

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACION PUBLICA

"DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION DE CONTRATOS PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS CON FINANCIAMIENTO EXTERNO"

MUNICIPALIDAD DE SAN ANTONIO

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADOR PUBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION PUBLICA

Alumna
GLORIA RIVERA MEDEL

Profesor Guía
RAMIRO PADILLA BOCIC

Valparaíso, Junio de 2010

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
SISTEMA INTEGRADO DE BIBLIOTECAS
CAMPUS LAS HERAS

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

"DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CONTRATOS PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS CON FINANCIAMIENTO EXTERNO"

MUNICIPALIDAD DE SAN ANTONIO

R. 8302

TESIS PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADOR PÚBLICO Y AL GRADO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION PUBLICA

Alumna

GLORIA RIVERA MEDEL

Profesor Guía

RAMIRO PADILLA BOCIC

Valparaíso, Junio de 2010

Dedicado a quienes ya no están conmigo, pero estarán por siempre en mi memoria…

…A mis Padres"

AGRADECIMIENTOS

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar conmigo en cada paso que doy, por iluminar mi mente, y por haber puesto en mi camino a quienes han sido mi soporte y compañía en este estudio.

"Agradezco a mis padres, por haberme entregado valores, aprender a corregir mis errores, y por su ejemplo de superación."

"Agradezco a mi esposo Rómulo, por su apoyo y paciencia durante todo este período de aprendizaje"

"Agradezco a mis hermanos, especialmente a mis hermanas, Ana, Juana y Carmen, por darme fuerzas para llegar a buen término y lograr este objetivo"

"Agradezco en forma muy especial a Patricia Jarufe, por su apoyo incondicional en este Trabajo."

"Mi más sinceros agradecimiento al Sr. Profesor Ramiro Padilla, por su tiempo, dedicación y entrega al guiar este trabajo."

Agradecer al cuerpo de profesores de la Universidad de Valparaíso por sus enseñanzas, en especial al Sr. Profesor Jaime Rubina, por su apoyo y dedicación a este proyecto, y por vuestros consejos.

"Agradezco al Sr. Alcalde de la I. Municipalidad de San Antonio y a la Sra. Verónica Palomino Rodriguez, por darnos la oportunidad de realizar esta Carrera, sin su apoyo no hubiese sido posible"

A todos ellos, gracias

INDICE

1.0 CAPITULO I: INTRODUCCIÓN.....6
1.1 PRESENTACIÓN DEL TEMA..... 6
1.2 PROBLEMA DETECTADO..... 7
1.3 OBJETIVOS..... 8
1.4 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA A RESOLVER.....9
1.5 CONTENIDOS DE LA TESIS..... 10

2.0 CAPITULO II: LA MUNICIPALIDAD DE SAN ANTONIO.....11
2.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNA 11
2.2 ORGANIZACIÓN MUNICIPAL.....14
2.3 ÁREA O FUNCIÓN DE INTERÉS.....16
2.3.1 DIRECCION DESARROLLO COMUNITARIO.....16
2.3.2 SECRETARIA DE PLANIFICACION COMUNAL.....17

3.0 CAPITULO III: MARCO TEÓRICO.....19
3.1 MODERNIZACIÓN DEL ESTADO 19
3.2 MARCO JURÍDICO MUNICIPAL.....21
3.3 FONDOS CONCURSABLES.....25
3.4 ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS.....27

4.0 CAPITULO IV: SITUACIÓN ACTUAL.....28
4.1 LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.....28
4.1.1 OBJETIVO Y FUNCIONES.....28
4.1.2 DESCRIPCION UNIDAD DE ADMINISTRACION DE FONDOS.....29
4.2 ANÁLISIS DE LOS EFECTOS DE PROYECTOS ADJUDICADOS.....31
4.3 LAS UNIDADES EJECUTORAS.....37
4.4 FORMULACIÓN DEL PROYECTO.....37
4.5 PROCESO DE COMPRA DE MATERIALES.....40
4.6 PROCESO DE CONTRATOS HONORARIOS.....43
4.7 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....45

5.0 CAPITULO V: SOLUCIÓN PROPUESTA.....46

5.1 FUNDAMENTOS PARA LA SOLUCIÓN 46
5.2 OBJETIVO.....46
5.3 FUNCIONES DE LA UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN DE CONTRATOS.....46
5.4 DIAGRAMA FUNCIONAL.....48
5.5 ORGANIZACIÓN.....50
5.6 RECURSOS.....52
5.7 RESULTADOS ESPERADOS 54

6.0 CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....56
6.1 CONCLUSIONES.....56
6.2 RECOMENDACIONES.....57
ANEXOS.....58
BIBLIOGRAFÍA.....64

Capítulo I INTRODUCCION

1.1 Presentación del Tema de la Investigación

La Ilustre Municipalidad de San Antonio, en un esfuerzo por incrementar los beneficios a la Comunidad, busca permanentemente nuevas fuentes de financiamiento, a través del acceso a Fondos Concursables y aportes que realizan diferentes reparticiones de la administración central, tales como: Servicio Nacional de Menores (SENAME), Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI), Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU), los cuales se postulan y adjudican a través de proyectos.

Los recursos que ingresan a la Municipalidad se materializan por medio de convenios suscritos entre la Municipalidad y organismos públicos, cuya administración y ejecución corresponde a la Municipalidad a través de las distintas unidades de este servicio público. Las unidades de la Municipalidad que postulan a estos fondos son, generalmente, la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO) y la Secretaría de Planificación Comunal (SECPLAC), para lo cual requieren poseer conocimientos técnicos que le permitan formular los proyectos y además las capacidades de gestión para administrar los recursos obtenidos.

Los fondos que se adjudican a través de estos proyectos, obligatoriamente deben ser depositados en cuentas corrientes especiales abiertas para cada proyecto. La aplicación de estos fondos durante el ejercicio del proyecto son realizadas por la Dirección de Administración y Finanzas de la Municipalidad, unidad que además lleva el control financiero del proyecto, de acuerdo al convenio suscrito con el organismo que otorgó los fondos y conforme al presupuesto que administra la unidad ejecutora; sin embargo, las unidades ejecutoras han demostrado debilidades en la administración de sus proyectos, las que afectan las actividades normales de la Dirección de Administración y Finanzas.

1.2 El Problema a Investigar

El acceso a Fondos concursables que está realizando la Municipalidad, ha incrementado notablemente la carga de trabajo de las Unidades de la Dirección de Administración y Finanzas, produciendo problemas de gestión de los proyectos adjudicados.

La diversidad de proyectos que se han adjudicado y normativa que debe cumplirse, introducen complejidad en la administración de los convenios, especialmente en relación con los proveedores, generándose dificultades que entraban la acción de compras, y por otra parte, deficiencias en el cumplimiento de los deberes ante los organismos que transfieren los recursos. Si bien, cada Unidad realiza sus tareas de acuerdo a las funciones que les corresponden, se aprecia una serie de deficiencias operativas, tales como:

a) Convenios que no se entregan a todas las unidades participantes
b) Demora en la entrega de presupuestos por carencia de información
c) Retraso en las rendiciones de cuenta a los organismos que financian
d) No entrega oportuna de la información de parte de la Unidad Ejecutora (Flujos de Caja, Convenios)
e) Reclamos de organismos externos por no presentar rendiciones de cuenta en el plazo estipulado, además con observaciones.
f) Retraso en las Fichas de Contratación y Pagos de Honorarios
g) Retraso en presentación de Solicitudes de Compra, afectando el término y cierre del proyecto.

Así, los problemas se circunscriben en el marco de las deficiencias en el manejo financiero y operacionales en las Unidades Ejecutoras de los proyectos financiados con fondos concursables, trayendo como consecuencias debilidades en la administración de los convenios por parte de la Municipalidad de San Antonio, y afectando las relaciones entre las Unidades de la entidad.

1.3 Objetivos

De acuerdo a la naturaleza de los problemas detectados, los objetivos de este Trabajo de Titulación se dedican a:

Objetivo General:

Proponer las bases para el diseño de un Sistema de Gestión de Contratos, para la implementación de Proyectos con Financiamiento Externo.

Objetivos Específicos:

- Realizar un análisis de la situación actual del acceso a Fondos Concursables y al desarrollo e implementación de los Proyectos adjudicados.

- Proponer las bases para el diseño de un Sistema de Gestión de Contratos y para la creación de Unidad de Gestión de Contratos.

1.4 Justificación del Tema

Los Fondos Concursables es el instrumento que ha implementado el Gobierno para asignar recursos adicionales a los Municipios, los que se han incrementado significativamente en los últimos años.

La carga de trabajo derivada de la preparación y administración de estos proyectos a superado las capacidades administrativas, tanto en las Unidades ejecutoras, como de las Unidades de la Dirección de administración y finanzas, especialmente por el hecho que estos proyectos se manejan en forma descentralizada, lo que en conjunto está produciendo pérdidas de fondos por la imposibilidad de utilizar el total de los recursos asignados, de efectuar aportes municipales no previstos cuando los proyectos se exceden en los gastos, por los considerables atrasos en su ejecución y por las dificultades para preparar informes y efectuar el cierre de ellos.

La formalización de un nuevo proceso de gestión significará importantes ahorros para el municipio, el uso adecuado de los fondos asignados a cada proyecto y el aumento en las capacidades para preparar informes y efectuar los cierres en los plazos convenidos.

La política vigente "Maximización en la Calidad de Gestión", se traduce en la creación de nuevos sistemas o procedimientos que permitan aumentar la eficiencia y eficacia en las tareas a realizar; fortaleciendo las relaciones laborales, entre los distintos departamentos o unidades; aumentar el espíritu de cuerpo y trabajo compartido; para cumplir los objetivos de servicio a la comunidad.

Estos beneficios son el sustento que justifica la solución que se desarrolla en esta Tesis.

1.5 Contenidos de la Tesis

Los contenidos de esta Tesis se organizan en seis capítulos, que incluyen las siguientes materias:

- **El Capítulo I**, incluye la presentación del tema, el problema a resolver, los objetivos del trabajo y la justificación del mismo.

- **El Capítulo II**, describe la Entidad sujeto de la investigación, sus principales características, organización y áreas o función de interés contenidas en el trabajo.

- **El Capítulo III**, comprende el marco teórico y resume los contenidos y materias que se abordarán durante el desarrollo del trabajo.

- **El Capítulo IV**, resume el contenido del diagnóstico, mediante una descripción de la situación actual, donde se definen los principales problemas detectados.

- **El Capítulo V**, describe la propuesta de solución e incluye objetivos, funciones y principales características que tendrá el nuevo sistema de Gestión de Contratos.

- **El Capítulo VI**, expone las conclusiones y recomendaciones de este trabajo.

Capítulo II LA MUNICIPALIDAD DE SAN ANTONIO

En el contexto enunciado, la entidad sujeto de la investigación es la ilustre Municipalidad de San Antonio.

2.1 Principales Características de la Comuna de San Antonio

Perfil Comunal: Comuna Puerto

La Comuna de San Antonio forma parte de la Provincia del mismo nombre, que se inserta en la V región de Valparaíso, ubicada en la zona central de Chile. Esta región está enmarcada por la Cordillera de Los Antes y el Océano Pacífico. La superficie de la región es de 16.396,1 Kms2. Esta región está compuesta por 7 provincias; Petorca, Los andes, San Felipe de Aconcagua, Quillota, Valparaíso y San Antonio e Isla de Pascua.

La comuna de San Antonio es una de las seis comunas que componen la Provincia de San Antonio, junto con Santo Domingo, Cartagena, El Tabo, El Quisco y Algarrobo.

Las características de la comuna de San Antonio, están dadas principalmente por ser una comuna periférica en el contexto de la V Región. Se encuentra subdividida en 44 territorios jurisdiccionales, de los cuáles 38 corresponden a localidades urbanas y 6 localidades rurales, siendo estas últimas: Cuncumén, El Asilo, Leyda, Malvilla, Aguas Buenas y San Juan. Cuenta además con cuatro subsectores urbanos que se diferencian entre sí por sus características topográficas, origen y grados de relaciones funcionales que son San Antonio, Barrancas, Llo-Lleo, Lo Gallardo y San Juan.

La Comuna de San Antonio tiene una superficie de 40.238 hectáreas., con un área urbana que hoy ocupa una superficie de 2.069,19 hectáreas, y tiene una población aproximada de 85.779 habitantes, de los cuáles 84.326 viven en el área urbana. (Censo 2002).

Una característica relevante de la comuna de San Antonio, es su denominación de comuna puerto, tal como se muestra en la figura Nº 1

La construcción del puerto de San Antonio comenzó en 1910 y la primera piedra colocada el 5 de mayo de 1911, cuando era Presidente de la República Don Ramón Barros Luco.

Nuestro puerto comenzó como Terminal granelero, pero posteriormente incorporó la transferencia de carga general y contenedores. De esta manera, en 1995 logra constituirse en el Puerto Nº 1 de Chile, al incrementar fuertemente el movimiento de contenedores.

El puerto de San Antonio es actualmente el puerto más importante de Chile, siendo el terminal portuario más cercano a la ciudad de Santiago. Su área de influencia está conformada por Chile Central y la provincia de Mendoza en Argentina.

En este contexto, la misión de la empresa según la Ley 19.542 que rige a las Empresas Portuarias, es promover la competencia entre puertos y al interior del Puerto, incorporar la participación del sector privado para incrementar la eficiencia y la inversión.

