

Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Administración Pública

“Análisis del Cumplimiento del PLADECO en la Municipalidad de Puchuncaví durante el período 2017 - 2022 y propuesta de un Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Control de Gestión”.

Tesis para optar al título de Administradora Pública y al grado de licenciada en
Administración Pública

Melissa Torres Vega

Profesora Guía:
Javiera Contreras

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo principal analizar el cumplimiento del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) en la Municipalidad de Puchuncaví durante el período 2017 - 2022 y proponer la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAN) como herramienta de gestión estratégica para mejorar la eficiencia en la gestión municipal. El diagnóstico reveló un 71,8% de cumplimiento promedio en los lineamientos estratégicos, destacando áreas como Educación y Medioambiente, mientras que Patrimonio Cultural y Desarrollo Humano presentaron rezagos significativos.

El estudio utiliza una metodología mixta que incluye encuestas a funcionarios y entrevistas semiestructuradas a actores clave. En base a los resultados obtenidos de los instrumentos utilizados, se evidenció un cumplimiento desigual de los objetivos estratégicos, destacando avances en áreas sociales y déficits significativos en saneamiento y desarrollo territorial, principalmente debido a limitaciones de recursos humanos y financieros. Además, se identificó una brecha en la participación ciudadana, atribuida a insuficientes estrategias comunicacionales. En base a los hallazgos, se diseñó un CMI adaptado al contexto municipal, estableciendo indicadores de gestión en seis perspectivas: comunidad, finanzas, procesos internos, innovación, gobernabilidad y marco legal. El CMI busca mejorar la planificación, monitoreo y evaluación del cumplimiento del PLADECO, fortaleciendo la eficiencia y transparencia en la gestión.

Palabras clave: Plan De Desarrollo Comunal, Cuadro de Mando Integral, Planificación Estratégica, Control de Gestión.

Abstract

The main objective of this research is to analyze the fulfillment of the Community Development Plan (PLADECO) in the Municipality of Puchuncaví during the period 2017 - 2022 and to propose the implementation of a Balanced Scorecard (BSC) in the Communal Planning Secretariat (SECPLAN) as a strategic management tool to improve efficiency in municipal management. The diagnosis revealed an average of 71.8% compliance with the strategic guidelines, highlighting areas such as Education and Environment, while Cultural Heritage and Human Development presented significant lags.

The study uses a mixed methodology that includes surveys of officials and semi-structured interviews with key actors. Based on the results obtained from the instruments used, an uneven fulfillment of the strategic objectives was evidenced, highlighting progress in social areas and significant deficits in sanitation and territorial development, mainly due to limitations in human and financial resources. In addition, a gap in citizen participation was identified, attributed to insufficient communication strategies. Based on the findings, a CMI adapted to the municipal context was designed, establishing management indicators in six perspectives: community, finance, internal processes, innovation, governance and legal framework. The CMI seeks to improve the planning, monitoring and evaluation of compliance with PLADECO, strengthening efficiency and transparency in management.

Keywords: Community Development Plan, Balanced Scorecard, Strategic Planning, Management Control.

Tabla de contenido

1. Introducción	7
1.2. Problema de Investigación	9
1.3. Objetivos.....	9
1.3.1. Objetivo general	9
1.3.2 Objetivos específicos	9
1.4. Desarrollo Metodología	10
1.4.1 Instrumentos	11
1.4.1.1 Cuestionario	11
1.4.1.2 Entrevista semiestructurada	12
1.5. Alcances de la investigación.....	13
2. Antecedentes	14
2.1. Comuna de Puchuncaví.....	14
2.2. De la organización de la Ilustre Municipalidad de Puchuncaví.....	15
2.3. Gestión de SECPLA	16
2.4. Justificación del Cuadro de Mando Integral.....	16
3. Marco Teórico	17
3.1. Planificación Estratégica.....	17
3.2. Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO)	18
3.3. Control de Gestión en la Administración Pública.....	18
3.4. Cuadro de Mando Integral (CMI)	19
3.5. Concepto de Cuadro de Mando Integral Aplicado al Sector Público	21
4. Resultados del Diagnóstico del PLADECO	24
4.1. Evaluación de la implementación del PLADECO (2017-2022).....	24
4.2. Satisfacción de funcionarios sobre la gestión del PLADECO durante el período 2017 - 2022.....	28
4.3. Identificación de áreas con dificultades de implementación	44
5. Propuesta de un Cuadro de Mando Integral (CMI).....	45
5.1. Construcción del CMI	45
5.2 Indicadores de gestión para el CMI	47
6. Análisis e interpretación de las entrevistas	49

6.1 Análisis FODA	49
6.2 Comparación de percepciones: Cuadro Comparativo	51
7. Conclusión y recomendaciones	55
7.1 Conclusión	55
7.2 Recomendaciones	56
Referencias	57
Anexos	60

Índice de tablas

Tabla 1: Elaboración de enunciados que componen la Escala Likert	12
Tabla 2: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	19
Tabla 3: Perspectivas del CMI orientadas al sector público.....	23
Tabla 4:: Evaluación del Cumplimiento de Iniciativas de Inversión PLADECO 2017 - 2022	25
Tabla 5: Porcentaje de cumplimiento de Lineamientos Estratégicos del PLADECO 2017 - 2022.....	27
Tabla 6: Categorías de calificaciones otorgadas por los funcionarios	28
Tabla 7: Áreas con dificultades de implementación.....	44
Tabla 8: Mapa Estratégico para SECPLAN.....	45
Tabla 9: CMI para SECPLAN.....	46
Tabla 10: Indicadores de Gestión.....	47
Tabla 11: Matriz FODA	50
Tabla 12: Cuadro Comparativo	52

Índice de figuras

Figura 1: Localización comuna de Puchuncaví	14
Figura 2: Organigrama Municipal	15
Figura 3: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	20
Figura 4: Niveles de objetivos de las organizaciones del Sector Público	21
Figura 5: Nuevo modelo del CMI para el sector público	22

Índice de gráficos

Gráfico 1: Áreas o unidades de trabajo correspondientes a los funcionarios encuestados. .	29
Gráfico 2: Satisfacción respecto a la claridad de la visión y objetivos del PLADECO.	30
Gráfico 3: Satisfacción respecto a la inclusión de necesidades y prioridades en el PLADECO.....	31
Gráfico 4: Satisfacción respecto a las oportunidades brindadas a los funcionarios en la elaboración del PLADECO.....	32
Gráfico 5: Satisfacción respecto a la eficiencia y organización de la elaboración del PLADECO.....	33
Gráfico 6: Satisfacción respecto a los recursos asignados al PLADECO.	34
Gráfico 7: Satisfacción respecto a las herramientas disponibles para el control de los objetivos del PLADECO.	35
Gráfico 8: Satisfacción respecto a la frecuencia del monitoreo del cumplimiento del PLADECO.....	36
Gráfico 9: Satisfacción respecto a la capacitación recibida sobre el uso de herramientas de control del PLADECO.	37

Gráfico 10: Satisfacción respecto a la frecuencia de la retroalimentación recibida sobre el PLADECO.....	38
Gráfico 11: Satisfacción respecto a las oportunidades de participación en la planificación del PLADECO.....	39
Gráfico 12: Satisfacción respecto a la efectividad de los canales de comunicación para promover la participación ciudadana en el PLADECO.	40
Gráfico 13: Satisfacción respecto a las oportunidades brindadas a la comunidad local para participar y expresar su opinión en el PLADECO.	41
Gráfico 14: Satisfacción respecto a las iniciativas llevadas a cabo para promover la participación de funcionarios en el PLADECO.	42
Gráfico 15: Satisfacción respecto al grado de participación obtenido en la implementación del PLADECO.....	43

1. Introducción

De acuerdo con la Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, las municipalidades son organismos autónomos de derecho público, dotados de personalidad jurídica y patrimonio propio. Su propósito principal radica en atender las necesidades de la comunidad local y garantizar su participación en el desarrollo social, económico y cultural de sus respectivas comunas.

La normativa también establece diversos instrumentos de planificación y gestión estratégica que deben ser implementados, como el Plan Regulador Comunal, el Presupuesto Municipal y, especialmente el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO). Estos instrumentos son esenciales para orientar el quehacer municipal de manera ordenada y alineada con las metas establecidas.

En virtud de la autonomía que la ley otorga a las municipalidades, estas tienen la facultad de diseñar y emplear herramientas complementarias que les permitan mejorar el control y la eficiencia en la gestión municipal, adaptándose a particularidades y desafíos de cada comuna.

Respecto a lo anterior, el área de interés para la presente investigación es la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAN) de la Municipalidad de Puchuncaví, la cual carece de una herramienta para monitorear y realizar evaluación al cumplimiento de los objetivos del PLADECO, precisamente se realizará un análisis del cumplimiento del PLADECO durante el período 2017 – 2022, para identificar las fortalezas y debilidades de su implementación y posteriormente se elaborará un Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta herramienta, ampliamente utilizada en el ámbito de la gestión estratégica, busca mejorar la planificación, monitoreo y evaluación de las metas u objetivos presentados en el PLADECO, promoviendo una gestión más eficiente, transparente y orientada a resultados.

A través de una metodología mixta, que incluye la realización de encuestas y entrevistas a actores clave, se pretende no solo diagnosticar el estado actual de la gestión municipal, sino también diseñar una propuesta que contribuya al fortalecimiento de las capacidades estratégicas de la Municipalidad de Puchuncaví. La importancia de esta propuesta radica en su potencial para alinear los objetivos comunales con una ejecución efectiva, potenciando el desarrollo integral de la comuna y consolidando un modelo de gestión que pueda ser replicado.

En cuanto a la estructura de esta tesis, en primer lugar, se presentan los antecedentes de la comuna de Puchuncaví, con el propósito de contextualizar las particularidades del municipio, incluyendo su organización interna y el rol específico de la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAN). Este apartado establece el contexto necesario para comprender

los desafíos asociados a la gestión estratégica y cómo la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) puede contribuir a mejorar dicha gestión.

Posteriormente, se desarrolla el marco teórico, donde se aborda la planificación estratégica en los gobiernos locales de Chile, enfatizando el rol del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) como instrumento clave de planificación. Además, se analiza la conceptualización y evolución del CMI desde su origen en el sector privado hasta su adaptación en el ámbito público, considerando su aplicación en diversos contextos nacionales e internacionales.

Luego, se presenta el diagnóstico de la unidad de análisis a través de una metodología mixta. Este diagnóstico incluye evaluación del cumplimiento del PLADECO 2017 – 2022 mediante una encuesta de satisfacción dirigida a los funcionarios municipales y entrevistas semiestructuradas para conocer la percepción de tres actores clave respecto a la elaboración, seguimiento y evaluación del PLADECO, además se realizó una matriz FODA y un cuadro comparativo para analizar las respuestas de los entrevistados. Los resultados de este proceso sirven de base para identificar áreas críticas y oportunidades de mejora en la gestión municipal.

Con base en el diagnóstico, se desarrolla la propuesta del CMI para la SECPLAN, que incluye un diseño adaptado a las necesidades específicas de la unidad. Este modelo incorpora indicadores de gestión alineados con los lineamientos estratégicos y plantea un enfoque integral para el monitoreo y la evaluación de los proyectos y metas del PLADECO.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones de esta investigación, destacando los principales hallazgos, su relevancia para la gestión pública local y las oportunidades de replicar la propuesta en otras áreas o municipios. Asimismo, se discuten las implicancias prácticas y estratégicas del CMI como herramienta para fortalecer la planificación y la transparencia en el sector público.

1.2. Problema de Investigación

La Ilustre Municipalidad de Puchuncaví carece de un instrumento de control de gestión para monitorear eficientemente el cumplimiento del PLADECO, lo cual impide la identificación oportuna de problemas y la mejora en la toma de decisiones. Se requiere una herramienta de control de gestión para optimizar el cumplimiento y seguimiento de metas, promoviendo la transparencia y participación ciudadana.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Analizar el cumplimiento del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) de la Municipalidad de Puchuncaví en el período 2017 - 2022 y proponer la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión estratégica, para contribuir a una mayor eficiencia en la gestión municipal.

1.3.2 Objetivos específicos

- I)** Diagnosticar el estado de la implementación de los proyectos del PLADECO durante el período 2017 - 2022, identificando las áreas críticas y los principales obstáculos para su cumplimiento.
- II)** Analizar los mecanismos de control y evaluación utilizados por la Municipalidad de Puchuncaví para el seguimiento del PLADECO, identificando su efectividad y áreas de mejora a partir de la recopilación y análisis de datos cuantitativos y cualitativos.
- III)** Diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que se ajuste a las necesidades de la Municipalidad, estableciendo indicadores de gestión que permitan evaluar de manera integral el cumplimiento de los objetivos del PLADECO.

1.4. Desarrollo Metodología

Este estudio se desarrollará utilizando una metodología mixta, integrando enfoques cuantitativos y cualitativos, con el objetivo de obtener una comprensión integral del cumplimiento del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) en la Municipalidad de Puchuncaví. Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (meta inferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri, 2014).

Esta metodología mixta es específicamente de Diseño Explicativo Secuencial (DEXPLIS), este diseño se caracteriza por una primera etapa en la cual se recaban y analizan datos cuantitativos, seguida de otra donde se recogen y evalúan datos cualitativos (Hernández Sampieri, 2014). Esto permitirá obtener una visión más integral del objeto de estudio al combinar dos enfoques complementarios. Teniendo en cuenta la secuencia del diseño metodológico, en primer lugar, se aplicará un cuestionario como herramienta cuantitativa, diseñado para medir la satisfacción de los funcionarios de la Municipalidad de Puchuncaví respecto al proceso de gestión del PLADECO, durante el período 2017 – 2022. Este cuestionario abordará tres áreas específicas:

- **Elaboración del PLADECO:** donde se evalúa la satisfacción de los funcionarios respecto a la claridad de los objetivos y visión, la inclusión de las necesidades locales, la eficiencia del proceso de planificación, la consulta a los funcionarios, y la disponibilidad de recursos para la elaboración del plan.
- **Seguimiento y Control:** para medir la percepción sobre la efectividad de las herramientas y métodos de seguimiento, la frecuencia de evaluación, la capacitación en herramientas de control de gestión, la precisión en la medición de resultados, y la utilidad de la retroalimentación.
- **Participación:** para analizar la satisfacción de los funcionarios con las oportunidades de participación en la planificación, la efectividad de los canales de comunicación, la participación de la comunidad, y las iniciativas de participación interna.

Esto permitirá recopilar datos medibles y sistematizados sobre las percepciones del personal municipal. Posteriormente, se llevará a cabo la fase cualitativa mediante entrevistas semiestructuradas a informantes clave, como el jefe de la Unidad de SECPLAN, el administrador municipal y en Sociólogo y jefe de proyecto de una consultora externa, quien tiene una vinculación directa con el seguimiento y ejecución del PLADECO que se está desarrollando actualmente en la comuna. Estas entrevistas permitirán explorar en mayor detalle las causas de los problemas identificados en el análisis cuantitativo y recoger sugerencias sobre posibles soluciones y mejoras, incluyendo la implementación de un CMI. La combinación de ambas etapas garantizará una comprensión más completa y fundamentada del objeto de estudio, sirviendo como base para la propuesta del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Los datos cuantitativos obtenidos de las encuestas serán analizados mediante estadística descriptiva para identificar patrones y tendencias. En cuanto a los datos cualitativos de las entrevistas, se aplicará un análisis FODA para evaluar competencias y áreas de mejora desde la perspectiva de los entrevistados, esta es una herramienta básica, de gran utilidad en el análisis estratégico. La matriz FODA permite resumir los resultados del análisis externo e interno y sirve de base para la formulación de la estrategia (Francés, 2001). Lo anterior, se complementará con un cuadro comparativo para contrastar y comparar diferentes aspectos entre ellos. Estos hallazgos serán integrados para presentar una visión coherente del estado de cumplimiento del PLADECO y la viabilidad del CMI como herramienta de control.

La unidad de análisis corresponde a la Secretaría Comunal de Planificación de la Ilustre Municipalidad de Puchuncaví. La SECPLA presenta uno de los escenarios más atractivos como sujeto de prueba, dado que es la unidad responsable de la elaboración y seguimiento del Plan de Desarrollo Comunal.

1.4.1 Instrumentos

1.4.1.1 Cuestionario

Para la fase cuantitativa, se escogió como instrumento de recolección de información el cuestionario. Según Morales (2010) un cuestionario está formado por una serie de preguntas que se analizan de manera independiente, al mismo tiempo que, una escala es un cuestionario con varias preguntas o (ítems) que expresan el mismo rasgo o actitud y cuyas respuestas se van a sumar en un total que indica dónde se encuentra o cuánto tiene cada sujeto de la variable o característica que pretendemos medir.

Un cuestionario nos puede ayudar a obtener la información necesaria si nuestra investigación tiene como objetivo conocer la magnitud de un fenómeno social, su relación con otro fenómeno o cómo o por qué ocurre, especialmente en el caso de que sea necesario conocer la opinión de una gran cantidad de personas (Martínez Olmo, 2002).

En relación con lo anterior, se pueden utilizar distintos métodos para obtener información acerca de la actitud de una persona hacia algo, una de ellas es la Escala tipo Likert, la cual se caracteriza por su sencillez y versatilidad. Según Lewis, esta comienza con la recopilación o elaboración de una gran cantidad de reactivos de enunciados que expresan diversas actitudes positivas y negativas hacia un objeto o acontecimiento específico (Lewis, 2003).

Respecto a lo anterior y referido al punto de inicio, a continuación, se presenta un cuadro que contiene recomendaciones y sugerencias técnicas, para la elaboración de reactivos y/o enunciados que componen la Escala Likert, los cuales fueron considerados en la etapa de construcción del Cuestionario:

Tabla 1: Elaboración de enunciados que componen la Escala Likert

Elaboración de los enunciados	-Referirse al presente, más que al pasado. -No deben interpretarse en más de un sentido. -Deben ser relevantes para el concepto psicológico que se analiza. -Deben ser Oraciones sencillas. -Evitar las negaciones dobles, palabras poco comprensibles o con más de un significado, adjetivos o adverbios no específicos. -Evitar el uso de coloquialismos o jergas.
Formulación de los ítems en forma de opinión	-Deben ser opiniones: rasgos y conductas con las que se pueda estar o no estar de acuerdo. -Deben redactarse con claridad: tener cuidado con expresiones negativas, expresiones universales como nunca o siempre no suelen ser discriminantes, al igual que adverbios como solamente. Deben contener una única idea. -Deben ser discriminantes. -Formular ítems repetitivos, para seleccionar la formulación del ítem más discriminante y así evitar que estos queden semejantes. -Es preferible redactar ítems en ambas direcciones: positiva y negativa, sin utilizar adverbios negativos como “no”

Fuente: Elaboración propia, en base a la información extraída de Morales, 2010.

1.4.1.2 Entrevista semiestructurada

Alonso (1999) reconoce a la entrevista de investigación como un proceso comunicativo, en el cual se obtiene información de una persona, la cual se encuentra contenida en su biografía, entendiéndose por biografía el conjunto de las representaciones asociadas a los acontecimientos vividos por el entrevistado.

La entrevista semiestructurada de investigación es un instrumento capaz de adaptarse a las diversas personalidades de cada sujeto, en la cual se trabaja con las palabras del entrevistado y con sus formas de sentir, no siendo una técnica que conduce simplemente a recabar datos acerca de una persona, sino que intenta hacer hablar a ese sujeto, para entenderlo desde dentro (Corbetta, 2007).

Cabe mencionar, que dentro de las variaciones de esta técnica se optó por la semiestructurada ya que cumple con una serie de características que permiten cumplir con los fines de esta investigación. En esta entrevista, el evaluador plantea una serie de preguntas (no necesariamente manteniendo un orden en el desarrollo), a partir de las interrogantes que surgen en el proceso de análisis de los datos, o partir de las hipótesis que se van intuyendo. Por otra parte, las respuestas de los entrevistados pueden dar lugar a nuevas preguntas

teniendo en consideración que, en el proceso el conocimiento previo del entrevistador es relevante, para orientar los temas que sean abordados en la entrevista y en aquellos en los que se deba indagar (Munarriz, 1992).

En líneas generales, este tipo de entrevista ofrece una amplia variedad de recursos, es flexible y se adapta mejor a las necesidades de la investigación y a las particularidades de los participantes.

