucro en la década de los 80, Casa de la Paz concentró fundamentalmente en la temática de la paz. Durante los 90 en el tema medio ambiental y a partir del 2000 en la convivencia de los distintos sectores de la sociedad civil, gobierno y sector privado. A la fecha esta fundación ha desarrollado más de 200 proyectos en el área de educación ambiental, participación ciudadana y convivencia sustentable en el marco de la responsabilidad social. Esta organización se encuentra ubicada en avenida Antonia López de Bello # 80, Comuna de Recoleta Región Metropolitana.³⁰

²⁷ <http://www.Prohumana.cl>

²⁸ <http://www.vincular.org>

²⁹ <http://www.accionrse.cl>

³⁰ <http://www.acionempresarial.cl>



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

- ❖ **SRS:** (Sofofa responsabilidad social). Es una organización que se encuentra inserta en las actividades industriales. Esta promueve y difunde buenas prácticas empresariales, en un marco ético y de estímulo a las iniciativas voluntarias que se relacionan con el bienestar de la comunidad. Sociedad de Fomento Febril (SOFOFA) se encuentra ubicada en Avenida Andrés Bello # 2777, Comuna de las Condes, Santiago.³¹

1.8.3.- ORGANISMOS QUE PROMUEVEN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) EN ARGENTINA.

- ❖ **AMCHAN:** Fue fundada en 1918, es una cámara de comercio de EE.UU. en Argentina que pretendió insertar la libre empresa, la ética entre sus miembros, el bienestar de su comunidad, así fortalecer y desarrollar los vínculos entre sus miembros y a otras instituciones públicas o privados. Esta se encuentra ubicada en Viamontes #1133 8º piso, ciudad de Buenos Aires.
- ❖ **APYME:** Es una asamblea de pequeños y medianos empresarios de la república argentina que se dedica a realizar capacitaciones y asesoramientos de la responsabilidad social empresarial para las PYMES.
- ❖ **INSTITUTO ARGENTINO (IARSE):** Es una organización que busca promover y difundir el concepto y prácticas de la responsabilidad social, con el propósito de impulsar el desarrollo sustentable de Argentina. Esta organización se encuentra ubicada en Almirante Brown #245, en la Ciudad de Córdoba.
- ❖ **AVINA:** Es una fundación sin fines de lucro que contribuye a promover el desarrollo sostenible fomentando los lazos de confianza, valores compartidos entre los líderes de la sociedad civil y el sector empresarial.

³¹ http://www.prochile.cl/servicios/medioambiente/responsabilidad_social_empresarial.php



1.8.4.- ORGANISMOS QUE PROMUEVEN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE) EN BRASIL

- ❖ **IBAMA** (Instituto Brasileño Ambiental y Recursos Naturales Renovables): Es una organización responsable de la ejecución, reglamentación y control de políticas medio ambientales en Brasil. Este Instituto se encuentra ubicado en Slen Trecho # 2, edificio sede Ciudad de Brasilia.
- ❖ **INSTITUTO ETHOS de empresas y responsabilidad social:** Es una organización pública, cuya misión es movilizar y ayudar a las organizaciones a gestionar sus empresas de una manera socialmente responsable, para que los socios construyan una sociedad sostenible y justa. Actualmente cuenta con más de 1300 asociados de distintos tamaños y sectores industriales.
- ❖ Este Instituto cuenta con dos millones de personas, cuya principal característica es fomentar el interés de normas éticas en cuanto a las relaciones con los clientes internos, externos, proveedores, comunidad, accionistas y el medio ambiente para tratar de obtener el desarrollo sostenible de una organización socialmente responsable.
- ❖ **IBASE:** Es una organización sin fines de lucro dedicada a realizar investigaciones, proyectos y campañas para impulsar la adherencia a la responsabilidad social empresarial en los sectores más precarios del país. Este Instituto se encuentra ubicado en Avenida Río Bronco # 124 en la Ciudad de Río de Janeiro.
- ❖ **GIFE** (Grupo de Institutos, fundaciones y Empresas): Es la primera asociación sudamericana que reúne organizaciones de orden privado que realizan y financian proyectos sociales, ambientales y culturales. GIFE quiere perfeccionar, difundir y contribuir con la promoción del desarrollo sostenible de Brasil. ³²

³² <http://www.apyme1.com.ar/redlat/docs/enLat2.asp>

<http://www.comminit.com/en/node/42845>

<http://www.accionrse.cl/app01/home/GetPdf.asp?id=344>



1.8.5.- ORGANIZACIONES QUE PROMUEVEN LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL EN EL RESTO DEL MUNDO.

- ❖ **BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY:** Es una organización sin fines de lucro que trabaja en una red mundial con más de doscientos cincuenta miembros para el desarrollo de estrategia de negocios sostenibles y soluciones a través de una consultoría, ayuda a sus empresas miembros a manejar temas que involucren comportamientos éticos, comunidades, personas y el medio ambiente. Esta organización provee información, herramientas, capacitación y asesorías en el ámbito de responsabilidad social, se encuentra ubicada en Inglaterra.

- ❖ **WBCSD:** Es un consejo empresarial mundial que promueve el desarrollo sostenible, éste proporciona una plataforma para las empresas a explorar un desarrollo sostenible, experiencia y mejores prácticas, para difundir las posiciones empresariales a través de variados foros que promueven el liderazgo empresarial. Este consejo beneficia a más de 35 Países.

- ❖ **RED PUENTES RSE** Es una alianza internacional constituida en el año 2003 por organizaciones sociales de América Latina y Europa para promover el desarrollo de los conceptos e instrumentos de responsabilidad social empresarial en América Latina mirada desde el punto de vista de la sociedad civil.
Las organizaciones que son miembros de red puentes son sindicales, indígenas, mujeres, ambientales, consumidores y comunitarias que tienen distintas aéreas de trabajo.³³

33

www.bnamericas.com/factfile_detail.jsp?documento=11369&idioma=E

www.ethos.org.br/DesktopDefault.aspx?TabID=4187&Alias=Ethos&Lang=pt-BR

www.redpuentes.org/pais/brasil/.../balance-social-transformando-la-frialdad-de-los-numeros-en-responsabilidad-soc...

www.bsr.org/

www.acciona.es/responsabilidad-corporativa/presencia-institucional/colaboraciones/wbcds.aspx

www.redpuentes.org/



1.9.- NORMAS Y ESTÁNDARES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

Las normas y certificación de RSE sirven como garantía ética para los consumidores y usuarios de productos y servicios. Los beneficios de la normalización RSE para la empresa son múltiples, pero el principal es que mejora la relación entre la empresa, trabajadores, gobierno y comunidad. También desarrolla la confianza y satisfacción entre éstos, aumenta el interés por los principios que conforman los pilares de la Responsabilidad Social dentro de la empresa.

La globalización es un factor relevante para el proceso de normalización. En el caso de Chile, las empresas son competitivas a nivel internacional, por lo cual demostrar lo que se lleva a cabo en cuestión de RSE a través de certificación, es un valor agregado muy apreciado, que hace más fácil y más responsables los negocios internacionalmente, aumentando así la productividad nacional, la cual contribuye a mejoras en la calidad de vida del País.³⁴

1.9.1.- DEFINICIÓN DE NORMA.

Norma del latín, "regla" es una regla u ordenación del comportamiento dictada por autoridad competente, cuyo incumplimiento trae aparejado una sanción.³⁵

1.9.2.- DEFINICIÓN ISO.

La Organización Internacional para la Estandarización o ISO nace después de la Segunda Guerra Mundial (fue creada el 23 de febrero de 1947), es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional.

³⁴ <http://www.rlc.fao.org/iniciativa/pdf/iso26000.pdf>

³⁵ www.webs.cl/info/206/historia-de-las-normas-iso



Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país.³⁶

1.9.3.-NORMA ISO 26000.

En 2004, la International Standards Organization comenzó a trabajar de manera participativa en el diseño de ISO 26000, la guía que debería aportar los elementos que hacen operativa la Responsabilidad Social. Luego de tres años de trabajo y discusión, la norma ISO 26000 se encuentra en su fase final, 52 países han participado activamente en su elaboración, y entre ellos, Chile, en un proceso liderado por el Instituto Nacional de Normalización (INN). Chile cuenta con un Comité Espejo en el que cada uno de los sectores está representado activamente, lo que ha permitido proponer observaciones al texto discutido internacionalmente RSE. Actualmente, en el Comité Espejo de Chile hay 89 participantes que representan a 57 organizaciones, de los cuales son 6 grupos de Stakeholder, grupos de gobierno, grupos de industria, grupos de ONG's (Organizaciones no gubernamentales), grupos del sector académico y consultores, grupos de consumidores, y por último grupos de trabajadores.

ISO 26000 se concibe como la base de lo que se entenderá por Responsabilidad Social a nivel mundial. Corresponde a una norma dirigida a guiar y garantizar aspectos humanos, abarcando temas tan amplios como el respeto a los derechos humanos, la diversidad cultural, el cuidado del medio ambiente, las diferencias socioeconómicas, la preocupación por los consumidores y las buenas prácticas laborales (**RSE y Certificación Chile se prepara para la “ Norma ISO 26000 en Responsabilidad Social”**)

³⁶ www.normasycertificaciones.com



1.9.4.- ISO 26000 ENTRE SUS ASPECTOS MÁS RELEVANTES DESTACA:

- ❖ Entregar una pauta a todo tipo de organizaciones, sin importar su tamaño o ubicación, sobre integración, implementación y promoción de prácticas socialmente responsables.
- ❖ Establecer procedimientos de participación, comunicación e información con los distintos grupos de interés de las comunidades.
- ❖ Promover desde la entrega de informes públicos transparentes hasta alianzas entre la empresa privada, la sociedad civil y el Estado.
- ❖ Entregar parámetros claros para un entendimiento común en el campo de la responsabilidad social.³⁷

1.9.5.- NORMA SA-8000 (Social Accountability 8000) Responsabilidad Corporativa.

La norma SA-8000 fue creada en 1997 por la Social Accountability Internacional (SAI), para auditar y certificar el cumplimiento de la responsabilidad corporativa. Es aplicada a todo tipo de empresas que deseen demostrar a todos sus Stakeholders su interés por el bienestar de sus empleados. El sistema de la norma SA-8000 ha sido diseñado según el modelo de las normas ya establecidas ISO 9001 e ISO 14001 aplicables a Sistemas de Gestión de Calidad y de Gestión Ambiental. En Chile es muy incipiente. La solicitan compradores europeos y algunas cadenas de supermercados que quieren evaluar a sus proveedores en este tema. **(Acción RSE, Artículo explicativo referente a la norma SA 8000).**

³⁷ www.tecnologia.glosario.net/terminos-tecnicos-internet/iso-934.html

www.elergonomista.com/iso02.htm

www.accionrse.cl/app01/home/normas.html

www.dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1335421

http://www.centrum.pucp.edu.pe/descargas/masters_2008/sumillas_NOV08/RS_Estandares_Modelos_RSE.pdf



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Es una norma Internacional para evaluar la responsabilidad social de proveedores y vendedores. La norma SA-8000 provee los requisitos y la metodología para evaluar las condiciones en los lugares de trabajo incluyendo el trabajo infantil, la fuerza de trabajo, la Seguridad, salud ocupacional, la libertad de asociación, la discriminación, las prácticas disciplinarias, el horario de trabajo, las remuneraciones y la responsabilidad de la gerencia de mantener y mejorar las condiciones de trabajo. **(Comunica RSE, Artículo Explicativo respecto a los medidores e indicadores de RSE.)**.

1.9.6.- NORMA OHSAS 18001

La norma OHSAS está basada en la norma Británica Original British Standard - BS 8800. Se aplica para establecer un sistema de prevención de riesgos laborales; eliminar o reducir al máximo los riesgos del personal y de otras partes interesadas que puedan estar expuestas a riesgos para su salud y seguridad en el trabajo relacionados con las actividades llevadas a cabo por la organización; para implementar, actualizar y mejorar de manera continua un sistema de prevención de riesgos laborales; y entre otros aspectos más, para asegurar la conformidad con su política de salud y seguridad en el trabajo.³⁸

1.9.7.- AA-1000 SERIES (Account Ability 1000).

Es una norma de procedimiento que garantiza transparencia en la calidad de rendimientos de cuentas, evaluaciones y divulgaciones sobre aspectos sociales y éticos de la gestión empresarial.

Ofrece formación y certificación profesional comprometiéndose a la investigación y a la propugnación de políticas públicas. AccountAbility ha adoptado un modelo de gobierno innovador y con participantes múltiples, permitiendo la participación directa de sus miembros individuales y corporativos, los cuales abarcan el sector empresarial,

³⁸ www.ecoamerica.cl/septiembre/2007 ISO 26000: La tercera generación de estándares internacionales. <http://www.iisd.org/standards/csr.asp>
<http://www.iisd.org> <http://www.oei.es/salactsi/rtsc8000.pdf> - http://www.ul-chile.com/management/es_ulla_management_quality_SA8000.aspx.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

organizaciones de sociedad civil y el sector público de diferentes países de todo el mundo. (Comunica RSE, Artículo Explicativo respecto a los medidores e indicadores de RSE).³⁹

1.10.- INSTRUMENTOS PARA DIAGNOSTICAR RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.

1.10.1.- HERRAMIENTA DE AUTO – EVALUACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. Indicadores de “ACCIÓN RSE”.

Este indicador permite a los empresarios evaluar y entregar a las empresas u organizaciones resultados que contribuyan de forma cualitativa como también cuantitativa, el desempeño integral de las cinco áreas que propone este indicador.

- ❖ Ética empresarial
- ❖ Calidad de vida laboral
- ❖ Medio ambiente
- ❖ Compromiso con la comunidad
- ❖ Marketing responsable.

Después de utilizar o aplicar este indicador se podrá comparar su desempeño y el grado de desarrollo en los distintos ámbitos anteriormente mencionados con respecto a otras compañías.⁴⁰

³⁹ <http://www.estrucplan.com.ar/Producciones/entrega.asp?IDEntrega=1399>

<http://www.dnv.cl/certificacion/SistemasdeGestion/gestiondehigieneysecuridad/OHSAS18001.asp>

http://www.cl.sgs.com/es_cl/capitacion/serie_ohsas/actualizacion_de_la_norma_ohsas_18001_version_2007.htm - <http://es.wikipedia.org/wiki/Portada>

⁴⁰ www.accionrse.cl

Manual de auto evaluación en RSE propuesto por DERES en Uruguay, Fue lanzado el 21 de febrero de 2005, por el Departamento de RSE de la Universidad en Argentina. País Argentina, capital Buenos Aires.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

1.10.2.- RSE INSTRUMENTO DE AUTO-DIAGNOSTICO PARA LAS EMPRESAS. “Fundación Del Empresario Chihuahuense”.

Esta herramienta tiene como objetivo facilitar el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, para contribuir al desarrollo integral de la institución, esta constituida por cuatro áreas fundamentales.

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

Las cuatro áreas ya mencionadas, al momento de realizar la evaluación serán medidas a través de parámetros del 1 al 5, siendo el 5 el mas alto grado de semejanza entre lo que ahí se propone y lo que sucede en la organización, siendo el 1 el más bajo.⁴¹

1.10.3.- INDICADORES ETHOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL. Instituto Ethos.

Es un instrumento de autodiagnóstico, que permite evaluar el nivel actual de prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) dentro de la organización, constituida por siete ítems en la estructura del cuestionario.

- ❖ Valores y transparencia
- ❖ Público interno
- ❖ Medio ambiente
- ❖ Proveedores
- ❖ Consumidores y clientes
- ❖ Comunidad
- ❖ Gobierno y sociedad

⁴¹ <http://www.accionrse.cl/app01/home/herramienta.htm>

HERRAMIENTA DE AUTO-EVALUACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL, realizado por la organización accionrse, responsable director general de dicha corporación, realizado año 2006 en las empresas privadas del país. Chile, capital Santiago



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Su objetivo es alcanzar una calidad ética que contribuya a gestionar compromisos con la comunidad, clientes, poder público y el medio ambiente.⁴²

1.10.4.- INDICADORES DE MEDICIÓN DE RSE PROPUESTO POR FUNDACIÓN PROHUMANA (Responsabilidad empresarial corporativa en América Latina: una visión empresarial)

Es un instrumento que pretende aumentar el desempeño de las empresas en Responsabilidad Social Empresarial, a través de una auto evaluación cuantitativa de las políticas y programas de RSE. Esta fundación cuenta con tres dimensiones para evaluar la RSE. De una manera integral al desarrollo y desempeño de la organización.

- ❖ Dimensión ambiental
- ❖ Desempeño social
- ❖ Desempeño económico.

Con relación a las preguntas, éstas se han elaborado en formato de afirmaciones acerca de la estrategia de RSE. Las categorías de respuestas van de 1 a 7, siendo 1= No representa en nada la situación de la empresa y 7= Representa completamente la situación de esta empresa.⁴³

1.10.5.- INSTRUMENTO DE COMPETITIVIDAD PROPUESTO POR VINCULAR. (Modelos De Gestión RSE)

Es una herramienta que permite identificar, controlar y mejorar los impactos económicos, sociales y medioambientales significativos de las operaciones de una empresa

⁴² http://www.vincular.org/index/base.php?id_secciones=2&id_subsecciones=114

Responsabilidad Social empresarial. Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Bolívar Conti Caputto responsable y presidente. Mayo 2005, Modelo de gestión de la RSE. País Chile, ciudad de Valparaíso.

⁴³ www.Prohumana.cl

Revista América económica. (Nº 23). Septiembre 2005. Pedro Guell, coordinador y responsable de la revista sobre RSE, "No hay empresas fuerte, sin sociedad fuertes". Chile, capital Santiago.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

sobre sus grupos de interés (accionistas, empleados, clientes, proveedores, medio ambiente, comunidad, etc.). Lo constituyen tres ítems

- ❖ Económico
- ❖ Medio ambientales
- ❖ Social.

1.11.- BENCHMARK EN RS.

La palabra Benchmark traducida al castellano significa comparar. Está es una técnica que se utiliza para medir el rendimiento de un sistema en comparación a la acción de ejecutar un Benchmark.

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

Unos de los objetivos por los cuales es necesario aplicar Benchmark es que contribuye a que las empresas asuman un Modelo de Negocios Responsable que incida en el Desarrollo Sostenible de la organización. También permite promover una nueva cultura de Responsabilidad Social Empresarial, que permita, por medio de participación directa y voluntariado, alianzas y fortalecimiento de instituciones sin fines de lucro, fomentando el desarrollo humano sostenible del país.

Esta herramienta de comparación mide el estado de la RSE en distintas áreas del negocio de manera interrelacionada (categorías) interno y externo.

1.11.1.- LA UTILIZACIÓN DE UN BENCHMARK, ENTREGA RESULTADOS TALES COMO:

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



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

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

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

El Benchmarking contribuye al logro de los objetivos del negocio de la organización facilitando la detección de las mejores prácticas que conducen en forma rápida, ordenada y eficiente a la generación de ventajas competitivas y a nuevas oportunidades de negocio a fin de motivar la mejora en el desempeño organizacional.⁴⁴

⁴⁴ <http://es.wikipedia.org/wiki/Benchmark>

<http://www.monografias.com/trabajos/benchmark/benchmark.shtml>



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CAPÍTULO II

ANTECEDENTES GENERALES DE LOS MUNICIPIOS.



2.- ANTECEDENTES GENERALES DE LOS MUNICIPIOS EN CHILE.

La ley 18.695, orgánica constitucional de Municipalidades es la que rige a todas las Municipalidades del país.

Nuestra constitución política nos indica que el Estado de Chile es unitario, su territorio se divide en Regiones. Su administración es funcional y territorialmente descentralizada, en conformidad con la ley. La que dispone que para los efectos de la administración local, las Provincias se dividirán en Comunas.

2.1.- CONCEPTO DE MUNICIPIO

Las municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas Comunas.

En Chile existen 345 Municipalidades, constituida por el Alcalde, el Concejo Municipal quienes representan las máximas autoridades dentro de las Comunas, siendo en los Municipios donde recae la responsabilidad de la administración local de cada Comuna.

2.1.2.- ANTECEDENTES GENERALES DE LO RELATIVO AL ALCALDE

El alcalde es la máxima autoridad de La Municipalidad y en tal calidad le corresponderá su dirección y su administración superior y la súper vigilancia de sus funcionamientos.⁴⁵

El alcalde deberá presentar, oportunamente y en forma fundada, a la aprobación del consejo, el presupuesto municipal, plan regulador, las políticas de la unidad de servicio de salud, educación, políticas y normas generales, sobre licitaciones, adquisiciones, concesiones y permisos.