Figura N° 1



- **Breve reseña Histórica Institucional**

La Comuna de San Antonio fue creada el 22 de diciembre de 1891; y se instituyó el 6 de mayo de 1894, cuando la Municipalidad celebró su primera sesión como comuna autónoma, presidida por Don Agustín D'Alancón, quien en ese momento era el Presidente de la Comisión Calificadora de Poderes, eligiendo como primer alcalde a Don José Segundo Plaza Poblete y a las demás autoridades.

Con el transcurso de los años, se pueden distinguir varias etapas importantes. Los destinos de la Comuna son presididos por el Alcalde, junto al honorable Concejo Municipal, compuesto por siete concejales; actualmente Alcalde de la Comuna, por el período de cuatro años, es Don Luis Omar Vera Castro, y su domicilio está en la Casa Consistorial, ubicada en Avenida Barros Luco N° 1881 Barrancas, San Antonio.

Las disposiciones legales que rigen la administración municipal, establecen para el cumplimiento de la gestión los siguientes instrumentos:

a) Plan de Desarrollo Comunal y sus Programas;
b) Plan Regulador Comunal
c) Presupuesto Municipal Anual

2.2. **Organización de la Municipalidad de San Antonio**

El ordenamiento administrativo de la I. Municipalidad de San Antonio, está contenido en el Reglamento Interno que data del año 1997, el que se actualiza según requerimientos y modificaciones legales que acontecen. Este reglamento establece la estructura y organización interna, misión y funciones de las Unidades Municipales.

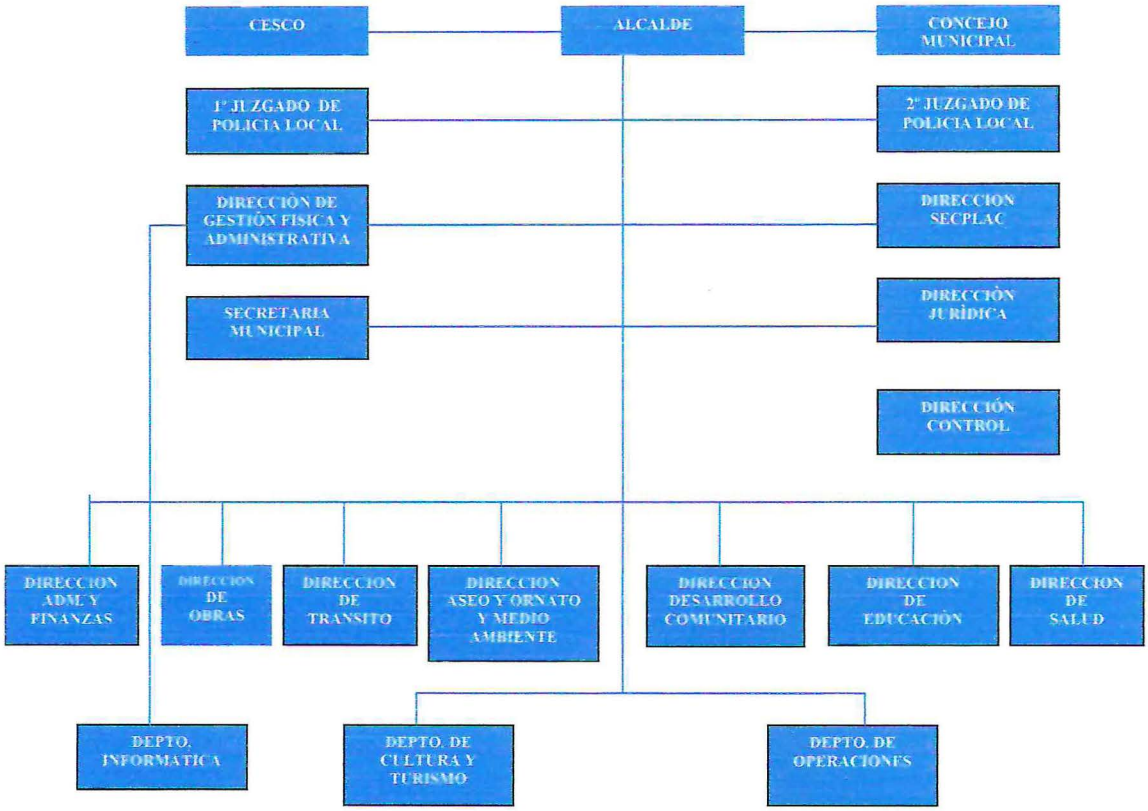
La estructura orgánica de la Municipalidad está representada por el conjunto de Direcciones y entidades que bajo la Dirección del Alcalde están encargadas de la gestión del Municipio, sus prestaciones y de la atención a la población en sus necesidades y requerimientos, en conformidad a la Constitución y las leyes.

Las unidades que dependen directamente del Alcalde, y se reportan a él, en los actos que su gestión involucra son la Secretaría Comunal de Planificación y Coordinación, la Dirección de Asesoría Jurídica, la Dirección de Administración y Finanzas, la Dirección de Coordinación de Desarrollo Físico, la Dirección de Coordinación de Desarrollo Social, la Dirección de Control y la Secretaría Municipal.

De igual dependencia, pero bajo la Coordinación de Desarrollo Físico operan la Dirección de Obras Municipales, la Dirección de Aseo y Ornato, la Dirección de Tránsito y Transporte Público y el Departamento de Operaciones; y de igual forma, bajo la Coordinación de la Dirección de Desarrollo Social, opera la Dirección de Desarrollo Comunitario, la Dirección de Educación, la Dirección de Salud, el Departamento de Medio Ambiente y el Departamento de Cultura y Turismo.

La estructura organizacional se representa en el organigrama de la I. Municipalidad de San Antonio, tal como se indica en el Cuadro siguiente:

ORGANIGRAMA MUNICIPALIDAD DE SAN ANTONIO



2.3 Áreas o Función de Interés

La Municipalidad de San Antonio, en su búsqueda permanente por incrementar los beneficios de la Comunidad, aplicando los recursos estatales disponibles, en los últimos dos años ha dinamizado las actividades a través de la Dirección de Desarrollo Comunitario, DIDECO, y de la Secretaría de Planificación Comunal, SECPLAC, materializando en proyectos financiados por medio de fondos concursables.

2.3.1 Dirección de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad de San Antonio

La Unidad de Desarrollo Comunitario, constituye una unidad directiva de la Municipalidad, depende directamente de la Alcaldía de la Municipalidad, y se coordina horizontalmente con seis unidades directivas, tal como se muestra en el organigrama.

Como misión corresponde a esta Dirección, asesorar al Alcalde y al Concejo en la promoción del desarrollo comunitario, dando satisfacción a las necesidades de la comunidad en las materias de asistencia social y cultural, salud pública, educación y fomento productivo y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la Comuna. En los últimos años, La Dirección de Desarrollo Comunitario ha concentrado sus esfuerzos en gestionar recursos para la ejecución de proyectos en el marco del desarrollo Social - Comunal para mejorar la calidad y cobertura de los servicios en torno a una política social integral encaminada a la superación de la pobreza y elevar la calidad de vida de los habitantes de la Comuna.

En este contexto, las entidades gubernamentales con el objeto de fortalecer el acceso descentralizado de los beneficiarios a las prestaciones coordinadas e implementadas a través de sistemas y bajo la administración de los Municipios, establecen mecanismos de postulación en función de un "Marco Operativo" de ejecución y transferencia de recursos, particularmente, aquellos relacionados con el área Social - Comunal.
Actualmente, esta Unidad tiene la responsabilidad por aproximadamente 64 proyectos.

Las principales fuentes de financiamiento se resumen a continuación:

	FUENTES DE FINANCIAMIENTO
1	Ministerio de Planificación (MIDEPLAN)
2	Servicio Nacional de Menores (SENAME)
3	Fondo Solidario de Inversión Social (FOSIS)
4	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)
5	Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI)
6	Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB)
7	Ministerio del Interior – Seguridad Ciudadana

2.3.2 Secretaria de Planificación Comunal de la Municipalidad de San Antonio

La Secretaría de Planificación Comunal es una unidad dependiente de la Alcaldía, a quien le corresponde como misión apoyar al Alcalde y al Concejo Comunal en el estudio, definición de políticas y en la elaboración, coordinación y evaluación de los planes, presupuestos, programas y proyectos de desarrollo comunal. Su departamentalización operacional contempla un equipo técnico - profesional en las siguientes áreas funcionales:

- Desarrollo Económico
- Inducción de Inversiones
- Planificación Social
- Programación y Planificación Financiera
- Formulación, Evaluación y Presentación de Proyectos
- Informática

En el ámbito de sus funciones, La Secretaría de Planificación Comunal, debe evaluar y analizar permanentemente la situación de desarrollo de la Comuna, enfatizando lo social y lo territorial, recopilar y mantener información comunal que le permita a través del staff de profesionales, materializar proyectos, y postular a las diversas fuentes de financiamiento que ofrece el Gobierno Central y Regional. En los dos últimos años, según sus lineamientos, se pueden identificar cuatro tipos fundamentales.

Esta Unidad ha materializado alrededor de 60 proyectos, las principales fuentes de financiamiento son:

TIPOS DE PROYECTOS	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	PROYECTOS 2008/2009
Programa Mejoramiento Urbano	Gobierno Central (Subdere)	20
Programa Mejoramiento de Barrios	Gobierno Central (Subdere)	6
Fondo Regional de Inversión Local	Gobierno Regional (Intendencia)	30
Fondo Nacional Desarrollo Regional	Gobierno Regional (Subdere / Intendencia)	5

Capítulo III Marco Teórico

3.1. La Modernización del Estado

En Chile, el proceso de modernización del Estado constituye un desafío impuesto por la necesidad de adecuar el Estado a las nuevas realidades tecnológicas, económicas y sociales, generadas como consecuencia de periodos de radicales cambios, tendientes a impulsar y reforzar las bases político-institucionales de la gobernabilidad y el fortalecimiento de la sociedad civil, siendo fundamental la renovación y recuperación de las Instituciones Públicas.

En este contexto, a partir del año 1994, se ha puesto énfasis en tres aspectos fundamentales en este proceso de modernización de la gestión pública:

Énfasis en la Planificación

La primera iniciativa en materia de modernización de la gestión pública es desarrollar nuevos instrumentos de apoyo a la gestión en los Servicios Públicos, incorporando conceptos, métodos y nuevas técnicas de gestión, con énfasis en la planificación estratégica, indicadores de gestión, gestión de calidad, insertas en un plan anual.

En el ámbito Municipal esta iniciativa se traduce en el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) que es el principal instrumento de planificación y gestión con el que cuenta la organización municipal en el país. Su propósito es contribuir a una administración eficiente de la Comuna y promover iniciativas y proyectos destinados a impulsar el progreso económico, social y cultural de sus habitantes. Entre sus principios orientadores destacan la participación democrática, la coherencia interna y externa del instrumento de planificación, la flexibilidad del plan para adaptarse a un entorno cambiante, su enfoque estratégico del desarrollo y, a la vez, su condición de instrumento operativo para guiar las decisiones de las autoridades comunales.

Gobierno Electrónico

El desarrollo del Gobierno Electrónico es un componente clave en el proceso de modernización del Estado. Bajo esta concepción, el sistema de Gobierno electrónico incentiva y guía su aplicación en la administración pública, teniendo como objetivo contribuir al uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para mejorar los servicios e información ofrecida a los ciudadanos y organizaciones, mejorar y simplificar los procesos de soporte institucional y facilitar la creación de canales que permitan aumentar la transparencia y la participación ciudadana, Ejemplo: Ventanilla Única Municipal.

Nuevos Procedimientos para Asignación de Recursos

A partir de 1994, con el fin de fortalecer y mejorar las políticas sociales, se incorporan nuevos mecanismos de asignación de recursos por la vía de Fondos Concursables, proceso que implica a los organismos que postulan demostrar capacidad de gestión, mediante Sistemas Administrativos Consolidados. Además habilidades y competencias técnicas para concursar.

3.2. MARCO JURIDICO MUNICIPAL

El Marco Jurídico Municipal es el conjunto de normas jurídicas que reglamentan a las municipalidades, están estipuladas en diversos cuerpos legales y especialmente en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.

3.1.1 LEYES QUE REGULAN LOS ACTOS Y PROCEDIMIENTOS DE LA MUNICIPALIDAD SOBRE LA ADMINISTRACION DE FONDOS DE TERCEROS

La legislación nacional en temas relacionados con municipalidades es amplia y variada. En primer orden, las municipalidades consagran su naturaleza y constitución en la Constitución Política de la República y en su propia ley orgánica.
Asimismo, existen normativas especiales como son las ordenanzas, los reglamentos y decretos, otras leyes aplicables a las municipalidades y los estatutos administrativos sobre funcionarios municipales.

- **La Constitución Política de la República de Chile**

La Constitución Política de la República de Chile articula en su Capítulo XVI, sobre Gobierno y Administración Interior del Estado, la Administración Comunal.

En su artículo 118, del Capítulo XVI, establece que..."la administración local de cada comuna o agrupación de comunas que determine la Ley, reside en la municipalidad.." asimismo define..."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 la comuna...", en el mismo artículo, señala que... "una ley orgánica constitucional determinará las funciones y atribuciones de las municipalidades..."