Es importante señalar que, antes de la aplicación de esta técnica se realizó una validación de contenido de parte de tres expertos. Este procedimiento comúnmente es denominado "Juicio de expertos". Específicamente para instrumentos de investigación, la consulta a expertos es la vía más usual para apreciar la calidad del contenido de este (Sireci, 1998).

El juicio de expertos es representado por personas con un alto grado de conocimiento sobre una temática, y quienes analizan un instrumento con el propósito de estudiar la exactitud con que puede hacerse medidas significativas y adecuadas con el mismo, y que mida el rasgo que pretende medir (Bolívar, 1998).

Para llevar a cabo la validación, en primera instancia se diseñó una planilla, de manera tal que los jueces contaran con una pauta de validación para la entrevista (ver anexo 2). Posterior a esto, se envió una invitación por correo electrónico para realizar la validación del instrumento.

1.5. Alcances de la investigación

La presente investigación se centrará en analizar el cumplimiento del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) en la Municipalidad de Puchuncaví durante el período 2017-2022 y diseñar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica.

2. Antecedentes

2.1. Comuna de Puchuncaví

La comuna de Puchuncaví pertenece a la provincia y región de Valparaíso, la cual limita al norte con la comuna de Zapallar y al sur con la comuna de Quintero. Puchuncaví fue fundado el 6 de marzo de 1875 como Villa de Puchuncaví, es una de las localidades más antiguas de Chile con una historia que se remonta a más de 500 años (SUBDERE, 2024).

En términos de división administrativa, la comuna de Puchuncaví se encuentra dividida en veintidós localidades, de las cuales, cuatro son urbanas y dieciocho rurales. Según el último CENSO, la comuna posee 18.546 habitantes, los cuales se distribuyen en una superficie geográfica de 301 kilómetros cuadrados (Biblioteca del Congreso Nacional, 2024).

Figura 1: Localización comuna de Puchuncaví

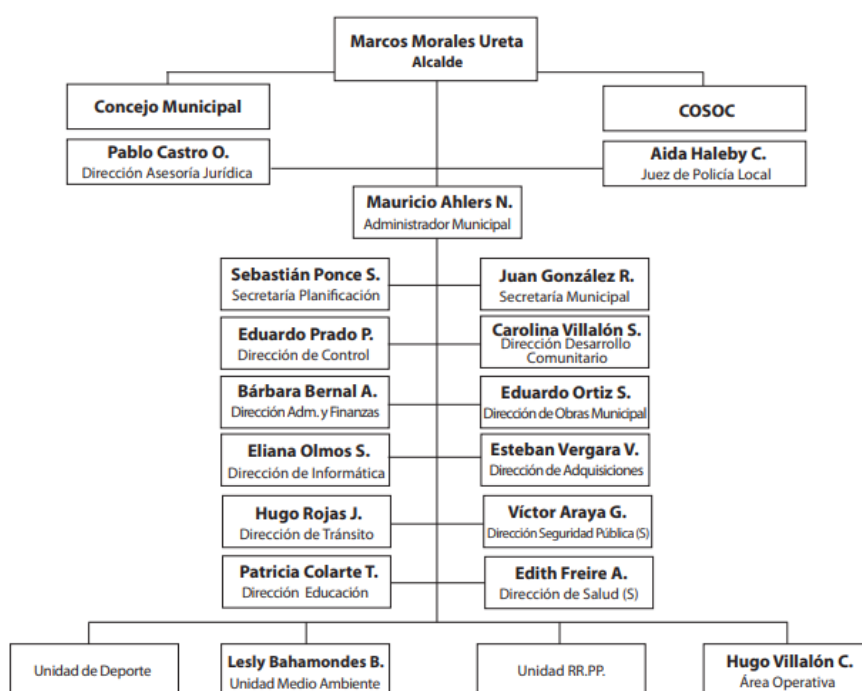


Fuente: www.rumalahue.cl

2.2. De la organización de la Ilustre Municipalidad de Puchuncaví

La Ilustre Municipalidad de Puchuncaví se encuentra organizada en once direcciones, más aquellas de apoyo y de índole consultivo, como se puede apreciar a continuación:

Figura 2: Organigrama Municipal



Fuente: Página web Municipalidad de Puchuncaví

Ahora bien, desde el marco normativo, la Ilustre Municipalidad de Puchuncaví se define como una corporación de derecho público (Art N°2, Decreto Alcaldicio N°1826, 2011) y, en ese sentido, está liderada por el alcalde, quien en su rol de máxima autoridad debe dirigir la administración de la citada corporación (Municipalidad de Puchuncaví, 2011).

Sobre la estructura interna, es importante indicar que se encuentra dividida en tres áreas: 1) Direcciones propias, 2) Direcciones complementarias y 3) Órganos complementarios.

- 1) Direcciones propias; se encuentran aquellas indicadas en el medio de la ilustración anterior en forma vertical, a la cual se suma la Dirección de Asesoría Jurídica ubicada

en el lado superior izquierdo del organigrama. Estas direcciones rigen las actuaciones medulares del funcionamiento administrativo y gestión aplicada de la Municipalidad.

- 2) Direcciones complementarias; son aquellas que se derivan de servicios excepcionales y/o que se encuentran anexadas por territorialidad apoyando las funciones medulares como lo es el Juzgado de Policía Local.
- 3) Órganos complementarios; son aquellos que se rigen por normativa complementaria y/o medular a la orgánica de municipalidades, donde se encuentra Concejo Municipal y el Consejo de Organizaciones de la Sociedad Civil (COSOC).

2.3. Gestión de SECPLA

La Secretaría Comunal de Planificación es una unidad muy importante en el contexto estructural de las municipalidades a lo largo de Chile, ya que es la responsable de la elaboración de los instrumentos de planificación como el Presupuesto Municipal y el Plan Regulador Comunal, los cuales son fundamentales para orientar el crecimiento y bienestar local.

Dentro de las funciones de la Secretaría Comunal de Planificación, se encuentran el desarrollo de la comuna en ámbitos sociales y territoriales, encargándose entre otras cosas, de la elaboración de bases para los llamados a licitación, formulación de proyectos y diseños que buscan entregar mejores espacios para la comunidad. Además, trabaja en instrumentos relevantes para la planificación como son el Plan Regulador Comunal, Presupuesto Municipal y el PLADECO (Municipalidad de Puchuncaví, 2024).

2.4. Justificación del Cuadro de Mando Integral

Si bien los Cuadros de Mando Integral inicialmente comenzaron a aplicarse en el sector privado, en la actualidad existe un gran interés en ver su aplicación en el sector público.

Durante los años 2011 y 2012 se llevó a cabo un estudio cualitativo y descriptivo para evaluar la implantación de las estrategias en los hospitales de mayor complejidad de salud pública en Chile a partir de los resultados de un CMI, donde se evidenció que en el Hospital San José la aplicación del CMI, en el ámbito financiero, permitió bajar los gastos globales en un millón de dólares durante los 10 primeros meses sin disminuir la calidad de las prestaciones, y en el caso del Servicio de Pediatría del Hospital Regional Rancagua, el equipo sanitario internalizó y se comprometió con la gestión, con lo cual logró desarrollar en forma participativa las metas elaboradas para el periodo evaluado (Leyton, 2015).

En el ámbito internacional y según otro estudio realizado en Ensenada, México durante el año 2021 sobre el Impacto de los Cuadros de Mando Integral en el control de indicadores de gestión, en el cual se investigó sobre el empleo de los CMI en la gestión hospitalaria y en la medición de los indicadores de gestión de manera que contribuyan a una mejor eficiencia hospitalaria en instituciones de salud, se evidenció que los CMI tienen un alto impacto en el control de indicadores de gestión, ya que posibilita una mejor interpretación de los mismos, permite alertar de alertar de situaciones y posibilita predecir situaciones, apoyando la toma de decisiones (Morejón, 2021).

Dentro del ámbito municipal, en Chile otros municipios ubicados en la Región Metropolitana han utilizado el CMI como un mecanismo formal de evaluación de su estrategia. Un ejemplo para considerar es lo ocurrido en el municipio de Providencia, donde se definió su estrategia a través de un cuadro de mando integral y hasta el día de hoy es un instrumento de mucha utilidad para la toma de decisiones dentro de la administración (Menzel Bueno, 2014).

La propuesta de implementar un Cuadro de Mando Integral en la Municipalidad de Puchuncaví permitirá realizar un seguimiento continuo y sistemático de los proyectos y metas establecidos, con el objetivo de facilitar la identificación oportuna de problemas y la implementación de medidas correctivas, mejorando así la eficiencia y efectividad de la gestión municipal. Al interpretar la estrategia y los objetivos de la municipalidad en indicadores claros y medibles, el CMI permitirá una mejor comprensión de las áreas que requieren atención y recursos. Esto permitirá optimizar la asignación de recursos y la priorización de iniciativas, contribuyendo a una gestión más estratégica y orientada a resultados.

3. Marco Teórico

3.1. Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica se entiende como un proceso que permite a las organizaciones definir sus objetivos a largo plazo y en base a esto establecer las acciones necesarias para alcanzarlos. Este proceso implica evaluar la situación actual de una organización para luego identificar las oportunidades y desafíos, y en base a ello desarrollar un plan de acción que guíe a la organización hacia su visión futura.

El diccionario de la Administración Pública Chilena define la planificación estratégica como un “proceso continuo de evaluación sistemática de la organización en relación con su entorno, definiendo objetivos generales a largo plazo, identificando metas específicas cuantificables y desarrollando estrategias para alcanzar esos objetivos y metas, y asignando recursos para llevarlas a cabo. Su objetivo es alcanzar un equilibrio entre los recursos de la organización y los efectos positivos (oportunidades) o negativos (amenazas) de su entorno” (Diccionario de la Administración Pública Chilena, 2002).

3.2. Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO)

En Chile, los gobiernos locales (municipalidades) establecen sus planificaciones (estratégicas o no) a raíz de un mandato conferido por la Ley 18.695 Orgánica de Municipalidades. Esta Ley entrega definiciones y directrices a cumplir como funciones propias de las municipalidades en términos de construcción de instrumentos de planificación aislada por producto/servicio a entregar o gestionar.

Respecto a lo anterior es que surge el Plan de Desarrollo Comunal, el cual corresponde a un instrumento de planificación de mediano plazo que cada municipio debe tener según la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades y debe orientar el desarrollo de la comuna. De otra forma corresponde a un ejercicio de planificación donde participan, en conjunto, autoridades y la ciudadanía, proponiendo ideas para el desarrollo de la comuna para un período dado.

La Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades; en su artículo N° 7 define el Plan de Desarrollo Comunal como “ el instrumento rector del desarrollo en la comuna, este contemplará las acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad local y a promover su avance social, económico y cultural. Su vigencia mínima será de cuatro años, sin que necesariamente deba coincidir con el período de desempeño de las autoridades municipales electas por la ciudadanía. Su ejecución deberá someterse a evaluación periódica, dando lugar a los ajustes y modificaciones que correspondan. En todo caso, en la elaboración y ejecución del plan comunal de desarrollo, tanto el alcalde como el concejo deberán tener en cuenta la participación ciudadana y la necesaria coordinación con los demás servicios públicos que operen en el ámbito comunal o ejerzan competencias en dicho ámbito” (Artículo 7, Ley 18.695, 2006).

3.3. Control de Gestión en la Administración Pública

El control de gestión es un proceso que permite verificar si las acciones y actividades de una organización, o en este caso, en una institución pública están alineadas con sus objetivos y metas. A grandes rasgos, el control de gestión dentro del ámbito público tiene como objetivo garantizar que los recursos públicos se utilicen de manera eficiente para cumplir con los planes y programas establecidos dentro de una organización.

Robbins define el control como el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa... El control es la única forma que tienen los gerentes para saber si los objetivos organizacionales se están cumpliendo, y si no, las razones por las que no se están logrando (Robbins & Coulter, 1987).

Por otro lado, Lapuente define el Control de Gestión como una función de análisis, supervisión y comunicación de la información que sirve de base para la toma de decisiones. La función

del Control de Gestión como tal, no tiene una posición jerárquica en una organización, pero es necesaria para que los tomadores de decisión implementen la estrategia con información de calidad entregada internamente (Lapuente, 2011).

Considerando lo anterior, el control de gestión se presenta como una herramienta indispensable para asegurar la correcta alineación de las actividades con los objetivos dentro de una institución. Ambos autores coinciden en que este proceso no solo garantiza el uso eficiente de los recursos, sino que también provee información esencial para la toma de decisiones.

3.4. Cuadro de Mando Integral (CMI)

El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta diseñada por Kaplan y Norton en el año 1992 que “constituye una herramienta de implementación de la estrategia diseñada para la organización, pudiendo en ciertas circunstancias colaborar, incluso, en la creación de dicha estrategia” (Batista & Rodríguez, 2004).

El Cuadro de Mando Integral se puede definir también como una metodología o técnica de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados (A. Baraybar, 2010). A manera de síntesis, se puede definir como la dirección estratégica focalizada en la creación de valor.

Kaplan y Norton establecen que el modelo debe considerar cuatro perspectivas básicas: financiera, clientes, interna e innovación y aprendizaje, las cuales se describirán a continuación:

Tabla 2: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Perspectivas	Descripción
Financiera	Representan el objetivo a largo plazo de la organización: proporcionar rendimientos superiores basados en el capital invertido.
Clientes	Permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes - satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad— con los segmentos de clientes y mercado seleccionados. También les permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionados.
	Los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos

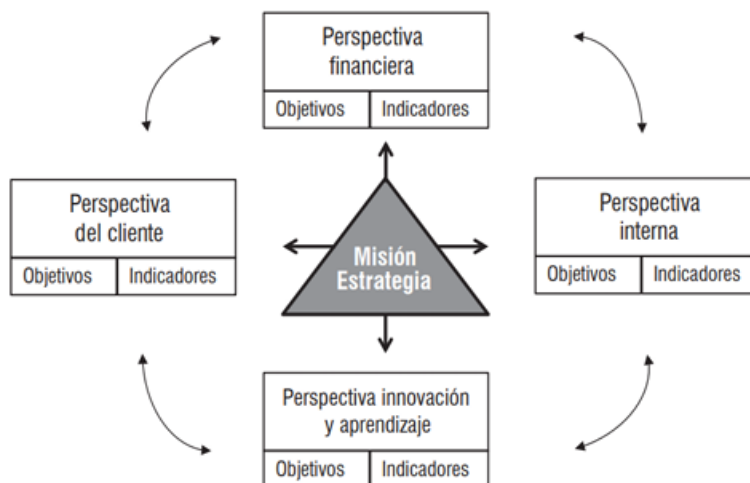
Interna	de accionistas y clientes...Esto permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes y accionistas.
Innovación y aprendizaje	Desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.

Fuente: Kaplan y Norton (1996)

“Cada una de las medidas que se seleccionen para un cuadro de mando debe formar parte de un vínculo de las relaciones de causa-efecto, terminando en los objetivos financieros que representan un tema estratégico para la unidad de negocio. Utilizado de esta forma, el cuadro de mando no es un grupo de objetivos aislados, desconectados, o incluso en conflicto” (Kaplan & Norton, 2019).

En base a lo anterior, estas perspectivas, no son independientes entre sí, sino que forman parte de una sinergia organizacional que debe ser estudiada en forma conjunta.

Figura 3: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Kaplan y Norton (1996)

3.5. Concepto de Cuadro de Mando Integral Aplicado al Sector Público

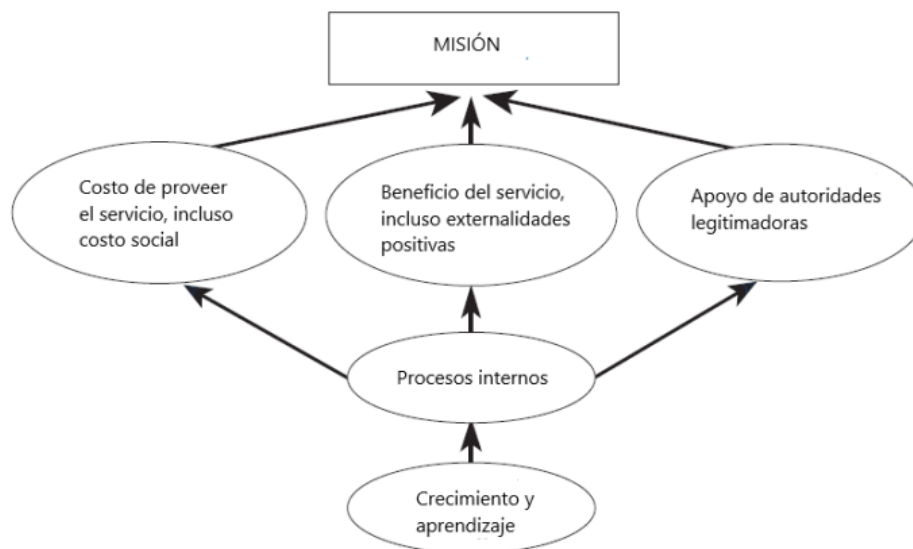
El Cuadro de Mando Integral (CMI), también conocido como *Balanced Scorecard (BSC)*, es una herramienta de gestión estratégica utilizada para medir y gestionar el desempeño de una organización. Originalmente fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton para el sector privado, sin embargo, su aplicación se ha extendido al sector público con ciertas adaptaciones para reflejar las particularidades de estas organizaciones.

El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos de las organizaciones actuales, un conjunto sistematizado de elementos necesarios para navegar hacia un éxito competitivo futuro, ya que traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Berríos & Flores, 2017).

a) Modelo del CMI sector público, Kaplan (2001)

Kaplan (2001) establece que las organizaciones del sector público tienen tres altos niveles de objetivos que deben satisfacer para cumplir con su misión: crear valor al mínimo costo, beneficio del servicio y desarrollar/reforzar el respaldo de las autoridades correspondientes.

Figura 4: Niveles de objetivos de las organizaciones del Sector Público



Fuente: Kaplan, 2001

Entonces, el modelo de Kaplan (2001) se configura como se ve en la ilustración, donde se aprecia que en la cúspide se encuentra la misión que sitúa sus pilares en el perfeccionamiento de los procesos a través de la raíz de crecimiento y aprendizaje. Como resultado del perfeccionamiento de los procesos, se desencadenan efectos en tres perspectivas: costo de los servicios, beneficios de los servicios y legitimación política y social (Gutiérrez, 2017).

Kaplan y Norton establecen que para la implementación de un CMI se debe antes elaborar un Mapa Estratégico (ME), que es una representación gráfica de la estrategia de la organización y permite identificar la relación causa-efecto de los objetivos o estrategias (Kaplan & Norton, 1996).

Algunas de los principales beneficios de su elaboración son:

- Tener la información de manera simple y uniforme.
- Identificar el eslabón entre la estrategia y su ejecución.
- Se relaciona con la misión a través de las perspectivas.

B) Nuevo Modelo del CMI para el sector público (Barros & Rodríguez, 2004).

Barros y Rodríguez diseñan un CMI en el cual se basan en los autores y tomando como eje central la misión, como se muestra en la siguiente figura:

Figura 5: Nuevo modelo del CMI para el sector público



Fuente: Barros & Rodríguez, 2004.

El modelo de Barros y Rodríguez plantea una relación directa entre todas las perspectivas, siendo necesario el cumplimiento de todas para la generación del objetivo final, que es la misión que viene dada por el cumplimiento de generar un mejor bienestar común de la necesidad (Leyton & Gil Martín, 2017).

Barros y Rodríguez plantearon adaptaciones para las perspectivas del CMI, orientadas al enfoque del sector público, las cuales se presentarán en la siguiente tabla:

Tabla 3: Perspectivas del CMI orientadas al sector público

Perspectiva	Descripción
Perspectiva de Gobernabilidad	Los proyectos, planes de mejoramiento y políticas públicas no necesariamente nacen del interés de los gobernantes, sino que pueden nacer de las necesidades de diversos grupos de interés. Es aquí donde radica una de las críticas o diferencias más significativas con el modelo de CMI de Kaplan y Norton (1996), ya que la influencia de los stakeholders, en muchos casos ejerce un rol fundamental y decisivo al momento de generar perspectivas para el sector público
Perspectiva del Marco Legal	Las instituciones públicas deben enmarcar todos los proyectos, planes, presupuestos o cualquier medida dentro del marco jurídico vigente. Lo que, en ocasiones a diferencia del sector privado, puede limitar su gestión y autonomía.
Perspectiva de Innovación, Formación y Organización	Se enmarca en el mejoramiento permanente de las habilidades y desempeño del personal de la institución pública, donde los procesos funcionarán correctamente si se dispone de personal competente y motivado para lograr los objetivos institucionales.
Perspectiva del Proceso Interno	Esta perspectiva presenta un papel fundamental en el bienestar de la comunidad, ya que permite satisfacer los objetivos y las expectativas de los ciudadanos mediante los procesos claves en los que deben ser sobresalientes.
Perspectiva Financiera	Implica que la institución pública debe asignar adecuadamente los recursos escasos a aquellas acciones estratégicas con mayor impacto en el bienestar común, es decir, la ausencia o mala utilización de dichos recursos tendrá directa relación con la calidad de los servicios y la percepción de los ciudadanos, que finalmente son los que financian la actividad estatal.
Perspectiva de la Comunidad	Se relaciona con la habilidad de la organización para otorgar bienes y servicios de calidad, donde destaca la efectividad con la que estos son entregados, es decir, aspectos como el buen trato se reflejan en la satisfacción del usuario

Fuente: Barros & Rodríguez, 2004.