⁴⁵ Contraloría General de la República de Chile, ley N° 18695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, texto refundido fijado por el Decreto Fuerza Ley N° 2 – 19602 de 2007 del Ministerio del Interior con las modificaciones posteriores introducidas por ley 19653.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

El alcalde será elegido por sufragio universal, en conformidad con lo establecido en la ley 18.695. Su mandato durará 4 años y podrá ser reelegido.

Para poder ser candidato alcalde se deberá acreditar haber cursado la enseñanza media o su equivalente.

❖ **EL ALCALDE TERMINARÁ SU CARGO EN LOS SIGUIENTES CASOS.**

- Pérdida de la calidad de ciudadano
- Inhabilidad o incompatibilidad sobre temas competentes al cargo a desempeñar.
- Impedimento grave sobre falta de probidad o impedimento total de sus deberes.
- Renuncia por motivos justificado aceptada por dos tercios de los miembros en los ejercicios de consejos.

2.1.3.- FUNCIONES Y ATRIBUCIONES PRIVATIVAS DE LOS MUNICIPIOS.

- ❖ Elaborar, aprobar y modificar el plan de desarrollo comunal, con el objetivo de aportar con los planes Regionales y Nacionales.
- ❖ Deberán 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.⁴⁶

2.1.4.- FUNCIONES APOYADAS POR ORGANISMOS ESTATALES.

- ❖ Educación y cultura.
- ❖ Salud pública y protección del medio ambiente.
- ❖ Asistencia social y jurídica.

⁴⁶ Contraloría General de la República de Chile, ley N° 18695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, texto refundido fijado por el Decreto Fuerza Ley N° 2 – 19602 de 2007 del Ministerio del Interior con las modificaciones posteriores introducidas por ley 19653.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

- ❖ 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.
- ❖ Apoyo y fomento en medida de prevención en materia de seguridad ciudadana.
- ❖ Promoción de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
- ❖ Desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.

2.1.5.- ATRIBUCIONES PARA EL CUMPLIMIENTO DE DICHAS FUNCIONES.

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



2.1.6.- PATRIMONIO Y FINANCIAMIENTO MUNICIPALES.

El patrimonio de las Municipales estará constituido por:

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

2.1.7.-AUTONOMÍA PARA LA ADMINISTRACIÓN DE SUS FINANZAS.

Las Municipalidades podrán requerir de los servicios de tesorería, información sobre los montos, estimación y distribución de rendimientos de todos los ingresos de beneficios Municipal que el organismo recaude.

Para garantizar el cumplimiento de los fines Municipales y su adecuado funcionamiento, existirá un mecanismo de redistribución solidaria de recursos financieros entre las Municipalidades del país, denominados fondo común Municipal.

La distribución de este fondo se sujeta a los criterios y normas establecidas en la Ley de rentas Municipales.

2.1.8.- ORGANIZACIÓN INTERNA.

Las funciones y atribuciones de las Municipalidades serán ejercidas por el Alcalde y por el concejo de acuerdo a lo que la Ley señala. Por tal efecto las Municipalidades dispondrán de una secretaria Municipal, de una secretaria 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,



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

asesoría jurídica y control. Dichas unidades sólo podrán recibir la denominación de dirección, departamento, sección u oficina.

En las Comunas cuya población sea igual o inferior a cien mil habitantes, incluirá solo la secretaria Municipal y todas o alguna de las unidades encargadas de las funciones genéricas, dependiendo de las necesidades y características de la Comuna respectiva. Dichas Municipalidades podrán refundir en una sola unidad, dos o más funciones genéricas, para los efectos de determinar la población de la Comunas se considerara el censo legalmente vigente.

En el caso de las Municipalidades correspondientes a agrupaciones de Comunas, el número de habitantes que se tendrá en cuenta será la totalidad de la población de las Comunas que la integren.

2.1.9.- FUNCIONES DE LA SECRETARÍA MUNICIPAL.

- ❖ Dirigir las actividades de secretaria administrativa del Alcalde y del concejo.
- ❖ Desempeñarse como ministró de fé en todas las actuaciones municipales.
- ❖ Recibir, mantener y tramitar, cuando corresponda la declaración de intereses propios de la Comuna.⁴⁷

2.1.10.- FUNCIONES DE LA SECRETARÍA COMUNAL DE PLANIFICACIÓN.

Desempeñara funciones de asesoría del Alcalde y del concejo en materia de estudios y evaluación, propias de las competencias de ambos órganos Municipales. Las siguientes 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.

⁴⁷ Contraloría General de la República de Chile, ley N° 18695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, texto refundido fijado por el Decreto Fuerza Ley N° 2 – 19602 de 2007 del Ministerio del Interior con las modificaciones posteriores introducidas por ley 19653.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

- ❖ Evaluar bases de llamados a licitación.
- ❖ Fomentar vinculaciones con los servicios públicos y el sector privado de la Comuna.
- ❖ Mantener la información Comunal y regional relacionada con sus funciones.

2.1.11.-FUNCIONES DEL ASESOR URBANISTA.

Se requerirá que la persona que ocupe dicho cargo este en una posición de título Universitario de a lo menos diez semestres, le corresponderán las siguientes funciones.

- ❖ Asesorar al Alcalde y al consejo en la promoción del desarrollo urbano.
- ❖ Elaborar el plan regulador comunal y mantenerlo actualizado.
- ❖ Desarrollar planificaciones urbanas ínter Comunal, formuladas a los Municipios por la secretaría Regional de vivienda y urbanismo.

2.1.12.-FUNCIONES DEL DESARROLLO COMUNITARIO.

- ❖ Asesorar al Alcalde y al consejo en la promoción del desarrollo comunitario.
- ❖ Prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias.
- ❖ Proponer y ejecutar, medidas relacionadas con salud pública, protección del medio ambiente, educación y cultura, capacitación laboral, deporte y recreación.

Cuando la administración de dichas servicios sea ejercida directamente por la municipalidad, le corresponderá cumplir además, las siguientes funciones.

1. Realizar medidas relacionadas con la materialización de acciones y programas relacionados con salud pública y educación y todos los demás servicios incorporados a su gestión.
2. Administrar los recursos humanos, materiales y financieros de tale servicios, en coordinación con la unidad de administración y finanzas.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Cuando exista corporación Municipal a cargo de la administración de los servicios ya mencionados, a esta unidad Municipal le corresponderá formular proposiciones con relación a los aportes o subvenciones a dichas corporaciones, con cargo al presupuesto Municipal, y propone mecanismos que permitan contribuir al mejoramiento de la gestión de la corporación en las áreas de su competencia.

2.1.13.-FUNCIONES DE LA UNIDAD ENCARGADA DE OBRAS MUNICIPALES

❖ Velar por el cumplimiento de las disposiciones de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, del plan regulador comunal y de las ordenanzas correspondientes, para cuyo efecto gozará de las siguientes atribuciones:

1. Dar aprobación a las subdivisiones de predios urbanos y urbanos-rurales.
2. Dar aprobación a los proyectos de obras de urbanización y de construcción.
3. Otorgar los permisos de edificación de las obras.
4. Fiscalizar la ejecución de dichas obras hasta el momento de su recepción.
5. Recibir y autorizar las obras ya terminadas.

- ❖ 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.
- ❖ En general, aplicar las normas legales sobre construcción y urbanización en la Comuna.

Quien ejerza la jefatura de esta unidad deberá poseer indistintamente el título de Arquitecto, de Ingeniero civil o de Construcción Civil.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

2.1.14.-FUNCIONES DE LA UNIDAD DE ASEO Y ORNATO.

- ❖ Encargarse del aseo y ornato de las vías públicas, parques, plazas, jardines y, en general, de los bienes nacionales de uso público existente en la Comuna.
- ❖ Servicio de extracción de basura.
- ❖ La construcción, conservación y administración de las áreas verdes de la Comuna.

2.1.15.-FUNCIONES DE LA UNIDAD DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE PÚBLICO.

- ❖ Otorgar y renovar licencias para conducir vehículos.
- ❖ Determina el sentido de circulación de vehículos.
- ❖ Señalizar adecuadamente las vías públicas.
- ❖ Aplica las normas generales sobre tránsito y transporte en la Comuna.

2.1.16.-FUNCIONES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

- ❖ Asesorar al alcalde en la administración del personal de la Municipalidad.
- ❖ Crear y estimar el presupuesto anual de la Municipalidad.
- ❖ Administrar los recursos financieros de la Municipalidad

2.2.-CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DEL MUNICIPIO DE PARRAL.

Ilustre Municipalidad de Parral, se encuentra ubicado en la Séptima Región del Maule, Provincia de Linares. Con una superficie de 1.638 Km² y una población de 38.249 habitantes (19.044 mujeres y 19.205 hombres), la comuna de Parral acoge a un 4,16% de la población total de la región, un 32,71% corresponde a población rural y 67,29% a población urbana (Datos Censales 2006).

La Ilustre Municipalidad de Parral está constituida por 12 unidades administrativas: la Alcaldía, 8 Direcciones, 3 Departamento y el Juzgado de Policía Local, actualmente la conforma su Alcalde Sr. Israel Urrutia Escobar, el que en conjunto con el Administrador Municipal, Secretario Municipal y todos los directores de los distintos departamentos,



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

tienen la misión que toda organización debe plantearse su razón de ser que la diferencie de otras organizaciones similares. Este sentido del negocio se conoce como misión, la cual contiene, y refleja, el propósito, premisas, valores y direcciones (políticas) de una organización. Para establecer la misión de la Ilustre Municipalidad de Parral se usó el Modelo de Abell que establece que la definición de una organización se deriva de la consideración de 3 aspectos claves:

1. La necesidad que se satisface, en este caso se determinó que era servir.
2. Los clientes a quienes se les satisface la necesidad.
3. La manera en como se satisfacen las necesidades de los clientes, y que le da el sello particular a una organización.

2.2.1.- PROGRAMAS Y PROYECTOS MUNICIPALES

Todos los Programas desarrollados tienen una característica común que es la ayuda solidaria a los estratos más pobres de la población y a los sectores menos protegidos de la sociedad como son niños, ancianos y minusválidos. Sin desmerecer los méritos de los programas, éstos no se ejecutan en el contexto de una estrategia que permita en el medio y largo plazo entregar elementos para ayudar a disminuir la pobreza y no sólo mitigarla puntual y temporalmente.

Sin lugar a dudas, los programas de carácter social son ejecutados con la participación de la comunidad, pero la participación pareciera no estar estructurada con una estrategia en que las organizaciones comunitarias tengan una participación más efectiva y adquieran responsabilidades y compromisos en las actividades sociales de la comunidad. Programas como Drogas, Violencia Intrafamiliar, Capacitación y Empleo requieren de una comunidad actuante y comprometida.

2.2.2.- PROGRAMAS CREADOS A NIVEL MUNICIPAL

En cuanto a los Programas creados a nivel local se puede informar que se ha tratado de otorgar una mayor cobertura a los programas sociales, con especial énfasis en aquellos que sean más requeridos por la comunidad en condiciones de mayor pobreza, como son:



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

- ❖ Beca Municipal y de Locomoción: que beneficia a estudiantes de Enseñanza Superior de situación socioeconómica deficitaria.
- ❖ Programa Transporte Infantil: que va en beneficio directo de aquellos pre-escolares y escolares que estudian en Escuelas Municipalizadas y que vivan en sectores alejados de sus Establecimientos Educacionales y que no cuenten con los medios económicos para costearse por si mismos sus pasajes en forma diaria.
- ❖ Programa Calzado Escolar: este programa beneficia a estudiantes de colegios Municipalizados que provengan de grupos familiares que presenten una situación económica deficitaria.
- ❖ Programa Adulto Mayor: se puede informar que en la actualidad existen en Parral 28 Clubes de Adultos Mayores, de los cuales 24 se encuentran con sus Directivas Vigentes, el resto se presentan en receso. El Programa Adulto Mayor orienta su acción a la entrega de material de construcción y creación de ancianos.
- ❖ Programa Drogas: se está elaborando un plan de trabajo junto a carabineros y profesionales afines al Consejo Nacional para el control de Estupefacientes CONACE.
- ❖ El Programa Violencia Intrafamiliar: ha estado dedicado a iniciar las primeras acciones para conformar la Red de Violencia Intrafamiliar, prevención y denuncias de maltrato.

2.2.3.-ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

Depende directamente del Alcalde y tiene por objetivo administrar estratégicamente la Organización Interna de la Municipalidad de Parral, de acuerdo a los planes y programas establecidos, a las atribuciones que le señale el reglamento municipal y a las que se les delegue el Alcalde, además es un cargo de confianza del Alcalde.

- ❖ **DEPARTAMENTO DE GESTIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL:**
Adoptar las providencias necesarias para el adecuado cumplimiento de la gestión y ejecución técnica de planes, programas y proyectos Municipales, que se relacionen con la gestión interna del Municipio.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

- ❖ **DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA:** Tiene por objetivo mantener los sistemas informáticos de la Municipalidad y de los equipos computacionales, colaborando con la optimización de los procedimientos administrativos con apoyo de hardware y/o software que sea necesario para el cumplimiento de los distintos objetivos de los Municipios.
- ❖ **DEPARTAMENTO DE INSPECCIÓN GENERAL:** Tiene como objetivo velar por el cumplimiento de las disposiciones normativas vigentes que regulan el desarrollo de las actividades de la comuna (en el ámbito de competencia municipal), en materia de obras, patentes, tránsito y medioambiente.
- ❖ **SECCIÓN DE EXTENSIÓN Y CULTURA:** Vela por el desarrollo cultural y realizar actividades de difusión y promoción de los intereses artísticos y culturales de la Comuna. Como lo son; obras de teatro, rodaje de películas en Plaza de Armas, cursos de pintura, exhibición de grupos musicales para la Comuna, entre otros.
- ❖ **OFICINA DE INFORMACIONES Y RECLAMOS:** Entrega información sobre el funcionamiento del Municipio, como también información general de la Comuna y sus atractivos turísticos. Recibe todos los reclamos y sugerencias a través de un buzón y también se pueden presentar reclamos al Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC).⁴⁸

2.2.4.- SECRETARIA MUNICIPAL

Actualmente es aquí donde se gestionan las actividades que posteriormente se llevarán a cabo por el alcalde y por el consejo, las cuales irán en directo beneficio a quienes busquen o necesiten la entrega de ayuda por su Municipio. También en esta unidad es donde se presenta la persona que se desempeñará como ministro de fé, específicamente en cuanto a validar firmas de funcionarios que estén gestionando o solicitando algún tipo de beneficios o presentando proyectos, siendo necesario la verificación de la firma para evitar suplantación o malversación de beneficios, recursos, etc.

⁴⁸ Contraloría General de la República de Chile, ley N° 18695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, texto refundido fijado por el Decreto Fuerza Ley N° 2 – 19602 de 2007 del Ministerio del Interior con las modificaciones posteriores introducidas por ley 19653.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

2.2.5.- DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.

Los bienes materiales e incorporales con los que cuenta el Municipio son administrados y dirigidos por esta unidad, cuyo propósito es mantener un equilibrio en relación a la más óptima satisfacción de la comuna.

Las unidades que dependen de esta dirección son las siguientes:

❖ **ÁREA DE FINANZAS**

1. **SECCIÓN DE CONTABILIDAD Y PRESUPUESTO:** Prepara la información contable para colaborar con la Secretaría Comunal de Planificación en la elaboración del presupuesto municipal. También registrar la ejecución del presupuesto anual de ingresos y egresos del Municipio. Asimismo confecciona el balance presupuestario anual de la Municipalidad para posteriormente rendirle cuenta a la Contraloría General de la Republica.

2. **SECCIÓN DE TESORERÍA MUNICIPAL:** Recauda los impuestos, derechos e ingresos Municipales efectuando los pagos de las obligaciones Municipales de acuerdo al presupuesto municipal para el año correspondiente.

Maneja y controla las cuentas corrientes bancarias municipales, excepto la de Remuneraciones del Personal.

3. **SECCIÓN DE PATENTES:** tiene como objetivo resolver todo tipo de solicitudes relacionadas con Patentes Comerciales, Industriales, Profesionales y de Alcoholes de la Comuna de Parral.

❖ **ÁREA DE ADMINISTRACIÓN**

1. **DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANO:** funciones relacionadas con los permisos, vacaciones, capacitaciones, beneficios entre otro, de todo el personal que conforma el municipio.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

2. **SECCIÓN DE REMUNERACIÓN:** La función que desarrolla esta sección radica principalmente en el cálculo del pago de sueldo al personal.
3. **SECCIÓN DE ADQUISICIONES:** Prepara y propone la programación anual de los materiales y equipamientos que se requieran para el normal desarrollo de la gestión municipal conforme a las necesidades de cada Dirección. Asimismo, tramita la cancelación de boletas emitidas por el Municipio.

2.2.6.- DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN: SECRETARÍA COMUNAL DE PLANIFICACIÓN (SECPLAN).

Es el departamento encargado de los dineros y la inversión de la Comuna, elaborando planes y proyectos en desarrollo a la sociedad, en el caso puntual que se presente la necesidad de construir una sede o cualquier tipo de levantamiento estructurales, es en este departamento en donde se encargaran de presentar a través de proyectos esta idea, para que así sean financiados.

2.2.7.-DEPARTAMENTO DE DESARROLLO COMUNITARIO.

Es el departamento que mas funciones desempeña en relación a la entrega de servicios a la Comunidad. Es en este departamento donde se evalúan las necesidades de la comunidad, y el nexo hacia la comunidad para las entregas de ayudas del estado, sean estas por catastros naturales o fortuitos, como también cualquier tipo de ayuda que valla en beneficio de mejorar la calidad de vida de la comunidad.

Este departamento tiene la misión de entregar y desarrollar los distintos programas sociales a la comunidad a través de:

- ❖ **DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO (DIDECO);** Es el nexo del municipio y el gobierno central lográndolo a través de pautas nacionales las que son necesarias para solicitar ayudas al gobierno, es aquí en donde se plasmaran las necesidades que posteriormente serán comparadas a nivel nacional con otros municipios y así priorizar la entrega de recursos a las comunas mas necesitadas.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

- ❖ **OFICINA MUNICIPAL DE INFORMACIÓN LABORAL (OMIL);** esta encargada de recepcionar antecedentes laborales con el objetivo de acoger a personas que se encuentren en situación de cesantía. Actualmente ha logrado insertar en el campo laboral al 60% de la base de datos que existen en esta oficina.

El proceso se desarrolla de la siguiente manera:

1. Inscripción y entrega de antecedentes de las personas cesantes en busca de trabajo.
2. Se selecciona y clasifican las personas, dependiendo el área, perfil, edad, sexo, profesión entre otros.
3. Empresas o particulares se acercan en busca de soluciones a problemáticas, referentes a encontrar personas para cumplir un trabajo determinando.

- ❖ **OFICINA DE TURISMO:** Es en esta oficina, donde se crean fuentes laborales a partir de lugares turísticos propios de la comuna, mediante el aumento de personas interesadas en conocer los distintos lugares geográficos que han sido estructurados para dicho objetivo.

El embalse Digua y todo su entorno geográfico han estado en constante reestructuración, debido al aumento de turistas que visitan el lugar, originado estos un aumento en distintas fuentes laborales, como lo son guías turísticos, aperturas de cabañas, lugares de comidas y lugares de entretención.

- ❖ **OFICINA DE LA FAMILIA:** Es en este departamento donde se encargan de prestar ayudas a familias con problemas de alcohol, drogas y violencia intrafamiliar, insertas en un sistema en que no existe la posibilidad de salir de los problemas sin la ayuda de especialistas que son designados mediante este departamento.

- ❖ **OFICINA DE LA CULTURA:** La comunidad cuenta con un departamento que entrega entretención a la comuna, mediante eventos y exhibiciones las que estarán a disposiciones para toda la comunidad. Obras de teatros, eventos musicales, programas de desarrollo cultural, entre otros.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

- ❖ **OFICINA MUNICIPAL DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL (OMDEL);** Es un organismo de la Municipalidad de Parral encargado de orientar, guiar y apoyar las iniciativas productivas de los microempresarios de la Comuna. El objetivo principal recae principalmente en promover el desarrollo económico de la Comuna, mediante una serie de acciones orientadas a los Sectores: agrícola, manufactura, comercio, turismo y cultura a través de vínculos entre las organizaciones funcionales, sociales y empresariales de la Comuna. Todo esto se ha manifestado en el incremento de la tasa de empleos dentro de la Comuna.

- ❖ **OFICINA DE PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS DEL NIÑO Y LA INFANCIA (OPD):** Se define como instancias ambulatorias instaladas en el ámbito local, destinadas a brindar protección integral a niños, niñas y adolescentes que se encuentren en una situación de vulneración de derechos. Esta estructurada en dos áreas de trabajo e intervención:
 1. **ÁREA DE PROTECCIÓN DE DERECHOS,** destinada fundamentalmente a la atención psicosocial y legal de los niños, niñas y adolescentes.
 2. **ÁREA GESTIÓN COMUNITARIA,** destinada a promoción y difusión de los derechos del niño y a generar una cultura de respeto y reconocimiento como sujetos de derecho.