- **Ley N° 18.695 / 2002, Orgánica Constitucional de Municipalidades**

La Ley N° 18.695 establece las funciones y atribuciones que le corresponden a las municipalidades. Norma su patrimonio, financiamiento, régimen de bienes y organización interna de ellas, establece las disposiciones generales aplicables a su personal y a la fiscalización a las que están sujetas. También regula lo relacionados con el alcalde y el concejo: sus atribuciones, incompatibilidades e inhabilidades y todo lo atingente a los procesos de participación ciudadana, las audiencias públicas y las oficinas de reclamos y los plebiscitos comunales. Por último fija normas sobre corporaciones, fundaciones y asociaciones municipales.

- **Decreto Ley N° 1263 / 1975, Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado**

Este Decreto Ley establece las bases generales para todos los servicios e instituciones de la administración centralizada y descentralizada del Estado. Comprende el conjunto de procesos administrativos que permiten la obtención de recursos y su aplicación a la concreción de los logros de los objetivos del Estado; incluye los procesos presupuestarios, de contabilidad y de administración de fondos.

- **Ley sobre Presupuesto de la Nación**

Esta legislación se dicta anualmente para los organismos públicos, y en general contiene normas de interés municipal en materia de administración de bienes, recursos financieros y recursos humanos.

- **Ley N° 19.862 / 2003, sobre Registros de las Personas Jurídicas Receptoras de Fondos Públicos.**

La Ley N° 19.862 contempla disposiciones sobre la obligación de llevar registros de las entidades receptoras de fondos públicos que transfieren, y el deber de los beneficiarios de estos aportes de inscribirse en los registros, para la entrega material de los recursos.

- **Ley N° 19.886 y el Decreto Supremo N° 250, de 2004, sobre "Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios"**

La Ley N° 19.886 tiene como objetivo uniformar los procedimientos administrativos de contratación y suministro de bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de la administración pública.

- **Ley N° 10.336 / 1964, relativa a "Organización y Atribuciones de la Contraloría General de la República.**

La Ley N° 10.336, entrega facultades a Contraloría General de la República para ejercer el control financiero del Estado, examen y juzgamiento de las cuentas de los organismos del Sector Público y fija normas de procedimientos sobre Rendición de Cuenta.

- **Dictamen N° 19.582 / 1974, de la Contraloría General de la República**

Este Dictamen establece disposiciones sobre apertura, manejo y control de las Cuentas Corrientes Municipales.

- **Decreto con Fuerza de Ley N° 458, de 1975, del Ministerio de la Vivienda y Urbanismo, sobre "Ley General de Urbanismo y Construcción"**

Contempla disposiciones sobre el desarrollo urbano, exigencias para la construcción, loteos, subdivisiones, modificaciones y demoliciones. Establece las facultades para la Dirección de Obras Municipales (DOM) en esta materia. En especial, faculta en el otorgamiento de permisos y recepciones finales de obras, y en las competencias de los organismos del Ministerio respectivo, principalmente respecto de su potestad reglamentaria. Asimismo, establece disposiciones sobre el Plan Regulador Comunal y su objetivo de regular los diferentes usos de suelo y la adecuada armonía que debe existir entre las distintas actividades que se desarrollan en la comuna, para el desarrollo,

seguridad y bienestar de la población.

- El conjunto de instrumentos jurídicos señalado demuestra que el régimen de administración municipal es estricto, estableciendo un marco de referencia jurídico en la gestión de los proyectos adjudicados a través de Fondos Concursables, cuyos recursos deben administrarse aplicando todas las normativas de los diferentes sistemas presupuestarios, contables y financieros que tiene la Municipalidad de San Antonio.

3.3 Fondos Concursables

Los Fondos Concursables son mecanismos de asignación de recursos, a través de los cuales el Gobierno de Chile canaliza los recursos del país para la materialización de programas y proyectos de desarrollo local, orientados a apoyar las necesidades de la comunidad y a promover su avance social, económico y cultural. Estos fondos, al que pueden optar los municipios del país, son aportes económicos que se otorgan a través de un proceso competitivo de postulación, bajo la modalidad de proyectos, destinados principalmente al desarrollo social en beneficio de sectores vulnerables de la comuna.

En el caso que los Fondos Concursables sean aprobados, este acto se formaliza a través de un Convenio, el que fija derechos y deberes entre las partes, para el adecuado cumplimiento, desarrollo y ejecución de sus actividades.

Los proyectos son de corto plazo, algunos renovables, entre los 3 y 12 meses.
Cada fondo establece las características de los beneficiarios y define las entidades que califican para administrar esos beneficios.

Consideraciones para Postular a Fondos Concursables

La totalidad de los fondos disponibles exige de las Instituciones que pretenden su adjudicación los siguientes requisitos:

- Institución con demostrada capacidad de gestión, mediante Sistemas Administrativos Consolidados.
- Registro Ley N° 19.862, del Ministerio de Hacienda (www.registros19862.cl), de la Institución
- Personalidad Jurídica
- RUT Institucional
- Cuenta Bancaria Institucional

Los organismos Públicos que han creado fondos concursables a los que puede acceder el Municipio, son los siguientes:

Fondos concursables vigentes a los que puede acceder la Municipalidad:

1	FONDO SOLIDARIO INVERSION SOCIAL **(FOSIS)**
2	FONDO REGIONAL DE INVERSION LOCAL **(FRIL)**
3	MINISTERIO DE PLANIFICACION **(MIDEPLAN)**
4	MINISTERIO DEL INTERIOR
5	SERVICIO NACIONAL DE MENORES **(SENAME)**
6	FONDO NACIONAL DESARROLLO REGIONAL **(FNDR)**
7	CORPORACION ASUNTOS INDIGENAS
8	SERVICIO NACIONAL ADULTO MAYOR **(SENAMA)**
9	MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANSIMO **(MINVU)**
10	PROGRAMA MEJORAMIENTO URBANO – **PMU**
11	CORP. NACIONAL CONTROL ESTUPEFACIENTES **(CONACE)**
12	JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES **(JUNJI)**
13	SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER **(SERNAM)**
14	MINISTERIO DE EDUCACION **(MINEDUC)**
15	SERV. NACIONAL DE CAPACITACION Y EMPLEO **(SENCE)**
16	SERVICIO NACIONAL DEL CONSUMIDOR **(SERNAC)**
17	INSTITUO DE DESARROLLO AGROPECUARIO **(INDAP)**
18	JUNTA NACIONAL DE AUXILIO ESCOLAR Y BECAS
19	PROGRAMA MEJORAMIENTO DE BARRIOS **(PMB)**

3.4 Administración de Contratos

La función de administrar Contratos, en la actualidad es una Dirección, que tiene como responsabilidad dirigir y supervigilar el ciclo de vida de los proyectos, para lo cual deberá contar con recursos humanos que sean capaces de aplicar sus conocimientos y técnicas, para que el proyecto se ejecute de acuerdo a las metas establecidas (tiempo, presupuesto y calidad).

Entre sus principales funciones se encarga de planificar, organizar, evaluar y controlar la ejecución de los proyectos, cumpliendo con los requerimientos legales de los contratos.

El objetivo general de la Unidad de administración de Contratos es:

"Obtener servicios de calidad, de manera oportuna y dentro del presupuesto establecido para la ejecución del Contrato".

Funciones:

- Llevar a cabo el proceso de contratación en una forma efectiva y velando por el mejor resultado para el proyecto.
- Mantener archivo actualizado de los Contratos
- Administrar y tener el control de todos los contratos
- Establecer procedimientos de trabajo, que permita regular y cumplir con las distintas etapas de los proyectos
- Profesional que pueda aplicar conocimientos jurídicos y legales que sean relevantes para la administración de contratos
- Participar y ser apoyo activo en los procesos de licitación, elaborando y preparando la información requerida.
- Velar por el cumplimiento y vigencia de los Contratos

Capítulo IV Situación Actual: Diagnóstico sobre las acciones municipales realizadas vía proyectos con fondos concursables

Considerando que las acciones municipales realizadas vía proyectos con fondos concursables se canalizan a través de la Dirección de Desarrollo Comunitario y la Secretaría de Planificación Comunal, la problemática se circunscribe en administración financiera y operativa de los mismos, a continuación se caracterizan las estructuras y procedimientos que se aplican durante el desarrollo de los proyectos

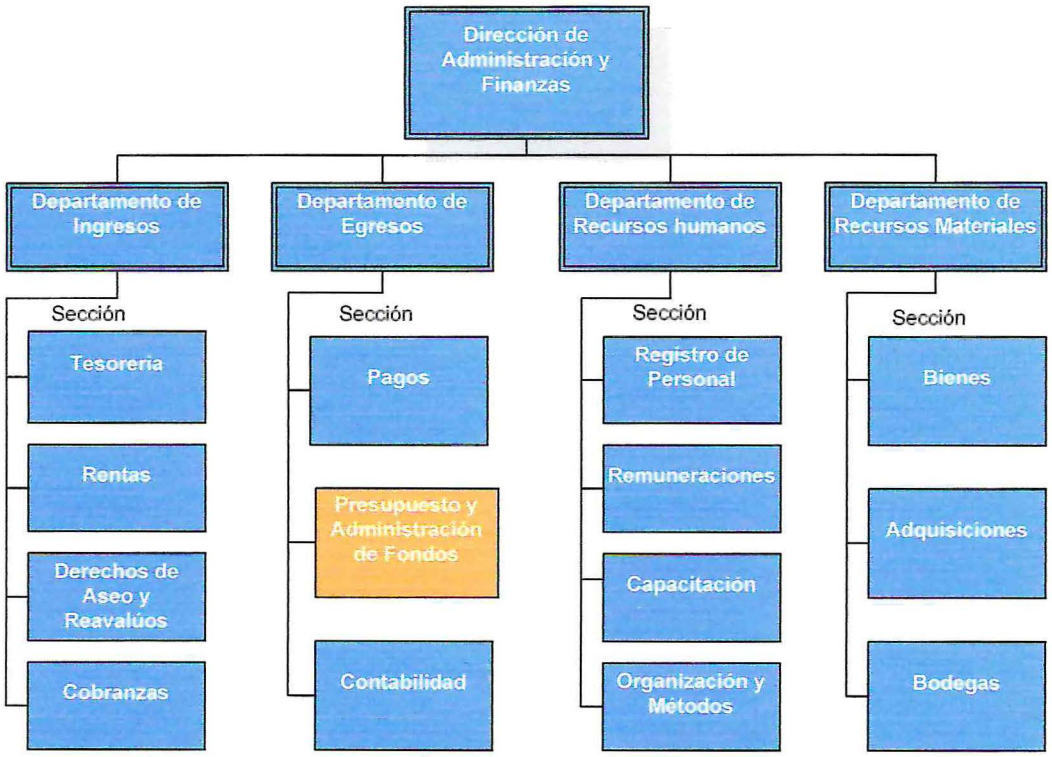
4.1 Caracterización de la Unidad de Administración y Finanzas

La Unidad de Administración y Finanzas constituye una unidad directiva de la Municipalidad, dependiendo directamente de la Alcaldía de la Municipalidad, se coordina horizontalmente con seis unidades directivas, tal como se muestra en el Organigrama de la Municipalidad de San Antonio.

4.1.1 Objetivo y Funciones de la Dirección de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Antonio

De acuerdo a la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, corresponde a la Dirección de Administración y Finanzas, la asesoría y apoyo al Alcalde en materias vinculadas con la administración de los recursos que, en general, el Municipio requiere para efectos de su gestión. En lo particular, esa asesoría se centrará principalmente en la administración de los recursos humanos, financieros y materiales del municipio, sin perjuicio de la acción que pueda realizar por indicación del Alcalde, respecto a los recursos tecnológicos y naturales que el Municipio disponga o requiera.

La Dirección de Administración y Finanzas, para el cumplimiento de su objetivo y de la normativa vigente, tiene bajo su dependencia una estructura por departamentalización operacional, según se muestra en el cuadro siguiente:



4.1.2 Descripción de la Sección de Presupuesto y Administración de Fondos

La Sección de Presupuesto y Administración de Fondos es la unidad operacional responsable del seguimiento de los fondos asignados a los proyectos, según lo establecido en los convenios, supervisada por el área Dirección de Administración y Finanzas de la Municipalidad.

Esta sección constituye la unidad base de investigación para el desarrollo del presente trabajo de titulación.

La Sección Presupuesto y Administración de Fondos, tal como lo indica su denominación, comprende dos subunidades: la Unidad de Presupuesto y la Unidad de Administración de Fondos.

Particularmente, la Unidad de Administración de Fondos tiene como función general la administración financiera de los convenios suscritos con los distintos organismos externos. Dado que maneja simultáneamente un portfolio de proyectos, con financiamiento proveniente de distintas reparticiones públicas, cada proyecto es gestionado individualmente, a través de los distintos programas o línea de gastos que comprende, los que deben ajustarse al presupuesto asignado en el momento de generar los pagos.