Se debe entender como modelo del CMI para el sector público, un sistema siempre cambiante que se adapta a la necesidad de cada organización pública, considerando por ejemplo que

las municipalidades usualmente entregan una variada gama de servicios culturales, sociales, educativos y recreacionales, por lo que el modelo debe incorporar, en la medida de priorización, dimensiones de planificación, gestión y evaluación, conforme a sus prioridades (misión).

En el mismo orden de ideas, el CMI del sector público es, entonces, un sistema construido a partir del modelo original de Kaplan y Norton, con el énfasis en que las posibilidades de modificación del modelo inicial son innumerables, especialmente cuando se piensa en la diversidad de organizaciones públicas existentes.

4. Resultados del Diagnóstico del PLADECO

Habiendo establecido el marco teórico y la relevancia del Cuadro de Mando Integral en la gestión pública, es fundamental evaluar el estado del cumplimiento del PLADECO durante el período 2017 - 2022 en la Municipalidad de Puchuncaví. En base a una evaluación realizada por una consultora externa, contratada por la misma municipalidad, se podrá verificar si las iniciativas fueron ejecutadas durante el período planificado, todo esto mediante la revisión de los informes de gestión entre los años 2017 al 2023, los cuales detallan los avances y acciones llevadas a cabo por la administración en cada área de gestión, complementada con búsquedas en fuentes públicas y consultas directas con contrapartes técnicas, para corroborar la ejecución de las iniciativas.

4.1. Evaluación de la implementación del PLADECO (2017-2022)

El proceso de evaluación tuvo como objetivo verificar el grado de avance de las iniciativas programadas en cada lineamiento estratégico, proporcionando una visión integral sobre la efectividad de la planificación y ejecución de las acciones en la comuna.

Cada proyecto fue clasificado en cuatro categorías, asignando un puntaje a cada iniciativa en función de su nivel de cumplimiento:

- 1) Alto → Nivel de ejecución entre el 76% y 100% de las IDI
- 2) Medio → Nivel de ejecución entre el 51% y 75% de las IDI
- 3) Bajo → Nivel de ejecución entre el 50% y 26% de las IDI.
- 4) Muy bajo → Nivel de ejecución menor al 25% de las IDI.

*IDI: Iniciativas de inversión.

En base a lo anterior, se calcularon porcentajes de ejecución para cada lineamiento estratégico, permitiendo identificar áreas de éxito y aquellas que requieren mayor atención.

Los resultados obtenidos están resumidos en la siguiente tabla, que detalla el grado de cumplimiento por lineamiento estratégico, el número de iniciativas ejecutadas y programadas, así como observaciones relevantes.

Tabla 4:: Evaluación del Cumplimiento de Iniciativas de Inversión PLADECO 2017 - 2022

Lineamiento estratégico	% de cumplimiento	Total, iniciativas ejecutadas	Total, iniciativas programadas	Observaciones
Saneamiento básico	85,7%	6	7	Logros significativos en proyectos de agua potable y alcantarillado, destacando la ampliación de redes y saneamiento en diversos sectores. Sin embargo, un proyecto permanece en estado de reevaluación, indicando la necesidad de priorización futura.
Infraestructura vial	86,4%	19	22	Alta ejecución en pavimentación y mejoramiento de calles y veredas, incluyendo iniciativas como ciclovías y luminarias públicas. Algunos proyectos, como la ejecución de un puente, no han comenzado debido a retrasos en financiamiento o planificación.
Salud	85%	11	13	Notables avances en la construcción de infraestructura sanitaria (CESFAM), implementación de teleasistencia y mejora de servicios médicos. Sin embargo, quedan pendientes estudios de factibilidad y reposición de infraestructuras menores.
Educación	94,4%	17	18	Mayor porcentaje de cumplimiento, con importantes mejoras en infraestructura educativa, adquisición de equipamiento, y participación comunitaria.

				La única iniciativa pendiente es un proyecto piloto de escuela abierta, que podría generar impacto positivo.
Medioambiente	87,5%	7	8	Destaca la gestión de residuos sólidos, avances en certificación ambiental y adquisición de camiones especializados. La creación de un centro de monitoreo ambiental quedó pendiente, mostrando un área crítica a fortalecer.
Ordenamiento territorial	66,6%	4	6	Progresos en la actualización del Plan Regulador y análisis del borde costero, pero con retrasos significativos en iniciativas como el diseño de circulación y la ampliación del cementerio municipal por falta de financiamiento.
Desarrollo humano	69%	24	35	Ejecución destacada en proyectos de áreas verdes, transporte para adultos mayores y seguridad ciudadana. Sin embargo, iniciativas relevantes como la construcción de viviendas tuteladas o casas de acogida quedaron sin implementarse.
Patrimonio natural y cultural	20%	1	5	Gran rezago en la gestión de patrimonio, con sólo un diagnóstico patrimonial ejecutado. Proyectos como rutas patrimoniales y recuperación de geo sitios permanecen en evaluación, lo que limita el desarrollo cultural y turístico de la comuna.
Fomento productivo	66,6%	2	3	Éxito en la implementación del PLADETUR y en infraestructura pesquera artesanal. Sin embargo, la falta de un minibús para el museo y turismo refleja oportunidades de mejora

				en la promoción de actividades económicas y culturales.
Iniciativas transversales	57,1%	4	7	Avances en capacitación del equipo municipal y adquisición de equipamiento, pero sin progreso en la creación de nuevas unidades administrativas o ampliación de dependencias municipales, limitando la modernización de la gestión institucional.

Fuente: Elaboración Propia

Promedio de cumplimiento: 71,8%

El nivel de cumplimiento refleja una gestión sólida en lineamientos clave como Educación, Medioambiente e Infraestructura Vial, donde se lograron avances significativos en proyectos esenciales. Sin embargo, la baja ejecución en áreas como Patrimonio Natural y Cultural o Desarrollo Humano dentro de las iniciativas transversales, señala la necesidad de redirigir recursos y estrategias hacia estos sectores en el próximo ciclo del PLADECO, con el objetivo de equilibrar el desarrollo integral de la comuna, lo cual constituirá un insumo clave para el análisis y la formulación de recomendaciones de mejora en la planificación y gestión del próximo PLADECO.

Tabla 5: Porcentaje de cumplimiento de Lineamientos Estratégicos del PLADECO 2017 - 2022

Lineamiento estratégico	% de cumplimiento	Categoría
Educación	94,4%	Alto
Medioambiente	87,5%	Alto
Infraestructura Vial	86,4%	Alto
Saneamiento Básico	85,7%	Alto
Salud	85%	Alto
Desarrollo Humano	69%	Medio
Ordenamiento Territorial	66,6%	Medio
Fomento Productivo	66,6%	Medio

iniciativas Transversales	57,1%	Medio
Patrimonio Natural y Cultural	20%	Muy Bajo
Promedio	71,8%	Medio

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en la tabla número 3, si bien más de la mitad de los lineamientos estratégicos están dentro de la categoría de medio y alto porcentaje de cumplimiento, ningún lineamiento logró un cumplimiento del 100%, lo cual refleja una brecha general en la ejecución de las metas propuestas. Sin embargo, áreas como **Educación (94,4%)**, **Medioambiente (87,5%)**, e **Infraestructura Vial (86,4%)** destacan por su alto porcentaje de cumplimiento, indicando una gestión relativamente eficiente en estos sectores. En el caso contrario de

lineamientos como **Patrimonio Natural y Cultural (20%)** y **Desarrollo Humano (69%)** presentan bajos porcentajes, lo cual apunta a problemas estructurales, insuficiente asignación de recursos o baja prioridad en la agenda municipal. Este desempeño desigual sugiere la necesidad de replantear estrategias en el próximo ciclo del PLADECO, priorizando las áreas con menor avance.

4.2. Satisfacción de funcionarios sobre la gestión del PLADECO durante el período 2017 - 2022

Para conocer la percepción en el ámbito de satisfacción de los funcionarios de la municipalidad sobre la gestión del PLADECO anterior, correspondiente al período 2017 - 2022 se llevó a cabo un cuestionario para identificar fortalezas y áreas de mejora en tres dimensiones: **Elaboración del PLADECO**, **Seguimiento y control** y **Participación**, el cual fue respondido por un total de diecisiete funcionarios de distintas áreas, lo cual permitirá proponer herramientas más efectivas para la gestión de futuros PLADECO.

El cuestionario fue distribuido entre los funcionarios municipales que participaron directa o indirectamente en la gestión del PLADECO durante el período 2017-2022. Se utilizó una escala de Likert (1-10) para medir niveles de satisfacción y preguntas cerradas para identificar patrones de participación y recursos.

Para el análisis de los gráficos, las calificaciones otorgadas por los funcionarios fueron agrupadas en tres categorías, en función de su nivel de satisfacción:

Tabla 6: Categorías de calificaciones otorgadas por los funcionarios

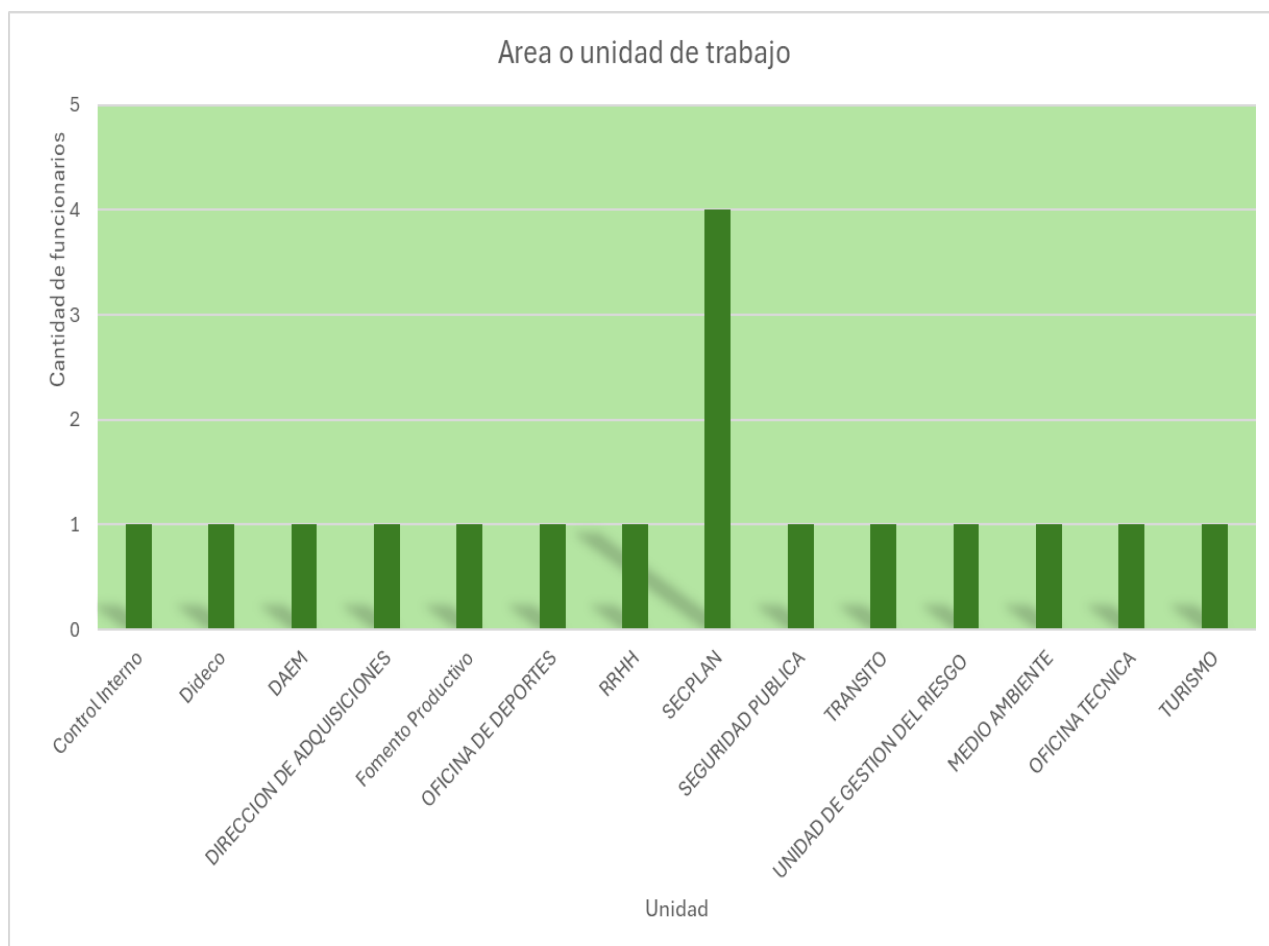
Positiva	Calificaciones entre 7 y 10, indicando un alto nivel de satisfacción.
-----------------	---

Medianamente positiva	Calificaciones entre 4 y 6, reflejando una percepción moderada o intermedia
Negativa	Calificaciones entre 1 y 3, evidenciando un bajo nivel de satisfacción o desacuerdo con el aspecto evaluado.

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, se presentan los resultados del cuestionario realizado, en primer lugar, se puede observar la distribución de los funcionarios encuestados según el área o rol dentro de la municipalidad:

Gráfico 1: Áreas o unidades de trabajo correspondientes a los funcionarios encuestados.

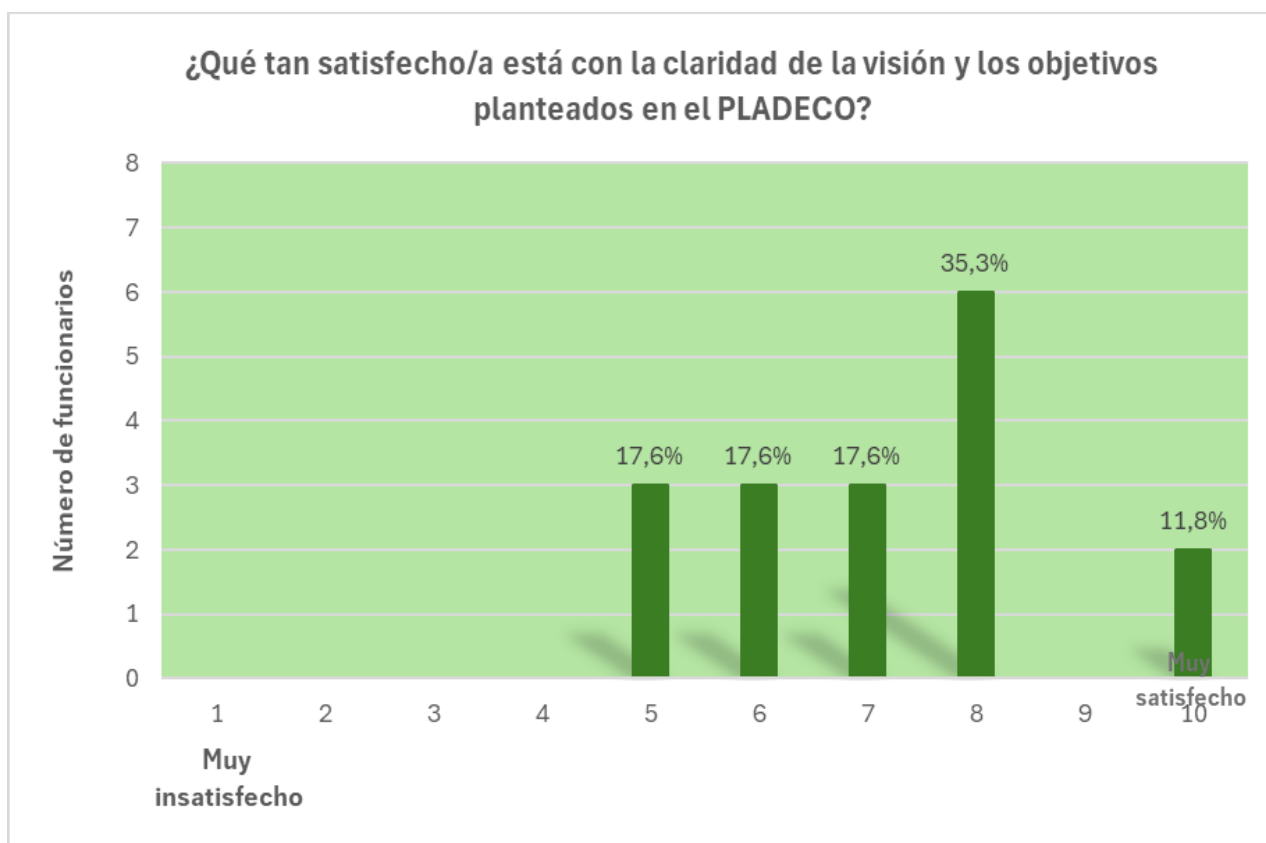


Fuente: elaboración propia.

En el gráfico 1, se puede evidenciar que existe una participación heterogénea y representativa de algunas de las diferentes unidades que componen la municipalidad. Esta heterogeneidad en la muestra permite captar una visión más amplia de la percepción de los funcionarios.

A partir del gráfico número 2 se podrán observar los niveles de satisfacción de los funcionarios respecto a las catorce preguntas que formaron parte de la encuesta.

Gráfico 2: Satisfacción respecto a la claridad de la visión y objetivos del PLADECO.



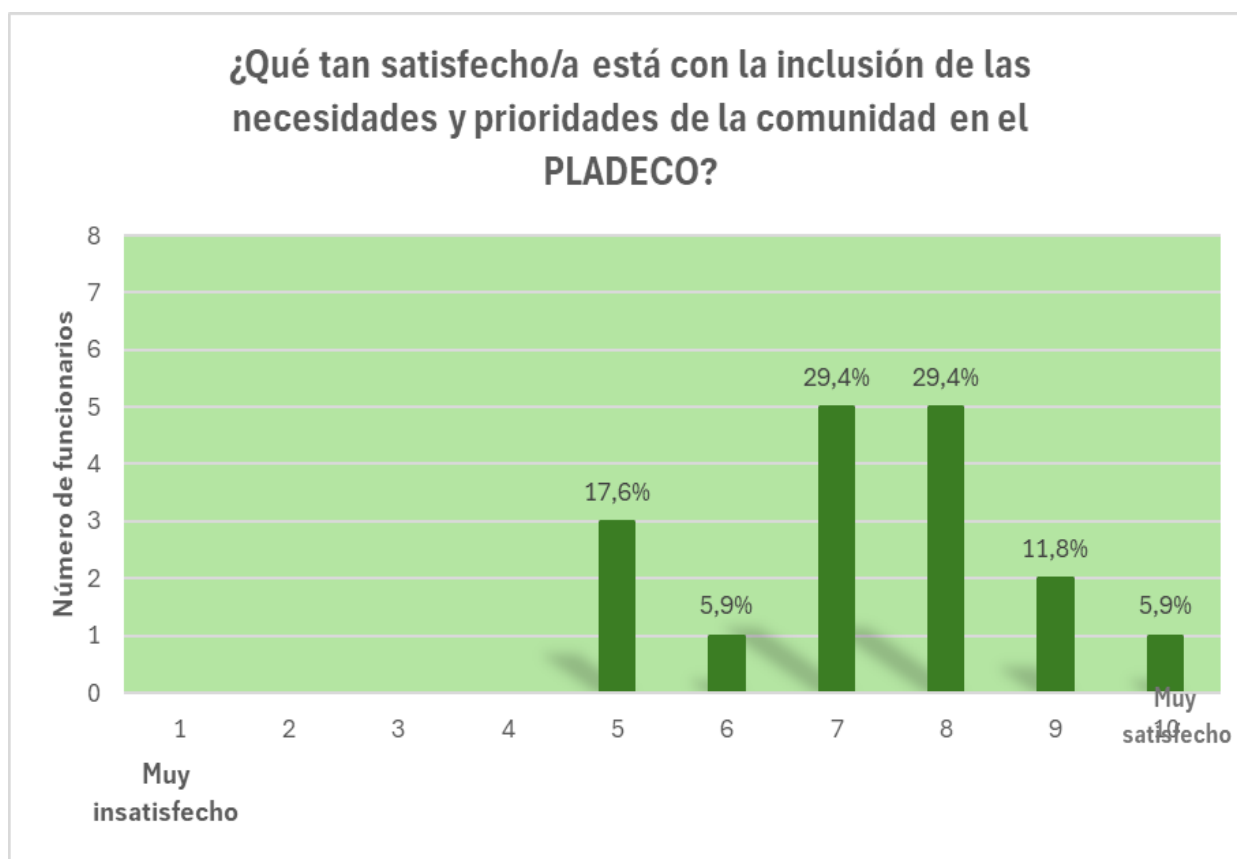
Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior ilustra la percepción de los funcionarios en relación con la fase de elaboración del PLADECO. El 65% de los encuestados calificó esta etapa con notas entre 7 y 10, destacando la inclusión de las necesidades locales como un aspecto positivo. Sin embargo, un 35% calificó con puntuación 5, señalando deficiencias en la consulta a los funcionarios. Lo anterior sugiere que, aunque existe un nivel general de satisfacción, la participación de los funcionarios en esta fase podría fortalecerse a futuro.