2.2.8.- DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN MUNICIPAL DE PARRAL (DAEM):

Este departamento promueve las condiciones administrativas, pedagógicas y materiales que permitan entregar una educación de calidad y equidad a niños, jóvenes y adultos. Propiciando, además, la participación de la comunidad y la generación de recursos económicos complementarios mediante la postulación de proyectos educativos y la integración de la empresa privada a la propuesta educacional de la comuna.

Unos de sus proyectos mas esperados es la reparación del Colegio Pablo Neruda, que consta de 2 etapas, la primera consta de 6 millones de pesos para el exterior del establecimiento y la segunda etapa costara 20 millones de pesos en el interior del colegio.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

2.2.9.- DEPARTAMENTO DE SALUD

En este departamento el objetivo general es ejecutar las políticas de salud en el marco de las normas técnicas y programáticas que emanan desde el Ministerio de Salud, según las prioridades concordadas entre los Municipios y los Servicios de Salud respectivos, basados en la realidad local de la Comuna, a través de acciones de fomento, promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación, con el objeto de mejorar el estado de salud y la calidad de vida de su población.

Los proyectos que están realizando son:

- ❖ Nueva posta para el sector rural de Renaico, la inversión consta de 150 millones dejara atrás la antigua posta de madera.
- ❖ Avanza construcción de nuevo centro de salud, implica una inversión de 2.200 millones, cuya moderna infraestructura permitirá la atención de 30.000 usuarios. La nueva edificación se construye en terreno ubicado en la calle 3 sur 0115 entre las calles Quito y Huachuquito.

2.2.10.- DEPARTAMENTO DE DEPORTE Y ENTRETENCIÓN.

Este departamento funciona de manera autónoma, generando y entregando recursos a los distintos clubes deportivos, colaborando en la construcción o restauración de gimnasios que sirvan de sedes para la realizaron de actividades deportivas.

Se cuenta con los recursos suficientes para colaborar con deportistas destacados de la comuna, entregándoles becas que faciliten la obtención de implementos necesarios para el desarrollo de la actividad deportiva.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

2.2.11.-DIRECCIÓN DE OBRAS MUNICIPALES.

Todas las obras presente de la comuna, públicas o privada son fiscalizadas para el cumplimiento de las disposiciones legales, algunas de estas son pavimentación, construcción de viviendas, construcción de puentes. Actualmente el departamento de obra esta fiscalizando la construcción de la primera etapa del proyecto mejoras en “Vivienda Sociales” el cual tendrá por objetivo construir 53 casetas las que constituirán baños y cocinas para 50 familias. Otros proyectos en cuestión es la instalación de nuevas garitas en Parral, de manera de ir mejorando la calidad de vida de la ciudadanía.

2.2.12.-DIRECCIÓN DE ASESORIA JURÍDICA

Prestará apoyo en materias legales al Alcalde y al Consejo, y tendrá alguna de las siguientes funciones generales:

- ❖ Informar en derecho los reclamos de ilegalidad que se presentes al Municipio.
- ❖ A Requerimiento del Alcalde, iniciar y defender los juicios en que la Municipalidad sea parte o tenga interés.
- ❖ Prestar Asesoría Jurídica o defensa de la comunidad cuando sea procedente y el Alcalde así lo determine.

2.2.13.-DIRECCIÓN DE CONTROL

Es el Departamento que esta encargado de la legalidad de los actos Municipales vendría siendo como la Contraloría interna que tiene el Municipio, este Departamento obligatoriamente debe estar presente en todos los municipios Chilenos.

Hace un tiempo atrás al realizar la auditoria operativa, correspondiente al trimestre del año, el contador auditor con el cual realizaba sus funciones el Director, se detecto un déficit que advirtió de una ilegalidad en el presupuesto municipal que en ese determinado momento se estaba entregando, todo esta información pudo ser corroborada a través de la facultad en el acceso a toda la documentación pertinente.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

2.2.14.-DEPARTAMENTO DE TRÁNSITO

El objetivo principal de este Departamento es velar por el orden del tránsito y el orden público.

Otorga y renueva licencias de conducir y permisos de circulación, por lo cual recibe ingresos, los que serán usados en programas o en actividades propias del municipio.

Es en este departamento donde se determinará el sentido de circulación de vehículos, ordenanzas o reglamentos cuyo objetivo es mantener una ciudad que proyecte un desarrollo coherente con la geografía de la Comuna.

El compromiso de esta dirección, principalmente se basa en Avanzar en la Conectividad y el desarrollo vial, mejorar la infraestructura y los espacios públicos, fomentando de esta manera la integración y la participación ciudadana. Apoyando también el desarrollo del deporte y la cultura.

2.2.15.-DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS.

Será este Departamento el encargado de mantener al Alcalde informado de todas las relaciones públicas, comunicación social y actividades protocolares.

El señor Israel Urrutia, alcalde de Parral, asistirá a un encuentro de alcalde, donde necesariamente tendrá que estar informado acerca de las consecuencias que han acarreado el problema económico mundial, siendo algunos de estos:

- ❖ Aumento de la pobreza
- ❖ Disminución de fuentes laborales
- ❖ Aumenta la cesantía

Es aquí donde se programaran y apoyaran actividades protocolares de Alcalde.

2.3.- CARACTERÍSTICAS Y FUNCIONES DEL MUNICIPIO DE SAN CARLOS.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

La Ilustre Municipalidad de San Carlos, se encuentra ubicada en la Octava Región del Bio - Bio, provincia de Ñuble, comuna de San Carlos, con dirección en Vicuña Mackenna N° 436. La Municipalidad de San Carlos, es una corporación de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio y está principalmente encargada de satisfacer las necesidades de la comunidad y asegurar un proceso participativo del crecimiento económico, social y cultural de la Comuna.

El Municipio de San Carlos, está conformado principalmente por dos órganos; el primero es unipersonal; el Alcalde, que es la máxima autoridad del municipio, tiene como principales funciones ejercer la dirección, administración y supervisar el funcionamiento de la comuna. El Concejo Municipal, es el segundo órgano, es de carácter normativo, resolutivo, fiscalizador, se encarga principalmente de hacer efectiva la participación de la comunidad y ejercer todo tipo de atribuciones que señala la ley.

La estructura organizacional de la municipalidad de San Carlos, consta de las siguientes unidades o departamentos con sus respectivos directores o jefes de departamentos:

2.3.1.-ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL

Este Departamento quién asesora y colabora directamente con el alcalde en las tareas de coordinación y gestión permanente del Municipio depende directamente del Alcalde y tiene por objetivo administrar estratégicamente la organización interna de la Municipalidad, de acuerdo a los planes y programas establecidos. También Adoptar las providencias necesarias para el adecuado cumplimiento de la gestión y ejecución técnica de las políticas, programas y proyectos Municipales. Por otro lado el administrador Municipal ejerce las atribuciones que deleguen el Alcalde y el Concejo, en conformidad con la ley y las demás funciones que se le encomienden, de acuerdo con el reglamento interno.

2.3.2.-SECRETARIA MUNICIPAL

Para el cumplimiento de sus funciones, la secretaría Municipal, además del secretario Municipal, que la dirige, estará conformada por un Departamento de relaciones



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

públicas, que debe planificar, organizar y dirigir el desarrollo de las actividades públicas y protocolares del Alcalde y de la Municipalidad, informar al Alcalde sobre planteamientos relacionados con la administración de la comuna que se publiquen o transmiten a través de los medios de comunicación social o directamente por los habitantes de la Comuna. El relacionador público cuanta con un cargo de directivo dentro del Municipio.

Para el cumplimiento de sus funciones, la secretaría municipal, además del secretario municipal, que la dirige, estará conformada por los siguientes Departamentos y Secciones:

- ❖ **DEPARTAMENTO DE RELACIONES PÚBLICAS:** Tiene como principales tareas informar al alcalde sobre planteamientos relacionados con la administración de la comuna que se publiquen o transmiten a través de los medios de comunicación social o directamente por los habitantes de la comuna, planificar, organizar y dirigir el desarrollo de las actividades públicas y protocolares del alcalde y de la municipalidad.
- ❖ **SECCIÓN SECRETARIA ADMINISTRATIVA:** Esta sección tiene como principales tareas mantener ordenados y actualizados los archivos correspondientes a la unidad y prestar apoyo administrativo al secretario municipal y al resto de las unidades de la dirección.
- ❖ **SECCIÓN SECRETARIA ALCALDIA:** Principalmente esta sección tiene como principales objetivos programar las entrevistas del alcalde con el público y recepcionar y distribuir la documentación que entra y sale de alcaldía.
- ❖ **SECCIÓN OFICINA DE PARTES, ARCHIVO Y RECLAMOS:** Actualmente esta sección Recibe, despacha toda la correspondencia del Municipio y atiende los reclamos interpuestos por las personas, canalizarlos hacia alcaldía. En caso de reclamos verbales mantiene un Libro de Reclamos con señalización visible de su opción de uso por parte de cualquier persona, y, enviar fotocopia a alcaldía de los reclamos interpuestos a través de este libro.



2.3.3.-DEPARTAMENTO DE CONTROL

La evaluación de las auditorías externas que aquel puede requerir en virtud de lo que señala la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, se realiza una auditoría para evaluar la ejecución presupuestaria y el estado de situación financiera del Municipio, posible de realizar cada dos años, y otra para evaluar y fiscalizar la ejecución del plan comunal de desarrollo.

2.3.4.-SECRETARÍA COMUNAL DE PLANIFICACIÓN. (SECPLAN)

La Secretaría Comunal de Planificación desempeñará funciones de asesoría del Alcalde y del Concejo, en materia de estudios y evaluación del cumplimiento de planes, programas, proyectos, inversiones y el presupuesto municipal, e informar sobre estas materias al Concejo, el director de este departamento es el secretario comunal de planificación, este departamento es uno de los más importantes dentro del municipio debido a que una de sus principales tareas es elaborar, gestionar y tramitar proyectos, para mejorar el bienestar de la comunidad y el desarrollo comunal, como por ejemplo: el mejoramiento de caminos, puentes, alumbrado público, salud, educación, comercio, turismo entre otros.

Este departamento cuenta con cinco funcionarios, la cual uno de ellos cuenta con un cargo profesional quien es el director de el departamento dos de ellos cuentan con cargos de jefatura y los dos restantes con cargos técnicos.

Para el cumplimiento de sus funciones SECPLAN, además del secretario comunal de planificación, que la dirige, estará conformada por los siguientes Departamento y Secciones:

- ❖ **DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS Y PROYECTOS:** este departamento principalmente realizar la preparación y evaluación de proyectos del Municipio y mantiene una base de datos ordenado y actualizado, sobre las condiciones y desarrollo de los sectores que influyen en el desarrollo comunal, tanto a nivel público como privado, considerando a lo menos tres ámbitos:



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

1. **Ámbito territorial:** caminos, puentes, urbanismo, alumbrado público y domiciliario, agua potable, alcantarillado, infraestructura en general.
 2. **Ámbito social:** educación, salud, vivienda, justicia, deportes y recreación, y, en general, antecedentes sobre nivel de vida de la población.
 3. **Ámbito económico:** agricultura, comercio, industria, talleres, artesanía, comunicación social, comunicaciones, transporte, turismo, servicios municipales y gubernamentales, en general antecedentes y datos de población y actividad.
- ❖ **DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA:** este departamento se dedica fundamentalmente a crear una base de datos, mantener información completa y ordenada sobre equipamiento computacional del municipio tanto del hardware como del software, incluyendo características específicas y números de licencias.
 - ❖ **SECCIÓN SECRETARIA ADMINISTRATIVA:** actualmente esta sección se dedica principalmente a Prestar apoyo administrativo al jefe de la unidad y al resto de las unidades de la dirección y se encarga de atender al público.⁴⁹

2.3.5.-ASESORÍA JURÍDICA

Este departamento cuenta principalmente con dos funcionarios, uno de ellos tiene el cargo de asesor jurídico, siendo este un cargo de confianza para el alcalde, el segundo funcionario de este departamento tiene un cargo directivo y presta los servicios de asesor jurídico, actividad principal de este departamento es prestar apoyo en materias legales al alcalde y al concejo, iniciar y asumir la defensa, a requerimiento del Alcalde, en todos aquellos juicios en que la Municipalidad sea parte o tenga interés.

2.3.6.-ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

⁴⁹ Contraloría General de la República de Chile, ley N° 18695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, texto refundido fijado por el Decreto Fuerza Ley N° 2 – 19602 de 2007 del Ministerio del Interior con las modificaciones posteriores introducidas por ley 19653.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Este departamento es uno de los más grandes del Municipio, debido a que cuenta con dieciocho funcionarios, ocupando este un cargo directivo dentro del Municipio, contando también con un cargo profesional, dos cargos de jefaturas, dos cargos técnicos, siete cargos administrativos y los restantes son funcionario tienen un cargo de auxiliares.

Este departamento presta asesorar al alcalde en la administración financiera de los bienes municipales, para lo cual le corresponderá específicamente, manejar, estimar y controlar los presupuestos municipales y 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.

2.3.7.-OBRAS MUNICIPALES

Este departamento tiene un cargo directivo dentro del Municipio de San Carlos, dentro de este departamento existen cuatro funcionarios con cargos profesional, dos funcionarios con cargos técnicos, dos personas con cargos administrativos y un auxiliar.

En la actualidad este departamento principalmente diseña, dirige y fiscaliza la construcción ya sea de veredas peatonales, viviendas, edificios, ampliaciones, urbanizaciones y construcciones en general que se realicen en la Comuna. Este también vela por el cumplimiento de las disposiciones de la ley general de urbanismo y construcciones, del plan regulador Comunal.

En la Comuna de San Carlos existen 580 kilómetros de caminos urbanos y rurales, de los cuales el Municipio esta a cargo de 520 kilómetros y el resto esta encargado la concesionaria de la ruta 5 sur.

Estos kilómetros que la Municipalidad de San Carlos esta a cargo, tienen las maquinarias necesarias para poder mantener en buen estado estos caminos para las comunidades rurales y urbanas, en el sector rural cada 15 días las maquinas van revisando



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

el estado de los caminos, canales y ríos, la cual son supervisadas en conjunto con la Comunidad y el Municipio. De esta manera se han creado varios proyectos la cual cuenta con puentes nuevos, garitas de espera, alfaltamiento en algunos sectores y arreglos en canales y ríos. Las maquinarias existentes son:

- ❖ 2 retroexcavadoras.
- ❖ 2 camiones tolva.
- ❖ 4 camiones aljibe.
- ❖ 4 máquinas motoniveladoras.

De esta manera el servicio de Vialidad Comunal quiere brindar lo mejor para que la población se sienta conforme y puedan vivir dignamente.

2.3.8.-DIRECCIÓN DE DESARROLLO COMUNITARIO (DIDECO)

El departamento de DIDECO, a través de su directora de desarrollo comunitario, fomentan, promueven y promocionan el desarrollo hacia la comuna, a través de acciones relacionadas con salud pública, protección del medio ambiente, educación, cultura, capacitación laboral, deporte, recreación, promoción del empleo, fomento productivo local y turismo, estas acciones las concreta y desarrolla a través de programas sociales y asistencia social, tratando principalmente de adherir a la mujer, al adulto mayor y a los jóvenes de la Comuna.

La Comuna de San Carlos cuenta con las siguientes infraestructuras para la práctica de Recreación y Deporte. Cuenta con 21 recintos deportivos y otros en construcción.

- ❖ Estadios
- ❖ Multicanchas
- ❖ Canchas Bicross
- ❖ Gimnasios
- ❖ Piscina Municipal
- ❖ Canchas de tenis



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

- ❖ Parque Quirel Arturo Pratt
- ❖ Plazas
- ❖ Áreas verdes de recreación infantil
- ❖ Cancha de Rugby
- ❖ Plazoletas

Su enfoque es el de desarrollo humano que fundamenta el pacto educativo del Municipio hacia la población y de esta manera sea ha ido avanzando con Chiledeportes para poder implementar mas áreas verdes de recreación y de deportes para nuestros niños y jóvenes de nuestra Comuna.

La Dirección De Desarrollo Comunitario entrega ayuda social a familias en condiciones de necesidad manifiesta. Estas ayudas se entregan a través de un sistema establecido y normado por La Contraloría General de la República, lo que implica la atención Profesional de una Asistente Social que evalúa la situación en terreno. El Municipio destinó M\$ 18.000 el año 2002 al 2008 a este Programa.

Este programa se basó en entregar ayuda en alimentos, vestuarios, medicamentos, útiles escolares, materiales de construcción y becas universitarias, de manera que las personas de mas escasos recursos le sean otorgados estos beneficios a través de encuestas en terreno realizadas por Asistentes Sociales y personal del municipio. Otro tipo de ayuda entregada por el gobierno a través del municipio son las becas residenciales entregadas por la Junta Nacional de Auxilio Escolar de Becas (JUNAEB), estas becas son entregadas a jóvenes de enseñanza media y universitaria, que están lejos de sus casas y de escasos recursos.

Este proyecto incluyó a las personas discapacitadas, el Municipio ha destinado en forma subsidiaria que requieren ayudas técnicas, prótesis y otros. Las personas son inscritas por el Municipio en el Fondo Nacional de Discapacidad (FONADIS) y de esta manera se realiza la tramitación de ayudas.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

La finalidad del Programa de vivienda es ayudar a las familias de escasos recursos a financiar parte del costo de regularización, para que puedan optar a subsidios habitacionales, agua potable, luz eléctrica, programas de Transferencia Tecnológica, Créditos para la agricultura, entre otros. De manera que la comunidad ahorre para la vivienda u otro tipo de proyecto y con el aporte del gobierno puedan obtener sus viviendas propias, de manera participativa.

La Municipalidad de San Carlos durante los últimos cinco años ha llevado a cabo los proyectos Chile Solidario y el programa Puente, los cuales están siendo implementados en todas las comunas del país, el objetivo potencial es acercar a las familias de escasos recursos a los programas y subsidios que se otorgan a través de diversos servicios Públicos.

La meta principal es elevar los índices de nivel de vida de las personas y enfocarse en estos puntos que son vitales para conseguir un buen propósito como Municipio.

❖ **SEGURIDAD CIUDADANA**

Entendido como un conjunto de condiciones sociales, políticas, económicas, culturales e institucionales que garantizan el adecuado y normal funcionamiento de la comunidad y la convivencia ciudadana, con el objeto de garantizar una vida digna a los ciudadanos.

La Seguridad Ciudadana debe ser el resultado de la acción de diversos órganos del Estado y de la sociedad, así como en el marco de una Política Pública, que necesariamente debe incluir la participación y es en este punto donde la Municipalidad tiene un rol preponderante debiendo incluir en sus planes de desarrollo programas y/o proyectos que disminuyen factores de riesgo para la vida, respeten la integridad física y los bienes de los ciudadanos.⁵⁰

❖ **PROTECCIÓN CIVIL**

⁵⁰ Contraloría General de la República de Chile, ley N° 18695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, texto refundido fijado por el Decreto Fuerza Ley N° 2 – 19602 de 2007 del Ministerio del Interior con las modificaciones posteriores introducidas por ley 19653.



Debe ser entendida como la protección a las personas, a sus bienes y a su medio ambiente ante una situación grave de riesgo colectivo, sea este de origen natural o generado por la actividad humana.

La Protección Civil es ejercida en Chile por un Sistema Integrado por Organismos, Servicios e Instituciones, tanto del sector público como del Privado, incluyendo las entidades de carácter voluntario y a la comunidad organizada, bajo la Coordinación de las Municipalidades y de la Oficina Nacional de Emergencia del Ministerio del Interior (ONEMI) a través de una red nacional conformada por Gobierno Interior, Intendencia Regional, Gobernaciones y municipalidad.

La Protección Civil es más que el socorro a las personas durante un evento destructivo, sino que además abarca la prevención y la mitigación, que incluye planes de operación en situaciones de emergencia, y prepara a la ciudadanía para responder ante estos eventos y evitar que ocurran cuando sea pertinente.

En el área de Seguridad Ciudadana, San Carlos cuenta con 1 Comisaría de Carabineros ubicada en la ciudad de San Carlos y 2 Retenes de Carabineros, uno ubicado en el sector de Tres Esquinas y el otro en Ninquihue. Cuenta con una dotación fija de Carabineros, 1 cuartel móvil que se ubica en diferentes puntos del área urbana; además cuenta con furgones y con Carabineros que se movilizan en Motos, lo que permite tener una cobertura adecuada de vigilancia para la ciudadanía de San Carlos u sus alrededores.