La Unidad de Administración de Fondos cuenta con un encargado de la unidad Técnico y un administrativo. Para desarrollar sus actividades cuenta con equipos computacionales para acceder y operar en el ambiente del Sistema de Contabilidad Computacional. Las funciones que ejecuta se orientan a:

a) Mantener archivo documental de los Convenios
b) Mantener Registro de flujos de Caja por línea de gasto, en planilla Excel
c) Asignar Cuenta Contable, de ingresos y Gastos, de acuerdo al tipo de Proyecto.
d) Identificar y registrar los Ingresos y Depósitos de los proyectos.
e) Coordinar con los encargados de proyectos Solicitudes de compra de materiales / Fichas de contratación del personal.
f) Asignar saldos y aprobar Solicitudes de Compra y/o Fichas de Contratación.
g) Elaborar Rendiciones de cuenta de cada proyecto, según lo establecido en Convenios, destinadas a los distintos organismos externos.
h) Recopilar información de respaldo, de distintas unidades, para adjuntar a Rendiciones de Cuenta.
i) Proveer a los encargados de la información financiera necesaria para facilitar la toma de decisiones.
j) Atender consultas tanto de los encargados de proyectos, como de los propios organismos externos.

4.2 Análisis de los efectos de Proyectos adjudicados en los años 2008 y 2009

Según la normativa vigente, el tratamiento contable de los Fondos Externos para la ejecución de proyectos concursables, es a través de Cuentas Complementarias, que se denominan internamente "Fondos en Administración" de Ingresos, Cuenta 214-05 y de Gastos, Cuenta 114-05. Los fondos obtenidos son tratados contablemente como "Transferencias"

Desde el año 2008, la Municipalidad ha mejorado sus capacidades de adjudicación de Fondos Concursables, situación que se resume en el siguiente cuadro:

Cuadro Resumen

Periodo	*Proyectos Adjudicados*	*Fondos Obtenidos*
2007	40	1.604.098.421
2008	60	2.004.909.805
2009	93	2.180.607.258

El cuadro muestra el incremento de recursos externos, vía transferencias de Entidades Públicas, en los últimos tres años, cuyos efectos se analizan más adelante.

- El incremento del Número de Proyectos ha significado una carga de trabajo adicional para la Dirección de administración y Finanzas, correspondiente a las Unidades de Egresos, Pagos, Adquisiciones, Contabilidad, Presupuesto, Tesorería, Recursos Humanos; que ha significado contratar 12 personas más, y autorizar horas extraordinarias al personal estable (14 funcionarios)

- Asimismo, las unidades que se han adjudicado proyectos han tenido que aumentar su carga de trabajo, y en los proyectos grandes contratar personal a honorarios por la duración del proyecto. En el caso de Dirección de desarrollo comunitario, han contratado mas personas en forma estable, además del personal que se contrata para cada proyecto.

- En general los proyectos incluyen un Item de gastos administrativos, el que es manejado por la Unidad ejecutora.

- En relación a los activos adquiridos con financiamiento externo, es importante señalar que hace falta un control del registro de los activos que aporta cada proyecto, posterior al cierre del proyecto.

La composición detallada de los proyectos adjudicados se describe en los siguientes cuadros:

AÑO 2008

	Entidad Otorgante	Fondos Obtenidos	Proyectos
1	FONDO SOLIDARIO INVERSION SOCIAL	23,579,970	4
2	FONDOS REGIONAL DE INVERSION LOCAL	42,284,000	5
3	MINISTERIO DE PLANIFICACION	680,895,191	7
4	SERVICIO NACIONAL DE MENORES	50,205,562	1
5	FONDO NACIONAL DESARROLLO REGIONAL	159,040,954	6
6	CORPORACION ASUNTOS INDIGENAS	7,000,000	1
7	SERVICIO NACIONAL ADULTO MAYOR	7,222,801	1
8	MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANSIMO	305,116,430	7
9	CORP. NACIONAL CONTROL ESTUPEFACIENTES	34,566,881	2
10	JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES	505,546,827	10
11	DIRECCION GENERAL DE DEPORTES Y RECR.	900,000	2
12	SERVICIO NACIONAL DEL CONSUMIDOR	444,430	1
13	INSTITUO DE DESARROLLO AGROPECUARIO	14,176,333	1
14	JUNTA NACIONAL DE AUXILIO ESCOLAR Y BECAS	15,222,000	1
15	MINISTERIO DEL INTERIOR	134,649,808	9
16	MINISTERIO EDUCACION	24,059,048	2
	Totales	**2,004,910,235**	**60**

Fuente: Balance Dirección de presupuesto - Municipalidad de San Antonio

AÑO 2009

	Entidad Otorgante	Fondos Recibidos	Proyectos
1	FONDO SOLIDARIO INVERSION SOCIAL	74,105,878	3
2	FONDOS REGIONAL DE INVERSION LOCAL	331,277,311	25
3	MINISTERIO DE PLANIFICACION	660,379,232	11
4	SERVICIO NACIONAL DE MENORES	42,054,619	1
5	FONDO NACIONAL DESARROLLO REGIONAL	192,455,007	7
6	CORPORACION ASUNTOS INDIGENAS	9,000,000	2
7	SERVICIO NACIONAL ADULTO MAYOR	1,320,000	2
8	MINISTERIO DE VIVIENDA Y URBANSIMO	70,147,871	6
9	CORP. NACIONAL CONTROL ESTUPEFACIENTES	46,763,812	3
10	JUNTA NACIONAL DE JARDINES INFANTILES	456,554,045	13
11	SERVICIO NACIONAL DE LA MUJER	59,732,781	2
12	SERV. NACIONAL DE CAPACITACION Y EMPLEO	3,307,500	3
13	SERVICIO NACIONAL DEL CONSUMIDOR	3,999,870	1
14	INSTITUO DE DESARROLLO AGROPECUARIO	22,549,987	1
15	JUNTA NACIONAL DE AUXILIO ESCOLAR Y BECAS	27,000,157	1
16	COOPERACION "PACIFICO DEL SUR"	2,376,852	1
17	MINISTERIO DEL INTERIOR	85,984,736	8
18	MINISTERIO EDUCACION	91,597,600	3
	Totales	**2,180,607,258**	**93**

Fuente: Balance Dirección de presupuesto - Municipalidad de San Antonio

El estudio de las principales consecuencias de esta nueva actividad que ha asumido el municipio, ha permitido detectar diversos problemas, que se resumen en el cuadro siguiente:

ENTIDAD OTORGANTE	Nª PROYECTOS	RENDICIÓN DE CUENTA CON OBSERVACIONES AÑO 2009	PROYECTOS TERMINADOS AL 31/12/2009	SOBREGIRO PROYECTOS AÑO 2009	FONDOS RECIBIDOS AÑO 2009
FOSIS	3	2	3	1	74,105,878
FRIL	25	0	4	0	331,277,311
MIDEPLAN	11	9	5	3	660,379,232
SENAME	1	0	0	0	42,054,619
FNDR	7	5	5	0	192,455,007
ASUNTOS INDIGENAS	2	1	2	0	9,000,000
SENAMA	2	1	2	0	1,320,000
MINVU	6	6	2	2	70,147,871
CONACE	3	2	3	0	46,763,812
JUNJI	13	10	13	8	456,554,045
SERNAM	2	1	2	1	59,732,781
SENCE	3	2	2	2	3,307,500
SERNAC	1	0	0	0	3,999,870
INDAP	1	0	0	0	22,549,987
JUNAEB	1	1	1	0	27,000,157
COOP. "PACIFICO DEL SUR"	1	0	0	0	2,376,852
SEGURIDAD CIUDADANA	8	4	2	0	85,984,736
MINEDUC	3	0	0	0	91,597,600
TOTALES	**93**	**44**	**46**	**17**	**2,180,607,258**

El cuadro muestra, que durante el año 2009, la municipalidad de San Antonio, ha obtenido un total de 93 proyectos, que ascienden a $2.180.607.258, cuyo financiamiento proviene de distintas reparticiones públicas. Del total de proyectos administrados se puede observar que 44 de ellos fueron objetados, presentando algunas de las siguientes observaciones:

- Rendición de Cuenta presentada con retraso
- Errores de diversos tipos (Datos mal ingresados, falta firma del responsable de la rendición, diferencias en Saldos,)
- Omisión de documentos de respaldo
- Gastos Rechazados, No se ajustan a lineamientos del Convenio

- Sobregiro presupuestario
- Demora en el término del proyecto
- Retraso en la devolución del excedente, al Cierre del proyecto

De la totalidad de proyectos, solamente 46 se terminaron durante el año 2009, dependen de la vigencia del proyecto, el que puede ser 3 meses hasta 1 año, o más, en ciertos casos renovable, pudiendo también, terminar en el año siguiente.

El cuadro refleja también un total de 17 proyectos sobregirados, es decir, el gasto fue mayor en relación a la disponibilidad financiera, o al presupuesto por línea de gasto establecido en el Convenio, que ha significado estregar aportes no contemplados en el presupuesto municipal, durante el año 2008 se estimó en $10.000.000., adicionales a la contraparte del 20% municipal, algunas de las razones de estos sobregiros son las siguientes:

- Programación de gastos deficiente
- Falta claridad en los Saldos reales de los proyectos
- Debilidad en el Control de los gastos
- Retraso en presentación de Solicitudes de Compra
- Demora en la asignación y uso de los recursos financieros
- Retraso en las Transferencias recibidas de parte de la entidad otorgante
- Proceso de Compras lento

A modo de ejemplo, las dos instituciones más relevantes que administran fondos Concursables son:

Fondo Regional de Inversión local (FRIL)

En el marco del traspaso de competencias sobre gobierno y administración Regional, estos fondos son de responsabilidad del Gobierno Regional, cuyo objetivo es financiar proyectos de infraestructura comunal que mejoren la calidad de vida de la población más pobre de la comuna. Tiene 4 áreas de trabajo, el de servicios básicos, vialidad, habilitación de servicios públicos y equipamiento comunitario.

Bajo esta modalidad, la mayor cantidad de proyectos aprobados (25) corresponden a estos recursos, todos los proyectos postulados en el año 2009 se han concretado.

Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) :

Es una institución del estado relacionada con el Ministerio de Educación y cuya función es entregar educación integral y de calidad, que incluye alimentación y asistencia social a niños y niñas menores de seis años en jardines infantiles y salas cunas.

Como se presenta en el cuadro, la Municipalidad de San Antonio, cuenta con un total 10 Jardines Infantiles y 3 Salas Cunas, todos concluyen financieramente al término del año, y es aquí donde se concentra el más alto porcentaje de observaciones y sobregiros.

4.3 Las Unidades ejecutoras

Las Unidades ejecutoras, dependen en su forma estructural de alguna de las Direcciones Municipales, y con la Dirección de Administración y Finanzas constituyen un enlace de apoyo en relación con la administración financiera de los recursos comprometidos.

Actualmente, las Unidades ejecutoras son las encargadas de llevar a cabo la ejecución del proyecto y coordinar en conjunto con cada entidad las actividades del programa; para la ejecución del proyecto se firman acuerdos a través de un convenio con cada institución, en el cual se incluye: Cronograma de ejecución y metas, financiamiento, lineamientos para los planes operativos por el periodo de duración del Convenio, Recursos humanos (Profesionales y técnicos) calificados según enfoque del proyecto, plan de trabajo, seguimiento y evaluación, mediante informes técnicos periódicos.

4.4 Formulación del Proyecto

En el marco de los planes nacionales y regionales de distribución de recursos para contribuir al desarrollo a nivel local, las instituciones públicas, dependiendo de la fuente de financiamiento, entregan los lineamientos y orientación metodológica que permite a los Municipios postular a los diferentes proyectos, principalmente orientados a proyectos de tipo social. La Municipalidad, de acuerdo al enfoque del proyecto presentado, evalúa la factibilidad de realizar el proyecto, pudiendo postular a través los distintos formatos establecidos.

A continuación se presenta una visión documental del proceso interno que realizan las Unidades para postular Proyectos a Fondos Concursables:

Etapas de acceso a Fondos Concursables

UNIDAD	ACTIVIDAD
Planteo de Proyecto	Organismo externo: • Presenta Concurso a la Municipalidad c/ financiamiento • Envía Formulario de Presentación del Proyecto
Evaluación del Proyecto	Municipalidad evalúa la factibilidad de realizar el proyecto por medio de un estudio
Preparación del Proyecto	Unidad Ejecutora prepara antecedentes del Proyecto
Postulación del Proyecto	Municipalidad postula en línea al proyecto, debiendo cumplir con requisitos
Aprobación del proyecto	Organismo externo: Aprueba Proyecto
Adjudicación del Proyecto	Organismo externo: • Comunica aprobación y adjudicación formal del Proyecto
Envío Convenio Tipo	Organismo externo: • Envía Convenio Tipo a la Municipalidad Para revisión y análisis
Alcalde	A través de Secretaría Municipal Confecciona Decreto Alcaldicio de Aprobación de Convenio en múltiples Copias
Entrega Decreto Alcaldicio	Secretaría Municipal • Distribución a las distintas Unidades
Firma del Convenio	Para firmar el Convenio: (Municipalidad) a) Conformidad de las partes b) Debe estar Decreto Alcaldicio c) Convenio Tipo
Distribución de Convenio	• Organismo externo • Dirección involucrada / U. Ejecutora • DAF • Otros
Ejecución del Proyecto	Ejecución y desarrollo del Proyecto según Convenio
Cierre del Proyecto	Término y Cierre del Proyecto

De acuerdo a la experiencia acumulada los principales problemas que surgen en la ejecución de las distintas etapas, en resumen, son los siguientes:

Distribución del Convenio

Las prácticas habituales en el proceso de distribución del Convenio, indican que éste no es entregado a todas las unidades, en especial, a la Unidad Ejecutora y la Dirección de Administración y Finanzas, quienes tienen la responsabilidad de ejecutar el proyecto y administrar financieramente los recursos, situación que no permite llevar a cabo oportunamente las actividades establecidas en el Convenio.