Respecto a las áreas o unidades de trabajo pertenecientes a los funcionarios que demostraron mayor puntuación de satisfacción, son la Unidad de Gestión de riesgos de desastres (10) y la Oficina Técnica (10). Mientras que las áreas pertenecientes a los funcionarios que presentaron menor puntuación de satisfacción fueron el Departamento de

Administración de la Educación Municipal (DAEM) (5), la Unidad de Medioambiente (5) y la Oficina de Turismo (5).

Gráfico 3: Satisfacción respecto a la inclusión de necesidades y prioridades en el PLADECO.



Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior evalúa la satisfacción de los funcionarios municipales respecto a la inclusión de las necesidades y prioridades de la comunidad en el PLADECO, en el gráfico se muestra que el 76% de los funcionarios otorgó una evaluación positiva (7-10). Sin embargo, un 24% no está tan satisfecho con la tarea realizada.

Respecto a la área o unidad de trabajo perteneciente a los funcionarios que demostraron mayor puntuación de satisfacción fue la Oficina Técnica (10). Mientras que las áreas pertenecientes a los funcionarios que presentaron menor puntuación de satisfacción fueron el Departamento de Administración de la Educación Municipal (DAEM) (5), la Unidad de Medioambiente (5) y la Oficina de Turismo (5).

Gráfico 4: Satisfacción respecto a las oportunidades brindadas a los funcionarios en la elaboración del PLADECO.

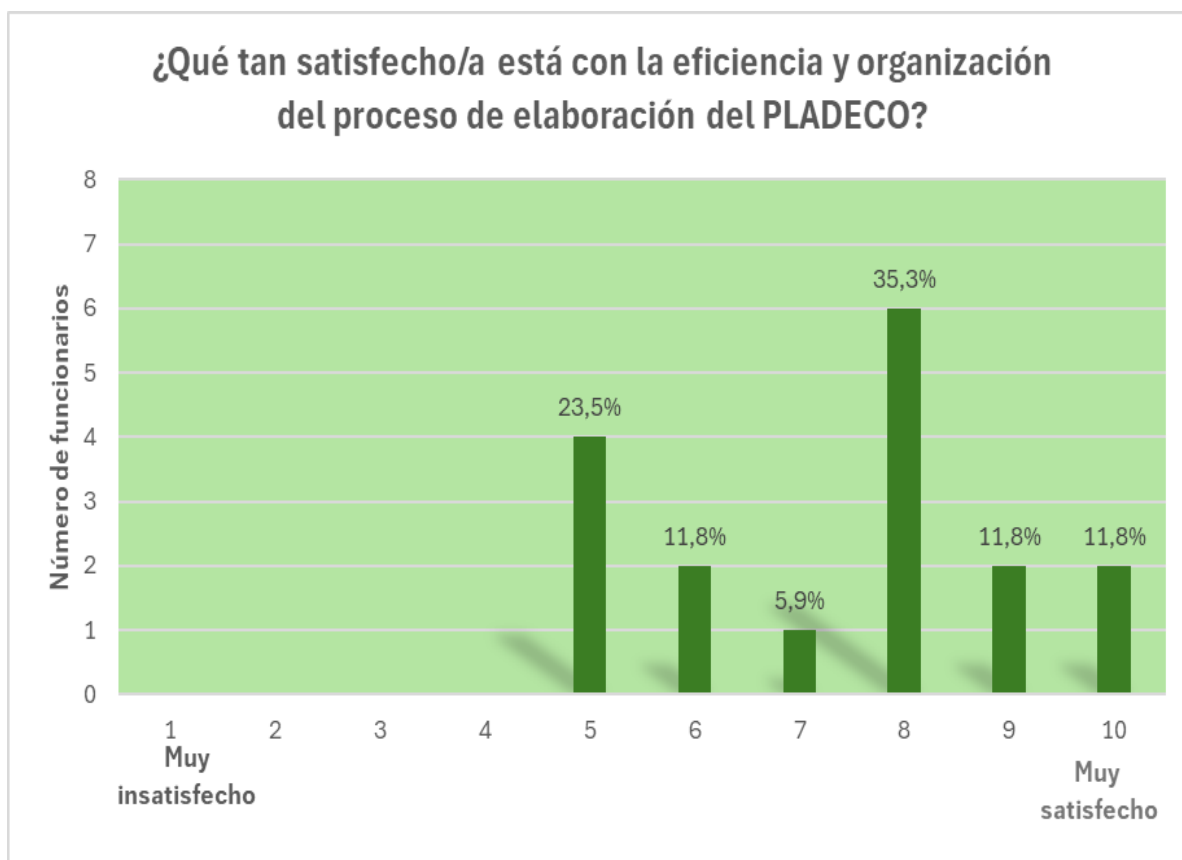


Fuente: Elaboración propia

En este gráfico, un 76% de los encuestados señalaron estar satisfechos con las oportunidades brindadas a los funcionarios para participar en la elaboración del PLADECO, dejando ver la eficiencia del proceso con puntuaciones entre 7 y 10. Sin embargo, un 24% otorgó puntaje de satisfacción con nota 5, lo que sugiere que no todos los funcionarios se sintieron involucrados en el proceso.

Respecto a las áreas o unidades de trabajo pertenecientes a los funcionarios que demostraron mayor puntuación de satisfacción, son la Unidad de Medioambiente (10) y la Oficina Técnica (10). Mientras que las áreas pertenecientes a los funcionarios que presentaron menor puntuación de satisfacción fueron el Área de Recursos Humanos (5), el Departamento de Administración de la Educación Municipal (DAEM) (5), la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAN) (5) y la Oficina de Turismo (5).

Gráfico 5: Satisfacción respecto a la eficiencia y organización de la elaboración del PLADECO.

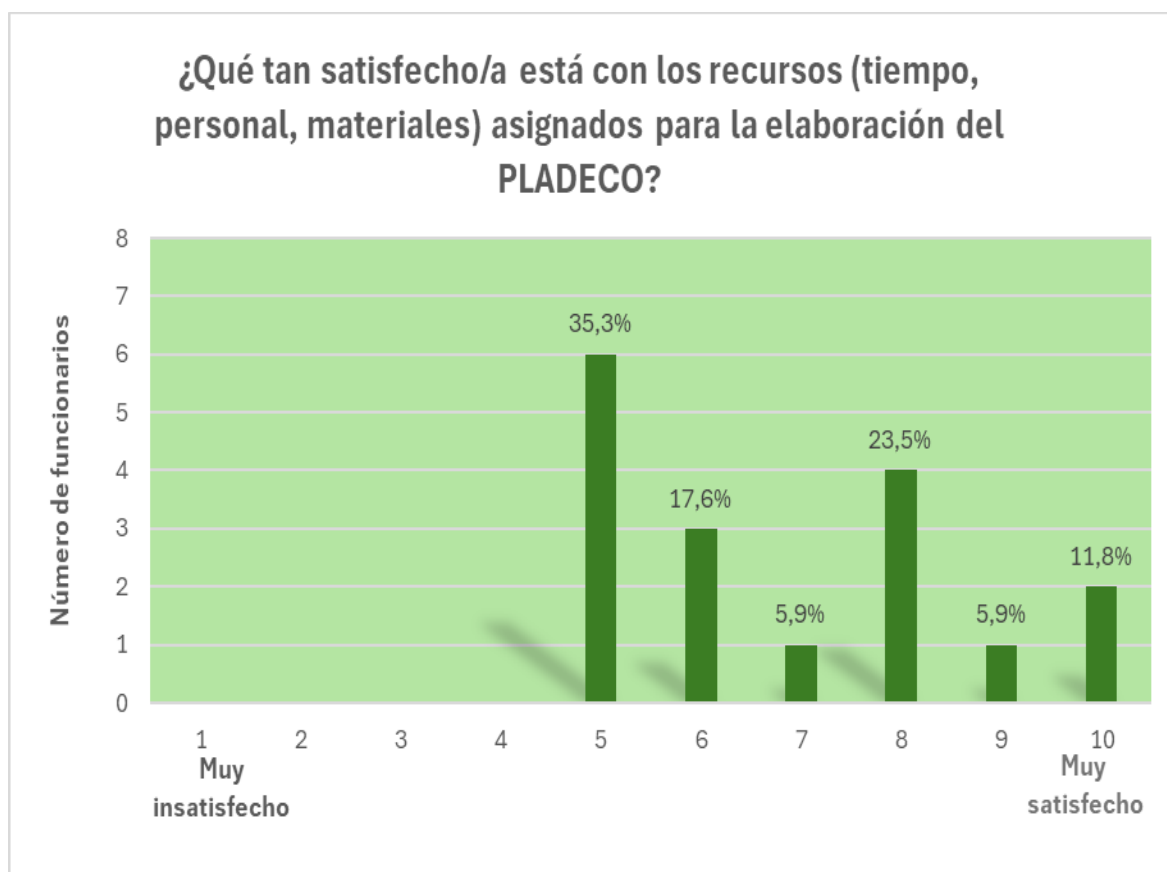


Fuente: Elaboración propia

El gráfico refleja la percepción de los funcionarios respecto a la eficiencia y organización del proceso de elaboración del PLADECO. Un 76% de los encuestados calificó este aspecto con puntuaciones positivas (7-10), manifestando alta satisfacción respecto a la eficiencia del proceso. Sin embargo, un 24% otorgó puntuaciones de 5 y 6. Estos resultados sugieren que, si bien hubo un desempeño aceptable, existen oportunidades para mejorar la eficiencia y organización interna en futuros procesos de elaboración del PLADECO.

Respecto a las áreas o unidades de trabajo pertenecientes a los funcionarios que demostraron mayor puntuación de satisfacción, son la Unidad de Medioambiente (10) y la Oficina Técnica (10). Mientras que las áreas pertenecientes a los funcionarios que presentaron menor puntuación de satisfacción fueron el Departamento de Administración de la Educación Municipal (DAEM) (5), la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAN) (5) la Unidad de Medioambiente (5) y la Oficina de Turismo (5).

Gráfico 6: Satisfacción respecto a los recursos asignados al PLADECO.

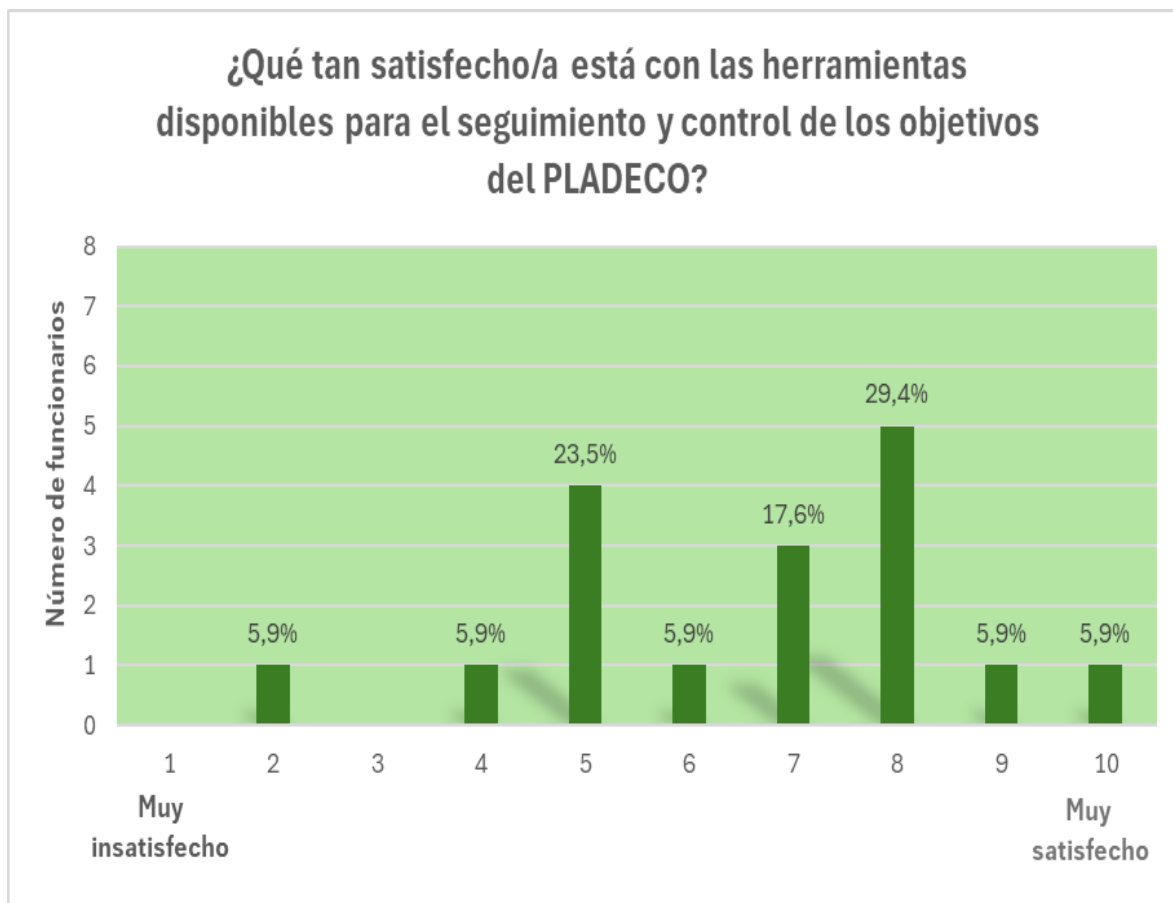


Fuente: Elaboración propia

El gráfico indica que un 47% de los funcionarios está conforme con los recursos asignados, calificando entre 7 y 10 el grado de satisfacción en este ámbito, mientras que un 52% lo calificó entre 5 y 6, lo que deja en evidencia una mediana satisfacción de parte de un grupo mayor de funcionarios, señalando la necesidad de mayor cantidad de recursos.

Respecto a las áreas o unidades de trabajo pertenecientes a los funcionarios que demostraron mayor puntuación de satisfacción, son la Unidad de Gestión de riesgos de desastres (10) y la Oficina Técnica (10). Mientras que las áreas pertenecientes a los funcionarios que presentaron menor puntuación de satisfacción fueron la Unidad de Seguridad Pública (5), la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAN) (5), el Departamento de Administración de la Educación Municipal (DAEM) (5), la Unidad de Medioambiente (5) y la Oficina de Turismo (5).

Gráfico 7: Satisfacción respecto a las herramientas disponibles para el control de los objetivos del PLADECO.

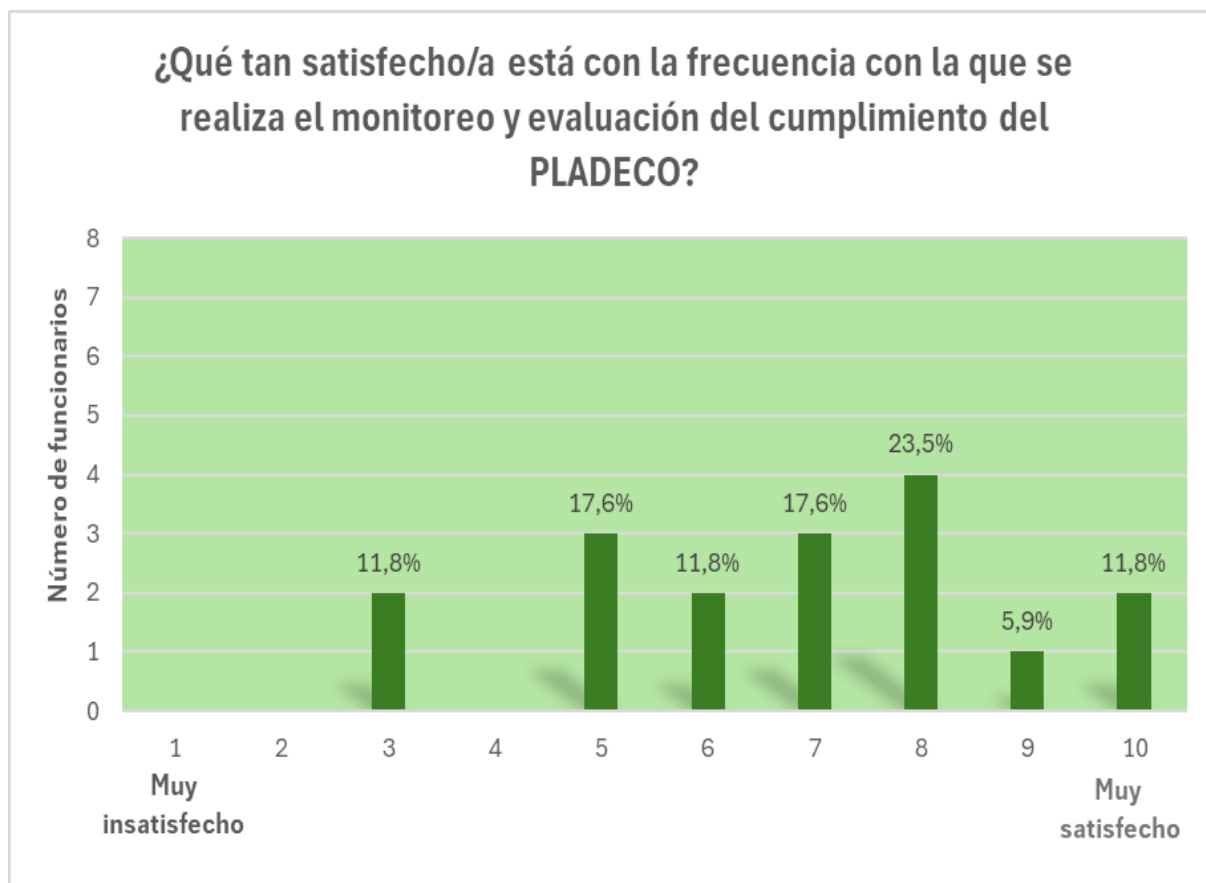


Fuente: Elaboración propia

Este gráfico muestra que el 59% de los funcionarios encuestados calificó positivamente la disponibilidad de herramientas de seguimiento y control, con grado de satisfacción entre 7 y 10, mientras que un 29% asignó puntuaciones entre 5 y 6, y un 11% asignó puntuaciones muy bajas entre 1 y 4. Parte de las calificaciones deja en evidencia la ausencia de herramientas para este ámbito.

Respecto al área o unidad de trabajo perteneciente a los funcionarios que demostraron mayor puntuación de satisfacción, fue la Oficina Técnica (10). Mientras que el área perteneciente a los funcionarios que presentaron menor puntuación de satisfacción fue la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAN) (2).

Gráfico 8: Satisfacción respecto a la frecuencia del monitoreo del cumplimiento del PLADECO.