2.3.9.-DEPARTAMENTO DE TRÁNSITO Y TRANSPORTE PÚBLICO.

Este departamento cuenta con un director de tránsito y transporte público, al que le corresponde mantener a la comuna totalmente señalizada, determinando el sentido de las calles para una fluida circulación de los vehículos.

El departamento de tránsito y transporte público, cuenta con dos unidades o secciones dependientes, que son la sección de permisos de circulación, que se encarga de otorgar y renovar los permisos de circulación y la sección de licencias de conducir, otorgar, renovar, restringir o denegar licencias para conducir vehículos, esta sección también realiza



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

los exámenes correspondientes para otorgar las licencias de conducir, sean estos médicos, prácticos y teóricos.

2.3.10.-DEPARTAMENTO ADMINISTRACIÓN DE LA EDUCACIÓN MUNICIPAL (DAEM)

El DAEM administra todos los establecimientos de educación municipal, este departamento trata de integrar e incentivar los procesos educativos a través de programas para la comunidad. El DAEM promueve actividades para la educación de los padres y apoderados que vallan en un beneficio escolar. Formulan anualmente el Plan de Desarrollo Educativo Municipal y el presupuesto, tratando de optimizar al máximo el uso de los recursos, favoreciendo siempre el desarrollo normal de las actividades educativas.

La Comuna de San Carlos junto al Departamento Educación, al año 2008 cuenta con establecimientos de educación prebásica, básica y media. No existen planteles de educación superior del tipo institutos profesionales o universidades. Existen 54 establecimientos educacionales, de los cuales 48 pertenecen al sistema Municipal y los restantes al sistema particular subvencionado.

De los 48 establecimientos Municipales 39 se localizan en el área rural: 38 escuelas básicas y 1 liceo. En el área urbana se localizan 9 establecimientos municipales: 5 escuelas básicas, 1 escuela especial, 1 liceo, 1 establecimiento dedicado a la enseñanza de adultos (CEIA) y 1 establecimiento dedicado a personas adultas que se encuentran en el Centro de Detención Preventiva (Escuela F-97). Dentro de los 6 establecimientos pertenecientes al sistema particular subvencionado, 5 corresponden a establecimientos que imparten educación básica y media y 1 sólo imparte educación básica (Colegio San José).

La infraestructura educacional en San Carlos, localizadas en el área urbana de la Comuna de San Carlos, tanto Municipales como particulares subvencionados tienen la infraestructura de buena calidad, presentando déficit en términos de cantidad de recintos, para cumplir con la normativa vigente. Específicamente en algunos recintos educacionales



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

municipalizados para realizar la jornada escolar completa y en relación a los recintos particulares están en óptimas condiciones para la jornada escolar completa.

En el área rural de la Comuna solo existen establecimientos educacionales pertenecientes al sistema municipal (39 establecimientos). De estos, 7 cuentan con una infraestructura adecuada en términos de cantidad y calidad de los recintos (Escuela F-134 Ninquihue, Escuela G-131 Quilelto, Escuela G-136 Cocharcas, Escuela G-138 Junquillo, Escuela G-163 El Sauce, Escuela G-1151 Santa Rosa y Liceo Agrícola.

El resto de los establecimientos educacionales del sector rural (32) presentan problemas en su infraestructura, problemas que van desde la construcción de recintos adicionales hasta la demolición de la infraestructura existente y construcción de nuevos establecimientos (reposición).

Dentro de los establecimientos rurales que requieren de nueva infraestructura se encuentran las siguientes: Escuela G-104 Monte Blanco, Escuela G-133 Cuadrapangue, Escuela F-172 El Carbón, Escuela G-115 La Merced, Escuela G-119 Las Arboledas, Escuela G-137 Las Juntas, Escuela G-150 Tres Esquinas, Escuela G-109 Las Dumas, Escuela G-132 Culenco y Escuela G- 93 Chicalindo, en total 10 establecimientos. De estos, están en proyecto de fusión las escuelas: G-109, Las Dumas, G-115, La Merced y G-133, Cuadrapangue.

❖ **PROGRAMAS ESPECIALES EN EJECUCIÓN.**

Teniendo presente que existen carencias y demandas insatisfechas en lo relativo a política educacional en la comuna, se han realizado importantes esfuerzos para acceder a programas de la red social del Gobierno que orienta sus acciones a entregar condiciones de mejoramiento de la gestión educativa tomando como base el alumno y su multiplicidad de carencias, éstos han permitido dotar de implementación, equipamiento, capacitación a docentes, mejoramiento de servicios, acceso a becas, entre otros, que han posibilitado la atención a la diversidad y ofrecer mejores oportunidades educacionales a nuestro estudiantes, entre los que podemos mencionar:



1. Creación del Primer Nivel de Transición (niños y niñas de 4 años) en 15 escuelas municipales, atendiendo 185 alumnos.
2. Incorporación de 24 establecimientos Educativos al Proyecto Enlaces, de éstas, cuatro ya se han abierto a la comunidad con atención tres días a la semana y su continuidad en periodo de vacaciones.
3. El programa de Alimentación Escolar aumentó de 3.933 raciones diarias, en 1999, a 4157 raciones diarias el año 2002, representando un aumento de 9,5% de la cobertura.
4. El Sistema Municipal ofrece una cobertura de 376 cupos para Hogares e Internados, distribuidos en 96 damas y 96 varones en el Hogar del Liceo Politécnico, 56 cupos de varones en la Escuela F-123 El Obelisco y 128 cupos de varones en el Liceo Agrícola. Además se ofrece cupos en los internados de la Junta de Auxilio Escolar y Becas y 53 cupos de colaciones en el programa de Residencias Familiares.
5. El programa de Salud Escolar de la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB) ofreció al año 2007 atención especializada a 223 alumnos en Traumatología, 170 alumnos en Otorrino, 309 alumnos en Oftalmología y 90 consultas de audiometría. La atención oftalmológica se complementa con los cientos de alumnos que diagnostica el Club de Leones de San Carlos y muchos reciben lentes financiados por la institución.
6. La Beca Presidente de La República es un Programa de Gobierno cuyo fin es apoyar económicamente a los alumnos de escasos recursos y rendimiento académico sobresaliente para que puedan continuar estudios en la educación Media y Superior. El beneficio consiste en un aporte mensual de libre disposición de 0,62 UTM para los alumnos de Enseñanza Media y 1,22 UTM para la Enseñanza Superior. Los beneficiarios de la Beca Presidente de la República de la comuna aumentaron de 88 en 1999 a 234 en el año 2007.



En el último tiempo todo el déficit educacional en infraestructura, están siendo realizados y algunos terminados, de tal manera que para la comunidad ha sido un gran avance en el ámbito educacional, de esta forma La Municipalidad de San Carlos ha gestionado de buena manera todos estos proyectos que están teniendo un propósito comunal para el Bicentenario.

2.3.11.- DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE SALUD MUNICIPAL. (DESAMU)

Formula anualmente el Programa de Salud Municipal, en base a las programaciones de los establecimientos respectivos y que deberá contener las estrategias de salud a nivel comunal enmarcadas en el plan de desarrollo comunal y en las normas técnicas del Ministerio de Salud. Este departamento brinda a los usuarios atención médica, medicamentos, tratamientos, servicios de ambulancias, atención medica a domicilio, contribuyendo con un servicio de calidad para la comunidad de San Carlos.

El Departamento de Salud ha postulado a proyectos en el área de infraestructura y materiales necesarios para el Hospital, Consultorios y Postas en los sectores urbanos y rurales.

SUS PRINCIPALES PROYECTOS SON:

1. Reposición de Postas y elaboración de proyectos de atención e implementos necesarios para la comunidad.
2. Dotación de Médicos para las Postas.
3. Mejorar la resolutiveidad de la salud municipalizada a través de la implementación de equipamiento complementario y personal especializado para optimizar la atención en las áreas de ginecología, pediatría, odontopediatría, kinesiterapia respiratoria del adulto y exámenes complementarios.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

4. Reorientar gestión del Consultorio General Urbano hacia un enfoque de salud integral (biosicosocial), acciones que promuevan y faciliten la atención eficiente, eficaz y oportuna, dirigida a las personas, consideradas.

SUS PRINCIPALES METAS EN EL ÁREA DE LA SALUD SECUNDARIA SON:

1. Ecógrafo en funcionamiento desde el año 2006 hasta 2008.
2. Adquisición de equipo de Rayos x o compra de servicios de Rayos x, año 2007
3. Implementación de Sala SARA año 2006 – 2008. (En Funcionamiento).
4. Pediatra y odontología contratado o capacitado al año 2007. (En Funcionamiento).
5. Contrato con ginecólogo renovado por los años 2006 – 2007. (En Funcionamiento).
6. La creación de un tercer Consultorio en el área sur de San Carlos para los años 2008 – 2011.- En proceso

La Salud en San Carlos ha mejorado en lo urbano y rural, brindando el mejor servicio en atención y medicamentos para la comunidad, de forma de desaparecer las colas de los servicios de salud.

2.3.12.-CEMENTERIO MUNICIPAL.

A esta unidad le corresponde mantener el servicio del Cementerio, priorizando la buena atención al público, con respeto a la normativa vigente: Código Sanitario, Reglamento General de Cementerios y demás normas legales vigentes. Esta unidad depende del departamento de servicios traspasados.

Todas las unidades anteriormente mencionadas, se pueden clasificar en unidades asesoras y operativas.

Las unidades asesoras; son las que prestan asesoría al alcalde y a todas las unidades operativas, para el buen cumplimiento de las funciones que a éstas le corresponde. Estas unidades son:



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

- ❖ Administración municipal.
- ❖ Secretaria municipal.
- ❖ Control.

- ❖ SECPLAN.
- ❖ Asesoría jurídica.
- ❖ Administración y finanzas.

Las unidades operativas; son las que ejecutan directamente las funciones municipales. Estas unidades son:

- ❖ Obras municipales.
- ❖ Desarrollo comunitario.
- ❖ Tránsito y transporte público.
- ❖ Servicios traspasados.
- ❖ Departamento de educación.
- ❖ Departamento de salud.
- ❖ Cementerio municipal.

La Municipalidad de San Carlos cuenta aproximadamente con noventa funcionarios, La cual son sesenta y cuatro de planta y veintiséis de contrata, estos últimos no pueden acceder a los cargos de jefatura ni directivos.

El personal que conforma la planta municipal está dividida en:

- ❖ Directivos.
- ❖ Profesionales.
- ❖ Jefaturas.
- ❖ Técnicos.
- ❖ Administrativos.
- ❖ Auxiliares.

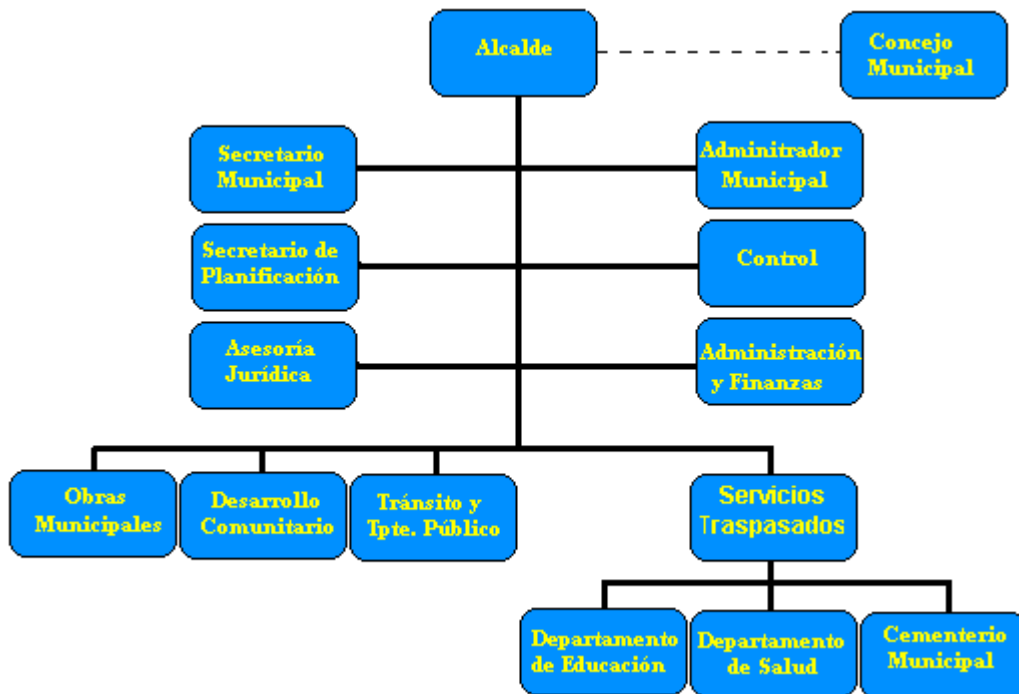


Dentro del personal de planta, se encuentra el alcalde, los directores o jefes de departamentos y los cargos de confianza del alcalde, el ingreso a estos cargos municipales requiere personas con título profesional universitario a lo menos de diez semestre excluyendo los jefes de policía local.

2.3.13.-DISTRIBUCIÓN DEL PRESUPUESTO

La comuna de san Carlos cuenta con un presupuesto anual de \$3.200. Millones aproximado, los que son distribuidos en las distintas unidades y departamentos, usados principalmente en salud, educación, gastos de sueldos al personal, gastos administrativos, consultorías, equipamientos, mantenciones a vehículos y maquinarias.

2.3.14.-ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS.





CAPITULO III

DIAGNÓSTICO EN

RESPONSABILIDAD

SOCIAL.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

3.- INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE LA RS.

A través de la recopilación y análisis de datos e información de los Municipios en cuestión, es que, mediante el método de elección por conveniencia, se ha decidido que los departamentos de Salud, Educación, Social, Transito, Pladeco y Secplan. Son los Departamentos que entregan una información real acerca del manejo y entrega de servicios a la comuna.

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

3.1.- DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO DE AUTODIAGNÓSTICO PARA ANALIZAR LOS MUNICIPIOS DE PARRAL Y SAN CARLOS.

A partir de la obtención de información realizado en el capítulo I “Antecedentes generales de la RS”, se hizo una revisión acerca de distintos instrumentos de autodiagnóstico de RS, concluyendo que el mas adecuado y eficiente es el propuesto por la Fundación del Empresario Chihuahuense, por cuanto aporta con resultados que van en directa relación con las áreas que serán desarrolladas en el transcurso del capítulo, estos son; social, medioambiental, ético, entre otros. Y así cumplir con los objetivos propuestos al inicio del primer capítulo que es conocer y analizar el desempeño de la Responsabilidad Social en la Ilustre Municipalidad de San Carlos e Ilustre Municipalidad de Parral.

Este es un instrumento Mexicano, el que fue modificado para facilitar el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización, beneficiando la planeación del desarrollo institucional, permitiendo así, poder dimensionar fallas que perturban la mejora continua en la entrega de una mejor calidad de servicio a la Comuna, como también trabajar con mayor énfasis en aquellos aspectos donde la Comunidad reconozca una solidez en las distintas áreas donde se manifieste fortalezas.

El poder aplicar este instrumento de autodiagnóstico a los miembros de la Municipalidad, aportará también con un aprendizaje en cuanto estos puedan identificar los



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

principales elementos de su institución y calificar el estado en que se encuentran en su proceso de desarrollo.

Este ejercicio contribuirá a tener una visión clara de su situación actual, lo que permitirá definir prioridades para un plan de mejora.

El participar activamente en un proceso de autodiagnóstico en estos Municipios permitirá que los Alcaldes y los miembros que se involucraran con el cuestionario entreguen respuestas asumiendo un papel de investigadores de su propia realidad, aprendiendo a calificar las respuestas a partir de los indicadores aceptados.

Para poder conocer el desarrollo de la RS en el Municipio es necesario conocer el grado de desarrollo en sus áreas fundamentales, es a partir del autodiagnóstico que se podrá elaborar un plan de desarrollo orientados a la eficiencia y eficacia del funcionamiento de los Municipios, logrando así una Comuna contenta y satisfecha con el desempeño de las personas que conforman dicha organización.

El instrumento descrito anteriormente fue validado por académicos de la Universidad del Bio – Bio, docentes encargados de proyectos y programas educacionales y profesionales interiorizados en el tema.

Es en este capítulo donde se pretende comparar el nivel de semejanza que posee la Ilustre Municipalidad de Parral y San Carlos, con respecto a las dimensiones que posee el instrumento de autodiagnóstico para los Municipios, siendo estas; calidad de vida de los Municipios, compromiso con la comunidad, cuidado y preservación del medio ambiente y competitividad y relación con los stakeholders.

3.1.2.- ¿QUÉ SIGNIFICA ACTUAR CON RESPONSABILIDAD SOCIAL?

La RS es esencialmente ética, no es una cuestión moral individual de la cabeza de la organización, sino más bien la implicación de la empresa como tal y no de los miembros individuales de ésta. Es más bien dicho, un reflejo de la ética en todas las acciones de la empresa.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

La RS implica también cumplir integralmente con todas las dimensiones sean estas económicas, sociales y ambientales tanto en contextos internos como externos, para el logro de los objetivos que cada una de las organizaciones se ha planteado al momento de iniciarse como tal.

En el caso puntual de los Municipios en estudio, Ilustre Municipalidad de la Comuna de San Carlos e Ilustre Municipalidad de la Comuna de Parral se pretende conocer que tan responsable se están llevando a cabo determinadas acciones en los distintos departamentos, los que independiente unos de otros conforman el todo de la organización, es aquí donde el bienestar de sus colaboradores (recurso humano), el desarrollo de la Comunidad, el cuidado y preservación del medio ambiente, entre otros, aportaran resultados, que conllevarán a conclusiones acerca del tema a tratar (RS).

En organizaciones sin fines de lucro como los son los Municipios, su objetivo radica esencialmente en la satisfacción a la Comunidad, esto se logra a través de los distintos medios por los cuales es posible canalizar ayudas que van en completo beneficio de personas individuales y familias que recurren en instancias donde el mejor lugar para la solución de sus problemas está en los Municipios.

4.- INSTRUCCIONES PARA RESPONDER EL INSTRUMENTO DE AUTODIAGNOSTICO.

El instrumento de autodiagnóstico que es parte de la investigación, RS en los Municipios de Parral y San Carlos posee un listado de afirmaciones sobre diferentes áreas y aspectos relevantes en una organización, donde se evaluara el grado en que las descripciones se aplicasen a la organización. Los temas contemplados en el cuestionario poseen una cierta cantidad de preguntas las que son evaluadas dentro de un parámetro de escala de 1 a 6. Se marcara el 5 cuando exista el mayor grado de semejanza con el enunciado y 1 el menor. La calificación 6 se debe usar cuando el enunciado NO APLICA en el Municipio. Las respuestas deben ser conforme a la situación real y actual del municipio.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Para finalizar es necesario responder las preguntas de cierre, útiles para realizar una síntesis de su reflexión.

Al responder con número 6 dicha respuesta no será considerada para el promedio total obtenido por la organización, ya que el punto calificado con puntaje igual a 6, significa que en el municipio No se aplican estos tipos de prácticas en particular y por lo tanto no se puede evaluar al municipio por algo que hoy no es desarrollado.

5.- APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

5.1.- CALIDAD DE VIDA EN EL MUNICIPIO

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

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

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



5.1.2.-COMPROMISO CON LA COMUNIDAD.

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

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

5.1.3.-CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.

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

5.1.4.-COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS.

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



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

5.2.- DESEMPEÑO PROMEDIO POR MUNICIPIO

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

5.2.1.- CALIDAD DE VIDA EN LOS MUNICIPIOS

La siguiente tabla muestra el desempeño promedio por dimensión de los seis departamentos considerados, en los Municipios de San Carlos y Parral.