Cierre del Proyecto

Principalmente, en la etapa de término del proyecto, se presentan mayores dificultades, por los problemas generados durante el desarrollo del proyecto.

A continuación se describen las principales características y actividades de estas etapas:

- **Adjudicación y Ejecución del Proyecto**

El Proyecto se entiende adjudicado, cuando la entidad se pronuncia oficialmente, habiendo cumplido cabalmente con las exigencias técnico-administrativas que establezca cada organismo, dependiendo del tipo de propuesta.
El proyecto se formaliza a través de un Convenio Mandato, suscrito entre ambos organismos, el cual la Municipalidad se compromete a ejecutar bajo la normativa legal y reglamentaria vigente, dando cumplimiento a las siguientes acciones generales en virtud del marco operativo:

- Nombrar un encargado Municipal del Proyecto el que debe ser un funcionario con responsabilidad administrativa
- Capacitar y supervisar a las personas que trabajen en la implementación del proyecto

- Para la administración de los recursos transferidos la Municipalidad debe crear en la Contabilidad, bajo el rubro Cuenta Complementaria, una cuenta de Administración de Fondos, con el nombre del proyecto.
- Entregar los informes técnicos y de inversión requeridos por la entidad
- Utilizar los fondos exclusivamente en el financiamiento y gestión de las actividades contempladas en el proyecto, de acuerdo a la distribución presupuestaria establecida para cada rubro de gastos de inversión y de administración.
- Para un adecuado Control Financiero de los recursos transferidos, la Municipalidad, de acuerdo a lo establecido en la Circular 759 de 2003 de la Contraloría General de la República, que fija normas de procedimientos sobre rendición de cuentas, debe:
    a) Emitir Comprobante de Ingreso de los Fondos transferidos
    b) Remitir informes mensuales de inversión que den cuenta de la ejecución de los recursos
    c) Remitir un informe Final de Inversión que debe contener, el monto detallado de la inversión y si lo hubiere el saldo no ejecutado, el que debe ser devuelto a la entidad que transfirió los recursos.
- Ejecutar el Proyecto en los plazos establecidos en virtud del Convenio

4.5 Proceso de Compra de Materiales

La función de compras es realizada por la Unidad de Adquisiciones, la cual tiene acceso al sistema electrónico de Compras Público, Portal Chile Compra, actualmente **"Mercado Público"**, además esta unidad está dotada de procedimientos y reglamentos, al cual todas las unidades de la Municipalidad, deben ajustarse y dar cumplimiento atendiendo las normas establecidas.

El proceso de Compras incluido en cada proyecto se realiza con los propios sistemas municipales, función que tiene como propósito generar las cotizaciones y ordenes de Compra, y mantener un constante seguimiento del proceso en curso, el cual permite administrar tanto las unidades, como los valores referidos a las Ordenes de Compra versus facturas de proveedores.

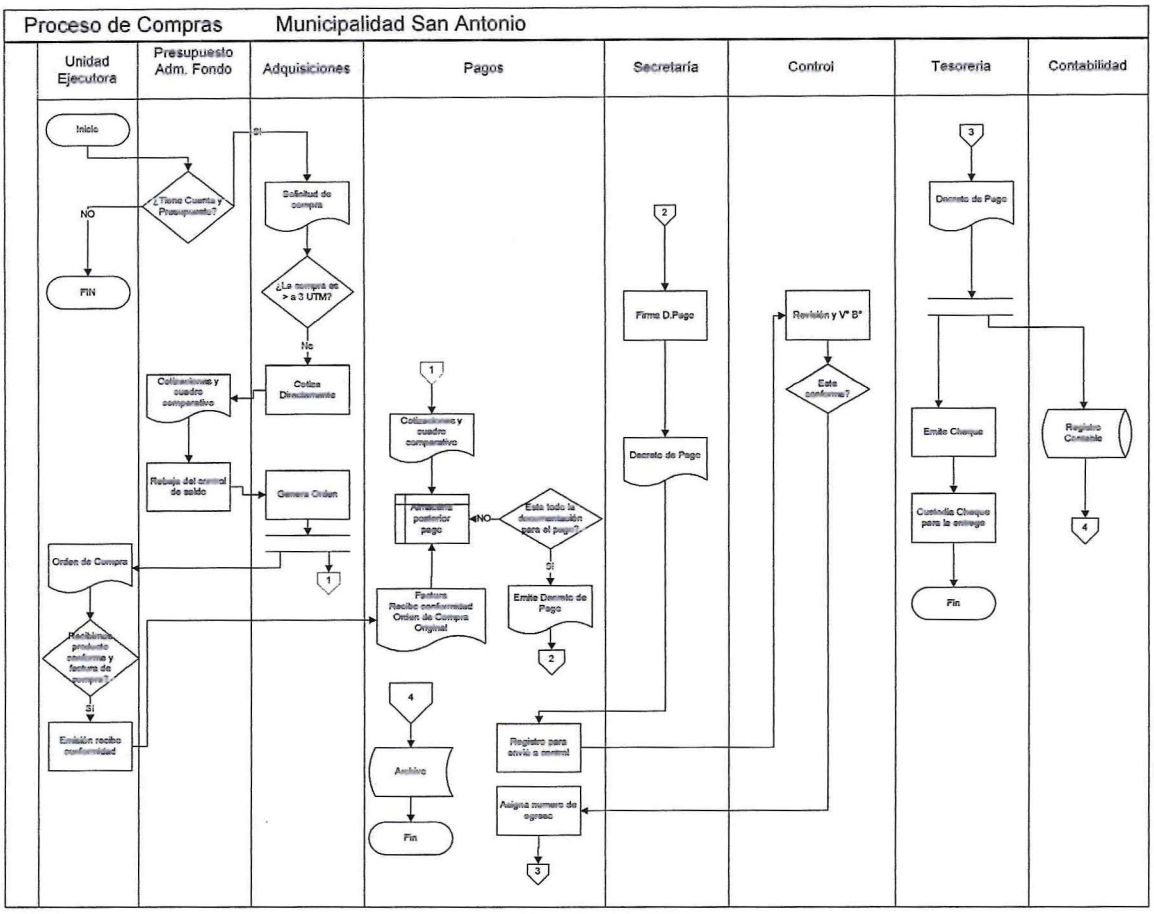
Las unidades solicitantes para realizar este proceso, obligatoriamente deben presentar petición por escrito, para el cual disponen de formularios, en estos se detallan en forma homogénea los pedidos, diferenciando las compras, si estas corresponden a: materiales de Oficina, construcción, contratación de servicios y otros.

La Unidad de adquisiciones, además de cumplir la función normal y servir a todas las unidades Municipales, atiende las solicitudes de cada proyecto, registrando, asignando un folio, (que sirve para ver en que parte del proceso se encuentra), luego proceder a clasificar si los pedidos son mayores o menores de 3 UTM., para efectuar las correspondientes cotizaciones, de acuerdo a los mecanismos de compra que según sus montos o naturaleza se clasifican como se indican en el cuadro siguiente:

Mecanismo de Compra	Monto o Condición
Convenio Marco	Opcional
Licitación Pública	Regla general, obligación para compras por sobre 1.000 UTM
Licitación Privada	En forma excepcional de acuerdo a la naturaleza de la compra
Trato o Contratación Directa	Para compras hasta 100 UTM y en forma excepcional de acuerdo a la naturaleza de la compra.

De acuerdo al mecanismo de Compras, sean públicas o privadas, y cuando amerite la solicitud, habrá cierto tipo de compras que darán lugar a Contratos.

En anexo se presenta el formulario de solicitud de Compra, Utilizado en la Municipalidad de San Antonio.



De acuerdo a la descripción del procedimiento de compras, se puede señalar que no existe un folio y registros separados, para los requerimientos propios de la Municipalidad, y las solicitudes de compras de las unidades ejecutoras de los proyectos, ya que permitiría hacer un efectivo seguimiento y agilización del proceso, principalmente al término y cierre del proyecto, especialmente porque no comprometen recursos de la Municipalidad, situación que significa tres a seis etapas en el proceso de adquisiciones.

Como el proceso de Compras es de carácter Centralizado, y el volumen de solicitudes es amplio, se torna lento, pues no existe una acción más rápida, tratándose de Proyectos, el cual tienen fechas rigurosas de inicio y término, pudiendo demorar, en algunos casos hasta dos meses en obtener los productos.

Por otra parte, no existen iniciativas para aplicar un procedimiento diferenciado para atender las necesidades de los proyectos adjudicados en Concursos.

4.6 Proceso de Contrato de Honorarios

En virtud del marco operativo y definición de estándares técnicos y financieros de los proyectos, la contratación de profesionales y/o técnicos, responsables de la ejecución de los proyectos, se realiza bajo la modalidad de honorarios, mediante concurso público y selección propuesta por el encargado del proyecto, quien generalmente, debe ser un funcionario municipal con responsabilidad administrativa.

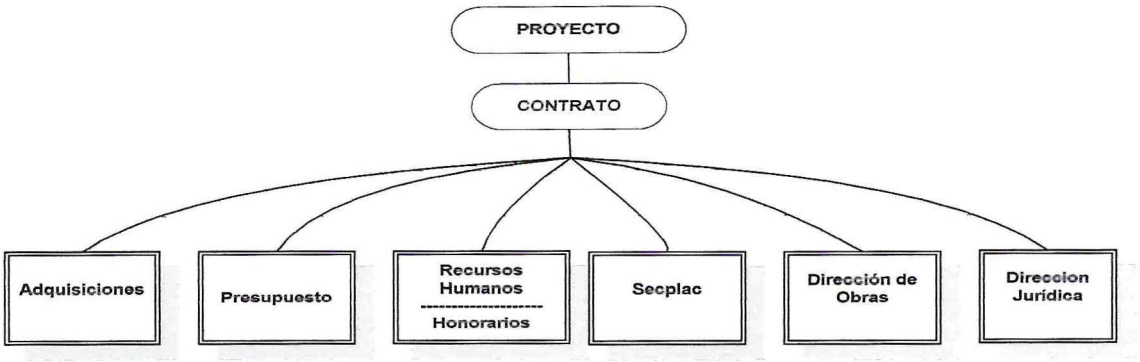
El procedimiento utilizado para los contratos a Honorarios es el que rige en la Municipalidad de San Antonio. Este proceso implica la participación de diversas unidades municipales, se inicia con la presentación de parte de la unidad ejecutora de un formulario diseñado por la Unidad de Recursos Humanos, y que son uniformes para toda la Municipalidad, denominado "Ficha de Contratación", la cual debe contener todos los datos y requisitos establecidos en este formato y en el plazo que corresponda, acorde a las exigencias establecidas en el Convenio.
La mayor carga de trabajo derivada de la preparación de contratos a significado contratar dos personas.

Las unidades involucradas en este proceso son:

Unidad Ejecutora: Presenta Ficha de Contratación
Alcalde: Autoriza Contratación
Unidad de Administración de Fondos: Verifica disponibilidad de Fondos
Unidad de Recursos Humanos: Emite Decreto Alcaldicio de nombramiento
Dirección Jurídica: Elabora Contrato de Honorarios
Pagos: Registro Contable

Para las unidades Municipales responsables, implica un proceso complejo, tanto por la cantidad de Contratos, como la duración de los mismos, ya que el contrato puede tener vigencia de días o hasta 3 meses, debiendo en cada proceso de renovación realizar el mismo procedimiento, y conjuntamente las mismas áreas Municipales deben aplicar este ciclo administrativo con todos los demás contratos de la Municipalidad.
Al igual que el caso de las adquisiciones, no se ha desarrollado una propuesta para reducir los plazos de ejecución de este procedimiento.

Unidades Participantes en la elaboración de un Contrato



Los contratos de Prestación de Servicios Profesionales (Honorarios), Contratos de Obras y Otros Servicios, requieren de apoyo de las unidades Municipales, y necesitan de los sistemas administrativos de la Municipalidad, ya que responde al cumplimiento de la reglamentación que rige en la administración pública, es que estos se realicen a través de procedimientos formales.

- **Estimación aumento carga de trabajo**

Del análisis efectuado, es posible estimar que el aumento en la carga de trabajo en las distintas unidades del Municipio, como consecuencia de esta nueva actividad, se refleja en el siguiente aumento en la dotación:

Unidad	**Dotación**	Horas extras Mensual
Dideco	5	300
Recursos Humanos	2	80
Administración de Fondos	2	40
Presupuesto	1	30
Pagos	1	100
Tesorería	1	30
Adquisiciones	3	80
Control Interno	2	70
Total	17	730

Igualmente, se estima el aumento en horas extraordinarias.

4.6 DEFINICION DEL PROBLEMA

El análisis efectuado a la función de Administrar Convenios en la Dirección de Administración y Finanzas de la Municipalidad de San Antonio, señala que la problemática se centra en la Administración de Convenios.