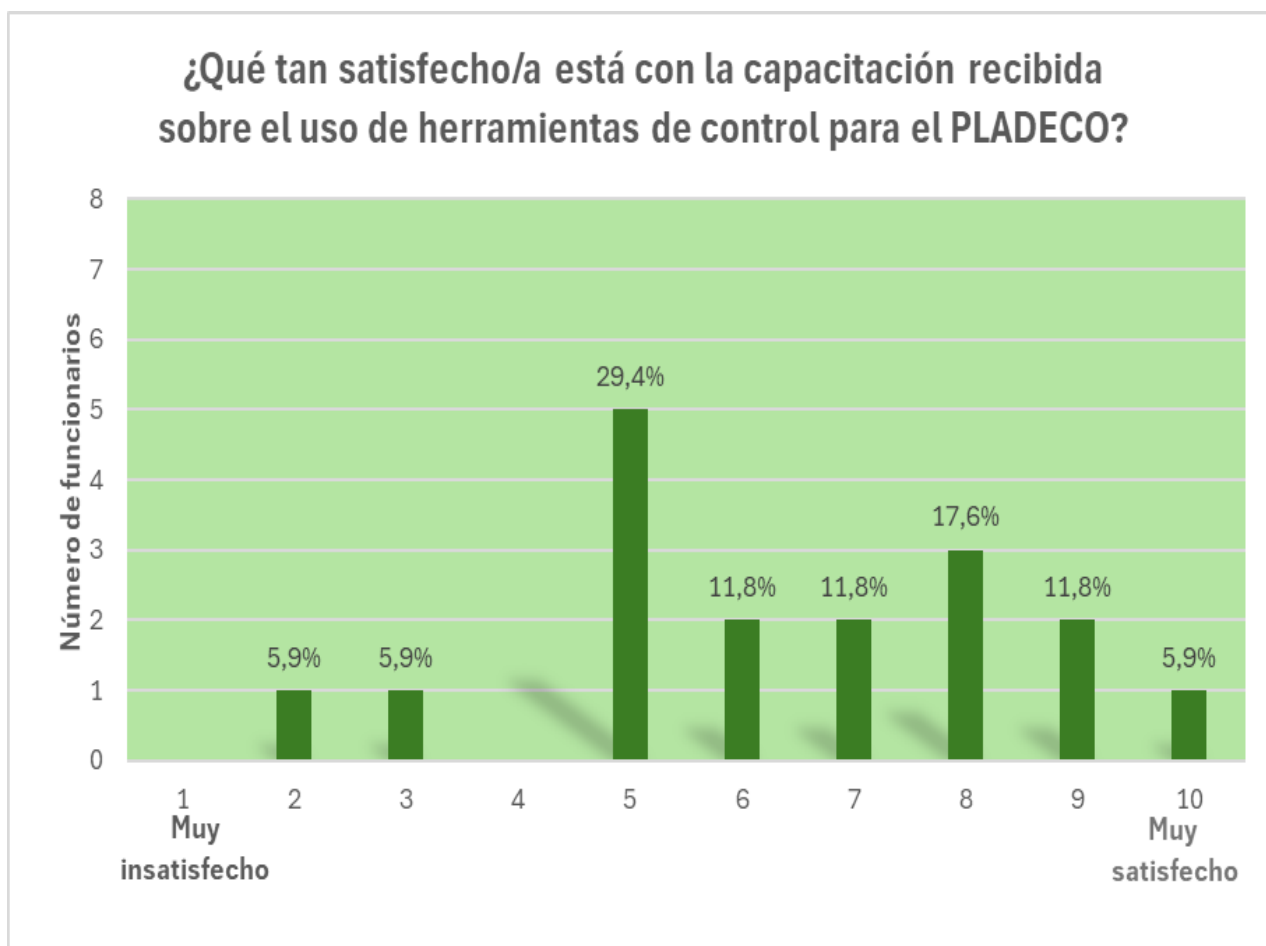


Fuente: Elaboración propia

El gráfico indica que un 59% asegura estar satisfecho en esta área, calificando este aspecto positivamente. Mientras que un 41% de los encuestados consideró la frecuencia de evaluación como insuficiente, con calificaciones por debajo de 6, lo cual sugiere la necesidad de implementar revisiones más regulares.

Respecto a las áreas o unidades de trabajo pertenecientes a los funcionarios que demostraron mayor puntuación de satisfacción, son la Oficina de Tránsito (10) y la Oficina Técnica (10). Mientras que las áreas pertenecientes a los funcionarios que presentaron menor puntuación de satisfacción fueron la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAN) (3) y la Dirección de Desarrollo Comunal (DIDECO) (3).

Gráfico 9: Satisfacción respecto a la capacitación recibida sobre el uso de herramientas de control del PLADECOC.

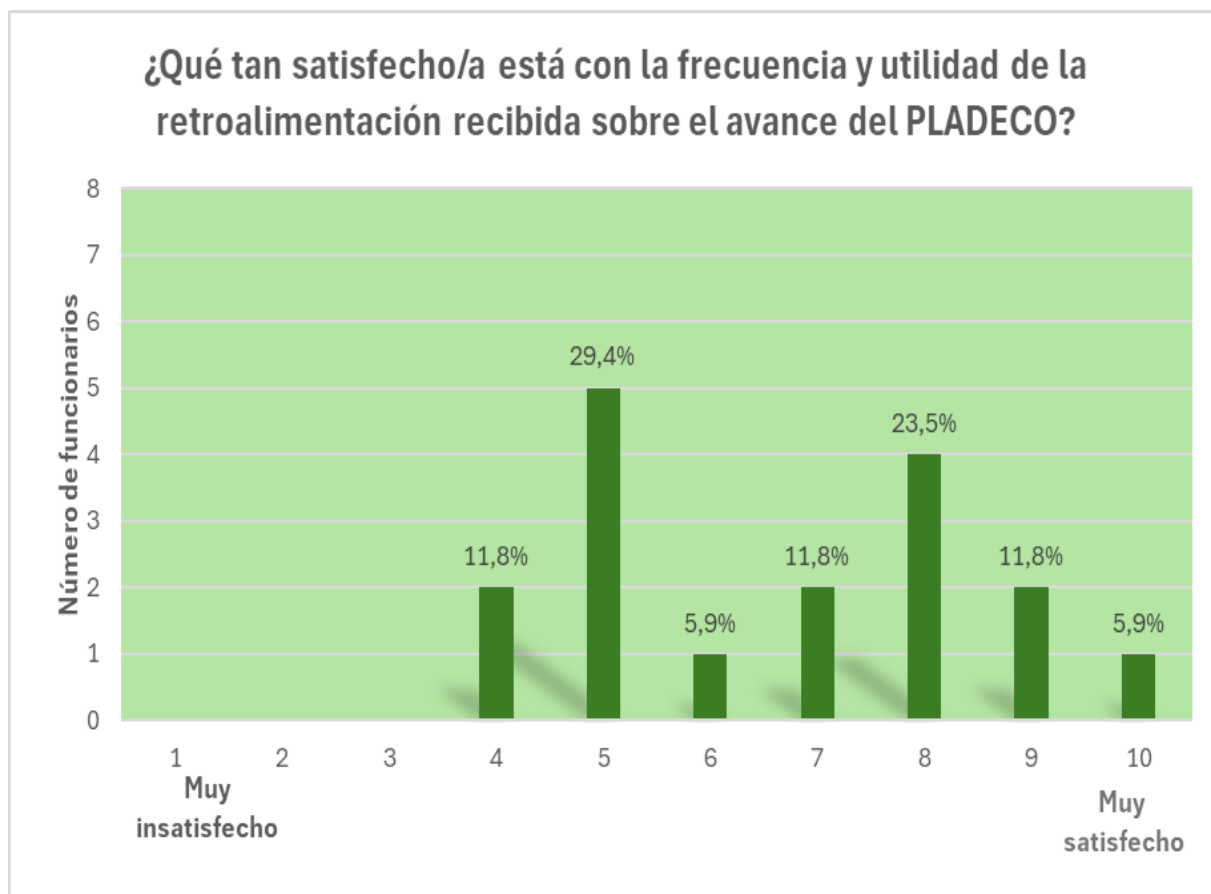


Fuente: Elaboración propia

Un 53% de los funcionarios otorgó calificaciones entre 2 y 6, lo que refleja una percepción negativa en cuanto a la capacitación recibida. Solo un 47% evaluó este aspecto de forma positiva, asegurando estar satisfechos con las capacitaciones recibidas sobre el uso de herramientas.

Respecto al área o unidad de trabajo perteneciente a los funcionarios que demostraron mayor puntuación de satisfacción, fue la Oficina Técnica (10). Mientras que el área perteneciente a los funcionarios que presentaron menor puntuación de satisfacción fue la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAN) (2).

Gráfico 10: Satisfacción respecto a la frecuencia de la retroalimentación recibida sobre el PLADECO.

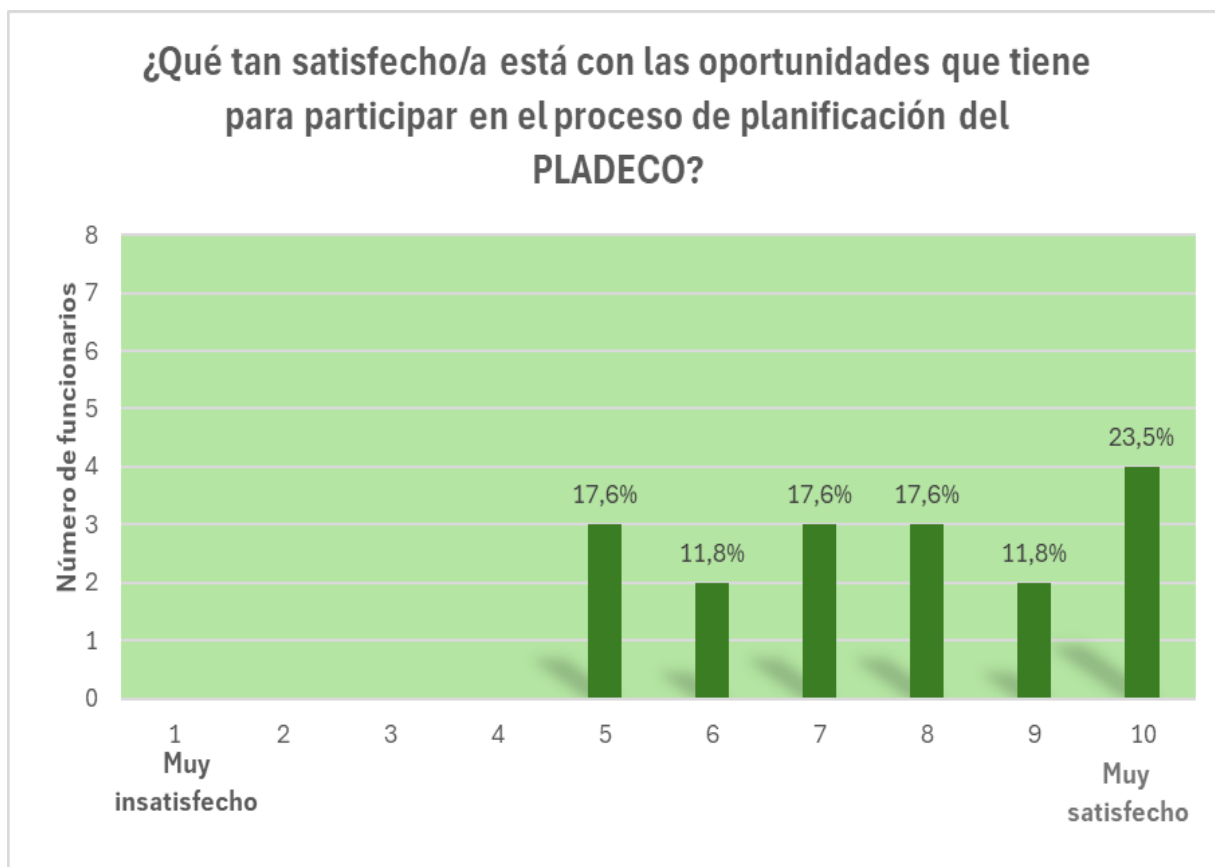


Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se puede observar que un 53% otorgó puntuaciones entre 7 y 10, asegurando estar entre satisfechos a muy satisfechos. Mientras que el 47% calificó entre 4 y 6 la frecuencia y utilidad de la retroalimentación recibida sobre los avances del PLADECO, asegurando estar medianamente satisfechos con la retroalimentación obtenida y la frecuencia de ésta.

Respecto al área o unidad de trabajo perteneciente a los funcionarios que demostraron mayor puntuación de satisfacción, fue la Oficina Técnica (10). Mientras que el área perteneciente a los funcionarios que presentaron menor puntuación de satisfacción fue la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAN) (4).

Gráfico 11: Satisfacción respecto a las oportunidades de participación en la planificación del PLADECO.

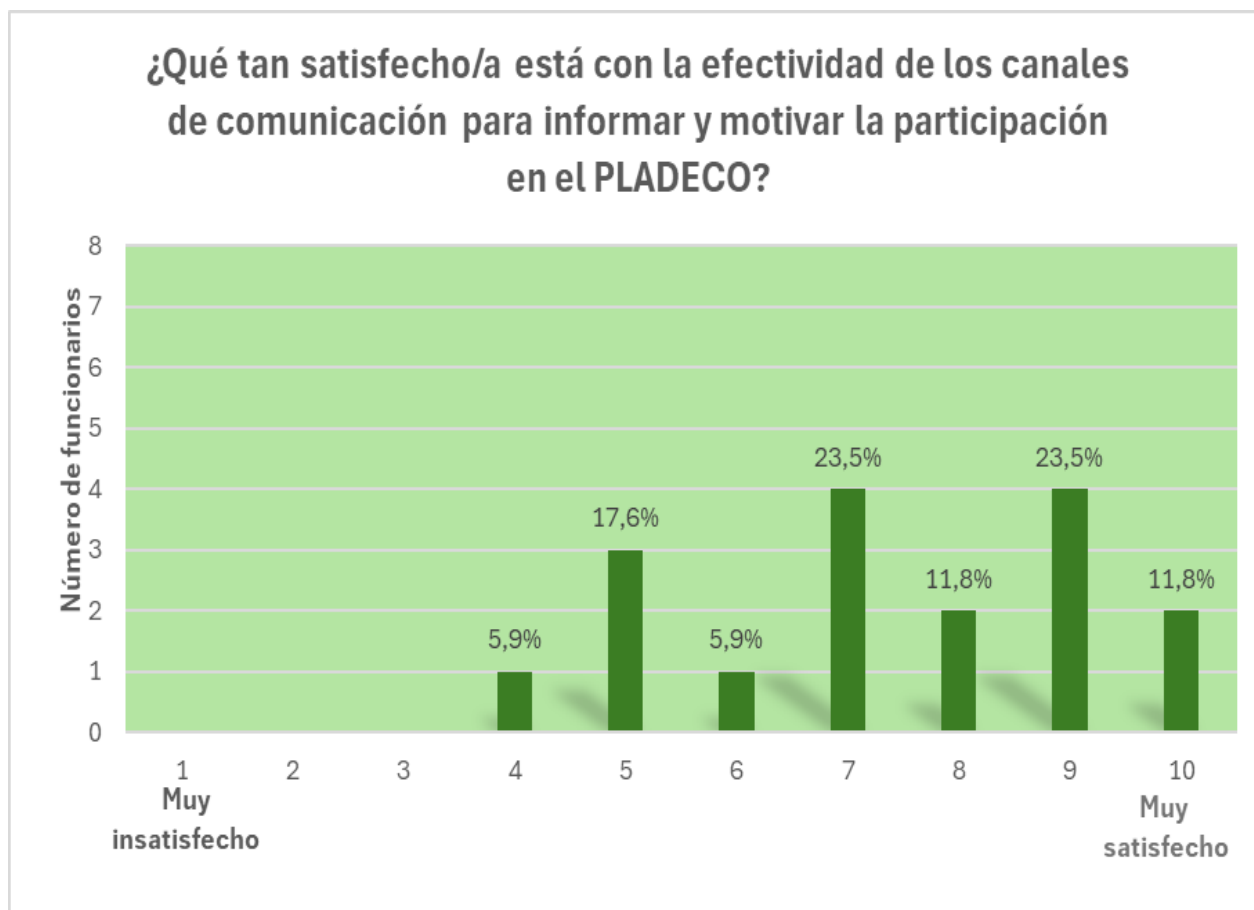


Fuente: Elaboración propia

En este gráfico, el 70% de los encuestados evaluó positivamente las oportunidades de participación en el proceso de planificación del PLADECO, con calificaciones entre 7 y 10. Sin embargo, un 30% lo calificó con notas entre 5 y 6, evidenciando una mediana participación de un grupo de funcionarios. Esto indica que se debe mejorar la inclusión de todos los actores relevantes en las etapas de planificación.

Respecto a las áreas o unidades de trabajo pertenecientes a los funcionarios que demostraron mayor puntuación de satisfacción, son la Unidad de Tránsito (10), la Unidad de Fomento Productivo (10) y la Oficina Técnica (10). Mientras que las áreas pertenecientes a los funcionarios que presentaron menor puntuación de satisfacción fueron la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAN) (5), el Departamento de Administración de la Educación Municipal (DAEM) (5) y la Oficina de Turismo (5).

Gráfico 12: Satisfacción respecto a la efectividad de los canales de comunicación para promover la participación ciudadana en el PLADECO.

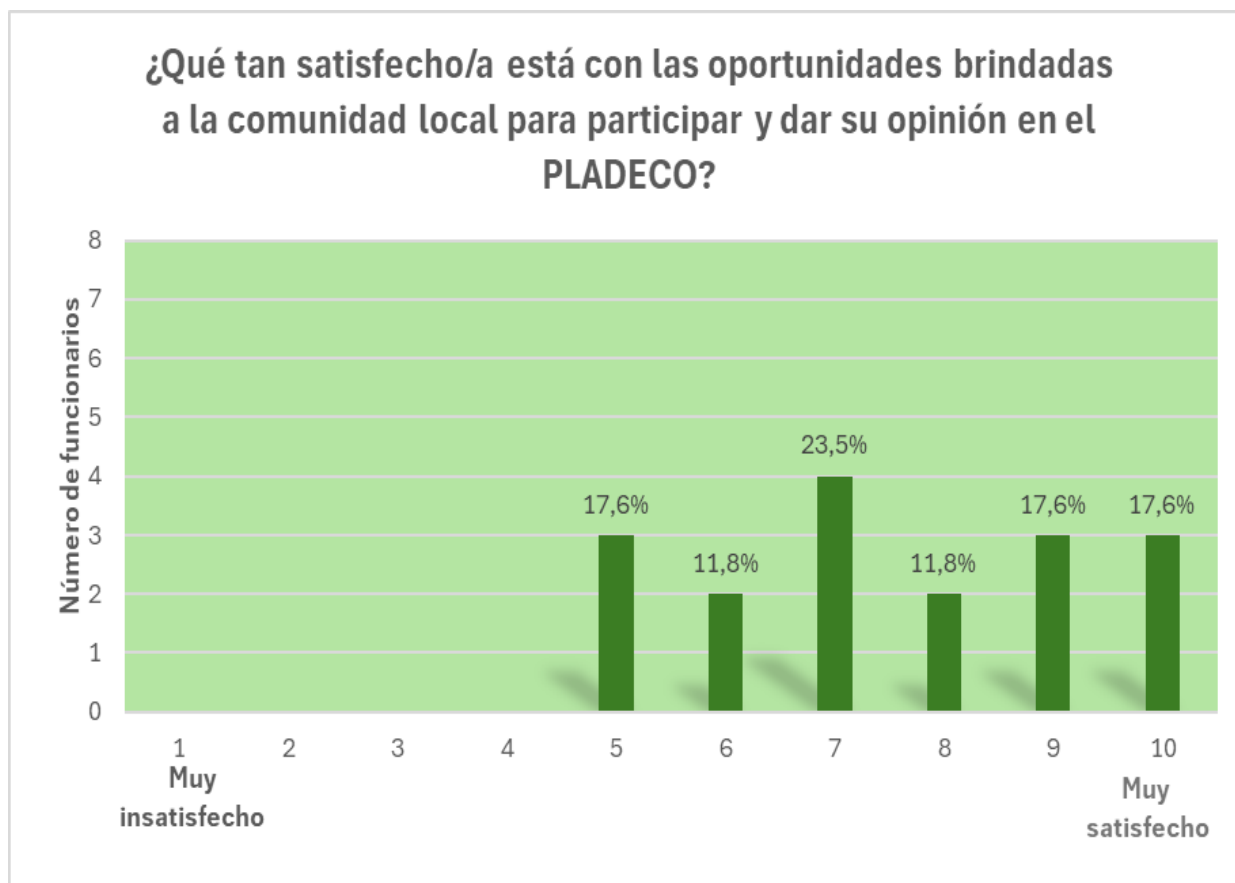


Fuente: Elaboración propia

Este gráfico refleja que un 70% de los encuestados calificó entre 7 y 10, asegurando estar satisfechos con la efectividad de los canales de comunicación respecto al PLADECO, mientras que un 30% otorgó calificaciones menores a 6, lo cual evidencia falta de alcance respecto a los canales de comunicación existentes.