TABLA 3.1 promedios de los municipios por departamentos

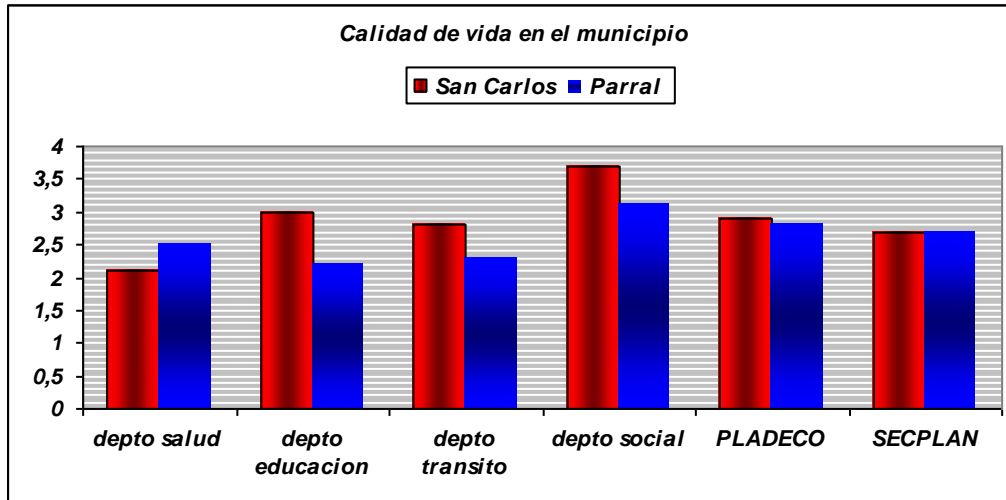
DEPARTAMENTOS	MUNICIPALIDAD SAN CARLOS	MUNICIPALIDAD PARRAL
Dpto. salud	2,1	2,5
Dpto. Educación	3,0	2,2
Dpto. Tránsito	2,8	2,3
Dpto. Social	3,7	3,1
Pladeco	2,9	2,8
Secplan	2,7	2,7
PROMEDIO	2,9	2,7

Fuente: Elaboración propia a partir de la obtención de resultados arrojados por el autodiagnóstico aplicado a los departamentos de los municipios de San Carlos y Parral.



DESEMPEÑO PROMEDIO POR DEPARTAMENTO, DIMENSIÓN CALIDAD DE VIDA EN LOS MUNICIPIOS.

Gráfico N° 1 calidad de vida en los municipios de San Carlos y Parral.



Fuente: Elaboración propia, representación gráfica obtenida a través de la tabla 3.1, la que muestra la comparación de promedios en sus distintos departamentos por dimensiones, en los dos Municipios en estudio.

Calidad de vida en los Municipios

En el área de Calidad de Vida en los Municipios, la Municipalidad de San Carlos tiene un promedio total de (2,9) versus la Municipalidad de Parral, que tiene un promedio total de (2,7).

La explicación para lo anteriormente dicho, radica principalmente en los altos promedios obtenidos en los departamentos Social (3,7), Educación (3,0) y PLADECO (2,9).

Esto se debe a que el departamento social del Municipio de San Carlos cuenta con las siguientes fortalezas:

- ✓ Poder desarrollar habilidades y entregar las herramientas para especializar a sus funcionarios, a través de cursos, capacitaciones entre otros.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

- ✓ Fomenta el equilibrio entre los funcionarios y sus familias, por medio de actividades extraprogramáticas y flexibilidad en el horario.
- ✓ Instancias que permiten escuchar a sus funcionarios, con el objetivo de entregar ideas, hacer sugerencias y reclamos, dándoles la importancia que esto amerita.

Dichas fortalezas fueron calificadas con notas máximas (5). (Ver anexos página N° 53)

El departamento de educación ha generado mecanismos de trabajo, que aportan al buen desempeño del Municipio de San Carlos tales como:

- ✓ Los funcionarios desarrollan actividades y funciones en equipo.
- ✓ Reconocen y estimulan las ideas que van en pleno beneficio del Municipio.

Los principales aportes obtenidos por PLADECO para el buen desempeño del municipio de San Carlos son los siguientes:

- ✓ Los temas relacionados con despidos de funcionarios son tratados de manera responsable contribuyendo a la dignidad de ellos.
- ✓ La modalidad de trabajo es flexible, permitiendo que los funcionarios se acomoden a horarios designados a tareas específicas.
- ✓ No existe discriminación a origen, genero etc.

Lo dicho anteriormente fue evaluado de la siguiente manera (5), (4), (5) respectivamente. (Ver anexos página N° 53).

Debido a lo analizado anteriormente es que el Municipio de San Carlos obtuvo un mayor grado de desempeño social versus el Municipio de Parral, en el área temática calidad de vida en el municipio.

Dándose los promedios más bajos en el Municipio de Parral en los departamentos de Salud y SECPLAN (2,1) y (2,7) respectivamente, todo esto debido a que:



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

- ✓ No cuentan con códigos éticos que les permitan resolver problemáticas netamente relacionadas con el Municipio, lo que conlleva a que no existan políticas que reflejen sus prácticas cotidianas para que sirva de guías para poder sacar inquietudes de manera más claras.

Las calificaciones para lo dicho anteriormente fluctúan entre (2) y (3) (ver anexos página N° 53)

Por lo tanto el Municipio de Parral obtuvo un menor grado de desempeño social con respecto al Municipio de San Carlos, en el área temática calidad de vida en el Municipio.

5.2.2.- COMPROMISO EN LA COMUNIDAD.

La siguiente tabla muestra el desempeño promedio por dimensión de los seis departamentos considerados, en los Municipios de San Carlos y Parral.

TABLA 3.2 promedios de los municipios por departamento.

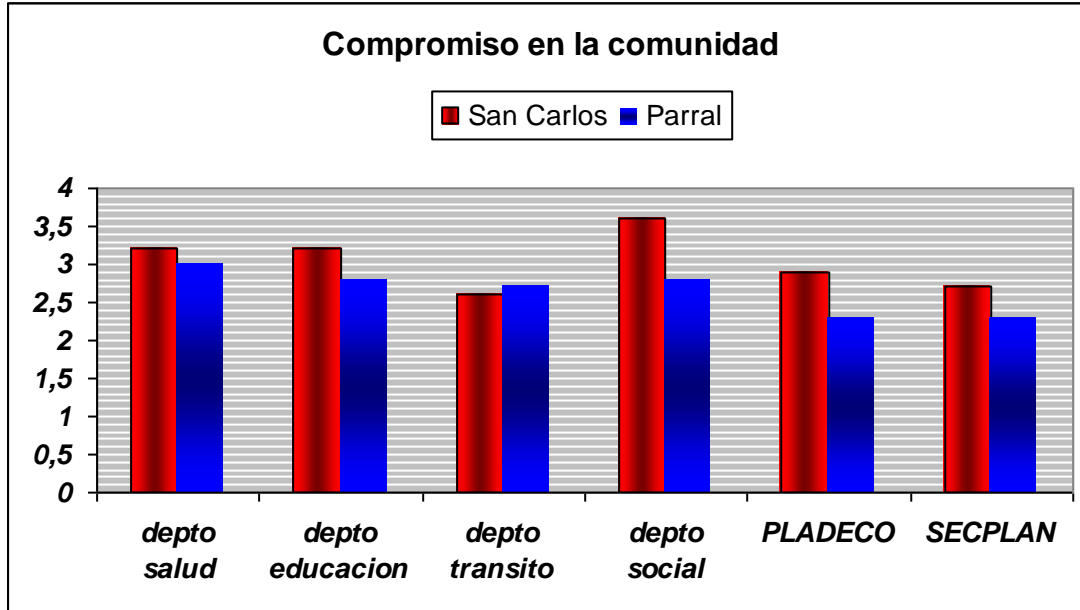
DEPARTAMENTOS	MUNICIPALIDAD SAN CARLOS	MUNICIPALIDAD PARRAL
Dpto. salud	3,2	3,0
Dpto. Educación	3,2	2,8
Dpto. Tránsito	2,6	2,7
Dpto. Social	3,6	2,8
Pladeco	2,9	2,3
Secplan	2,7	2,3
PROMEDIO	3,0	2,8



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

GRAFICO N° 2 DESEMPEÑO PROMEDIO POR DEPARTAMENTO, DIMENSIÓN COMPROMISO EN LA COMUNIDAD

Grafico N° 2 compromiso con la comunidad en los municipios de San Carlos y Parral



Compromiso con la comunidad.

Como se aprecia en el gráfico de dimensión compromiso con la comunidad. El municipio de San Carlos posee un desempeño promedio, más alto (3,0) versus el desempeño promedio del Municipio de Parral (2,8), influyendo principalmente los promedios de los departamentos Social (3,6) salud (3,2) y educación (3,2), respectivamente.

Aportando cada uno de estos con sus fortalezas que lo destacan del resto de sus departamentos, en este caso puntual departamento social. El que fue evaluado por los funcionarios de dicho departamento con notas máximas:

- ✓ El departamento social del Municipio de San Carlos otorga subvenciones que se obtiene del presupuesto anual para causas netamente sociales.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

- ✓ Se contempla posibilidades de ofrecer apoyo con recursos no financieros a grupos organizados de la Comunidad, para que estos puedan realizar actividades públicas, cívicas o de beneficio social.
- ✓ Se gestionan programas que permiten un desarrollo integral para sus proveedores, obteniendo beneficios directamente relacionados con el Municipio.
- ✓
Se obtuvieron notas máximas (5) y (4). (Ver anexos página N° 54)

El departamento de salud también contribuye a que el Municipio de San Carlos posea un mayor grado de desempeño social, con respecto al departamento de salud del Municipio de Parral debido a que:

- ✓ Debido a que es el Municipio de San Carlos quien en su departamento de salud ha desarrollado causas filantrópicas dirigidas directamente a su personal.
- ✓ Mantiene alianzas en a lo menos algunas organizaciones sociales, para así desarrollar programas en beneficio a la comunidad.
- ✓ Se entregan ayudas más allá de donar recursos materiales o financieros, más bien, la ayuda va dirigida a entregar soluciones a problemáticas netamente del individuo inserto en la comunidad.

Calificado lo anteriormente expuesto con nota máximas (5). (Ver anexos página N° 54)

Es el departamento de educación quien también ha aportado con:

- ✓ Apoyo de tipo social en beneficio al personal de su departamento, generando así, que éste entregue un servicio íntegro a la comunidad.
- ✓ Se designa un porcentaje estipulado en el presupuesto anual con el que pretende desarrollar proyectos y causas sociales de organismos que trabajan en forma conjunta al Municipio.

Calificaciones máximas obtenidas en estas afirmaciones (4) y (5). (Ver anexos página N° 54)



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Debido a lo expuesto anteriormente es que el Municipio de San Carlos posee un mejor desempeño en el área temática, compromiso con la comunidad en relación al municipio de Parral.

Dándose los promedios más bajos en PLADECO y SECPLAN del Municipio de Parral, lo que es el resultado de:

- ✓ No tener políticas que vayan en apoyo de causas sociales de cualquier tipo.
- ✓ Se ven extralimitados los canales de dialogo con los distintos agentes que intervienen en el buen manejo de soluciones a problemáticas para la comunidad.

Calificaciones que fluctúan entre (1) y (3). (Ver anexos página N° 54)

Lo que genera que el Municipio de Parral presente bajo nivel en el desempeño social, en el área temática, compromiso con la Comuna.

Por el contrario las acciones que han incidido para que el Municipio de Parral obtenga un promedio de (2,7) en esta área temática radican en que:

Es por este motivo que el Municipio de San Carlos obtiene un mayor desempeño social en el área temática compromiso con la comunidad versus el Municipio de Parral, que arrojó los promedios más bajos en esta misma área, influyendo los promedios de los departamentos de PLADECO y SECPLAN (2,3), (2,3) respectivamente, su bajo nivel de semejanza radica principalmente en que:

- ✓ No se destina parte de su presupuesto en conocer e identificar las particularidades de la comunidad local, para identificar expectativas, necesidades y prevenir posibles conflictos (1,8).
- ✓ No se establecen canales de diálogos sistemáticos y permanentes con los diferentes actores o sectores de la comunidad (2,2).



Por lo tanto es en el Municipio de Parral, donde se encuentra el menor nivel de desempeño socialmente responsable en el área temática anteriormente mencionada.

5.2.3.- CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

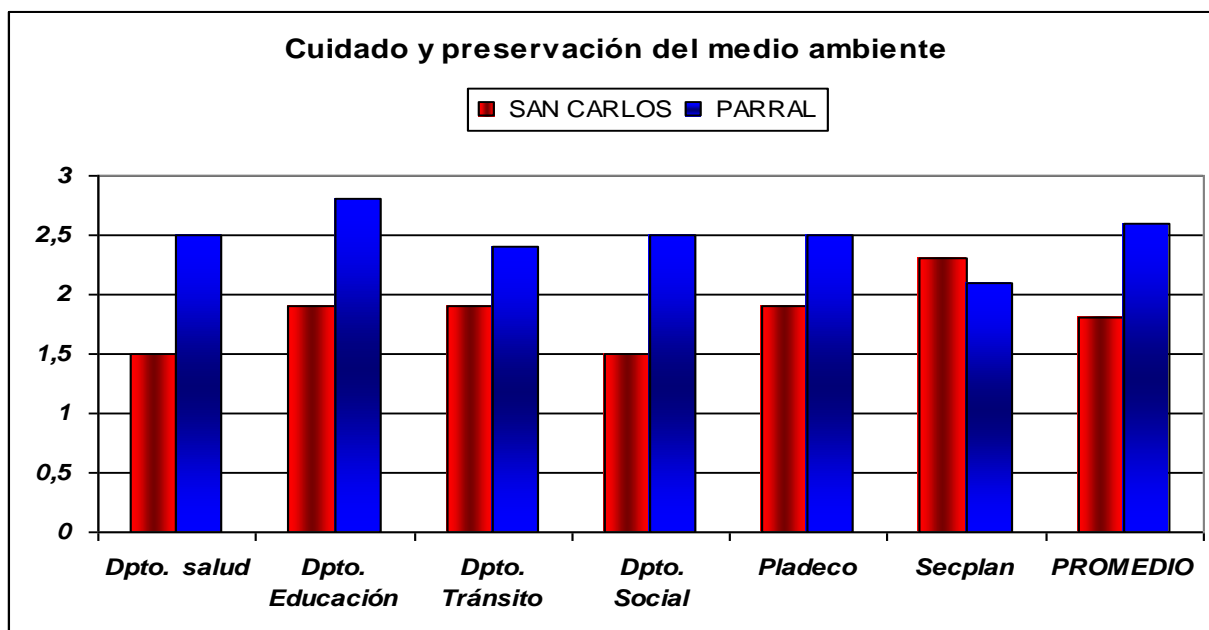
La siguiente tabla muestra el desempeño promedio por dimensión de los seis departamentos considerados, en los Municipios de San Carlos y Parral.

TABLA 3.3 promedios de los municipios por departamento.

DEPARTAMENTOS	MUNICIPALIDAD SAN CARLOS	MUNICIPALIDAD PARRAL
Dpto. salud	1,5	2,5
Dpto. Educación	1,9	2,8
Dpto. Tránsito	1,9	2,4
Dpto. Social	1,5	2,5
Pladeco	1,9	2,5
Secplan	2,3	2,1
PROMEDIO	1,8	2,6

GRAFICO N° 3 DESEMPEÑO PROMEDIO POR DEPARTAMENTO, DIMENSIÓN CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.

Grafico N° 3 cuidado y preservación del medio ambiente en los municipios de San Carlos y Parral.





UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Cuidado y Preservación del Medio Ambiente

Previa análisis de los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento, se ha detectado que el Municipio de San Carlos posee un promedio de (1,8) por debajo del Municipio de Parral, que ha obtenido como resultado un promedio de (2,6).

Es el departamento de educación, social y PLADECO los que han contribuido para que el Municipio de Parral haya tenido dichos promedios, siendo los aportes específicamente en el departamento social, estos son:

- ✓ Incentiva el trabajo en equipo, el que permite una mejor efectividad y especificad en el desarrollo de sus tareas.
- ✓ Existe libertad de asociación con organismos externos que apoyan en el cuidado del medio en el que están insertos.
- ✓ Apoyos educativos al personal que permiten la especialización de estos.

Nota máxima para lo expuesto anteriormente (3), (ver anexos página N° 55)

Aportes hechos por el departamento social, contribuyendo al buen desempeño del Municipio de Parral:

- ✓ Se proyecta ser en el corto o mediano plazo una organización sin papel, donde las tareas se realizan a través de sistemas que no perturben el continuo desarrollo tecnológico ni tampoco sean entes contaminantes del medio ambiente.
- ✓ Existe compromiso explícito en relación al medioambiente a través de estándares de metas formales ya establecidas.
- ✓ Existen sistemas que disminuyen la emisión de agentes contaminantes para lo que existe un presupuesto que se destina anualmente.

Calificaciones que les otorgaron, los cuales fluctúan entre (3) y (4). (Ver anexos página N° 55)



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PLADECO entrega información que aporta a generar conciencia en el Municipio de Parral, en el área temática conservación y cuidado del medio ambiente, a través de:

- ✓ La generación de conciencia en la importancia del cuidado del medio ambiente y como esto afecta al desarrollo íntegro de la comuna.
- ✓ También aquí se trabaja en pro para desarrollar a futuro estrategias dirigidas a ser una organización sin papel, esto referido a disminuir el desperdicio de materiales que inevitablemente contaminan el medio.

Las calificaciones por las cuales fue evaluado el funcionamiento de este departamento oscilan entre (3) y (4). (Ver anexos página N° 55)

Por todo lo expuesto anteriormente, es que el Municipio de Parral presenta un mejor desempeño social en el área temática cuidado y preservación del medioambiente versus el Municipio de San Carlos.

Los departamentos con promedios mas bajos en el Municipio de San Carlos que aportaron para que éste tenga un nivel mas bajo de desempeño en dicha área temática son: Departamento de salud (1,5) departamento social (1,5).

Las causas radican principalmente en:

- ✓ No contar con mantenciones a sus activos, generando esto bajos niveles para la prevención de agentes contaminantes.
- ✓ Escasez de presupuestos para el cuidado y preservación del medio, contribuyendo a poseer condiciones precarias para la realización eficiente del trabajo en esta área.
- ✓ Falta de acciones que generen conciencia entre su personal sobre el cuidado del medio ambiente.

Obteniendo calificación que fluctúan entre (1) y (2), generando por esto que el municipio de San Carlos haya obtenido un bajo nivel de desempeño social en el área temática cuidado y preservación del medio ambiente.



5.2.4.- COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON LOS STAKEHOLDERS.

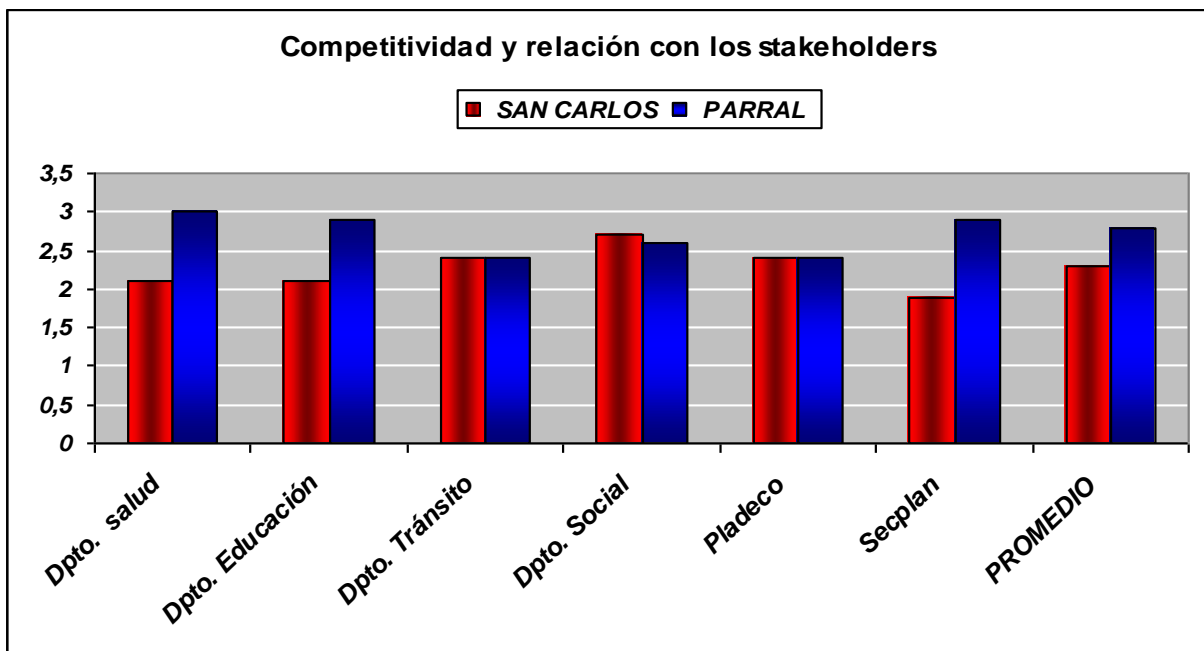
La siguiente tabla muestra el desempeño promedio por dimensión de los seis departamentos considerados, en los Municipios de San Carlos y Parral.

TABLA 3.4 promedios de los municipios por departamento.