Un signo vital en la Administración de Convenios es la Unidad de Contratos, unidad que la Municipalidad de San Antonio no ha establecido. Este vacío funcional se cruza con el progresivo aumento de asignación de recursos, mediante proyectos, lo que ha obligado a implementar funciones de administración de contratos, en forma inorgánica.

Al no existir la Unidad de Contratos, la Municipalidad de San Antonio no dispone de una unidad que desarrolle la reglamentación de administración de contratos a las reglamentaciones establecidas en la Dirección de Administración y Finanzas, que logre coordinar las funciones y responsabilidades de las unidades que se adjudican proyectos con financiamiento externo, la unidad de egresos y el resto de los departamentos que participan en la ejecución del proyecto.

La creación de esta Unidad debería reasignar personal para absorber la carga de trabajo en forma centralizada y disminuir los plazos de los procedimientos de contratación de personal, de adquisiciones, simplificando el trabajo de las unidades de apoyo de la Dirección de administración y finanzas.

Desde el punto de vista de la gestión municipal con relación a la administración de fondos de concurso público, es necesario que la Municipalidad implemente la Unidad de Contrato, esto permitiría utilizar herramientas y procedimientos para crear y actualizar manuales y reglamentos de las unidades responsables de administrar proyectos en la Municipalidad de San Antonio.

Capítulo V SOLUCION PROPUESTA

Para el nuevo sistema de gestión, se propone la Creación de Unidad de Administración de Contratos en la Municipalidad de San Antonio para optimizar la gestión operacional de los recursos asignados a los proyectos de desarrollo comunal, estableciendo la reglamentación para administración de los contratos y/o Convenios y la supervisión de las unidades ejecutoras.

5.1 Fundamentos para la solución

En el diseño de la propuesta de solución al problema detectado, deben considerarse los siguientes elementos bases:

- Enfoque de Sistemas.
- Uso intensivo de TICs
- Rediseño de Reglamentos Internos y de los Procedimientos Administrativos.

5.2 Objetivo

- Establecer los procesos de administración necesarios para lograr una adecuada administración de Contratos y/o Convenios.

5.3 Funciones de Administración de Contratos y/o Convenios

La gestión de Contratos realiza un seguimiento de las etapas que debe seguir el desarrollo de un proyecto, para efecto de referencia en anexo se incluye una descripción de las etapas de un proyecto, que se utiliza en este trabajo.

El diseño propuesto para la función de administración de Contratos, debe ser comprendida como un proceso de gestión, que permita planificar, ejecutar, controlar y supervisar de forma integral y ordenada sobre bases normativas y organizativas, todo el

ciclo de vida de los proyectos, aplicar conocimientos, habilidades y técnicas, para satisfacer los requisitos del proyecto y lograr los resultados esperados.

El nuevo sistema debe estructurarse en base a los siguientes contenidos:

- Establecer las normas de de preparación y evaluación de Contratos
- Mantener actualizado un Registro de Fondos Concursables y de sus Reglamentos de Postulación.
- Realizar las actividades de formalización de los Proyectos, incluyendo la aprobación del Municipio mediante el Decreto del Alcalde.
- Recibir, registrar y difundir la aprobación de proyectos, incluyendo la formalización mediante el Convenio con la Entidad que financia el Proyecto.
- Preparar Carta Gantt y ajustar el Presupuesto del Proyecto a los montos asignados y realizar seguimiento de cada etapa.
- Preparar y/o supervisar estados de pago.
- Apoyar y facilitar el cumplimiento de las etapas del Proyecto que debe cumplir la Unidad Ejecutora.
- Apoyar los procesos de Control, tanto al cumplimiento de las actividades de la Unidad Ejecutora, como al control del cumplimiento de las Unidades de la Municipalidad que participen en el desarrollo del Proyecto, tales como: Presupuesto, Adquisiciones, Pagos, Contabilidad y Tesorería.
- Apoyar las actividades administrativas para el cierre del proyecto y su posterior rendición a la Entidad que financia el Proyecto.
- Activar las actividades necesarias para contabilizar los resultados del Proyecto, en especial el registro de los activos que deben ser incorporados al patrimonio de la Municipalidad.
- Difundir el término del Proyecto y la fecha de puesta en marcha.
- Preparar y emitir informes periódicos del estado de avance de los proyectos.

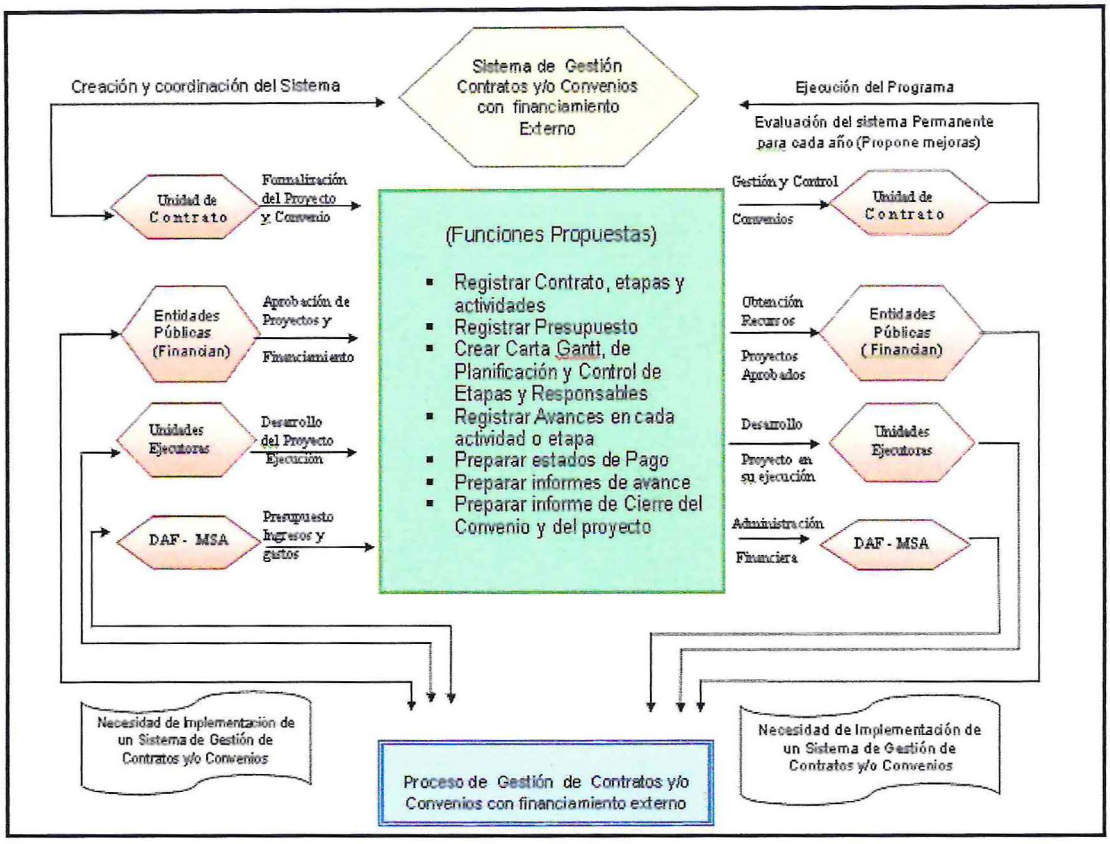
5.4 Diagrama funcional

En resumen, la propuesta para la creación del nuevo Sistema de Gestión de Contratos, considera la utilización de una base de datos o sistema que realice las siguientes funciones:

- Registrar Contrato, etapas y actividades
- Registrar Presupuesto
- Crear Carta Gantt, de planificación y Control de Etapas y Responsables, puede utilizarse el MainProject, que permite planificar secuencia de etapas y su presupuesto.
- Registrar avances en cada actividad o etapa.
- Preparar estados de pago
- Preparar informes de avance
- Preparar informe de cierre del Convenio y del proyecto.

Esta propuesta puede visualizarse en el siguiente diagrama:

DIAGRAMA FUNCIONAL

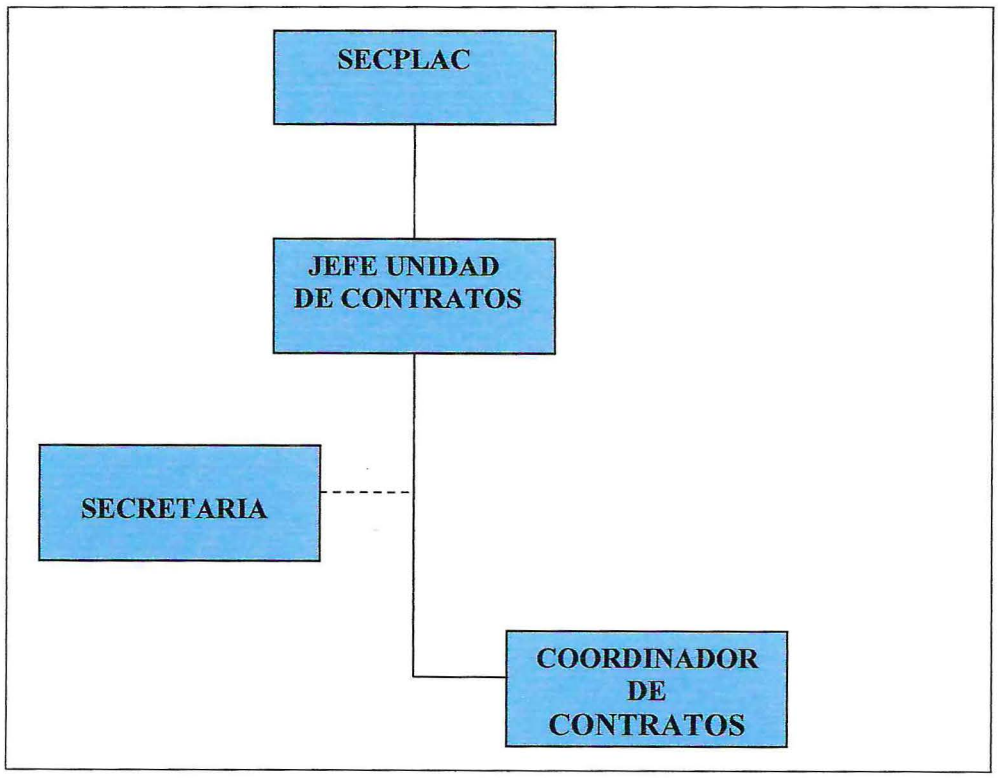


Una de las bases que utilizan los servicios públicos centralizados para desarrollar proyectos concursables, es que las entidades que participan, disponen de sistemas administrativos estables, para la ejecución, registro, registro contable y control de los fondos asignados, sin embargo, esta institucionalidad administrativa debe complementarse con una Unidad de Gestión de Contrato.

5.5 Organización

Con el propósito de lograr una adecuada cobertura de las funciones que debe desarrollar esta Unidad, se propone una estructura organizacional con las siguientes características:

Organigrama de la Unidad de Administración de contratos



Cargos y funciones

Se considera dotación de personal de tres funcionarios para la unidad de administración de Contratos, como se indica en el organigrama organizacional, esta Unidad dependerá de la Secretaría de Planificación Comunal – SECPLAC.

1. Jefe Unidad de Contrato:

La dirección del Sistema de Gestión de Contratos será asignada a la Jefatura de la Unidad de Contratos, quien debe realizar las siguientes funciones:

- Establecer las normas y lineamientos de preparación y evaluación de Contratos
- Instruir, asesorar y coordinar el cumplimiento de las instrucciones relacionadas con la implementación de Contratos y/o convenios de las unidades municipales y las entidades públicas.
- Programar y dirigir la puesta en marcha y término del Contrato y/o Convenio.
- Establecer procedimientos y crear sistema para el registro de recepción, difusión y aprobación de proyectos, incluyendo la formalización mediante el Convenio con la Entidad que financia el Proyecto.
- Apoyar y facilitar el cumplimiento de las etapas del Proyecto que debe cumplir la Unidad Ejecutora.
- Elaborar cronogramas de trabajo y determinar asignación de tareas al personal de su Unidad.
- Programar y dirigir reuniones periódicas de trabajo, con las unidades municipales y con las entidades que financian los proyectos.
- Transferir conocimientos y técnicas al grupo de trabajo bajo su supervisión

2. Coordinador:

- Ejecutar los programas de planificación, Control de Etapas, Responsables. secuencia de etapas y su presupuesto.
- Preparar y emitir informes periódicos y detallados del estado de avance de los proyectos.
- Preparar estados de pago, controlar presupuesto y efectuar seguimiento.
- Participar de reuniones de trabajo
- Brindar asistencia en las tareas de elaboración de informes, propuestas y recomendaciones, participar de las reuniones de trabajo.
- Servir de apoyo a las tareas y actividades programadas por la Unidad

2. Secretaria:

- Ejecutar actividades administrativas, con el fin de contribuir al logro de los resultados planeados, en relación a: Recibir, tramitar, clasificar y archivar documentación. Elaborar notas e informes, organizar el despacho.
- Participar en la elaboración de programas en relación con la gestión de actividades de la Unidad y en la preparación de material de apoyo.
- Coordinar reuniones de trabajo.