Respecto a las áreas o unidades de trabajo pertenecientes a los funcionarios que demostraron mayor puntuación de satisfacción, son la Unidad de Medioambiente (10) y la Oficina Técnica (10). Mientras que el área perteneciente a los funcionarios que presentaron menor puntuación de satisfacción fue la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAN) (4).

Gráfico 13: Satisfacción respecto a las oportunidades brindadas a la comunidad local para participar y expresar su opinión en el PLADECO.

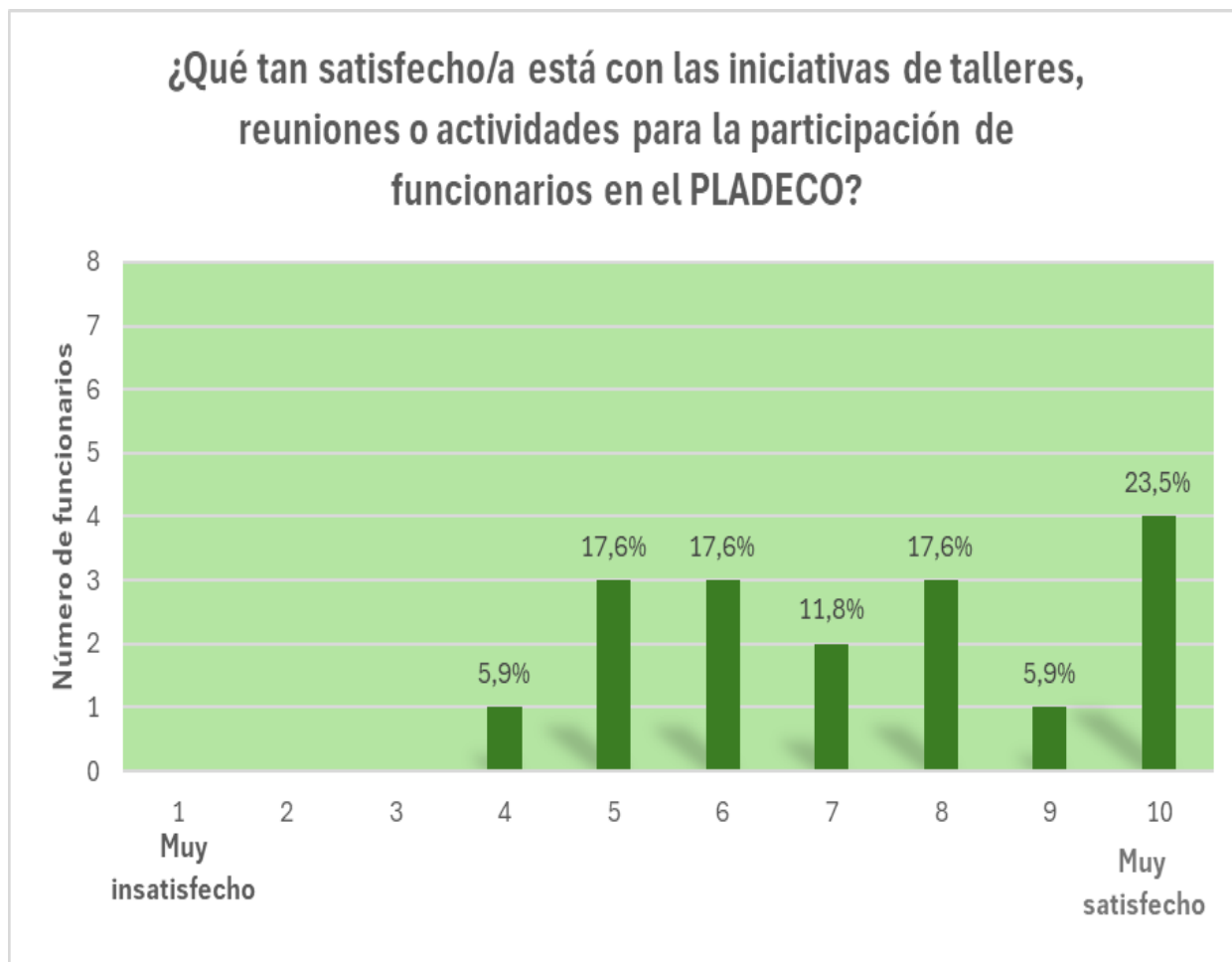


Fuente: Elaboración propia

El gráfico refleja que un 70% de los encuestados calificó entre 7 y 10 las oportunidades brindadas a la comunidad local para participar en la gestión del PLADECO, mientras que un 30% otorgó calificaciones iguales o menores a 6. Lo cual indica que, si bien hay un nivel moderado de satisfacción, existe una percepción significativa de que las oportunidades de participación comunitaria no son suficientes.

Respecto a las áreas o unidades de trabajo pertenecientes a los funcionarios que demostraron mayor puntuación de satisfacción, son la Unidad de Tránsito (10), la Unidad de Gestión de riesgos de desastres (10) y la Oficina Técnica (10). Mientras que las áreas pertenecientes a los funcionarios que presentaron menor puntuación de satisfacción fueron el Departamento de Administración de la Educación Municipal (DAEM) (5), la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAN) (5) y la Oficina de Turismo (5).

Gráfico 14: Satisfacción respecto a las iniciativas llevadas a cabo para promover la participación de funcionarios en el PLADECO.

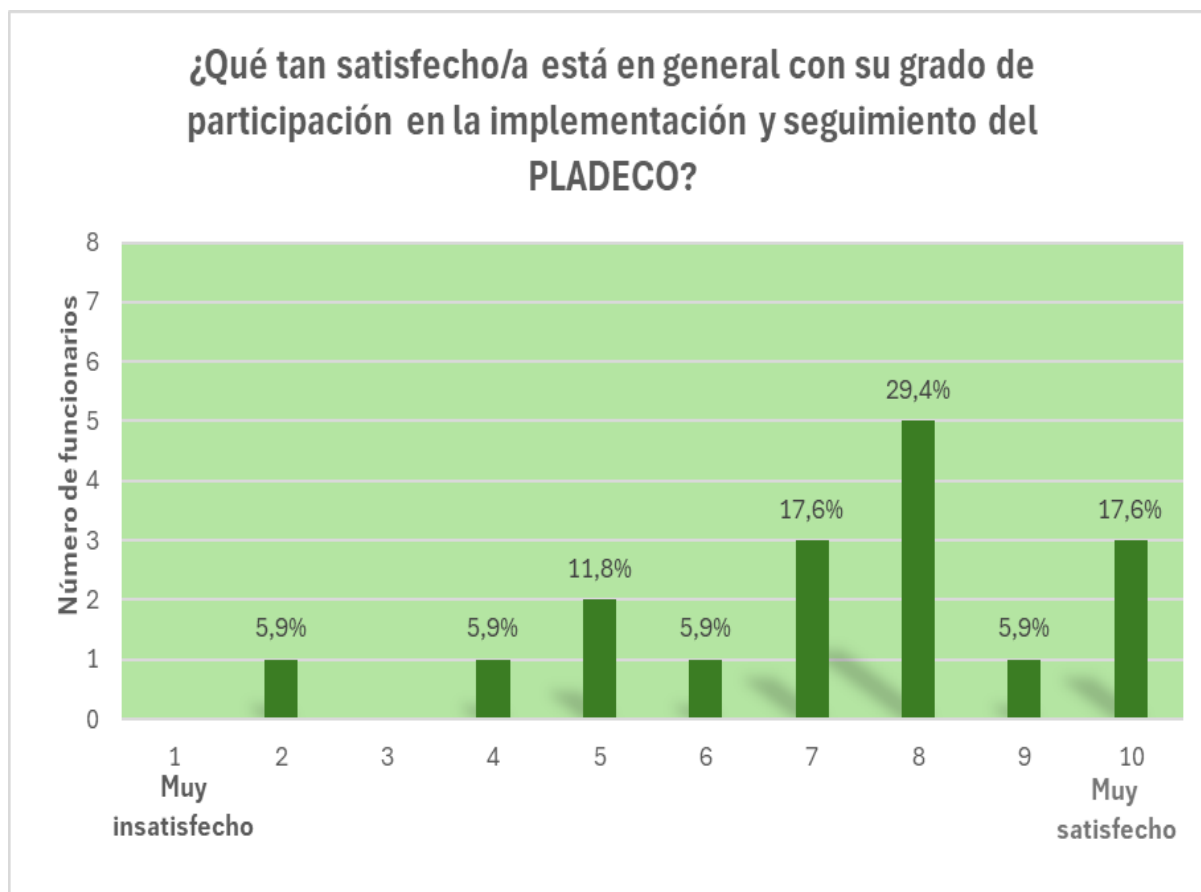


Fuente: Elaboración propia

Un 59% brindó calificaciones positivas entre 7-10, indicando estar satisfechos con los mecanismos de participación para los funcionarios respecto a talleres o actividades para la participación en la elaboración del PLADECO, mientras que el 41% de los funcionarios evaluó la participación como limitada (4-6), evidenciando la falta de integración de algunos funcionarios de distintas áreas.

Respecto a las áreas o unidades de trabajo pertenecientes a los funcionarios que demostraron mayor puntuación de satisfacción, son la Unidad de Gestión de riesgos de desastres (10), la Unidad de Medioambiente (10), la Oficina Técnica (10) y la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAN) (10). Mientras que el área perteneciente a los funcionarios que presentaron menor puntuación de satisfacción fue la Secretaría de Planificación Municipal (SECPLAN) (4).

Gráfico 15: Satisfacción respecto al grado de participación obtenido en la implementación del PLADECO.



Fuente: Elaboración propia

Un 71% de los funcionarios encuestados afirman estar satisfechos con su grado de participación en la implementación y seguimiento del PLADECO, mientras que el 23% de los encuestados evaluó con calificaciones entre 4 y 6, y el 5% evaluó con nota 2 dejando en evidencia su insatisfacción respecto a la oportunidad de participar en procesos como éste. Las áreas o unidades de trabajo pertenecientes a los funcionarios que demostraron mayor puntuación de satisfacción son la Unidad de Medioambiente (10), la Oficina Técnica (10) y la Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAN) (10). Mientras que el área perteneciente a los funcionarios que presentaron menor puntuación de satisfacción fue el Departamento de Recursos Humanos (2).

4.3. Identificación de áreas con dificultades de implementación

Dentro del diagnóstico del cumplimiento del PLADECO durante el período 2017 - 2022, se pueden identificar diversas áreas con obstáculos significativos en su ejecución. Estas dificultades se presentan a continuación, agrupadas según los principales lineamientos estratégicos y factores críticos:

Tabla 7: Áreas con dificultades de implementación

Área	Problema (s) identificado (s)	Impacto
Ordenamiento territorial	* Retraso en la actualización del Plan Regulador Comunal (PRC) debido a la falta de financiamiento adecuado. * Falta de estudios técnicos para proyectos de ampliación territorial (como el cementerio municipal).	* Estas problemáticas limitan el desarrollo de la comuna, afectando la capacidad de proyectar crecimiento urbano sostenible.
Patrimonio natural y cultural	* Baja ejecución de proyectos relacionados con el patrimonio cultural y natural, con un cumplimiento promedio del 20%. * Escasa integración del turismo patrimonial en las estrategias de desarrollo local.	* Disminución de las oportunidades para fomentar la identidad local y potenciar el turismo sustentable.
Desarrollo humano	* Falta de recursos para proyectos sociales como viviendas tuteladas o casas de acogida. * Débil inclusión de los grupos vulnerables (adultos mayores, personas en situación de discapacidad) en iniciativas municipales.	* Se produce un desfase entre la planificación estratégica y las necesidades sociales emergentes.

Iniciativas transversales	* Falta de modernización en las herramientas de gestión, como software para el seguimiento de proyectos. * Carencia de personal especializado para abordar áreas críticas.	* Estas deficiencias dificultan la gestión eficiente del PLADECO y reducen la capacidad de adaptación a nuevos desafíos.
----------------------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia

5. Propuesta de un Cuadro de Mando Integral (CMI)

Para la construcción del CMI se utilizó la metodología planteada por Kaplan y Norton en su libro Cuadro de Mando Integral (1996), adaptada con las perspectivas del sector público de Barros y Rodríguez (2004), ya que para este caso la unidad de estudio es la Secretaría Comunal de Planificación de la Municipalidad de Puchuncaví.

Kaplan y Norton (1996) definen cuatro etapas que conforman la construcción e implementación del CMI, en este caso sólo se realizará la adaptación a las primeras tres etapas ya que no se llevará a cabo la cuarta etapa, correspondiente a la implementación.

Las etapas para realizar son:

- 1) Etapa I: Definición de la arquitectura de medición.
- 2) Etapa II: Construcción del consenso alrededor de los objetivos estratégicos.
- 3) Etapa III: Selección del diseño y de los indicadores del CMI.

5.1. Construcción del CMI

Para llevar a cabo la primera etapa se realizará un mapa estratégico, donde se definirá la visión, misión y perspectivas estratégicas de la Secretaría Comunal de Planificación de la Municipalidad de Puchuncaví.

Tabla 8: Mapa Estratégico para SECPLAN

Visión	Ser reconocida como una unidad que promueve el desarrollo integral y sostenible de la comuna a través de una planificación estratégica eficiente.			
Misión	Lograr un progreso económico y social de la comuna mediante una planificación estratégica efectiva, fomentando la innovación, la participación ciudadana y la transparencia en la gestión municipal.			
Comunidad	Generar confianza en la comunidad mediante resultados visibles y	Aumentar la participación ciudadana de	Mejorar resultados de proyectos para	Mejorar la satisfacción y participación

	transparentes de los proyectos realizados	los distintos grupos etarios	el desarrollo local	ciudadana en el diseño y ejecución del PLADECO
Finanzas	Diversificar las fuentes de financiamiento mediante proyectos con entidades regionales y ministeriales	Reasignar recursos financieros	Optimizar el uso de los recursos financieros municipales	
Procesos Internos	Aumentar la eficiencia en la ejecución y seguimiento de los proyectos del PLADECO	Implementar un software para el seguimiento y evaluación de proyectos	Mejorar la coordinación entre unidades para evitar duplicidades y retrasos en la ejecución	Incorporar procesos innovadores para la gestión
Innovación, Formación y Organización	Capacitar a los funcionarios en el uso de herramientas tecnológicas y metodologías de gestión	Incorporar nuevas TICs	Reforzar el trabajo en equipo	
Marco Legal	Asegurar que los proyectos e iniciativas del PLADECO cumplan con las normas legales vigentes	Incorporar programa de prevención de irregularidades en los procesos internos		
Gobernabilidad	Consolidar mecanismos de participación para que la comunidad contribuya en las decisiones estratégicas	Promover la rendición de cuentas semestral de los avances de proyectos tanto al Consejo como a la ciudadanía	Promover el liderazgo directivo	

Fuente: elaboración Propia

A continuación, se presenta el diseño del CMI para la Secretaría Comunal de Planificación de la Municipalidad de Puchuncaví, transformando cada una de las diecinueve estrategias del ME en indicadores de gestión.

Tabla 9: CMI para SECPLAN

Visión	Ser reconocida como una unidad que promueve el desarrollo integral y sostenible de la comuna a través de una planificación estratégica eficiente.			
Misión	Lograr un progreso económico y social de la comuna mediante una planificación estratégica efectiva, fomentando la innovación, la participación ciudadana y la transparencia en la gestión municipal.			
Comunidad	Porcentaje de proyectos informados a la comunidad a través de medios oficiales	Porcentaje de incremento en la asistencia a talleres comunitario*	Porcentaje de proyectos finalizados dentro del plazo y presupuesto inicial	Índice de satisfacción ciudadana (ex post)

Finanzas	Porcentaje de proyectos financiados con aportes externos	Porcentaje de recursos reasignados a áreas rezagadas o prioritarias	Porcentaje de ejecución presupuestaria
Procesos Internos	Plazos promedio para la ejecución de proyectos	Porcentaje de digitalización de procesos	Número de reuniones interdepartamentales realizadas
Innovación, Formación y Organización	Porcentaje de funcionarios capacitados en herramientas tecnológicas	Número de TICs implementadas	Índice de percepción del trabajo en equipo
Marco Legal	Porcentaje de proyectos aprobados sin observaciones legales	Número de programas de prevención implementados	
Gobernabilidad	Número de instancias de participación ciudadana realizadas	Número de informes de rendición presentados a la comunidad	Porcentaje de evaluaciones positivas al liderazgo directivo (encuestas internas)

*Desglosado por grupo etario.

Fuente: elaboración Propia

5.2 Indicadores de gestión para el CMI

La propuesta general de lineamientos estratégicos, objetivos y CMI debe contar con una línea de medición que se pueda modificar y mejorar cuando se estime necesario.

La temporalidad de cada indicador estará determinada por el alcance de estos, teniendo en cuenta que cada proceso a evaluar implica gestiones específicas que pueden variar y, por lo tanto, contar con temporalidades distintas.

La tabla número 10, presenta de acuerdo con cada perspectiva los indicadores y sus respectivas fórmulas y metas.

Tabla 10: Indicadores de Gestión

Perspectiva	N°	Indicador	Fórmula	Meta
Gobernabilidad	1	Número de instancias de participación ciudadana realizadas	Total de instancias realizadas en el período / Total de instancias planificadas	Cumplir con el 100%
	2	Número de informes de rendición presentados a la comunidad	Total de informes presentados / Total de informes planificados	Cumplir con el 100%
	3	Porcentaje de evaluaciones positivas al liderazgo directivo (encuestas internas)	(Número de evaluaciones positivas / Total de evaluaciones) x 100	Cumplir con el 100%

Marco Legal	4	Porcentaje de proyectos aprobados sin observaciones legales	(Número de proyectos aprobados sin observaciones / Total de proyectos presentados) x 100	Cumplir con el 100%
	5	Número de programas de prevención implementados	Total de programas implementados / Total de programas planificados	Cumplir con el 100%
Innovación, Formación y Organización	6	Porcentaje de funcionarios capacitados en herramientas tecnológicas	(Número de funcionarios capacitados / Total de funcionarios) x 100	Lograr una mejora continua
	7	Número de TICs implementadas	Total de TICs implementadas / Total de TICs planificadas	Lograr una mejora continua
	8	Índice de percepción del trabajo en equipo	(Número de respuestas positivas sobre trabajo en equipo / Total de respuestas) x 100	Cumplir con el 100%
Procesos Internos	9	Plazos promedio para la ejecución de proyectos	(Número de proyectos ejecutados dentro del plazo planificado / Número total de proyectos ejecutados) x 100	Lograr una mejora continua
	10	Porcentaje de digitalización de procesos	(Número de procesos digitalizados / Total de procesos) x 100	Lograr una mejora continua
	11	Número de reuniones interdepartamentales realizadas	Total de reuniones realizadas / Total de reuniones planificadas	Cumplir con el 100%
	12	Porcentajes de procesos nuevos implementados	(Número de procesos nuevos implementados / Total de procesos planificados) x 100	Lograr una mejora continua
Finanzas	13	Porcentaje de proyectos financiados con aportes externos	(Número de proyectos con financiamiento externo / Total de proyectos) x 100	Lograr una mejora continua
	14	Porcentaje de reasignación	Recursos reasignados a áreas rezagadas / Total de recursos disponibles) x 100	Lograr una mejora continua
	15	Porcentaje de ejecución presupuestaria	(Monto ejecutado / Presupuesto total) x 100	Cumplir con el 100%
Comunidad	16	Porcentaje de proyectos informados a la comunidad a través de medios oficiales	(Número de proyectos informados / Total de proyectos) x 100	Cumplir con el 100%
	17	Porcentaje de incremento en la asistencia a talleres comunitarios	(Asistencia actual de cada grupo etario - Asistencia anterior de	Lograr una mejora continua

	considerando la participación de los distintos grupos etarios	cada grupo etario) / Asistencia anterior de cada grupo etario) x 100	
18	Porcentaje de proyectos finalizados dentro del plazo y presupuesto inicial	(Número de proyectos finalizados dentro del plazo y presupuesto / Total de proyectos) x 100	Lograr una mejora continua
19	Índice de satisfacción ciudadana (ex post)	(Número de respuestas positivas sobre satisfacción / Total de respuestas) x 100	Lograr una mejora continua

Fuente: Elaboración propia

Si bien los indicadores de gestión propuestos evalúan principalmente los procesos, se plantea que el aporte de este nuevo instrumento le permita a la unidad de SECPLAN con cada perspectiva, mejorar la eficiencia y estrategias para llevar a cabo los Planes de Desarrollo Comunal, programando actividades y acciones según la disponibilidad de recursos, asegurando el cumplimiento de su misión y visión.