DEPARTAMENTOS	MUNICIPALIDAD SAN CARLOS	MUNICIPALIDAD PARRAL
Dpto. salud	2,1	3,0
Dpto. Educación	2,1	2,9
Dpto. Tránsito	2,4	2,4
Dpto. Social	2,7	2,6
Pladeco	2,4	2,4
Secplan	1,9	2,9
PROMEDIO	2,3	2,8

GRAFICO N° 4 DESEMPEÑO PROMEDIO POR DEPARTAMENTOS, DIMENSIÓN COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON LOS STAKEHOLDRES.

Grafico N ° 4 competitividad y relación con sus stakeholders en los municipio de San Carlos y Parral.





Competitividad y Relación con sus Stakeholders

A través de la imagen presentada gráficamente se puede dimensionar que ambos Municipios, si bien poseen un grado de diferencia en cuanto a los promedios obtenidos a través de los departamentos, es posible apreciar diferencias puntuales que incidieron en que el Municipio de Parral haya obtenido un promedio de (2,8) en relación al Municipio de San Carlos (2,3) referido todo esto al nivel de desempeño social en cada Municipio.

El departamento de salud (3,0) y el de educación (2,9) en el Municipio de Parral entregaron la siguiente información:

- ✓ Proporciona a su Comunidad servicios de máxima comodidad, todo esto gracias a la compenetración que existe entre los funcionarios al momento de generar el servicio.
- ✓ La implementación de prácticas relacionadas con el trato que se entrega a la comuna, a través de la oferta de soluciones y atenciones a todos sus reclamos.
- ✓ Existencia de cultura y sistemas para conocer y atender necesidades e inquietudes de los stakeholders y su comuna.
- ✓ Mecanismos para que los stakeholders puedan hacer llegar sus sugerencias, quejas, permitiendo con esto maximizar beneficios que permitan mejorar relaciones entre los stakeholders.

Las evaluaciones que obtuvieron dichos apartados fluctúan entre (3), (4) y (5) (ver anexo página N° 56). Por lo que se pone de manifiesto que el Municipio de Parral posee un mayor grado de desempeño social en el área temática de competitividad y relación con los stakeholders versus Municipio de San Carlos.

Los promedios más bajos presentados en el Municipio de San Carlos se presentan en SECPALN (1,9) y en departamento de salud (2,1), debido a:

- ✓ No existen políticas de cumplimiento de obligaciones y compromisos con terceros.
- ✓ No trabajan con otras empresas en conjunto que permitan un desarrollo efectivo dentro del Municipio y hacia su comuna.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

- ✓ Incumplimiento en cuanto al tiempo de obligaciones fiscales.

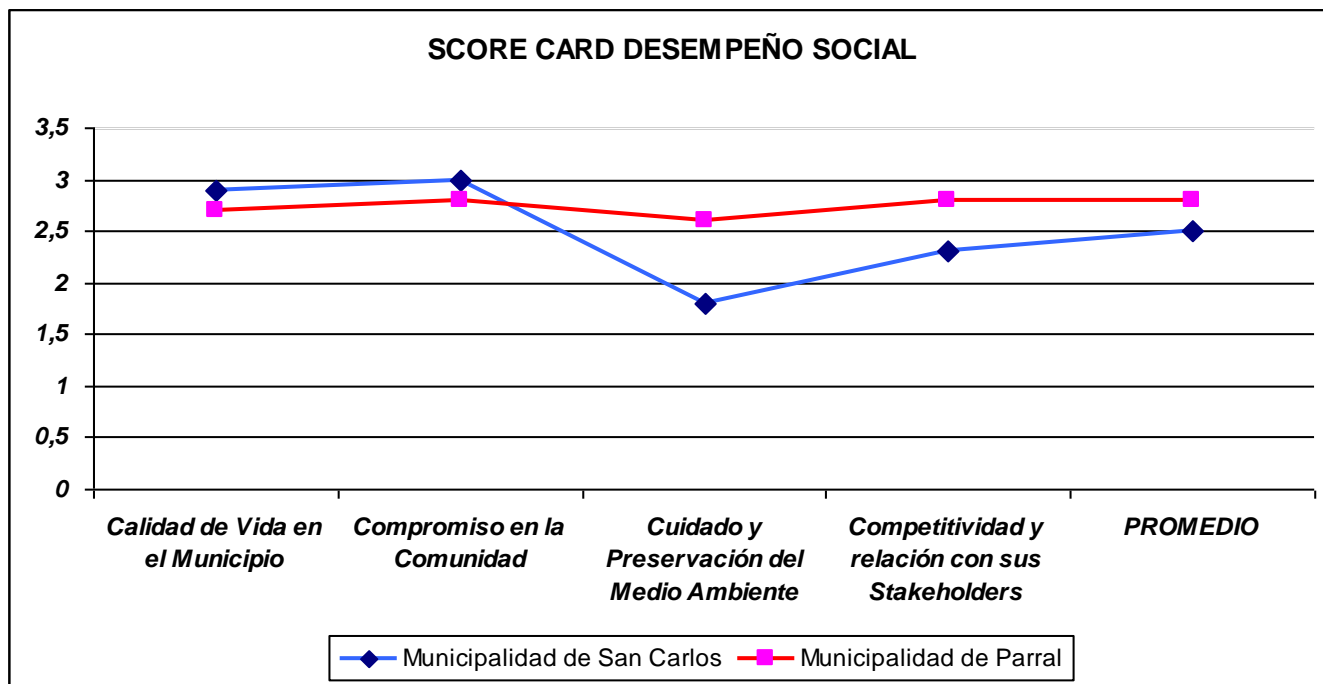
Las calificaciones en dichos departamentos fluctúan entre (1) y (3) siendo la nota más recurrente (1), por tal motivo es que el Municipio de San Carlos cuenta con un menor grado de desempeño social en el área temática competitividad y relación con los stakeholders.

TABLA 3.5 Desempeño Social promedio de los municipios por dimensión

SCORE CARD DESEMPEÑO SOCIAL

DIMENSIONES	Municipalidad de San Carlos	Municipalidad de Parral
Calidad de Vida en el Municipio	2,9	2,7
Compromiso en la Comunidad	3	2,8
Cuidado y Preservación del Medio Ambiente	1,8	2,6
Competitividad y relación con sus Stakeholders	2,3	2,8
PROMEDIO	2,5	2,8

Grafico N° 5 Desempeño Social





5.3.- SINTESIS DEL DESEMPEÑO PROMEDIO DE RS EN EL MUNICIPIO DE SAN CARLOS VERSUS EL MUNICIPIO DE PARRAL.

Tomando en cuenta todos lo expuesto anteriormente, el desempeño por área temática en RS del Municipio de Parral versus el Municipio de San Carlos, a entregado resultados que llevados a la tabla Excel han arrojado promedios por área temática en que el Municipio de San Carlos en sus dimensiones Calidad de vida en el Municipio y Compromiso con la comunidad, han obtenido promedios tales como (2,9 y 3,0) respectivamente, los cuales han arrojado un promedio de (3,0) que esta sobre el promedio de estas mismas dimensiones en Municipio de Parral, cuyo calculo arrojó un promedio de (2,8) resultado obtenido a través del calculo de Calidad de vida en el Municipio (2,7) y Compromiso con la comunidad (2,8).

Por tanto, se produjo una diferencia de (0,2) puntos, en cuanto al grado de semejanza en RS que posee el Municipio de San Carlos por sobre el Municipio de Parral.

Por otro lado es en el Municipio de Parral, donde se han obtenido los promedios más alto en las áreas temáticas cuidado y preservación del medio ambiente, competitividad y relación con sus stakeholders con promedios tales como (2,6) y (2,8) respectivamente, los que han arrojado un promedio total de (2,7) versus el Municipio de San Carlos que ha obtenido en estas mismas áreas promedio tales como (1,8) y (2,3) lo que a arrojado un promedio total de (2,1) por debajo del Municipio de parral, generándose así una diferencia de (0,6) puntos entre los promedios totales ya mencionados. Provocando esto que el Municipio de Parral posea una mayor semejanza de RS en relación al Municipio de San Carlos.

Se ha concluido, de manera general a través de un promedio de las cuatro dimensiones aplicadas en el autodiagnóstico que es el municipio de Parral quien posee un promedio más alto versus el municipio de San Carlos, (2,8) y (2,5) respectivamente generando esto una diferencia de (0,3) puntos, manifestando así un mayor grado de semejanza de RS en el municipio de Parral.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

SUGERENCIAS Y CONCLUSIONES



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

6.1.- SUJERENCIAS PARA LOS DISTINTOS DEPARTAMENTO DE LOS MUNICIPIOS DE PARRAL Y SAN CARLOS

6.1.2.- RS EN ORGANISMOS PÚBLICOS

A través de una investigación cualitativa por conveniencia, en la cual se pretendió obtener información acerca de la forma en que hoy en día opera la Responsabilidad Social en las distintas organizaciones públicas, se pudo constatar que los gobiernos locales pueden dar sustentabilidad y continuidad a los programas de las empresas, potenciándolos y logrando importantes beneficios a su gestión.

En los últimos meses, la RS ha tomado un nuevo impulso tanto en el país como internacionalmente, debido a que en forma simultánea los proyectos de RS que desarrollan las empresas han ido variando su énfasis desde lo ambiental a lo socio-ambiental, generando proyectos que involucran a la comunidad, contribuyendo a la cooperación, elemento altamente favorable para el desarrollo de la Comuna.

Sin embargo, parece que los Municipios están llegando tarde a esta conversación de RS y en su mayoría no han descubierto la oportunidad que tiene el poder acoplar sus programas de desarrollo a las intenciones de las empresas de relacionarse con las comunidades y viceversa.

Esta organización sin fines de lucro lleva años trabajando en proyectos de este tipo generando lo que han llamado Convivencia Sustentable, donde empresas, comunidades y organizaciones sociales se reúnen para enfrentar problemas comunes, resolver problemas de comunicación y establecer vínculos de colaboración, es por esto que los mejores resultados se logran en el trabajo coordinado de empresa-comunidad-municipio y organizaciones sociales. En estos años de experiencia se tiene el convencimiento de que la relación entre la empresa y la comunidad no debiera darse directamente, sino en alianza con otras entidades, porque fácilmente cae en el existencialismo. Más bien, es conveniente que sea contenida por alguna autoridad local (municipio, servicio de salud, educacional, según



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

corresponda), porque hay que entender que normalmente la empresa entra y sale de estos programas y quien puede darle sustentabilidad y continuidad es el municipio.

Muchas veces en estos procesos se generan líderes locales con capacidad e iniciativa, que pueden guiar distintos proyectos de mejoramiento local, postulando a fondos comunales y concursables. Y al mismo tiempo, pueden ser de gran apoyo para potenciar los programas y políticas, educacionales por ejemplo, de los municipios. El valor de una empresa tiene que ver con cuánta riqueza genera para sí y para la sociedad en la cual está inserta. Este es un desafío que nadie cumple hoy en un 100% porque los cambios culturales toman tiempo. Lo importante es que la discusión está planteada y va avanzando.

6.1.3.- SUGERENCIAS ESPECÍFICAS, BASADAS EN EL AUTODIAGNÓSTICO POR ÁREA TEMÁTICA PARA LOS MUNICIPIOS DE PARRAL Y SAN CARLOS.

Las sugerencias de mejoras en RS al Municipio de Parral y San Carlos, corresponden a cada una de las áreas temáticas consideradas para los distintos departamentos ya estudiados los cuales fueron aplicados en el autodiagnóstico, sugerencias que se sustentan en el trabajo de investigación realizados con las personas idóneas para la entrega de la información fidedigna y oportuna, para la posterior realización de un análisis que responde a desarrollar el manejo de RS que poseen al momento de introducirse en estas organizaciones. Es importante destacar que las sugerencias responden a demandas y propuestas realizadas por los stakeholders, pretendiendo estos, que sus organizaciones minimicen sus falencias o debilidades y maximicen sus oportunidades y fortalezas que poseen, para así poder entregar un servicio que logre la plena satisfacción de quienes acuden a los Municipios en busca de respuestas concretas para potenciar la calidad de vida de sus comunas.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

6.1.4.- MUNICIPALIDAD DE PARRAL

6.1.4.1.- CALIDAD DE VIDA EN EL MUNICIPIO DE PARRAL

Esta área temática se refiere a entregar herramientas y condiciones necesarias para que los trabajadores desempeñen sus obligaciones en un ambiente laboral que les permita desarrollar y perfeccionar sus habilidades y talentos en beneficio mutuo.

DEPARTAMENTO SOCIAL

- ✓ Elaborar e implementar un reglamento interno donde se contemple el perfil valórico que deben caracterizar a los funcionarios, lo que tendrá una incidencia directa entre sus pares y hacia la comunidad en general.
- ✓ Aplicar instrumentos que permitan diagnosticar el nivel de las relaciones interpersonales entre los distintos departamentos del Municipio y la comunidad.
- ✓ Fomentar el ingreso de funcionarios y profesionales al Municipio, que pertenezcan a grupos étnicos minoritarios, incentivando también el ingreso del género femenino, todo esto previo análisis según las necesidades.

DEPARTAMENTO SALUD

- ✓ Al igual que el departamento anterior, es necesario elaborar e implementar un código de conducta que permitan resolver distintas problemáticas.
- ✓ Desarrollar actividades que permitan fortalecer relaciones entre los integrantes de la organización y sus familias, por medio de la calendarización de actividades extraprogramáticos.
- ✓ Fomentar la contratación de personal que presten servicios de asesoría para cubrir necesidades específicas.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

- ✓ Elaborar programas que promuevan la inserción laboral de jóvenes, teniendo presente la legislación vigente para estos casos.

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN

- ✓ Diseñar programas de capacitaciones para los integrantes de los subdepartamentos en relación a la administración.
- ✓ Evaluar en forma permanente el desempeño específico de los funcionarios en las distintas áreas del departamento, tales como; finanza, gestión, RR.HH y técnico pedagógico.
- ✓ Elaborar y aplicar manuales de conductas que permitan guiar el actuar íntegro de su personal.

DEPARTAMENTO DE TRÁNSITO

- ✓ Aplicar la legislación correspondiente en materias de contrato y despidos.
- ✓ Mejorar la infraestructura e implementos tecnológica para entregar un servicio más eficiente a la ciudadanía.
- ✓ Contratar personal idóneo y en horarios flexibles que permitan satisfacer las necesidades oportunamente.

PLADECO

- ✓ Capacitar a los integrantes del departamento para la ejecución de proyectos y programas propios.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

- ✓ Crear manuales de conducta que permitan guiar de mejor manera las actividades, procedimientos y comportamientos de todos los agentes que componen el departamento.
- ✓ Estimular mediante incentivos la efectividad y el cumplimiento de las normas establecidas en el manual antes mencionado.

SECPLAN

- ✓ Considerar las sugerencias, ideas y reclamos de los funcionarios que integran el Municipio, con el objetivo de solucionar inquietudes que permiten realizar un trabajo eficiente.
- ✓ Gestionar actividades que vayan más allá de lo meramente laboral con el objetivo de ampliar las relaciones entre sus pares, como también con sus respectivas familias. Todo esto incidiendo directamente en una entrega óptima del servicio por el cual existen.
- ✓ Promover la no discriminación de nuevas contrataciones que puedan adoptar a un mejor desempeño en la entrega del servicio requerido.

6.1.4.2.- COMPROMISO CON LA COMUNIDAD EN EL MUNICIPIO DE PARRAL.

Desarrollar instancias de vinculación de toda la organización con las tareas que van en beneficio directo hacia la comunidad, representando un rol de aliado con los intereses de ambos actores, contribuyendo así a mejorar la calidad de vida de las comunidades en donde están insertos los Municipios.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO SOCIAL

- ✓ Incrementar el trabajo en equipo, permitiendo interactuar de mejor manera con la comunidad, debido a que la mejor entrega de servicio apunta directamente a la efectividad con que se gestionan las ayudas sociales, para lo cual existe este departamento.
- ✓ Fomentar el asenso de niveles jerárquicos de grupos minoritarios como pueden, ser la contratación del género femenino y minusválido, que les permita llegar a ocupar posiciones profesionales o directivas.

DEPARTAMENTO DE SALUD

- ✓ Crear sistemas que permitan controlar y supervisar los subdepartamentos, por ejemplo adquisiciones, administración y contabilidad.
- ✓ Realizar programas o proyectos que permitan obtener nuevos equipos tecnológicos, para poder cumplir a cabalidad con las obligaciones y tareas que se realizan en la entrega del servicio.
- ✓ Procurar mantener el equilibrio entre las actividades netamente laborales versus las actividades extra programáticas, que permitan desarrollarse profesionalmente de manera más óptima y así cumplir con la mejor entrega del servicio.

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN

- ✓ Difundir manuales de comportamiento que rijan el actuar ético del personal que componen el departamento.
- ✓ Reestructurar espacios físicos que perturben el mejor funcionamiento de los subdepartamentos para colaborar en el desarrollo de un eficiente trabajo en equipo.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE TRÁNSITO

- ✓ Rediseñar sistemas de trabajo que permitan designar al personal ya existente, en tareas donde sus habilidades y capacidades puedan ser aprovechadas.
- ✓ Capacitar y especializar al personal a través de charlas educativas que permitan optimizar recursos.
- ✓ Dictar charlas informativas a la comuna, cuyo propósito es educar a las personas que necesariamente acuden en busca de ayuda y de soluciones inmediatas a problemáticas relacionadas con el departamento.

PLADECO

- ✓ Crear instancias que permitan plasmar sugerencias, quejas o reclamos por parte de la comuna.
- ✓ Poseer la capacitación y especialización necesarios para poder ejecutar proyectos que van en beneficios en la comuna.
- ✓ Lograr que las personas que conforman el departamento, desempeñen sus labores de acuerdo a un comportamiento ético.

SECPLAN

- ✓ Agilizar procedimientos de gestiones que permitan dar soluciones tempranas, a través de proyectos dirigidos a las distintas personas que esperan la solución de sus problemas.
- ✓ Generar instancias que permitan promover el trabajo en equipo, con el objetivo de maximizar habilidades de sus funcionarios que favorezcan el desarrollo del departamento, permitiendo esto satisfacer requerimientos realizados por la comuna.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

6.1.4.3.- CUIDADO Y PRESERVACION DEL MEDIO AMBIENTE EN LA MUNICIPALIDAD DE PARRAL.

Orientado a mantener una visión medio ambiental sustentable, realizando gestiones para minimizar impactos negativos que puedan influir directamente sobre el medio ambiente, involucrando la calidad de vida de la comuna. Provocando que las personas que habitan en dicho lugar se vean enfrentadas a vivir insertas en lugares contaminados que no les permitan realizar distintos tipos de actividades por verse limitados por estos agentes contaminantes que van en desmedro de la sociedad.

Se pretende buscar a través de distintas herramientas combatir con la escasa información e implementación en todo lo relacionado con esta área, para asegurar la aceptación de sus grupos de interés.

DEPARTAMENTO SOCIAL

- ✓ Desarrollar campañas de educación ambiental que permitan que dentro de un plazo establecido diagnosticar grados de avances en relación al tema.
- ✓ Entregar información a los stakeholders, acerca del impacto social ambiental que puede provocar el no actuar responsablemente frente al tema.
- ✓ Optimizar el uso de recursos utilizado por el Municipio, con el objetivo de evitar el uso excesivo de materiales que pueden ser perjudiciales al momento de preservarlos fuera de tiempo.

DEPARTAMENTO DE SALUD

- ✓ Optimizar relaciones con empresas o empresarios de la comuna que aporten al desarrollo a través de proyectos o ideas que permitan beneficios para la comunidad.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

- ✓ Desarrollar instancias que permitan crear conciencia acerca de la importancia que poseen todos los organismos, que de una u otra forma aportan con la entrega de insumos para poder satisfacer las necesidades de la comuna.
- ✓ Contar con programas de mejoramiento continuo en aspectos de calidad y satisfacción, donde el personal que integra dicho departamento cuente con las condiciones y capacidades para poder desarrollar su cargo de manera exitosa.

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN

- ✓ Crear instancias y espacios específicos que permitan llevar a cabo charlas, reuniones, donde poder manifestar reclamos, quejas o simplemente dar a conocer los avances obtenidos a nivel comunal de todo lo relacionado con el departamento.
- ✓ Cumplir con los tiempos oportunos para dar a conocer solicitudes fiscales relacionadas con programas o proyectos que van en busca de mejoras continuas, permitiendo así, avanzar curricularmente frente a otros Municipios.

DEPARTAMENTO DE TRÁNSITO

- ✓ Posee y desarrolla mecanismos para promover el servicio entregado hacia la comuna a través de la búsqueda de oportunidades relacionadas con causas sociales.
- ✓ Utilizar criterios ambientales para seleccionar a sus proveedores, dependiendo del impacto medio ambiental que posean.
- ✓ Aplicar normas ambientales que contribuyan a mejorar y preservar el medio ambiente.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

PLADECO

- ✓ Operar a través de la gestión de proyectos un mejor aprovechamiento de recursos, pudiendo así disminuir la generación de desperdicios.
- ✓ Entregar a sus funcionarios como también a los miembros de su comuna, información detallada sobre daños ambientales como producto del mal uso y destino.