5.6 Recursos

El sistema define como recursos para el logro de los propósitos: Humanos, materiales y operacionales:

- **Recursos Humanos**:

Para el nuevo diseño, se contempla reasignar funciones para el cargo de Jefe de Unidad a un funcionario que actualmente se desempeña en el área Proyectos, así, considerar recursos para un coordinador y una secretaria, de acuerdo a los siguientes perfiles y requisitos específicos para la función:

Cargo	Modalidad	Estudios formales	Experiencia Profesional	Competencias para el Cargo
Jefe Unidad	Honorarios	Profesional Universitario Título: Administrador Público	Acreditar experiencia en manejo y coordinación de proyectos o subproyectos.	Poseer conocimientos para integrar equipos de trabajo conformados por consultores de distintas áreas profesionales, para coordinar los trabajos asignados, si correspondiera por la naturaleza del proyecto.

Coordinador	Honorarios	Profesional Universitario o título técnico: Administrador Público o Contador Auditor	Experiencia técnica en la materia de su competencia	Adecuado nivel de relaciones interpersonales y capacidad de integrar grupos de trabajo.
Secretaria	Honorarios	Título terciario o secundario	Secretariado ejecutivo, manejo de procesadores de texto y planillas de cálculo.	Adecuado nivel de relaciones interpersonales

- **Recursos Materiales y Operacionales:**

Se estima que los recursos necesarios para implementar esta propuesta, para los tres funcionarios son los siguientes:

Tipos	**Descripción**	**Monto estimado**
Recursos físicos	Sillas, mesas, estantes, kardex	$990.000
Recursos computacionales	Software y hardware	$2.000.000
Recursos fungibles	Materiales de oficina	$450.000
Recursos Comunicacionales	Teléfono, internet	$100.000

5.7 Resultados esperados

- Contar con una función dedicada a la gestión de los Contratos y/o Convenios, que normalice y estructure el acceso a Fondos Concursables y su posterior ejecución.

- Reducir o minimizar los gastos de administración.

- Contar con un registro computacional, integral y permanente de los Proyectos Aprobados, de los contratos y/o Convenios ejecutados y de las entidades Públicas que transfieren los recursos

- Generar información oportuna y confiable sobre la situación financiera de los proyectos

- Crear una base de datos de los activos adquiridos vía transferencias y administrar el inventario, en la condición actual muchos de los activos que son muy importantes pasan desapercibidos.

- Perfeccionar los mecanismos de coordinación entre las Unidades de la Municipalidad y entidades Públicas

- Mejorar la productividad global del gasto, como consecuencia de la mejor gestión financiera, en general: implantación del presupuesto por proyecto, programación y evaluación de los gastos, agilizar proceso de compras – adquisiciones.

- Obtener información relevante sobre el desarrollo y cumplimiento de las distintas etapas de los proyectos, útil para una adecuada toma de decisiones de conclusión, ajustes y término del Proyecto.

- Controlar mejor la administración de los proyectos, como consecuencia de una apropiada organización de las unidades responsables y aplicación de técnicas de programación y evaluación de proyectos.

- Con estos antecedentes el municipio podrá establecer políticas para la postulación a Fondos Concursables.

Indicadores

- Número de proyectos adjudicados/ Número de proyectos concursados
- Resultado del Proyecto / Tipo Proyecto
- Proyectos terminados en el plazo / Total Proyectos
- Incremento del Patrimonio Municipal / Activos del Municipio
- Incremento Nº Beneficiarios de la Comuna
- Nuevos Beneficiarios / Total beneficiarios años anteriores
- Grado de Mejoramiento de la capacidad de acceso a nuevos y mayores recursos. Medido en número de Proyectos.
- Nuevos beneficiarios de los proyectos / Total de Beneficiarios
- Montos adjudicados /Total de Fondos Concursables adjudicados año anterior.

Capítulo VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Con la metodología aplicada se logró definir con precisión el problema del manejo de los Convenios para la ejecución de proyectos con financiamiento externo, resultando en la ausencia de una función centralizada destinada a la gestión de Contratos.

Del estudio realizado a la cuantía de los fondos concursables que ha tenido acceso el municipio, permite proyectar la necesidad de contar con una Unidad dedicada a la gestión de contratos en forma permanente, solución que permitirá, además, reducir los gastos de administración de las Unidades participantes.

Un detallado conocimiento de la naturaleza de los fondos concursables permitirá al municipio establecer una política para focalizar la participación en aquellos financiamientos que sean más relevantes para las necesidades de la comuna.

La incorporación de las tecnologías TICs al sistema de gestión de contratos propuesto, asegura la disponibilidad de información relevante sobre los proyectos en ejecución y sobre los resultados esperados, especialmente en la cobertura de necesidades de los sectores más vulnerables de la comuna.

Esta propuesta se inserta en el marco de las políticas de modernización del estado, que significa un aporte tecnológico importante para la municipalidad de San Antonio.

La creación de la unidad de contrato produce un ordenamiento en el acceso a los sistemas de apoyo municipales tales como: Presupuesto, Egresos, Tesorería, Recursos humanos, Adquisiciones, Pagos, Remuneraciones, Ingresos.

La unidad de contrato es una unidad funcional, pero sin embargo los proyectos son horizontales, y esa condición permite optimizar la gestión, cuando se realiza desde la unidad de Contrato.

6.2 Recomendaciones

A modo de síntesis, podrían señalarse algunas recomendaciones importantes a tener en cuenta:

Para mejorar integralmente la operatividad de los procedimientos involucrados, es preciso asignar personal calificado en las distintas áreas municipales, especialmente en gestión financiera, adoptar mecanismos de evaluación, y establecer una política permanente de capacitación de los recursos humanos.

Juntamente con la Creación de la Unidad de Contratos, es importante conformar equipos de trabajo comprometido con el nuevo modelo de gestión operativa, siendo necesario para quienes participen de los procesos, evaluar periódicamente el desarrollo de los Proyectos, solucionar y proponer en conjunto alternativas ante situaciones imprevistas o no controlables.

En general los proyectos consideran gastos administrativos, que solamente maneja la Unidad ejecutora. La unidad de Contratos podría distribuir y compartir los gastos con las demás Unidades involucradas.

Los contratos a Honorarios, según la reglamentación de la Municipalidad, se realizan por tres meses, sin embargo, como existen recursos externos comprometidos, la duración de estos, pudiera ser de acuerdo a la vigencia del convenio. Salvo, alguna cláusula que indique lo contrario.

Para definir con claridad y efectuar un seguimiento oportuno de las compras, es conveniente, utilizar el mismo formulario dispuesto para las Compras propias de la Municipalidad, pero con un color y numeración distinto, de manera que los formularios para solicitudes de compras de "Recursos Externos" sean de color "Verde", Por ejemplo.

ANEXO 1

FORMULARIO SOLICITUD DE COMPRA

I. MUNICIPALIDAD DE SAN ANTONIO
ADQUISICIONES

			FECHA CONFECCION SOLICITUD			
NOMBRE DE LA UNIDAD	S/COMPRA S/SERVICIO		TIPO DE ADQUISICION			
			CM	CO	LE	ADQUISICION < 3 U.T.M.
NOMBRE Y MOTIVO DE LA ADQUISICION			Nº ADQUISICION			Nº FOLIO
			CUENTA			VºBº DIR.DAF
CONTACTO ADQUISICIONES		ANEXO - E MAIL	MONTO ESTIMADO : $			

CANT.	UNIDAD DE MEDIDA	DESCRIPCION
8		**FRASCOS DE**

OBSERVACIONES	TOTAL COMPRA CON IVA $

ANEXO		NOMBRE Y FIRMA
SI	NO	DIRECTOR UNIDAD
		SOLICITANTE

USO EXC. ADQUISICIONES	JEFE ADQUISICIONES	FIRMA
OPERADOR:	F. CIERRE	
INGRESADA		

USO CONTABILIDAD FECHA RECEPCION :	JEFE CONTABILIDAD PRESUPUESTO

Reglamento 001 22.09.2005 De Compras Municipales

I. Municipalidad De San Antonio

Anexo 2

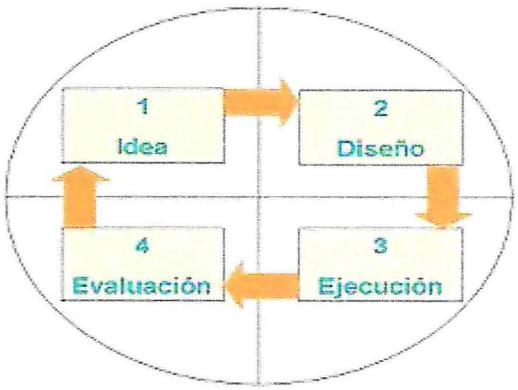
Etapas de un proyecto

- **La idea de proyecto:** Consiste en establecer la necesidad u oportunidad a partir de la cual es posible iniciar el diseño del proyecto. La idea puede iniciarse debido a alguna de las siguientes razones:
    - Porque existen necesidades insatisfechas actuales o se prevé que existirán en el futuro si no se toma medidas al respecto.
    - Porque existen potencialidades o recursos subaprovechados que pueden optimizarse y mejorar las condiciones actuales.
    - Porque es necesario complementar o reforzar otras actividades o proyectos que se producen en el mismo lugar y con los mismos involucrados.

- **Diseño:** Etapa de un proyecto en la que se valoran las opciones, tácticas y estrategias a seguir teniendo como indicador principal el objetivo a lograr. En esta etapa se produce la **aprobación** del proyecto, que se suele hacer luego de la revisión del **perfil de proyecto** y/o de los **estudios de pre-factibilidad**, o incluso de **factibilidad**. Una vez dada la aprobación, se realiza la **planificación operativa**, un proceso relevante que consiste en prever los diferentes recursos y los plazos de tiempo necesarios para alcanzar los fines del proyecto, asimismo establece la asignación o requerimiento de personal respectivo.

- **Ejecución:** Consiste en poner en práctica la planificación llevada a cabo previamente.

- **Evaluación.** Etapa final de un proyecto en la que éste es revisado, y se llevan a cabo las valoraciones pertinentes sobre lo planeado y lo ejecutado, así como sus resultados, en consideración al logro de los objetivos planteados.



Ciclo de un proyecto

http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada

Anexo 3

Balance Acumulado de Proyectos - Por Cuenta

CUENTA	PROYECTO
214-05-00-000-000-000	**ADMINISTRACION DE FONDOS**
214-05-03-000-000-000	**PROYECTOS FOSIS**
214-05-03-004-000-000	PROG. EXTRAOR. REINSERCION LABORAL Y EMPLEO
214-05-03-007-000-000	BENEFICIARIOS CON SALDOS PENDIENTES- 8º CONVOCATOR
214-05-03-015-000-000	FOSIS- RECUP. Y DESARROLLO PATRIMONIAL Y CULTURAL
214-05-03-018-000-000	PLAN MAS TRABAJO- INIC. EMPRENDEDORAS FOSIS
214-05-03-019-000-000	PUENTE ENTRE LA FAMILIA Y SUS DERECHOS
214-05-03-021-000-000	GENERANDO INICIATIVAS DE EMPRENDIMIENTO
214-05-03-022-000-000	FOSIS - PLAN EMERG. - SEQUIA ZONAS RURALES
214-05-03-023-000-000	PROG. DE APOYO AL MICROEMPRENDIMIENTO - 1ra. CONVOCATORIA
214-05-04-000-000-000	**PROYECTOS FRIL**
214-05-04-006-000-000	REPOSICION PUENTE METALICO LUIS VICTOR CRUZ - TEJAS VERDES
214-05-04-007-000-000	MEJ. GRADERIAS E ILUM. CANCHA MONUMENTAL 30 DE MARZO
214-05-04-008-000-000	CONST. CIERRE PERIM. PATIO CUBIERTO ESCUELA PADRE ANDRE COINDRE
214-05-04-009-000-000	CONST. PLAZA ENTORNO CONSULTORIO 30 MARZO
214-05-04-010-000-000	MEJ.SISTEMA ILUMINACION CLUB DPTVO. ESTRELLA DE CHILE
214-05-04-011-000-000	MEJ. EQUIP. MULTICANCHA CLUB DPTVO. BRUSELAS I
214-05-04-012-000-000	CONST. ALUMBRADO PUB. SECTOR PELANCURA FTE.COLONIA INVEST.
214-05-04-013-000-000	CONST. RADIER CANCHA DE HANDBOL ESCUELA ESPAÑA
214-05-04-014-000-000	CONST. OBRAS COMPLEM. GRADERIAS CANCHA RIO MAIPO
214-05-04-015-000-000	CONST. GRADERIAS CANCHA HOCKEY GIMNASIO MUNICIPAL JR 2a. ETAPA
214-05-04-016-000-000	REP. CUBIERTA MODULO 3 y MANT. ESTRUC. MET.LICEO C-43
214-05-04-017-000-000	CONST. SEDE SOCIAL y CIERRE PERIM. CLUB BUCEO OTARIAS
214-05-04-018-000-000	CONST. SEDE SOCIAL y CIERRE JJ.VV. MIRADOR DEL PACIFICO II UV. 12
214-05-04-019-000-000	CONST. SEDES COMUNITARIAS JUNTA VECINOS SAN ANTONIO
214-05-04-020-000-000	MEJ. VEREDAS CENTRO DE SAN ANTONIO
214-05-04-021-000-000	CONST. SEDE SOCIAL Y CIERRE PERIM. JJ.VV. VILLA MIRAMAR
214-05-04-022-000-000	CONST. SEDE SOCIAL JJ.VV. BRUSELAS I
214-05-04-023-000-000	CONST. CIERRE Y RAMPA MINUSVALIDOS SEDE EL RETIRO JV. EL SAUCE UV.27
214-05-04-024-000-000	CONST. MODULO BAÑOS CENTRO ADULTO MAYOR - SAN ANTONIO
214-05-04-025-000-000	CONST. ESTACIONAMIENTOS AV. CHILE SECTOR LLO-LLEO
214-05-04-026-000-000	REPOSICION VEREDAS AV. SAN JUAN - SAN ANTONIO
214-05-04-027-000-000	CONSTRUCCION PARQUE SKATES PLAZA ESTRELLA
214-05-04-028-000-000	MEJ. PINTADO DE SOLERAS Y RESALTOS COMUNA DE SAN ANTONIO
214-05-04-029-000-000	CONST. CIERRE PERIMETRAL Y GRADERIAS C.D. UNION CATOLICA
214-05-04-030-000-000	MEJ. ESPACIOS PUBLICOS AV. PROVIDENCIA (AROMOS Y FRANCIA)
214-05-05-000-000-000	**PROYECTOS MIDEPLAN**
214-05-05-001-000-000	MIDEPLAN - GENTE DE CALLE - COMPLEMENTARIIO