6. Análisis e interpretación de las entrevistas

6.1 Análisis FODA

Con la información obtenida de las entrevistas semiestructuradas y para lograr un análisis más completo del estudio y de la percepción de tres actores clave en la municipalidad respecto a la elaboración, seguimiento y participación en el desarrollo del PLADECO, se procederá a realizar un análisis FODA, estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (strengths, weakness, opportnities, threats); en español fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Posterior a esto se realizará un análisis comparativo representado en un cuadro.

El análisis FODA es una tradicional clasificación de análisis, como herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando cuatro características que son propias de la misma – debilidades y fortalezas – y de situaciones externas – amenazas y oportunidades – (Bosch, 2022).

El análisis FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio (Rojas, 2017).

Tabla 11: Matriz FODA

		Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Análisis Interno		F1: los funcionarios entrevistados destacan el compromiso del equipo de SECPLAN, especialmente de quienes lideran las iniciativas y coordinan con otros departamentos. F2: Se han implementado múltiples estrategias para promover la participación ciudadana para el nuevo PLADECO, incluyendo reuniones presenciales y uso de medios digitales. F2: El equipo tiene la intención de mantener una plataforma en línea para la actualización y seguimiento del PLADECO, facilitando el acceso a este tipo de información a la comunidad.	D1: los entrevistados enfatizan que la falta de recursos humanos y financieros es un desafío constante, lo cual afecta la capacidad de implementar y seguir proyectos de manera efectiva. D2: Si bien hay participación de la ciudadanía, esta está limitada a adultos mayores y dirigentes que suelen repetirse por lo que afecta la representatividad. D3: Dificultades para llevar a la realidad ciertos objetivos del PLADECO debido a la falta de recursos y coordinación. D4: Ausencia de una evaluación ex post de las iniciativas y proyectos, lo cual dificulta la medición del impacto real y poder ajustar estrategias. D5: No existe un sistema robusto de control de gestión para evaluar el cumplimiento de metas e iniciativas. D6: Inexistencia de una unidad de control de gestión dentro de la estructura municipal.
		Oportunidades (O)	Amenazas (A)
		O1: Fuente de recurso financiero como el Royalty Minero podría utilizarse para financiar iniciativas estratégicas del PLADECO. O2: Fortalecer la responsabilidad social empresarial y buscar	A1: La necesidad de buscar constantemente financiamiento externo puede retrasar o impedir implementar proyectos clave. A2: Elecciones y cambios dentro del Consejo

Análisis Externo	colaboraciones que aporten recursos para proyectos comunitarios.	Municipal pueden afectar la continuidad y apoyo a los proyectos del PLADECO.
	O3: Diversificar la fuente de financiamiento para reducir la dependencia del presupuesto municipal.	A3: Falta de alineación entre los objetivos del PLADECO y las prioridades políticas futuras.
	O4: Implementación de una plataforma en línea para transparentar el estado del PLADECO y facilitar el acceso a la información.	

Fuente: Elaboración Propia

El análisis FODA realizado revela que la Unidad de SECPLAN cuenta con fortalezas significativas, como el compromiso del equipo de SECPLAN y las estrategias de participación ciudadana implementadas. Sin embargo, enfrenta debilidades críticas, como la falta de recursos humanos y financieros y la ausencia de un sistema de control de gestión. Las oportunidades identificadas, como el posible uso del Royalty Minero y la diversificación de fuentes de financiamiento pueden ser aprovechadas por la unidad para superar estas debilidades.

En el caso del análisis externo, las amenazas como la dependencia del financiamiento externo y los cambios de cargos políticos dentro de la Municipalidad, representan desafíos que deben ser gestionados cuidadosamente para asegurar la continuidad y efectividad del PLADECO.

El análisis FODA que se llevó a cabo en esta investigación proporciona una visión más completa de las condiciones actuales y futuras dentro de la unidad de estudio, permitiendo la formulación de estrategias más eficientes para la gestión municipal.

6.2 Comparación de percepciones: Cuadro Comparativo

A continuación, en la tabla número 12 se presenta un Cuadro Comparativo para realizar un análisis detallado de las percepciones y experiencias de tres actores clave en la gestión del PLADECO; Jefe de Unidad de SECPLAN, Administrador Municipal y el Jefe de proyectos de la Consultora Externa.

El cuadro comparativo es una herramienta científica de mucha utilidad, ya que brinda la oportunidad de tener la libertad de poder estudiar dos o más objetos, sujetos o fenómenos, simultáneamente con la finalidad de poder aportar conocimiento científico determinar similitudes, diferencias o inferir y verificar hipótesis de un problema (Garza, 2014).

El siguiente cuadro permite identificar puntos de convergencia y divergencia en las opiniones de los entrevistados sobre las estrategias de participación ciudadana, los recursos disponibles, los principales desafíos, el seguimiento y evaluación del PLADECO y las propuestas de mejora. Al comparar las perspectivas de estos tres actores, se obtendrá una comprensión más profunda de las dinámicas internas y externas que afectan la implementación del PLADECO, así como de las oportunidades para optimizar la gestión.

Tabla 12: Cuadro Comparativo

Categoría	Entrevistado		
	Jefe SECPLAN	Administrador Municipal	Jefe de Proyecto consultora externa
Estrategias de Participación Ciudadana	-Uso de medios digitales y reuniones con la comunidad. -Coordinación con dirigentes para maximizar su participación. -Uso de plataformas digitales para difusión de información.	-Organización de actividades fuera de horarios laborales para facilitar la asistencia. -Enfoque en adultos mayores y mujeres debido a la poca participación de grupos intermedios (edad universitaria).	-Metodologías participativas como el "Árbol de los sueños". -Talleres temáticos y territoriales para captar diversas visiones. -Estrategias de difusión masiva para garantizar inclusión.
Recursos Disponibles	-Recursos humanos insuficientes en el equipo. -Presupuesto limitado, con la mayoría destinado a operación municipal.	-Dificultades financieras debido a un presupuesto acotado y dependencia del fondo común municipal. -Escasez de personal especializado en áreas técnicas y planificación estratégica.	-Limitada capacidad municipal para ejecutar grandes proyectos. -Dependencia de financiamiento externo, como el Gobierno Regional. -Falta de profesionales capacitados para gestionar las iniciativas.
Principales Desafíos	-Coordinación interna deficiente para el seguimiento de objetivos. -Necesidad de buscar financiamiento	-Traducir los objetivos del PLADECO a acciones concretas debido a las restricciones económicas. -Enfrentar cambios	-Alinear los objetivos del PLADECO con la visión política del Alcalde y del Consejo. -Adaptar la planificación a las

	externo para proyectos. -Escasa participación ciudadana en sectores más aislados y desinterés debido a experiencias negativas.	en la estructura comunal derivados de proyectos inmobiliarios de gran envergadura. -Falta de infraestructura básica, como agua potable y alcantarillado, en zonas críticas.	capacidades reales del municipio. -Evitar que los cambios administrativos afecten la continuidad del PLADECO. -Abordar expectativas comunitarias que a veces exceden las competencias municipales.
Seguimiento y Evaluación	-Informes y reuniones semestrales ante el Consejo Municipal. -Ausencia de una evaluación ex post formal de iniciativas. -Se planea implementar una plataforma en línea para transparentar avances.	-No existe un sistema formal de seguimiento y evaluación. -Uso de indicadores simples en informes del presupuesto y cuenta pública. -Requiere mayor formalización en la recopilación de datos sobre cumplimiento.	-Falta de sistemas para el control de gestión. -El seguimiento del PLADECO se realiza mediante informes básicos con indicadores limitados.
Propuestas de Mejora	-Crear una herramienta específica de seguimiento y evaluación. -Fomentar la digitalización y la transparencia para involucrar a la comunidad. -Establecer responsables claros por iniciativa.	-Incorporar indicadores claros y metas alcanzables dentro del PLADECO. -Diseñar estrategias a largo plazo que trasciendan administraciones municipales. -Establecer alianzas con empresas locales para obtener recursos significativos en proyectos.	-Establecer un sistema más estructurado con normativas claras y periodicidad establecida. -Implementar un decreto municipal que obligue a todas las áreas a reportar avances del PLADECO. -Priorizar proyectos alcanzables dentro de las capacidades financieras del municipio.

Indicadores Claves de Éxito	-Alcance de metas establecidas en plazos razonables.	-Reducción de brechas en servicios básicos como agua potable y saneamiento.	-Establecer un sistema de control de gestión integral basado en experiencias exitosas de otras comunas.
	-Porcentaje de cumplimiento de las iniciativas.	-Satisfacción ciudadana con las iniciativas implementadas.	-Porcentaje de acciones ejecutadas del total comprometido en el PLADECO.
		-Ejecución de proyectos estratégicos que impacten a largo plazo.	-Validación de la comunidad en proyectos clave.
			-Uso eficiente de recursos para cumplir con los objetivos estratégicos definidos.

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro comparativo presentado anteriormente, proporciona información relevante para identificar distintos puntos críticos que afectan la implementación y seguimiento del Plan de Desarrollo Comunal en la Municipalidad de Puchuncaví.

Los tres entrevistados coinciden en la importancia de la participación ciudadana. Sin embargo, se observan diferencias en las estrategias utilizadas y en la percepción de su efectividad. El jefe de la Unidad de SECPLAN junto con el Administrador Municipal destacan el uso de medios digitales y reuniones presenciales, mientras que el Jefe de Proyecto de la consultora externa enfatiza la necesidad de metodologías participativas más inclusivas, como talleres temáticos y territoriales.

En el ámbito de recursos financieros, es una preocupación común entre los entrevistados. Esta limitación afecta la capacidad de la municipalidad para ejecutar los proyectos y mantener un seguimiento adecuado de las iniciativas. La dependencia del financiamiento externo y la escasez de personal especializado son desafíos que deben ser abordados para mejorar la gestión del PLADECO.

Los desafíos identificados incluyen la coordinación interna deficiente, la necesidad de financiamiento y la escasa participación ciudadana en sectores más aislados. Además de la falta de infraestructura básica en algunas zonas y la alineación de los objetivos del PLADECO con la visión política del alcalde y del consejo municipal son puntos críticos que requieren atención.

En el caso del seguimiento y evaluación del PLADECO, existe un consenso sobre la necesidad de mejorar esta área. Actualmente la ausencia de una evaluación ex post y la falta de un sistema de control de gestión limita la capacidad de la municipalidad para medir el impacto real de las iniciativas y ajustar estrategias de manera efectiva.

Finalmente, las propuestas de mejora incluyen la creación de una herramienta específica de seguimiento y evaluación, la digitalización de procesos, y el establecimiento de crear alianza con las empresas locales para obtener recursos adicionales. Además, se sugiere la implementación de un sistema de control de y la priorización de proyectos alcanzables dentro de las capacidades financieras del municipio.

7. Conclusión y recomendaciones

7.1 Conclusión

En base a lo estudiado a lo largo de la presente investigación, se puede concluir que respecto al cumplimiento del Plan de Desarrollo Comunal durante el período 2017 – 2022, si bien alcanzó un promedio general de ejecución del 71,8%, existen importantes inequidades en los avances logrados entre los distintos lineamientos estratégicos. Destacando de manera positiva los progresos en educación, medioambiente e infraestructura vial. Sin embargo, se observaron áreas rezagadas como Patrimonio Natural y Cultural y Desarrollo Humano, lo cual refleja una distribución desigual de recursos y prioridades.

El control de gestión en la administración pública, específicamente en el área de estudio que es la Unidad de SECPLAN, enfrenta el desafío constante de equilibrar metas estratégicas con capacidades operativas y recursos disponibles. En este contexto, la carencia de sistemas formales de monitoreo y evaluación impiden una toma de decisiones basada en evidencia, lo cual repercute negativamente en la capacidad de la unidad para identificar problemas de manera oportuna y aplicar soluciones correctivas.

Los resultados obtenidos a partir de los gráficos de satisfacción de los funcionarios refuerzan estas problemáticas, al evidenciar percepciones de insuficiencia en los recursos asignados, en la frecuencia de evaluaciones y mecanismos de participación, así como una valoración negativa respecto a la capacitación sobre herramientas de gestión.

En la actualidad, la Municipalidad de Puchuncaví no dispone de una herramienta para monitorear y evaluar el cumplimiento de los objetivos del PLADECO, por lo cual la revisión de la ejecución de las líneas de acción del Plan de Desarrollo Comunal se realiza de manera manual por parte de los funcionarios durante reuniones y revisiones internas. Este contexto genera la necesidad de contar con una herramienta estructurada que permita evaluar la

gestión de los proyectos del PLADECO de manera integral y continua, debido a esto es que la implementación de un Cuadro de Mando Integral en la Ilustre Municipalidad de Puchuncaví es necesaria para abordar las deficiencias precedentes y actuales en el seguimiento y evaluación del PLADECO.

La propuesta del CMI representa una herramienta estratégica que, al alinear los objetivos medibles con las necesidades de la comunidad, puede mejorar significativamente la transparencia, eficiencia y equidad en la gestión municipal.

7.2 Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones buscan responder a los desafíos detectados, proporcionando propuestas concretas que contribuyan a optimizar la gestión municipal, promover la participación ciudadana y garantizar una mayor transparencia y eficiencia en el uso de los recursos;

- Se recomienda la adopción de un CMI adaptado al contexto municipal para mejorar la planificación, monitoreo y evaluación del cumplimiento del PLADECO, adaptado a las características y necesidades locales, garantizando una gestión más eficiente y transparente;
- Fortalecer las competencias del equipo municipal mediante programas de formación en herramientas tecnológicas y especialmente en el uso del CMI;
- Diseñar estrategias más inclusivas y representativas para hacer parte a los diversos grupos de la comunidad en la planificación y seguimiento del PLADECO, promoviendo el uso de plataformas digitales y actividades presenciales;
- Establecer mecanismos periódicos de reporte a la comunidad sobre los avances y resultados del PLADECO, fomentando la transparencia, confianza y la colaboración entre la ciudadanía y administración municipal.
- Incorporar dentro de la estructura municipal una unidad de control de gestión especializada que supervise la ejecución de los planes estratégicos y garantice la alineación de los proyectos con los objetivos institucionales.

Referencias

A. Baraybar, F. (2010). *Balanced Scorecard*.

Alonso. (1999). *“Sujeto y discurso: el lugar de la entrevista abierta en las prácticas de la sociología cualitativa”*. Madrid, Editorial Síntesis.

Artículo 7, Ley 18.695. (Julio de 2006). Decreto con Fuerza de Ley 1. Obtenido de Ley Chile: <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=251693>

Barros, J., & Rodríguez, R. (2004). *Una nueva visión del Cuadro de Mando Integral para el sector público*.

Bastidas, E., & Ripoll, V. (2003). *Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones del Sector Público*.

Batista, J., & Rodríguez, R. (2004). Una nueva visión del cuadro de mando integral para el sector público.

Berríos, R., & Flores, R. (2017). Cuadro de Mando Integral.

Biblioteca del Congreso Nacional. (2024). *Puchuncaví*. Obtenido de Reporte Comunal: https://www.bcn.cl/siit/reportescomunales/comunas_v.html?anno=2023&idcom=5105

Bolívar, C. R. (1998). *Instrumentos y Técnicas de Investigación Educativa*.

Bosch, X. B. (2022). *Dialnet*. Obtenido de Un análisis "DAFO" de la Ley 20/2021 de 28 de diciembre de medidas urgentes para la reducción de la temporalidad en el empleo público: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Corbetta, P. (2007). *Metodología y técnicas investigación social*. McGraw Hill.

Diccionario de la Administración Pública Chilena. (2002). *DICCIONARIO DE ADMINISTRACION PUBLICA CHILENA*.

Francés, A. (2001). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas: IESA, C.S.

García, & Vera. (2007). EL PROCESO ESTRATÉGICO EN EL SECTOR PÚBLICO: ANÁLISIS EN EL CONTEXTO DE LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS. 119.

Garza, C. G.-E. (2014). *Método Comparativo*.

Gutierrez. (2017). . Diseño de cuadro de mando integral para la gerencia de desarrollo competitivo de CORFO.

Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*.

Kaplan, & Norton. (2001). *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management*. Accounting Horizons.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard* (3° ed.).

Lapiente, J. (2011). *Planificación y Control de Gestión*.

Lewis. (2003). *Test psicológicos y evaluación*. Pearson Educación.

Ley 18.695. (2006). DFL 1 FIJA EL TEXTO REFUNDIDO, COORDINADO Y SISTEMATIZADO DE LA LEY N° 18.695, ORGANICA CONSTITUCIONAL DE MUNICIPALIDADES. Obtenido de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=251693>

Leyton, C., & Gil Martín, J. (2017). *Cuadro de mando integral aplicado a la gestión pública en municipios*.

Leyton, C., Huerta, P., & Paúl, I. (2015). *Cuadro de Mando en Salud*.

Martínez Olmo, F. (2002). *El cuestionario: un instrumento para la investigación en las ciencias sociales*. Laertes.

Menzel Bueno, R. (2014). *Diseño de un cuadro de mando integral para la administración municipal de la comuna de Recoleta*.

Morales, P. (2010). *Guía para construir cuestionarios y escalas de actitudes*.

Morejón, M., Ramírez, J., Vargas, E., & Henríquez, P. (2021). *Impacto de los cuadros de mando integral en el control de indicadores de gestión*.

Munarriz, B. (1992). *Técnicas y métodos en investigación cualitativa*.

Municipalidad de Puchuncaví. (24 de Octubre de 2011). Decreto Alcaldicio N°1826.

Municipalidad de Puchuncaví. (2024). *Secretaría Comunal de Planificación*.

Robbins, S., & Coulter, M. (1987). *Administración* (8° ed.).

Rojas, J. L. (2017). *Ciencia Administrativa*.

Sireci, S. (1998). The Construct of Content Validity.

SUBDERE. (2022). *Manual para la actualización de Planes Comunales de Desarrollo PLADECO*.

SUBDERE. (2024). *Puchuncaví*. Obtenido de SUBDERE.GOV.CL:
<https://www.subdere.gov.cl/divisi%C3%B3n-administrativa-de-chile/gobierno-regional-de-valpara%C3%ADso/provincia-de-valpara%C3%ADso/puchuncav%C3%AD>

Anexos

Anexo 1: Cuestionario de satisfacción sobre la gestión del PLADECO durante el período 2017 - 2022 en la Municipalidad de Puchuncaví

Cuestionario de satisfacción sobre la gestión del PLADECO durante el período 2017 - 2022 en la Municipalidad de Puchuncaví

** Indica que la pregunta es obligatoria*

1. Sexo *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Femenino
☐ Masculino
☐ Prefiero no decirlo

2. Area o unidad de trabajo *

3. Estamento o rol (directivo, profesional, técnico, administrativo, etc...) *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Directivo/a
☐ Profesional
☐ Técnico/a
☐ Administrativo/a
☐ Coordinador/a o Jefe/a de área
☐ Otro: _____

*Responder cada pregunta según su experiencia y percepción. Para preguntas de satisfacción, use una escala del 1 al 10, donde 1 es "Muy insatisfecho" y 10 es "Muy satisfecho".