SECPLAN

- ✓ Generar programas de trabajo, para minimizar despidos dentro y fuera del Municipio.
- ✓ Destinar del presupuesto a proyectos ambientales de manera de integrar a la comunidad para así tener un enlace directo y más comprometido.
- ✓ Tratar de implementar en el Municipio normas de certificación ambientales y de calidad.

6.1.4.4.- COMPETITIVIDAD CON SUS STAKEHOLDERS EN LA MUNICIPALIDAD DE PARRAL.

Los grupos de interés que actúan y se involucran entre sí, directa o indirectamente con la organización. Aportando con una gama de interés, expectativas y demanda en cuanto a que un Municipio debe proporcionar a la comunidad, influyendo directamente en la sostenibilidad del Municipio.

DEPARTAMENTO DE SOCIAL

- ✓ Promover y monitorear funciones responsables en actuaciones éticas, para desarrollar un código ético para el Municipio.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

- ✓ Desarrollar programas de verificación para tener en conocimiento al Municipio de la situación de la comunidad.
- ✓ Trabajar en conjunto con los empresarios de la comuna, proyectos sociales que el Municipio no las pueda desarrollar individualmente, que vayan en beneficio de la comunidad y del propio Municipio.

DEPARTAMENTO DE SALUD

- ✓ Aplicar mecanismos en la alta dirección y de manera que puedan escuchar sugerencias y desacuerdos de los funcionarios.
- ✓ Satisfacer necesidades en las áreas de mayor complejidad de forma que el departamento se sientan más comprometido.

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN

- ✓ Contar con políticas que promuevan el mejoramiento continuo en aspectos como calidad y satisfacción de los funcionarios.
- ✓ Promover un trato digno a la comunidad que garantice la atención y solución de todos los reclamos
- ✓ Analizar las tareas que se estén realizando en conjunto con los subdepartamentos, para poder ver si el análisis es el correcto.

DEPARTAMENTO DE TRÁNSITO

- ✓ Trabajar directamente en terreno, de tal forma de poder llevar un control mas detallado de lo que está sucediendo y verificar si concuerden con lo almacenado en los archivos del departamento.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

- ✓ Realizar capacitación y poder entregar una ayuda completa en las áreas de interés y así poder estar en óptimas condiciones para solucionar interrogantes de los funcionarios.
- ✓ Incentivar a los funcionarios del departamento a realizar reuniones y analizar estrategias para mejorar la atención al público.

PLADECO

- ✓ Analizar los servicios y proyectos que se estén realizando y verificar su efectividad en cada uno de ellos.
- ✓ Planificar y desarrollar estructuras de concursos internos para poder incrementar la creatividad entre sus pares.
- ✓ Promover proyectos directos con la comunidad y masificar esto a los demás departamentos y tener un municipio más comprometido sus funcionarios y con la comunidad.

SECPLAN

- ✓ Monitorear los proyectos desde su inicio y tener una participación directa con el departamento encargado de estos objetivos.
- ✓ Incrementar la dotación de personal idóneo para realizar las tareas complejas de manera más eficiente en el departamento.
- ✓ Fomentar el trabajo en terreno, para conocer a fondo lo que necesita la comunidad.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

6.1.5.-MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS.

6.1.5.1.- CALIDAD DE VIDA EN EL MUNICIPIO DE SAN CARLOS.

Referido este ítem a entregar herramientas y condiciones necesarias para que los trabajadores desempeñen sus obligaciones en un ambiente laboral que les permita desarrollar y perfeccionar sus habilidades y talentos en beneficio mutuo.

DEPARTAMENTO SOCIAL

- ✓ Crear un código ético que se encuentre publicado en un documento el cual se puede compartir, difundir y utilizar para resolver controversias tanto como el área interna y externa del departamento.
- ✓ Establecer y articular políticas claras para que se pueda reflejar de mejor manera la creación de un código ético mencionado anteriormente y se reflejen en sus practicas cotidianas
- ✓ Realizar constantemente investigaciones de climas organizacional para medir en qué nivel de satisfacción se encuentran sus colaboradores y tratar de identificar las áreas que requieran su atención.

DEPARTAMENTO DE SALUD

- ✓ Contar con prácticas laborales que favorecen y procuran un equilibrio entre trabajo y familia. Manejar con pleno respeto la dignidad y derecho de su personal en los aspectos relacionados con despidos y liquidaciones de sueldos.
- ✓ Desarrollar programas de contratación a personas con discapacidad y grupos minoritarios.
- ✓ Estimular y reconocer a los funcionarios por sus ideas, creatividad y la toma de decisiones en los momentos críticos que puedan suceder en el departamento.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN

- ✓ Capacitar a los funcionarios en las áreas de educación y poder entregar un mejor servicio a la comunidad.
- ✓ Realizar seminarios, charlas y reuniones para poder tener ideas claras en las tareas que se estén realizando.
- ✓ Fomentar el trabajo en equipo y poder relacionar de manera más creativa al personal del departamento.

DEPARTAMENTO DE TRÁNSITO

- ✓ Identificar problemas que estén sucediendo en el departamento y poder solucionarlo eficientemente y eficazmente, para entregar un mejor servicio relacionado específicamente con soluciones inmediatas a problemas que continuamente plantea la comuna.
- ✓ Actualizar programas que se estén ocupando y poder entregar un servicio de punta, de manera que al funcionario le sea más rápido poder entregar esa información hacia el exterior.
- ✓ Modificar la modalidad de atención y el espacio físico en que realizan el trabajo, de forma que así puedan desenvolverse mejor en su lugar de trabajo.

PLADECO

- ✓ Realizar trabajos en grupos para sí interactuar mas en las funciones que se encomienden desde la Alcaldía.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

- ✓ Fomentar la creación de un código ético, para poder difundir y resolver varias falencias que presenta el departamento, de manera de facilitar el trabajo del personal y del director.
- ✓ Incentivar al personal a creaciones de programas, y así poder tener un amplio manejo de incertidumbres que provengan desde el exterior.
- ✓ Realizar encuestas en cada departamento y poder verificar como se esta realizando el trabajo en conjunto con la misión y el objetivo general de la organización.

SECPLAN

- ✓ Analizar a fondo las deficiencias que pueden tener en casos puntuales y ver de qué manera poder solucionarlo y siempre tener un plan B o varios más para así ser una organización eficiente en ámbitos sociales.
- ✓ Crear materiales de apoyo para los funcionarios, para que estos, estén informados de lo que está sucediendo a su alrededor, de manera que se sientan comprometido con la organización. El material debe ser entregado a cada funcionario del Municipio.
- ✓ Realizar investigaciones de esquemas flexibles de trabajo y poder acomodarse a las diversas necesidades del personal. De esta forma, tener una diversidad de horario para estimular mas a los funcionario y de esta manera tenerlos motivados en su lugar de trabajo.
- ✓ Realizar reuniones para poder escuchar sugerencias, opiniones, reclamos y peticiones de los funcionarios y ver qué opinan ellos de como se está trabajando y si se sienten insertos en la organización.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

6.1.5.2- COMPROMISO EN LA COMUNIDAD EN LA MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS.

Desarrollar instancias de vinculación de toda la organización con todas las tareas que están en beneficio directo hacia la comunidad, representando un rol de aliado con los intereses de ambos actores, contribuyendo así, a mejorar la calidad de vida de las comunidades en donde están insertos los Municipios.

DEPARTAMENTO SOCIAL

- ✓ Crear y establecer canales de diálogos permanentes y sistemáticos que involucren a diferentes actores y sectores de la comunidad.
- ✓ Trabajar con los líderes comunitarios, que ayuden en el desarrollo de la comunidad.
- ✓ Conocer e identificar profundamente las necesidades, expectativas y posibles conflictos que existan en la comunidad, para poner más énfasis en las reales problemáticas que tenga la ciudadanía y poder inyectar mayores presupuestos, ya sea para la contratación de profesionales capacitados que puedan brindarles la ayuda necesaria.
- ✓ Crear un área de publicidad, destinada a difundir mensajes con intereses que promuevan la responsabilidad social y el beneficio que esta pueda tener.

DEPARTAMENTO DE SALUD.

- ✓ Promover y adoptar un sistema responsable de planeación, otorgamiento y seguimiento exhaustivo de sus donativos.
- ✓ Adoptar todas las medidas que sean necesarias para garantizar que sus actividades no tengan ningún tipo de impacto negativo sobre la comunidad, y que pueda perjudicar su pleno desarrollo.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN

- ✓ Destinar mayores presupuestos en conocer e identificar las necesidades y carencias que existan en los distintos establecimientos educacionales de la comuna, para poder mejorar y evolucionar en el área educacional.
- ✓ Crear programas de apoyo para el desarrollo y crecimiento de sus establecimientos y sistema educacional, incluyendo reportes semanales o mensuales de acciones o decisiones que pueden influir directamente con las mejora del sistema existente.

DEPARTAMENTO DE TRÁNSITO

- ✓ Adoptar medidas necesarias que garanticen que sus actividades no tengan un impacto negativo sobre la comunidad y que perjudique el desarrollo integro de la comuna.
- ✓ Fomentar a través de programas específicos la promoción del bienestar económico y social de la comuna.
- ✓ Crear instancias donde se puedan establecer canales de diálogos permanentes que sirvan para identificar y conocer inquietudes que existan entre los diferentes actores o sectores ya sea del mismo departamento como de la comunidad con la que se desenvuelve.

PLADECO

- ✓ Destinar mayor cantidad del presupuesto a conocer e identificar particularidades de la comunidad para identificar expectativas, necesidades y prevenir posibles conflictos que su manera de operar puedan suscitar respecto a sus costumbres o creencia.
- ✓ Generar mayor cantidad de oportunidad a pequeños y micro empresarios o grupos productivos locales a competir con sus proveedores.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

- ✓ Crear medidas necesarias para transparentar y garantizar que sus actividades no tengan un impacto negativo hacia la comunidad.

SECPLAN

- ✓ Incentivar la creación de proyectos sociales que ayuden al crecimiento de la comuna y sean fuentes de generación de empleo, y así estar en permanente conocimiento de los requerimientos de la sociedad, fomentando el bienestar y actividades que motiven la atención de la comuna.

6.1.5.3.- CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE EN EL MUNICIPIO DE SAN CARLOS

Orientado a mantener una visión medio ambiental sustentable, realizando gestiones para minimizar impactos negativos que puedan influir directamente sobre el medio ambiente, involucrando la calidad de vida de la Comuna, provocando que las personas que habitan en dicho lugar se vean enfrentadas a vivir insertas en lugares contaminados que no les permitan realizar distintos tipos de actividades por verse limitados por estos agentes contaminantes que van en desmedro de la sociedad.

Se pretende buscar a través de distintas herramientas combatir con la escasa información e implementación en todo lo relacionado con esta área para asegurar la aceptación de sus grupos de interés.

DEPARTAMENTO SOCIAL

- ✓ Comprometer a los funcionarios a fomentar el reciclaje de residuos, y así tener un departamento íntegro en relación al tema medio ambiental.
- ✓ Realizar acciones, como charlas educativas y seminarios para que tomen conciencia sobre el cuidado del medio ambiente y de esta manera poder entregar esta información a toda la comunidad.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE SALUD

- ✓ Optimizar la tecnología con la que cuentan y maximizar el consumo, de manera de poder implantar conciencia sobre el tema.
- ✓ Crear folletos sobre el medio ambiente, de manera de poder entregarlos a los funcionarios para que tengan mayor conocimiento sobre este tema.
- ✓ Implementar tecnología para poder manejar la información sobre el medio ambiente interno y externo.

DEPARTAMENTO DE TRÁNSITO

- ✓ Implementar productos y materias primas reciclables, de manera de minimizar el uso de los funcionarios de materiales no degradables.
- ✓ Informar a la sociedad sobre el uso de sus servicios y que tomen conciencia sobre la contaminación. Además contar con programas de ayuda para resolver todas estas inquietudes.

PLADECO

- ✓ Crear programas de incentivos, premios y reconocimiento para los funcionarios que fomenten el compromiso de mejora para el medio ambiente.
- ✓ Aumentar la cantidad de programas de información sobre el cuidado del medio ambiente.

SECPLAN

- ✓ Utilizar prácticas medio ambientales sustentables en el tiempo, administrando de manera óptima y eficiente.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

- ✓ Mejorar la calidad de sus vehículos y maquinarias con el objetivo de reducir el impacto medio ambiental que estos producen.

6.1.5.4.- COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS EN EL MUNICIPIO DE SAN CARLOS

Los grupos de interés que actúan y se involucran entre si directa o indirectamente con la organización, con una gama de interés, expectativas y demanda en cuanto ha que un Municipio debe proporcionar a la comunidad, influyendo directamente en la sostenibilidad del Municipio.

DEPARTAMENTO SOCIAL

- ✓ Comprometerse como departamento a garantizar todos los trabajos y proyectos que se realicen y verificar que todo avance de manera ordenada, de tal forma de poder entregar un servicio optimo a la comunidad.
- ✓ Realizar enlaces con organizaciones privadas para el desarrollar beneficios al municipio y poder entregar de buena manera los proyectos.
- ✓ Proporcionar servicios óptimos, a través de capacitaciones y seminarios, para la realización trabajos que permitan solucionar las problemáticas dentro y fuera del departamento.

DEPARTAMENTO SALUD

- ✓ Modernizar equipos de trabajo, de manera de entregar un servicio óptimo y poder bajar los niveles de espera de documentos y trámites.
- ✓ Implementar esquemas de trabajo acorde con la demanda y así mejorar las relaciones con sus pares.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

- ✓ Tener todas las obligaciones claras de los funcionarios y tratar de minimizar los retrasos de estos.

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN

- ✓ Actualizar sistemas para entender las diversas necesidades e inquietudes de la comunidad, de tal forma que se pueda atacar de inmediato las problemáticas.
- ✓ Promover programas de apoyos para el desarrollo personal de sus funcionarios, para así tenerlos motivados y que sienten que el Municipio esta preocupados por ellos.

DEPARTAMENTO DE TRÁNSITO

- ✓ Cumplir con los tiempos y obligaciones en los momentos con demasiada demanda para satisfacer las necesidades del interior y el exterior.
- ✓ Mejorar la infraestructura de trabajo, de manera que se sientan cómodos los funcionarios y la comunidad.

PLADECO

- ✓ Motivar a la inserción de políticas de trato directo con la comunidad y poder transmitir el objetivo que el Municipio lleva a cabo.
- ✓ Elevar el nivel de satisfacción en aspectos de calidad y mejoramiento del lugar de trabajo, de manera de poder desenvolverse perfectamente.

SECPLAN

- ✓ Contar con políticas y mecanismos que promuevan que ningunos de estos departamentos puedan ser cómplices de una corrupción.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

- ✓ Implementar mecanismos para que su Stakeholders puedan hacer llegar sus sugerencias, reclamos y sus desacuerdos.

7.- CONCEPTO DE ESTRATEGIA EN RESPONSABILIDAD SOCIAL

Es necesario mencionar la utilidad de precisar medidas estratégicas con el objeto de aportar a las organizaciones máximas efectividad en todos los recursos utilizados para el cumplimiento de los objetivos, y poder determinar ventajas comparativas que vayan en pleno beneficio para la comunidad.

Lo que se pretende concebir con esto, es que los Municipios se ocupen de todas las cuestiones netamente relevantes para su mejor funcionamiento. Todo esto se podrá lograr en la medida en que las personas que encabezan los departamentos con bajas evaluaciones puedan implementar providencias correctivas que logren aminorar falencias o debilidades que fueron puestas en evidencia al momento de aplicar el cuestionario.

La falta de códigos y de manuales éticos es una de las falencias que incidirán en corto o mediano plazo en el desarrollo integral de cada Municipio.

Si bien es cierto que estrategia se refiere a la determinación conjunta de objetivos de las organizaciones y de las líneas de acción para alcanzarlas, válido es mencionar la importancia que se debe dar a otros valores no necesariamente económicos, sino más bien sociales, como lo son la solidaridad humana, compromiso con la sociedad, el respeto a la naturaleza, bienestar de los trabajadores entre otros.

Las estrategias en RS buscan también que las políticas de las organizaciones se trabajen de forma efectiva y coordinada, esto es posible mediante un trabajo en equipo, situación que no se manifiesta en la evaluación realizada en los Municipio de Parral y San Carlos, demostrado todo esto en los bajos promedios obtenidos.

La RS es una estrategia que integra un conjunto de valores que guían a su organización en sus acciones, es muy difícil que una organización logre una cultura de RS



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

cuando valores tan importantes como lo son la honradez, lealtad, respeto, no existen dentro de la misión o visión de ellos.

El éxito de un plan estratégico de RS comienza al momento que las personas que dirigen los departamentos conozcan las dimensiones de RS y que RS es la médula de las decisiones en las organizaciones (Municipios).

Vale decir que no basta con crear estrategias de discursos si no más bien crear una estructura interna que facilite el desarrollo de los valores de RS en su ambiente interno.

8.- PROPUESTAS ESTRATEGICAS DE RS PARA LOS MUNICIPIOS DE SAN CARLOS Y PARRAL.

Al presentar un conjunto de estrategias y sugerencias para mejorar el desempeño social de los Municipios, es necesario mencionar la importancia que tiene el tener implementado un modelo de gestión, término que se puede conceptualizar como una abstracción de la realidad, también como un modelo que puede ser definido como un objeto que se reproduce imitándolo. Dicho modelo debe incorporar la RS en cada uno de sus actividades, el que debe basarse en el mejoramiento continuo de los Municipios.

Es por este motivo que se presentaran propuestas estratégicas que puedan ser transversales para los distintos departamentos en donde sea necesario tomarlas como referencia para alinear sus acciones futuras, permitiéndoles incorporar valores y principios característicos de la RS.

8.1.- PROPUESTAS ESTRATEGICAS POR DIMENSIÓN.

Las estrategias ha mencionar serán planteadas previo análisis de los departamentos de cada Municipio, los que obtuvieron los promedios más bajos por área temática. Se pretende con esto sugerir estrategias para que en un corto o mediano plazo, estas sean implementadas contribuyendo a mayores beneficios en cuanto a la calidad del servicio que se le brinda a la comuna.



DIMENSIÓN 1 CALIDAD DE VIDA

- ✓ **Estrategia de motivación:** corresponde a entregar a los funcionarios que realicen un buen desempeño de tareas. Tales como, becas, beneficios económicos, incentivos de asenso, lo que permitirá mantenerlos en estado de dinamismo que conlleva a un mejor desarrollo de sus funciones.
- ✓ **Estrategia de capacitación y perfeccionamiento:** Con esta estrategia se pretende generar conciencia en el personal, a través de charlas y capacitación en forma periódica, sobre la importancia que posee para el Municipio mantener actualizado al personal en temas de servicio, relevantes al momento de entregárselos a la comuna.
- ✓ **Estrategia de implementación de código ético a seguir:** el implementar manuales éticos permite que cada departamento cuente con normas reguladoras para poder dirigir de mejor manera el comportamiento y el funcionamiento dentro del Municipio, lo que se ve reflejado tanto dentro y fuera de éste.

DIMENSIÓN 2 COMPROMISO CON LA COMUNIDAD

- ✓ **Estrategia de identificación de particularidades de la comuna:** esta estrategia permitirá determinar expectativas, problemáticas y por sobre todo necesidades que presente la comuna en busca de soluciones pudiendo así lograr mayor compromiso con ésta.
- ✓ **Estrategia de gestión de impacto frente a la comuna:** estrategia que permitirá medir y controlar el impacto de los servicios entregados a la comuna, todo esto logrado a través de canales de diálogos sistemáticos y permanentes que se logren llevar a cabo entre el Municipio y la comuna, en el tiempo preciso que permita tomar medidas correctivas y preventivas y necesarias en respuestas oportunas a reclamos provenientes de la comuna.



DIMENSIÓN 3 CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

- ✓ **Estrategia de capacitación en materia ambiental:** el objetivo de esta estrategia es entregar información mediante charlas, seminarios y entrega de material de apoyo, acerca de la importancia que posee el medio ambiente en el que están insertas las organizaciones en este caso puntual el Municipio.

- ✓ **Estrategia de utilización eficiente de los recursos:** el utilizar de manera optima los recursos disponibles para el funcionamiento del Municipio juega un rol importante al momento de evaluar que tan socialmente responsable se esta llevando el tema medio ambiental.

DIMENSIÓN 4 COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS

- ✓ **Estrategia de trabajos en grupos:** que el desarrollo de tareas o funciones por departamentos puedan ser asesoradas o apoyadas por otros departamentos, permitirá así maximizar beneficios que satisfagan plenamente a la comuna.