214-05-05-002-000-000	MIDEPLAN - PROGRAMA AUTOCONSUMO - SIGEC
214-05-05-003-000-000	MIDEPLAN PROG. FDO. APOYO AL DESARROLLO INFANTIL
214-05-05-004-000-000	HABITABILIDAD - VINCULOS
214-05-05-005-000-000	FONDO DE INICIATIVAS COMPLEMENTARIA
214-05-05-006-000-000	FICHA DE PROTECCION SOCIAL PBS,APS Y APOYO AL ENCUESTAJE
214-05-05-007-000-000	CONVOCATORIA ESPECIAL REGISTRO EMERGENCIA
214-05-05-020-000-000	ENCUESTA NAC. FICHA PROTECCION SOCIAL
214-05-05-022-000-000	PROG. HABITABILIDAD CHILE SOLIDARIO
214-05-05-023-000-000	VINCULOS
214-05-05-045-000-000	FORTALECIMIENTO G. MUNICIPAL- CHILE CRECE CONTIGO
214-05-05-074-000-000	CON - SENTIDO PERSONA EN SITUACION DE CALLE
214-05-06-000-000-000	**PROYECTOS SENAME**
214-05-06-053-000-000	ADM. FONDOS CTA.CTE. SENAME
214-05-06-055-000-000	ROMOCIÓN Y DIFUSIÓN DERECHOS INFANCIA Y ADOLESCENCIA
214-05-07-000-000-000	**PROYECTOS F.N.D.R.**
214-05-07-001-000-000	TRASNF. TECNOL. SECTOR SILVOAGROPECUARIO
214-05-07-067-000-000	CONST. MULTICANCHA Y CAMARINES SOR TERESA
214-05-07-080-000-000	TRASNF. TECNOLOGICA .SECTOR PESQUERO SAN ANTONIO
214-05-07-088-000-000	PROGRAMA CAPACITACION PESCA
214-05-07-089-000-000	PROG. CAPACITACION SERVICIOS TURISTICOS
214-05-07-090-000-000	ESTUDIO INVESTIGACION - PESQUERO
214-05-07-093-000-000	DIFUSION Y PROMOCION TURISTICA COMUNA SAN ANTONIO
214-05-07-094-000-000	DIAGNOSTICO AGUAS INTERIORES PARA DES. ACUICULTURA
214-05-08-000-000-000	**CONVENIO CONADI - ASUNTOS INDIGENAS**
214-05-08-001-000-000	FONDO EMPRENDIMIENTO INDIGENA
214-05-08-064-000-000	APOYO OF. ASUNTOS INDIGENAS TERRITORIALES
214-05-09-000-000-000	**SENAMA**
214-05-09-070-000-000	SENAMA- INT. INNOVADOR ADULTO MAYOR 2006
214-05-09-071-000-000	PROGRAMA TURISMO SOCIAL VINCULOS / SENAMA
214-05-10-000-000-000	**FONADIS**
214-05-10-007-000-000	PROG. DISCAPACITADOS FONADIS
214-05-11-000-000-000	**PROYECTOS MINVU**
214-05-11-001-000-000	MINVU - ASESORIAS PROYECTO AGUAS SALADAS
214-05-11-002-000-000	CONST. SEDE SOCIAL BELLAVISTA
214-05-11-003-000-000	CONST. ESCALAS PB. BRUSELAS (P. EDIFICACION- SERVIU)
214-05-11-004-000-000	CONST. CANCHA MONUMENTAL 30 DE MARZO
214-05-11-071-000-000	MINVU - PABLO NERUDA
214-05-11-075-000-000	BARRIO 21 DE MAYO - CERRO ALEGRE
214-05-11-076-000-000	RECUPERACION DE BARRIOS 30 DE MARZO SAN ANTONIO
214-05-11-077-000-000	RECUPERACION DE BARRIOS BRUSELAS I, II Y HOLANDA
214-05-11-084-000-000	RECUP. DE BARRIOS CERRO ALEGRE, CONST. TELECENTRO
214-05-11-091-000-000	PROYECTO CRISTO DEL MAIPO MINVU

214-05-11-092-000-000	PROYECTO CRUZ DEL SUR- MINVU
214-05-12-000-000-000	**CONACE**
214-05-12-001-000-000	CONACE - PREVENCION SECUNDARIA
214-05-12-011-000-000	FONDOS ESPECIALES CONACE
214-05-12-012-000-000	CONACE
214-05-13-000-000-000	**JUNJI-JARDINES INFANTILES**
214-05-13-001-000-000	JARDIN INFANTIL POETA PABLO NERUDA (SUBV)
214-05-13-004-000-000	SALA CUNA JARDIN INFANTIL PEQUEÑOS CONQUISTADORES
214-05-13-005-000-000	JARDIN INFANTIL Y SALA CUNA LAS CARACOLAS(SUBV)
214-05-13-005-001-000	JARDIN INFANTIL LAS CARACOLAS(SUBV)
214-05-13-005-002-000	SALA CUNA LAS CARACOLAS(SUBV)
214-05-13-006-000-000	JARDIN INFANTIL VILLA LAS DUNAS PAÑUD (SUBV)
214-05-13-007-000-000	SALA CUNA NUBECITA DE ALGODON (SOR TERESA)(SUBV)
214-05-13-008-000-000	SALA CUNA LAS CARACOLAS (SUBV)
214-05-13-009-000-000	JARDIN INFANTIL Y SALA CUNA BARQUITO DE PAPEL(SUBV)
214-05-13-009-001-000	JARDIN INFANTIL Y SALA CUNA BARQUITO DE PAPEL(SUBV)
214-05-13-010-000-000	SALA CUNA BELLO HORIZONTE(SUBV)
214-05-13-011-000-000	CONST. SALA CUNA Y JARDIN INFANTIL EL TRANQUECITO
214-05-13-012-000-000	CONST. SALA CUNA Y JARDIN INFANTIL ESTRELLITA DE MAR
214-05-13-013-000-000	CONST. SALA CUNA Y JARDIN INFANTIL AGUAS SALADAS
214-05-13-014-000-000	CONST. SALA CUNA Y JARDIN INFANTIL COLINAS I
214-05-13-015-000-000	CUNA JARDIN INFANTIL PEQUEÑOS CONQUISTADORES (SUBV)
214-05-13-015-001-000	JARDIN INFANTIL PEQUEÑOS CONQUISTADORES (SUBV)
214-05-13-015-002-000	SALA CUNA PEQUEÑOS CONQUISTADORES (SUBV)
214-05-13-016-000-000	JARDIN INFANTIL PECESITOS DE COLORES (SUBV)
214-05-13-017-000-000	SALA CUNA EL TRANQUECITO (SUBV)
214-05-13-017-001-000	SALA CUNA EL TRANQUECITO (SUBV)
214-05-13-017-002-000	SALA CUNA EL TRANQUECITO - MOBILIARIO Y MAT. DIDACTICO
214-05-13-018-000-000	SALA CUNA Y JARDIN INFANTIL ESTRELLITA DE MAR
214-05-13-018-001-000	SALA CUNA Y J. INFANTIL ESTRELLITA DE MAR (SUBV.)
214-05-13-018-002-000	SALA CUNA Y J. INFANTIL ESTRELLITA DE MAR (MOBILIARIO)
214-05-13-019-000-000	SALA CUNA Y J. INFANTIL LAS COLINAS
214-05-13-019-001-000	SALA CUNA Y J.I NFANTIL LAS COLINAS (SUBV)
214-05-13-019-002-000	SALA CUNA Y J.I NFANTIL LAS COLINAS (MOBILIARIO)
214-05-14-000-000-000	**SERNAM**
214-05-14-001-000-000	SERNAM - ESTRATEGIA TALLERES DE APRENDIZAJE
214-05-14-009-000-000	MEJ. EMPLEABILIDAD DE LAS JEFAS DE HOGAR
214-05-14-043-000-000	SERNAM - CENTRO DE LA MUJER CREANDO REDES
214-05-15-000-000-000	**SENCE**
214-05-15-001-000-000	SENCE - IMPLEMENTACION SERV. LOCAL EMPLEO
214-05-15-002-000-000	CONVENIO OMIL (2) 2009
214-05-15-025-000-000	SENCE-PROG.REINS.LABORAL. MAYORES DE 40 AÑOS

214-05-15-072-000-000	IDA 20-2008 HAB. SOCIOLABORAL JOVENES CHILE SOLIDARIO
214-05-16-000-000-000	**SUBSECRETARIA DEL TRABAJO**
214-05-16-010-000-000	INTERMEDIACIÓN LABORAL MUJERES JEFAS DE HOGAR
214-05-17-000-000-000	CONVENIO SISS (OCIC)
214-05-18-000-000-000	**PRODESAL**
214-05-18-069-000-000	FONDOS INDAP-PRODESAL
214-05-19-000-000-000	**CONVENIO JUNAEB**
214-05-19-019-000-000	JUANEB - HABILIDADES PARA LA VIDA
214-05-20-000-000-000	**OTROS APORTES**
214-05-20-001-000-000	OTROS APORTES - OPD SAN ANTONIO
214-05-20-065-000-000	APORTE ESSO PROGRAMA OPD SAN ANTONIO
214-05-22-000-000-000	**CONVENIO - CPPS**
214-05-22-001-000-000	CONVENIO COOP. PACIFICO DEL SUR- RESIDUOS SOLIDOS
214-05-42-000-000-000	**SEGURIDAD CIUDADANA**
214-05-42-001-000-000	FONDOS S. CIUDADANA HONORARIOS
214-05-42-012-000-000	ILUM.TRONCAL PEATONAL URBANO PB. OHIGGNIS LOS PERALES U.V 4
214-05-42-015-000-000	JUSTICIA LOCAL S. ANTONIO AVANZA SEGURO
214-05-42-016-000-000	RECAMBIO ALUMBRADO PUB. PB.CERRO ARENA-LAS DUNAS-CIRC. AROMOS
214-05-42-017-000-000	PROG. FAMILIAS SIN VIOLENCIA S. ANTONIO AVANZA SEGURO
214-05-51-000-000-000	**ADM. FONDOS CTA.CTE. FONDO SOCIAL**
214-05-51-002-000-000	FDO SOCIAL - CENTRO DE ACCION SOCIAL Y PROTECCION CIVIL-RED VICTOR
214-05-52-000-000-000	**ADM. FONDOS CTA.CTE. MINEDUC**
214-05-52-001-000-000	CONST. ANEXO ESCUELA POETA PABLO NERUDA
214-05-52-002-000-000	MINEDUC - APORTES DE CAPITAL
214-05-52-004-000-000	AMPLIACION Y MEJ. ESCUELA POETA HUIDOBRO
214-05-52-005-000-000	MINEDUC - SALDO ANTERIOR
214-05-52-006-000-000	CONST. NUEVO ESTABLECIMIENTO ESCUELA SAN JOSE DE CALASANZ
214-05-52-007-000-000	AMPLIACION ESCUELA SAN JOSE DE CALASANZ
214-05-52-008-000-000	CONST. NUEVO ESTABLECMIENTO ESCUELA MOVILIZADORES PORTUARIOS

BIBLIOGRAFIA

Textos

1. Constitución Política de la República de Chile de 1980 y sus modificaciones.

2. Ley orgánica constitucional de Municipalidades (L.O.C. 18.695).

3. "Minuta Ejecutiva: Programa de Reforma y Modernización del Estado" Junio 2007, Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda.

4. Decreto Ley N°1263, Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado

5. Reglamento Interno de Funciones de la Ilustre Municipalidad de San Antonio. Modificaciones año 2008.

6. Ley N° 19.886 y el Decreto Supremo N° 250, de 2004, sobre "Bases sobre Contratos Administrativos de Suministro y Prestación de Servicios"

7. Dictamen N° 19.582, de la Contraloría General de la República

8. Ley N° 10.336, relativa a "Organización y Atribuciones de la Contraloría General de la República, en materia de Rendiciones de Cuenta.

Páginas Web

http://www.sanantonio.cl/

http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Portada

Documentos de Apoyo

Convenios de Transferencias

Balance Presupuestario I. Municipalidad de San Antonio

Manual de Gestión de Proyectos