Elaboración del PLADECO

4. ¿Qué tan satisfecho/a está con la claridad de la visión y los objetivos planteados en el PLADECO? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muy satisfecho

5. ¿Qué tan satisfecho/a está con la inclusión de las necesidades y prioridades de la comunidad en el PLADECO? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muy satisfecho

6. ¿Qué tan satisfecho/a está con las oportunidades brindadas a los funcionarios para participar y ser consultados en la elaboración del PLADECO? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muy satisfecho

7. ¿Qué tan satisfecho/a está con la eficiencia y organización del proceso de elaboración del PLADECOS? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muy satisfecho

8. ¿Qué tan satisfecho/a está con los recursos (tiempo, personal, materiales) asignados para la elaboración del PLADECOS? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muy satisfecho

Seguimiento y control del PLADECOS

9. ¿Qué tan satisfecho/a está con las herramientas disponibles para el seguimiento y control de los objetivos del PLADECOS? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muy satisfecho

10. ¿Qué tan satisfecho/a está con la frecuencia con la que se realiza el monitoreo y evaluación del cumplimiento del PLADECO? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muy satisfecho

11. ¿Qué tan satisfecho/a está con la capacitación recibida sobre el uso de herramientas de control para el PLADECO? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muy satisfecho

12. ¿Qué tan satisfecho/a está con la frecuencia y utilidad de la retroalimentación recibida sobre el avance del PLADECO? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muy satisfecho

Participación

13. ¿Qué tan satisfecho/a está con las oportunidades que tiene para participar en el proceso de planificación del PLADECOS? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muy insatisfecho

14. ¿Qué tan satisfecho/a está con la efectividad de los canales de comunicación para informar y motivar la participación en el PLADECOS? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muy satisfecho

15. ¿Qué tan satisfecho/a está con las oportunidades brindadas a la comunidad local para participar y dar su opinión en el PLADECOS? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muy satisfecho

16. ¿Qué tan satisfecho/a está con las iniciativas de talleres, reuniones o actividades para la participación de funcionarios en el PLADECOS? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muy satisfecho

17. ¿Qué tan satisfecho/a está en general con su grado de participación en la implementación y seguimiento del PLADECO?



Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Muy	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Muy satisfecho

Anexo 2: Pauta de validación de expertos.

Análisis del Cumplimiento del PLADECO en la Municipalidad de Puchuncaví durante el período 2017 - 2022 y propuesta de un Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Control de Gestión”.

Pauta de validación para expertos.

Objetivo general

Analizar el grado de cumplimiento del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) de la Municipalidad de Puchuncaví en el período 2017 - 2022 y proponer la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión estratégica, para contribuir a una mayor eficiencia en la gestión municipal.

Objetivos específicos

- I) Diagnosticar el estado de la implementación de los proyectos del PLADECO durante el período 2017 - 2022, identificando las áreas críticas y los principales obstáculos para su cumplimiento.
- II) Analizar los mecanismos de control y evaluación utilizados por la Municipalidad de Puchuncaví para el seguimiento del PLADECO, con especial atención a la falta de herramientas formales.
- III) Diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que se ajuste a las necesidades de la Municipalidad, estableciendo indicadores de gestión que permitan evaluar de manera integral el cumplimiento de los objetivos del PLADECO.
- IV) Proponer un plan de implementación del CMI que permita a la Municipalidad de Puchuncaví contar con una herramienta de control de gestión efectiva y fomentar la participación ciudadana en el seguimiento del PLADECO.

Instrucciones para el experto

Lea cada pregunta y responda según los siguientes criterios de validación. Puede incluir comentarios específicos en caso de tener sugerencias de mejora.

Criterios de evaluación:

Claridad:	La pregunta es clara y fácil de comprender para el entrevistado.
Relevancia:	La pregunta es adecuada y se alinea con los objetivos de la investigación.

Pertinencia:	La pregunta aporta información relevante para analizar el cumplimiento y gestión del PLADECO.
Coherencia:	La redacción es coherente y mantiene una lógica que permite responder de manera adecuada y concisa.

Escala de Valoración

- 1: No cumple
- 2: Cumple parcialmente
- 3: Cumple moderadamente
- 4: Cumple
- 5: Cumple completamente

Para cada pregunta, indique su valoración y agregue comentarios específicos de ser necesario.

Pregunta	Claridad (1 - 5)	Relevancia (1 - 5)	Pertinencia (1 - 5)	Coherencia (1 - 5)	Comentarios
¿Cuál es su evaluación general sobre el desempeño del PLADECO anterior en cuanto al cumplimiento de objetivos propuestos?					
¿Cuáles han sido los principales desafíos que han enfrentado en la implementación de los objetivos del PLADECO?					
¿Considera que el equipo y las herramientas disponibles actualmente son					

suficientes para llevar a cabo una gestión efectiva del PLADECO? ¿Qué tipo de recursos adicionales cree que serían necesarios?					
¿Cómo se realiza actualmente el seguimiento y evaluación del cumplimiento de metas del PLADECO?					
¿Conoce usted o su equipo alguna herramienta como el Cuadro de Mando Integral (CMI) para el control de gestión? ¿Considera que un Cuadro de Mando Integral (CMI) podría mejorar el control de gestión?					
¿Qué estrategias han utilizado para promover la participación ciudadana en el proceso de elaboración y seguimiento del PLADECO? ¿Cuáles han sido los principales obstáculos para lograr una					

participación efectiva?					
¿Qué expectativas tiene sobre el proceso de implementación del nuevo PLADECO? ¿Cuáles serían los indicadores clave de éxito para evaluar su gestión?					
¿Qué cambios o mejoras propondría para optimizar la implementación y el control de gestión del PLADECO?					

Datos del experto.

Nombre	
Título o grado	
Cargo actual	
Institución	
Fecha de Evaluación	

Firma evaluador

Pauta de validación N°1.

Análisis del Cumplimiento del PLADECO en la Municipalidad de Puchuncaví durante el período 2017 - 2022 y propuesta de un Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Control de Gestión”.

Pauta de validación para expertos.

Objetivo general

Analizar el grado de cumplimiento del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) de la Municipalidad de Puchuncaví en el período 2017 - 2022 y proponer la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión estratégica, para contribuir a una mayor eficiencia en la gestión municipal.

Objetivos específicos

- I) Diagnosticar el estado de la implementación de los proyectos del PLADECO durante el período 2017 - 2022, identificando las áreas críticas y los principales obstáculos para su cumplimiento.
- II) Analizar los mecanismos de control y evaluación utilizados por la Municipalidad de Puchuncaví para el seguimiento del PLADECO, con especial atención a la falta de herramientas formales.
- III) Diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que se ajuste a las necesidades de la Municipalidad, estableciendo indicadores de gestión que permitan evaluar de manera integral el cumplimiento de los objetivos del PLADECO.
- IV) Proponer un plan de implementación del CMI que permita a la Municipalidad de Puchuncaví contar con una herramienta de control de gestión efectiva y fomentar la participación ciudadana en el seguimiento del PLADECO.

Instrucciones para el experto

Lea cada pregunta y responda según los siguientes criterios de validación. Puede incluir comentarios específicos en caso de tener sugerencias de mejora.

Criterios de Validación

Claridad:	La pregunta es clara y fácil de comprender para el entrevistado.
Relevancia:	La pregunta es adecuada y se alinea con los objetivos de la investigación.
Pertinencia:	La pregunta aporta información relevante para analizar el cumplimiento y gestión del PLADECO.
Coherencia:	La redacción es coherente y mantiene una lógica que permite responder de manera adecuada y concisa.

Escala de Valoración

- 1: No cumple
- 2: Cumple parcialmente
- 3: Cumple moderadamente
- 4: Cumple
- 5: Cumple completamente

Para cada pregunta, indique su valoración y agregue comentarios específicos de ser necesario.

Pregunta	Claridad (1 - 5)	Relevancia (1 - 5)	Pertinencia (1 - 5)	Coherencia (1 - 5)	Comentarios
¿Cuál es su evaluación general sobre el desempeño del PLADECO anterior en cuanto al cumplimiento de objetivos propuestos?	3	5	5	3	La evaluación, o es general o es en relación al cumplimiento de objetivos. Ambas cosas restan claridad a la pregunta.
¿Cuáles han sido los principales desafíos que han enfrentado en la implementación de los objetivos del	5	5	5	5	

PLADECO?					
¿Considera que el equipo y las herramientas disponibles actualmente son suficientes para llevar a cabo una gestión efectiva del PLADECO? ¿Qué tipo de recursos adicionales cree que serían necesarios?	3	5	5	4	La primera pregunta es cerrada, vale decir, se responde con sí o con no. Recomendando abrirla, ya que se trata de una entrevista semi estructurada y no de una encuesta. En otro orden, es necesario sintetizar (se pueden eliminar las palabras extensas, como "actualmente").
¿Cómo se realiza actualmente el seguimiento y evaluación del cumplimiento de metas del PLADECO?	4	5	5	4	Es necesario situar la pregunta y distinguir seguimiento de evaluación, ya que son dos procesos diferentes.
¿Conoce usted o su equipo alguna herramienta como el Cuadro de Mando Integral (CMI) para el control de gestión? ¿Considera que un Cuadro de Mando Integral (CMI) podría mejorar el control de gestión?	4	5	5	3	Lo mismo que en el caso anterior, es necesario abrir las preguntas.
¿Qué estrategias han utilizado para promover la participación ciudadana en el	3	5	5	3	La segunda pregunta contiene el supuesto de que la participación

proceso de elaboración y seguimiento del PLADECOC? ¿Cuáles han sido los principales obstáculos para lograr una participación efectiva?					no ha sido efectiva. Podría sesgar la respuesta. Además, creo que sería idóneo separar las preguntas ya que cada una entrega bastante información y eso recarga el análisis posterior.
¿Qué expectativas tiene sobre el proceso de implementación del nuevo PLADECOC? ¿Cuáles serían los indicadores clave de éxito para evaluar su gestión?	5	5	5	5	
¿Qué cambios o mejoras propondría para optimizar la implementación y el control de gestión del PLADECOC?	4	4	4	4	Puede confundirse con la pregunta anterior.

Datos del experto.

Nombre	Milena Morales Bonich
Título o grado	Magíster en Ciencias Sociales
Cargo actual	Doctoranda en Sociología
Institución	Universitat Autònoma de Barcelona
Fecha de Evaluación	30/10/2024



Firma evaluador

Pauta de validación N°2

Análisis del Cumplimiento del PLADECO en la Municipalidad de Puchuncaví durante el período 2017 - 2022 y propuesta de un Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Control de Gestión”.

Pauta de validación para expertos.

Objetivo general

Analizar el grado de cumplimiento del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) de la Municipalidad de Puchuncaví en el período 2017 - 2022 y proponer la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión estratégica, para contribuir a una mayor eficiencia en la gestión municipal.

Objetivos específicos

- I) Diagnosticar el estado de la implementación de los proyectos del PLADECO durante el período 2017 - 2022, identificando las áreas críticas y los principales obstáculos para su cumplimiento.
- II) Analizar los mecanismos de control y evaluación utilizados por la Municipalidad de Puchuncaví para el seguimiento del PLADECO, con especial atención a la falta de herramientas formales.
- III) Diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que se ajuste a las necesidades de la Municipalidad, estableciendo indicadores de gestión que permitan evaluar de manera integral el cumplimiento de los objetivos del PLADECO.
- IV) Proponer un plan de implementación del CMI que permita a la Municipalidad de Puchuncaví contar con una herramienta de control de gestión efectiva y fomentar la participación ciudadana en el seguimiento del PLADECO.

Instrucciones para el experto

Lea cada pregunta y responda según los siguientes criterios de validación. Puede incluir comentarios específicos en caso de tener sugerencias de mejora.

Criterios de Validación

Claridad:	La pregunta es clara y fácil de comprender para el entrevistado.
Relevancia:	La pregunta es adecuada y se alinea con los objetivos de la investigación.
Pertinencia:	La pregunta aporta información relevante para analizar el cumplimiento y gestión del PLADECO.
Coherencia:	La redacción es coherente y mantiene una lógica que permite responder de manera adecuada y concisa.

Escala de Valoración

- 1: No cumple
- 2: Cumple parcialmente
- 3: Cumple moderadamente
- 4: Cumple
- 5: Cumple completamente

Para cada pregunta, indique su valoración y agregue comentarios específicos de ser necesario.

Pregunta	Claridad (1 - 5)	Relevancia (1 - 5)	Pertinencia (1 - 5)	Coherencia (1 - 5)	Comentarios
¿Cuál es su evaluación general sobre el desempeño del PLADECO anterior en cuanto al cumplimiento de objetivos propuestos?	5	5	5	5	Podría ser: ¿Cómo evaluaría usted - a modo general- el desempeño del PLADECO anterior en cuanto al cumplimiento de objetivos propuestos?

¿Cuáles han sido los principales desafíos que han enfrentado en la	5	5	5	5	
--	---	---	---	---	--

implementación de los objetivos del PLADECO?					
¿Considera que el equipo y las herramientas disponibles actualmente son suficientes para llevar a cabo una gestión efectiva del PLADECO? ¿Qué tipo de recursos adicionales cree que serían necesarios?	5	5	5	5	
¿Cómo se realiza actualmente el seguimiento y evaluación del cumplimiento de metas del PLADECO?	5	5	5	5	

¿Conoce usted o su equipo alguna herramienta como el Cuadro de Mando Integral (CMI) para el control de gestión? ¿Considera que un Cuadro de Mando Integral (CMI) podría mejorar el control de gestión?	4	5	5	4	Si el objetivo es preguntar directamente si es que se conoce o no el CMI, lo dirigiría más, preguntando primero si se conocen herramientas de este tipo, luego, en específico si conoce o no el CMI y después si es que considera que puede mejorar el CG, quedando por ej, de la siguiente manera:
---	---	---	---	---	---

					¿Conoce usted o su equipo alguna herramienta para el control de gestión? ¿Tienen conocimiento sobre la herramienta denominada Cuadro de Mando Integral (CMI)? ¿Considera que esta podría mejorar el
--	--	--	--	--	---

					control de gestión?
¿Qué estrategias han utilizado para promover la participación ciudadana en el proceso de elaboración y seguimiento del PLADECO? ¿Cuáles han sido los principales obstáculos para lograr una participación efectiva?	5	5	5	5	
¿Qué expectativas tiene sobre el proceso de implementación del nuevo PLADECO? ¿Cuáles serían los indicadores clave de éxito para	5	5	5	5	Sugerencia: ¿Cuáles serían los indicadores de éxito clave para evaluar su gestión?

evaluar su gestión?					
¿Qué cambios o mejoras propondría para optimizar la implementación y el control de gestión del PLADECO?	5	5	5	5	

Datos del experto.

Nombre	Anita Fredes Flores
Título o grado	Título profesional de Sociólogo
Cargo actual	Coordinadora de Escuela de Postgrado, FACSO
Institución	Universidad de Chile
Fecha de Evaluación	01.11.24



Firma evaluador

Pauta de Validación N°3

Análisis del Cumplimiento del PLADECO en la Municipalidad de Puchuncaví durante el período 2017 - 2022 y propuesta de un Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Control de Gestión”.

Pauta de validación para expertos.

Objetivo general

Analizar el grado de cumplimiento del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) de la Municipalidad de Puchuncaví en el período 2017 - 2022 y proponer la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de gestión estratégica, para contribuir a una mayor eficiencia en la gestión municipal.

Objetivos específicos

- I) Diagnosticar el estado de la implementación de los proyectos del PLADECO durante el período 2017 - 2022, identificando las áreas críticas y los principales obstáculos para su cumplimiento.
- II) Analizar los mecanismos de control y evaluación utilizados por la Municipalidad de Puchuncaví para el seguimiento del PLADECO, con especial atención a la falta de herramientas formales.
- III) Diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que se ajuste a las necesidades de la Municipalidad, estableciendo indicadores de gestión que permitan evaluar de manera integral el cumplimiento de los objetivos del PLADECO.
- IV) Proponer un plan de implementación del CMI que permita a la Municipalidad de Puchuncaví contar con una herramienta de control de gestión efectiva y fomentar la participación ciudadana en el seguimiento del PLADECO.

Instrucciones para el experto

Lea cada pregunta y responda según los siguientes criterios de validación. Puede incluir comentarios específicos en caso de tener sugerencias de mejora.

Criterios de Validación

Claridad:	La pregunta es clara y fácil de comprender para el entrevistado.
Relevancia:	La pregunta es adecuada y se alinea con los objetivos de la investigación.
Pertinencia:	La pregunta aporta información relevante para analizar el cumplimiento y gestión del PLADECO.
Coherencia:	La redacción es coherente y mantiene una lógica que permite responder de manera adecuada y concisa.

Escala de Valoración

- 1: No cumple
- 2: Cumple parcialmente
- 3: Cumple moderadamente
- 4: Cumple
- 5: Cumple completamente

Para cada pregunta, indique su valoración y agregue comentarios específicos de ser necesario.

Pregunta	Claridad (1 - 5)	Relevancia (1 - 5)	Pertinencia (1 - 5)	Coherencia (1 - 5)	Comentarios
¿Cuál es su evaluación general sobre el desempeño del PLADECO anterior en cuanto al cumplimiento de objetivos propuestos?	5	5	5	3	Recomiendo que preguntas de evaluación general como esta se hagan al finalizar el cuestionario, una vez se hayan abordado los aspectos más específicos de la información que se busca levantar.

¿Cuáles han sido los principales desafíos que han enfrentado en la implementación de los objetivos del PLADECO?	5	5	5	5	Recomiendo tener preguntas auxiliares, que permitan indagar en detalles que vayan emergiendo, profundizar en aspectos o dimensiones, pedir ejemplos, aclarar, etc.
¿Considera que el equipo y las herramientas disponibles actualmente son suficientes para llevar a cabo una gestión efectiva del PLADECO? ¿Qué tipo de recursos adicionales cree que serían necesarios?	5	5	5	3	La redacción de la primera pregunta invita a una respuesta sí/no, lo que puede cohibir la entrega de información detallada. Además de que existe la posibilidad de sesgo de deseabilidad, por estar evaluando el trabajo propio. Se sugiere redactar de forma más abierta y evitando el sesgo de deseabilidad. Sugiero no preguntar simultáneamente por equipo y herramientas. Optar por una

					dimensión o separar las preguntas.
¿Cómo se realiza actualmente el seguimiento y evaluación del cumplimiento de metas del PLADECO?	5	5	5	4	Recomiendo tener preguntas auxiliares. Por ejemplo, en este caso puede ser útil pedir que vaya respondiendo esta pregunta a través de un ejemplo práctico
¿Conoce usted o su equipo alguna herramienta como el Cuadro de Mando Integral (CMI) para el control de gestión? ¿Considera que un Cuadro de Mando Integral (CMI) podría mejorar el control de gestión?	3	4	3	3	Pregunta dicotómica ¿Qué se hace en caso de que no conozca la herramienta? Riesgo de deseabilidad. si es necesario hacerla se sugiere dejar en la parte final del cuestionario.
¿Qué estrategias han utilizado para promover la participación ciudadana en el proceso de elaboración y seguimiento del PLADECO? ¿Cuáles han sido los principales obstáculos para lograr una	5	5	5	5	S/C

participación efectiva?					
¿Qué expectativas tiene sobre el proceso de implementación del nuevo PLADECO? ¿Cuáles serían los indicadores clave de éxito para evaluar su gestión?	5	5	5	5	Se sugiere agregar indagación procesual, por ejemplo: ¿Qué pasos cree uds. que debería realizarse en pladeco para la implementación de indicadores claves de gestión?
¿Qué cambios o mejoras propondría para optimizar la implementación y el control de gestión del PLADECO?	5	5	5	5	Sugiero agregar pregunta sobre oportunidades y recursos necesarios para estas mejoras.

Datos del experto.

Nombre	Gian Franco Romano A
Título o grado	Sociólogo, candidato magister en sociología
Cargo actual	Subgerente operaciones
Institución	I&I Edita
Fecha de Evaluación	31 de octubre



Firma evaluador

Anexo 3: Entrevista Semiestructurada

- 1) ¿Qué estrategias han utilizado para promover la participación ciudadana en el proceso de elaboración del PLADECO? *¿Qué factores han influido en el nivel de participación para la elaboración del PLADECO?
- 2) ¿Cuáles han sido los principales desafíos que han enfrentado en la implementación de los objetivos del PLADECO?
- 3) ¿Cómo evalúa la disponibilidad de recursos (RRHH, tecnología, recursos financieros, etc) y herramientas actuales para la gestión del PLADECO)? ¿Qué recursos adicionales considera que son necesarios para optimizar este proceso?
- 4) ¿Cómo se realiza actualmente el seguimiento y evaluación del cumplimiento de metas del PLADECO?
- 5) ¿Conoce usted o su equipo alguna herramienta de control de gestión o de apoyo al seguimiento del PLADECO?
- 6) ¿Cuál es su evaluación general sobre el desempeño del PLADECO anterior en cuanto al cumplimiento de los objetivos propuestos?
- 7) ¿Qué cambios o mejoras propondría para optimizar la implementación y el control de gestión del PLADECO?
- 8) ¿Qué expectativas tiene sobre el proceso de implementación del nuevo PLADECO?
¿Cuáles serían los indicadores clave de éxito para evaluar su gestión?