- ✓ **Estrategias de políticas de trato a su comunidad:** permitirá gestionar códigos que conlleven a relaciones entre Municipio – comuna de una manera mas seria, responsable, honesta, aplicando valores éticos propios de la RS.

- ✓ **Estrategia de apoyo para el desarrollo de sus proveedores:** esta estrategia permitirá trabajar en redes con las organizaciones que entregan o prestan algún tipo de servicio al Municipio, logando con esto minimizar los costos que debe incurrir el Municipio al momento de adquirir productos o servicios que posteriormente irán en beneficio directo con la comuna.



9.- CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

El planteamiento del objetivo general, señala que la investigación esta enfocada a analizar el desempeño social de los Municipios de Parral de San Carlos, para así formular sugerencias que mejoren el desempeño en RS, objetivo que fue cumplido y desarrollado en el Capítulo III, donde se muestra el autodiagnóstico de los dos Municipios mencionados anteriormente, se logro evaluar a seis departamentos por municipio, los que estaban en directa relación con la comuna, todo esto en las dimensiones de calidad de vida en el Municipio, compromiso con la comunidad, cuidado y preservación del medio ambiente y competitividad y relación con sus Stakeholders.

Esta evaluación que consistía en comparar la infamación de cada uno de los departamentos y posteriormente comparar promedios totales de Municipios, permitió identificar beneficios y falencias por departamento, permitiendo esto trabajar un conjunto de propuestas de acciones a seguir, de acuerdo a los resultados del autodiagnóstico, con lo que se pretende mejorar el desempeño social que compone el estudio.

A continuación se presenta los objetivos específicos de la investigación:

Los objetivos 1 y 2 fueron desarrollados en el capítulo I y II, y corresponden a:

- 1.- Revisar antecedentes teóricos de RS
- 2.- Describir características y funciones de los Municipios de Parral y San Carlos.

Se logro identificar las actividades desarrolladas de los dos Municipios con sus funciones y características mas relevantes, pudiendo así llevar acabo el logro de los objetivos ya mencionados.

Los objetivos 3 y 4 fueron desarrollados en el capítulo III que corresponde a:

- 1.- diagnosticar el desempeño social de los dos Municipios a objeto de estudio.
- 2.- Elaborar propuestas de acciones a seguir para mejor desempeño en los Municipios objeto de estudio.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Se logro identificar el grado de desempeño social de cada Municipio, a través de aplicación del instrumento de autodiagnóstico creado para evaluarlas que permitió concluir que existe un desempeño promedio debajo de la media (3) lo que explica el deficiente nivel de aplicación de RS en los Municipios, todo esto relacionado con el objetivo N° 3.

En el objetivo N° 4 se menciona un conjunto de sugerencias o propuestas a seguir, para mejorar el desempeño social, propuestas que fueron elaboradas de acuerdo al diagnostico realizado en el Municipio de Parral y de San Carlos.



10.- CONCLUSION.

El diagnóstico de RS en los Municipios de Parral y San Carlos, de la Provincia del Maule y de la Provincia del Ñuble respectivamente, ha arrojado un resultado que se interpreta de la siguiente manera.

Se han estudiado seis departamentos perteneciente a los dos Municipios, los cuales han sido evaluados en cuatro dimensiones o áreas de desempeño social: calidad de vida en el Municipio, compromiso con la comunidad, cuidado y preservación del medio ambiente y competitividad con sus stakeholders, donde el Municipio de Parral ha obtenido un promedio total en las 4 dimensiones de (2,8) de una escala de 1 al 5, mientras que San Carlos ha obtenido un desempeño promedio en RS de (2,5), interpretándose estos con que el Municipio de Parral posee un mayor grado de semejanza de RS versus el Municipio de San Carlos, diferencia que se hace presente debido a las bajas calificación que se obtuvieron en las áreas temáticas cuidado y preservación del medio ambiente y competitividad y relación con sus Stakeholders en el Municipio de San Carlos, estas diferencias son: el no contar con manuales éticos que permitan regir y evaluar y sancionar determinados formas de proceder frente a situaciones donde se hace meritorio poseer planes de lineamiento para dicha problemática, la falta de posibilidades que existen dentro de los Municipios para poder capacitarse con el objeto de tener posibilidades de desarrollar en otras funciones que garanticen mejor calidad de vida para ellos y sus familias, el tener vigente el compromiso con la comuna de que los miembros de estas no importando si son minorías en cuanto a genero o discapacitados se les permita también tener la posibilidad de pertenecer a esta organización, generando con esto la integración al campo laboral.

Son estas algunas de las causas más reiteradas y evaluadas con un menor nivel de puntaje que hacen que se concluya que si bien un Municipio posee un promedio más alto que el otro, los dos se encuentran por debajo de la media requerido. (3,0) para estimar que uno, el otro o los dos están siendo socialmente responsables.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ANEXOS



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

**Responsabilidad social
Empresarial RSE**

Instrumento de autodiagnóstico para los municipios

**Propuesto por:
Fundación del empresario chihuahuense, AC**

**Modificado por alumnos
De la Universidad del
Bio - Bio**



INSTRUMENTO DE AUTODIAGNÓSTICO PARA LOS MUNICIPIOS.

A partir de un análisis cualitativo realizado en el capítulo I “Antecedentes generales de la RSE”, se hizo una revisión acerca de distintos instrumentos de autodiagnóstico de RSE, concluyendo que el instrumento de autodiagnóstico para la empresa propuesto por Fundación del empresario Chihuahuense es el más eficiente por cuanto aporta con resultados que van en directa relación con las áreas más perfiladas; para el objetivo por cuál cada departamento de la Municipalidad logra realizar sus funciones.

Este Instrumento de Mexicano, facilitará el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización para la planeación de su desarrollo institucional, permitiendo así poder dimensionar fallas que perturban la mejora continua en cuanto a la entrega de una mejor calidad de servicio a la Comuna, como también trabajar con mayor énfasis en aquellos aspectos donde la Comuna reconozca una solides en las distintas áreas donde se manifiesten fortalezas que quizás aun no estaban descubiertas.

El poder aplicar este instrumento de autodiagnóstico a los miembros de la Municipalidad aportará también, con un aprendizaje, en cuanto éstos puedan identificar los principales elementos de su institución y calificar el estado en que se encuentran en su proceso de desarrollo.

Este ejercicio contribuirá a tener una visión clara de su situación actual, lo que permitirá definir prioridades para un plan de mejora, en la gestión e infraestructura de los Municipios.

El participar activamente en un proceso de autodiagnóstico en estos Municipios permitirá que los Alcaldes y los miembros que se involucrarán con el cuestionario entreguen respuestas asumiendo un papel de investigadores de su propia realidad, aprendiendo a calificar las respuestas a partir de los indicadores aceptados.

Para poder conocer el desarrollo de la RSE en el Municipio es necesario conocer el grado de desarrollo en sus áreas fundamentales, es a partir del autodiagnóstico que se podrá elaborar un plan de desarrollo orientados a la eficiencia y eficacia del funcionamiento de los Municipios logrando así una Comuna contenta y satisfecha con el desempeño de las personas que conforman dicha organización.



¿QUÉ SIGNIFICA ACTUAR CON RESPONSABILIDAD SOCIAL?

La RSE es esencialmente ética, no es una cuestión moral individual de la cabeza de la organización, sino más bien la implicación de la empresa como tal y no de los miembros individuales de ésta. Es más bien dicho un reflejo de la ética en todas las acciones de la empresa.

La RSE implica también cumplir integralmente con todas las dimensiones sean éstas: económicas, sociales y ambientales tanto en contextos internos como externos para el logro de los objetivos que cada una de las organizaciones se ha planteado al momento de iniciarse como tal.

En el caso puntual de los Municipios en estudio; I. Municipalidad de la Comuna de San Carlos y I. Municipalidad de la Comuna de Parral se pretende conocer qué tan responsablemente se están llevando a cabo determinadas acciones en los distintos departamentos, los que, independiente unos de otros, conforman el todo de la organización, es aquí donde el desarrollo de sus colaboradores (recurso humano), el desarrollo de la Comunidad, el cuidado y preservación del medio ambiente, entre otros, aportaran resultados, que conllevarán a conclusiones acerca del tema a tratar (RSE).

Es sabido que estas organizaciones sin fines de lucro como son los Municipios, su objetivo radica esencialmente en la satisfacción de la Comunidad, esto se logra a través de los distintos medios por los cuales es posible canalizar ayudas que van en completo beneficio de personas individuales y familias que recurran en instancias donde el mejor lugar para la solución de sus problemas es en los Municipios.



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

INSTRUCCIONES PARA RESPONDER EL INSTRUMENTO.

- ❖ Se inicia el autodiagnóstico leyendo cuidadosamente uno por uno los enunciados considerando el 5 con el mayor grado de semejanza con el enunciado y 1 el menor. Y el 6 cuando rotundamente NO APLICA
- ❖ Las respuestas deben ser conforme a la situación real y actual del municipio.
- ❖ Para finalizar se responderán las preguntas finales las que ayudarán a realizar una síntesis de su reflexión.

CALIDAD DE VIDA EN EL MUNICIPIO

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

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

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



INDICADORES DE CALIDAD DE VIDA EN EL MUNICIPIO.	1	2	3	4	5	6 No Aplica
1.- Cuenta con un código ético publicado en un documento el cual comparte y difunde y lo utiliza para resolver sus controversias al interior y exterior de la misma.						
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 procedimientos donde no se discrimine por motivos de origen étnico, de género, de raza, origen social, posición económica, religión o ideas políticas.						
11.- ha incrementado en números o proporción de empleos femeninos (o de otros grupos minoritarios) en 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.- Tiene algún programa para estimular y reconocer al personal por la generación de ideas, toma de riesgos, decisiones y creatividad a favor de la organización y del municipio.						



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

COMPROMISO CON LA COMUNIDAD.

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

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



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

INDICADORES DE COMPROMISO EN LA COMUNIDAD	1	2	3	4	5	6 No Aplica
1.- Destina en el presupuesto conocer e identificar las particularidades de la comunidad local para identificar expectativas, necesidades y prevenir posibles conflictos que su manera de operar pueda suscitar respecto de sus costumbres y creencias.						
2.- Establece canales de diálogo sistemático y permanente con los diferentes actores o sectores de la comunidad en que opera.						
3.- Cuenta con una fundación, instancia, puesto o sistema responsable de la planeación, otorgamiento y seguimiento de sus donativos ; así como para conducir la vinculación con la comunidad, que no esté a más de un nivel profesional desde el alcalde hasta los auxiliares.						
4.- Cuenta con programas de apoyo para el desarrollo de sus proveedores , en particular 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.						



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.

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



INDICADORES DE CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE.	1	2	3	4	5	6 No Aplica
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 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 .						



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS.

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



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

INDICADORES DE CUMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS.	1	2	3	4	5	6 No Aplica
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 Stakcholders(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 precio más allá del mercado.						
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.- Vende sus productos y 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 .						



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS

CALIDAD DE VIDA EN EL MUNICIPIO.	Nº DE RESPUESTAS	DPTO SOCIAL		DPTO SALUD		DPTO EDUCACIÓN		DPTO TRANSITO		PLADECO		SECPLAN	
	1	1	2	1	1	1	3	3	4	2	1	3	2
	2	1	1	0	2	3	2	2	4	1	2	3	4
	3	3	4	2	3	5	2	5	3	2	1	2	3
	4	5	4	4	3	4	3	2	4	3	2	5	3
	5	5	3	2	0	3	3	3	2	4	3	2	1
	6	5	5	4	5	4	5	3	4	3	2	2	3
	7	4	5	4	1	5	4	4	3	4	2	1	2
	8	5	5	1	2	2	3	3	2	3	1	4	3
	9	5	3	2	0	3	2	2	1	4	5	2	3
	10	2	4	2	4	4	3	3	2	5	4	3	2
	11	3	3	3	4	3	2	3	1	5	3	5	4
	12	5	5	0	3	4	1	4	2	3	2	4	3
	13	4	2	1	1	3	2	2	3	3	4	2	1
	14	5	4	1	2	3	2	4	2	4	3	3	2
	15	5	4	1	3	4	3	2	3	3	2	2	1

MUNICIPALIDAD DE PARRAL

CALIDAD DE VIDA EN EL MUNICIPIO.	Nº DE RESPUESTAS	DPTO SOCIAL		DPTO SALUD		DPTO EDUCACIÓN		DPTO TRANSITO		PLADECO		SECPLAN	
	1	1	1	2	1	2	2	1	1	3	2	4	2
	2	2	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1
	3	4	5	4	3	2	2	3	2	4	5	4	3
	4	5	3	3	2	2	1	3	3	2	2	2	1
	5	3	4	3	1	3	2	4	2	4	3	4	3
	6	3	5	1	4	4	5	2	2	3	2	3	1
	7	3	2	4	2	2	1	4	5	2	1	3	2
	8	4	2	2	1	2	2	4	3	2	1	2	1
	9	3	4	3	1	3	1	2	1	3	2	3	2
	10	3	1	3	4	2	1	3	2	4	2	2	1
	11	3	2	2	2	4	3	2	1	3	2	2	2
	12	3	3	3	2	2	1	3	1	4	3	3	5
	13	4	5	3	3	4	4	3	2	4	5	4	5
	14	4	4	3	2	2	1	2	1	3	2	5	3
	15	3	4	4	2	3	2	4	1	5	3	4	3



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS

COMPROMISO CON LA COMUNIDAD	Nº DE RESPUESTAS	DPTO SOCIAL		DPTO SALUD		DPTO EDUCACIÓN		DPTO TRANSITO		PLADECO		SECPLAN	
	1	2	1	3	2	1	1	3	2	2	1	3	1
	2	2	0	3	4	3	2	3	1	3	2	2	1
	3	3	4	1	2	4	5	3	3	2	3	3	1
	4	4	5	2	1	3	1	4	3	3	2	3	4
	5	3	4	5	3	4	5	4	2	4	3	3	2
	6	5	5	5	5	3	4	3	2	4	5	4	4
	7	4	5	2	5	2	3	3	1	3	2	4	2
	8	3	4	5	4	2	4	3	2	4	3	3	1
	9	4	5	5	2	5	4	2	2	4	2	3	4
	10	4	3	3	2	2	3	4	3	5	3	5	4
	11	4	3	3	3	3	2	3	1	4	5	3	2
	12	4	5	3	4	3	3	5	2	3	2	2	2
	13	3	2	3	4	5	3	3	3	2	3	4	3
	14	5	4	4	3	5	4	4	2	3	2	2	1
	15	4	3	3	2	4	3	2	1	2	2	3	2

MUNICIPALIDAD DE PARRAL

COMPROMISO CON LA COMUNIDAD	Nº DE RESPUESTAS	DPTO SOCIAL		DPTO SALUD		DPTO EDUCACIÓN		DPTO TRANSITO		PLADECO		SECPLAN	
	1	1	1	3	2	2	1	3	1	2	0	1	1
	2	3	1	4	3	2	3	2	1	3	1	2	0
	3	2	1	3	2	4	3	4	2	2	2	4	3
	4	4	5	4	3	3	1	2	3	1	1	1	1
	5	3	2	4	5	4	2	1	1	5	3	3	1
	6	4	4	4	5	4	3	2	2	4	3	1	1
	7	3	2	3	2	4	2	1	2	1	1	3	2
	8	4	2	1	1	2	1	1	2	3	3	1	1
	9	4	3	4	5	5	3	5	3	3	2	3	1
	10	2	1	1	1	1	1	4	3	2	2	3	2
	11	1	1	2	1	2	1	3	3	4	3	2	3
	12	4	5	5	3	4	3	2	5	3	2	4	4
	13	4	3	4	4	5	3	5	2	4	2	4	3
	14	3	2	2	3	5	3	4	5	1	1	5	4
	15	4	3	4	3	4	4	5	3	3	2	2	3



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS

CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	Nº DE RESPUESTAS	DPTO SOCIAL		DPTO SALUD		DPTO EDUCACIÓN		DPTO TRANSITO		PLADECO		SECPLAN	
	1	2	2	1	1	2	1	3	2	2	1	1	1
	2	2	1	1	1	2	2	2	1	3	2	2	1
	3	3	1	2	1	3	1	2	3	2	1	1	3
	4	3	2	2	1	1	3	2	1	3	1	3	2
	5	2	2	1	1	2	1	2	2	3	2	3	1
	6	1	1	1	2	3	1	1	2	4	1	2	3
	7	1	2	2	0	3	2	2	1	3	1	4	3
	8	4	3	3	2	2	1	2	2	4	2	3	4
	9	2	2	4	3	1	2	3	2	3	2	4	2
	10	1	1	1	2	3	2	2	2	2	1	1	1
	11	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1
	12	2	1	1	2	4	3	3	1	2	2	3	3
	13	1	1	2	1	2	2	3	2	1	1	2	2
	14	1	2	1	1	3	2	2	2	2	1	4	2
	15	1	1	2	1	1	1	2	1	3	1	3	2

MUNICIPALIDAD DE PARRAL

CUIDADO Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE	Nº DE RESPUESTAS	DPTO SOCIAL		DPTO SALUD		DPTO EDUCACIÓN		DPTO TRANSITO		PLADECO		SECPLAN	
	1	1	1	3	2	4	2	3	2	2	1	2	2
	2	2	0	3	1	2	2	3	1	3	2	3	1
	3	3	2	2	3	2	1	3	4	4	2	2	4
	4	4	3	3	2	3	2	4	3	2	1	2	1
	5	1	3	2	2	1	2	2	1	3	3	2	3
	6	4	3	3	2	4	2	3	1	2	2	3	2
	7	3	2	1	3	3	2	2	2	3	2	2	2
	8	2	3	3	1	4	3	3	3	4	2	4	2
	9	3	2	1	1	1	1	1	2	2	1	3	2
	10	4	3	2	3	3	1	4	3	3	3	2	2
	11	3	2	3	2	2	4	1	2	3	2	3	1
	12	2	2	2	2	3	2	2	1	2	3	1	2
	13	3	2	3	1	3	1	1	1	2	1	1	1
	14	3	1	3	2	1	3	4	3	4	2	3	2
	15	3	2	2	3	5	2	3	2	2	1	2	1



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

MUNICIPALIDAD DE SAN CARLOS

COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS	Nº DE RESPUESTAS	DPTO SOCIAL		DPTO SALUD		DPTO EDUCACIÓN		DPTO TRANSITO		PLADECO		SECPLAN	
	1	4	3	1	1	2	2	3	2	2	2	1	1
	2	3	2	3	2	4	2	2	1	4	3	2	1
	3	2	2	4	2	2	1	3	1	2	3	3	2
	4	4	2	2	1	3	1	3	3	2	1	2	1
	5	5	3	3	2	2	1	4	2	4	3	3	2
	6	1	1	3	1	3	2	2	2	2	1	1	1
	7	4	2	2	0	2	1	3	1	2	2	3	2
	8	3	2	2	2	3	2	3	1	3	3	2	1
	9	4	3	2	1	3	1	3	2	4	5	2	1
	10	4	2	3	1	3	2	4	2	2	1	1	1
	11	3	1	4	2	3	2	3	2	2	1	3	2
	12	2	1	3	2	3	1	2	1	3	2	4	3
	13	3	2	1	1	2	1	2	4	4	3	2	2
	14	4	2	4	3	3	2	4	2	1	2	3	2
	15	4	3	4	2	2	3	4	2	2	1	3	1

MUNICIPALIDAD DE PARRAL

COMPETITIVIDAD Y RELACIÓN CON SUS STAKEHOLDERS	Nº DE RESPUESTAS	DPTO SOCIAL		DPTO SALUD		DPTO EDUCACIÓN		DPTO TRANSITO		PLADECO		SECPLAN	
	1	3	2	2	2	4	2	2	3	3	1	3	1
	2	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	4	2
	3	5	3	3	5	4	3	3	3	4	2	4	3
	4	3	2	2	2	3	2	4	2	4	3	3	3
	5	4	3	4	2	2	3	3	1	3	4	3	3
	6	3	1	1	2	2	1	3	4	4	2	2	1
	7	1	1	2	1	1	1	1	1	2	0	0	2
	8	4	5	5	3	4	3	5	3	3	5	4	2
	9	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1
	10	2	1	3	2	3	1	1	1	1	1	1	1
	11	1	1	2	0	2	3	3	1	2	1	2	1
	12	4	2	3	2	2	2	4	3	3	3	4	3
	13	3	2	3	1	2	1	2	2	3	2	4	2
	14	3	3	4	2	4	3	3	2	2	3	3	2
	15	3	2	4	3	2	2	3	2	2	2	3	1



UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES