

PLAN ESTRATEGICO INSTITUCIONAL 2016 -2020

(Versión Final)

Colipulli, 06.04.2016

INDICE	Página
I.- Introducción.	3
II.- Diagnóstico institucional.	3
2.1.- Evaluación cuantitativa en base al análisis documental del PEI 2010-2014	4
2.1.2.- Nivel de ogro anivel global	4
2.1.2.- Objetivos o Productos no logrados	4
2.1.3.- Nivel de logro a nivel de unidades.	5
2.2.- Análisis Estratégico	6
2.2.1.- Matriz de análisis estratégico	6
2.2.2.- Análisis de los objetivos menos logrados	6
2.3.- Análisis cualitativo a nivel de funcionarios y funcionarias	8
2.4.- Análisis cualitativo a nivel de directores(as), Jefes(as) o encargados(as) de unidad	9
2.5.- Perspectiva de la autoridad comunal, respecto a los desafíos que enfrenta la gestión de la municipalidad	10
III.- ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DEL PEI	11
3.1.- Visión, Misión y Valores Institucionales	11
3.1.1.- Visión Institucional	11
3.1.2.- Misión Institucional	11
3.1.3.- Valores Institucionales	11
3.1.4.- Lineamientos y Objetivos Generales	12
VI.- PLAN DE ACCIÓN A NIVEL DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14

SIGLAS	
CB	Comité de Binestar
CBC	Comité Bipartito de Capacitación
CTA	Comité Técnico Asesor
CP	Comité Paritario de Higiene y Seguridad Laboral
FNDR	Fondo Nacional de Desarrollo Regional
PEI	Plan Estratégico Institucional
PLADECO	Plan de Desarrollo Comunal
POA	Plan Oparativo Anual
PRC	Plan Regulador Comunal
RRHH	Recursos Hhumanos
SUBDERE	Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo

I.- Introducción.

El presente documento corresponde a la actualización del Plan Estratégico Institucional (PEI) de la Municipalidad de Collipulli para el período 2016-2020. Este plan, contiene los elementos estratégico y definiciones en el ámbito institucional, que servirán de orientación para la gestión municipal durante los próximos años.

Además de los elementos orientadores, el Plan Estratégico Institucional contiene por cada objetivo general, un conjunto de objetivos específicos, mediante los cuales, el municipio se propone alcanzar un mejoramiento sustantivo tanto a nivel de la gestión global, así como también, en la calidad de los servicios que el municipio por intermedio de sus diferentes unidades, entrega a la comunidad.

El proceso realizado para la formulación del Plan Estratégico Institucional, ha contado con la participación de los funcionarios y funcionarias de la institución[1], así como de sus representantes y de modo particular, del Alcalde y del Equipo Directivo del municipio, integrado por los directores(as), jefes(as) o encargados(as) de unidades.

El documento se estructura en tres partes. En la primera, se presenta un resumen del diagnóstico institucional realizado en el contexto del proceso de actualización del PEI. La segunda parte del documento contiene los elementos estratégicos del PEI. En tanto la tercera parte del documento, presenta una propuesta de programación, para implementación de los objetivos específicos que se han definido para cada objetivo general.

Cabe señalar que a partir del año 2010, la municipalidad de Collipulli adopto la estrategia de que el Plan Estratégico Institucional, corresponde al mismo tiempo, a la dimensión institucional del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) y por lo tanto, el monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Institucional es parte del proceso que realiza anualmente el municipio, para el monitoreo y evaluación anual del PLADECO.

II.- Diagnóstico institucional.

El diagnóstico institucional abarcó tres ámbitos de análisis. El primero de ellos, correspondió al análisis del nivel o grado de implementación del PEI anterior. El segundo ámbito, correspondió a la evaluación cualitativa de carácter participativo realizada con los funcionarios y funcionarias de la diferentes unidades municipales, respecto del proceso de planificación anual y su participación en la elaboración, monitoreo y evaluación de estos instrumentos.

En tanto, el tercer ámbito de análisis, estuvo orientado a evaluar desde la perspectiva de los directores(as), jefes(as) o encargados(as) de unidad, tanto la implementación del PEI 2010-2014, las fortalezas y debilidades de los procesos de planificación del municipio, así como también, la manera cómo la institución organiza sus recursos (humanos, físicos, tecnológicos y financieros) para gestionar y hacer el seguimiento a los Objetivos y Políticas Municipales contenidas en el PLADECO.

Para medir el grado de implementación del PEI 2010-2014 se realizaron dos tipos de evaluación. La primera, corresponde a una evaluación de carácter cuantitativo, realizada en base al análisis

[1] El proceso de formulación del Plan estratégico Institucional involucro al personal de planta, contrata, honorarios y código del trabajo, así como también, al personal de los departamentos de Educación y Salud.

información secundaria, para lo cual se revisaron los informes de evaluación del POA de los años 2011, 2012, 2013 y 2014.

Esta primera evaluación, intenta reflejar el nivel de logro alcanzado en los Objetivos Específicos del PEI 2010-2014, tanto aquellos que corresponden a la gestión global del municipio, así como aquellos objetivos específicos se definieron a nivel de cada unidad. Los cuales, corresponden a productos o resultados concretos que se propuso alcanzar, con la implementación de este Plan para los años 2010 al 2014.

La segunda evaluación del PEI 2010-2104, corresponde a una evaluación cualitativa, en base al análisis de carácter estratégico realizado por el Alcalde y el Equipo Directivo del municipio, cuyo resultado se presenta a continuación de manera resumida (Nota: el análisis y los resultados del taller son parte del Informe N°2 de la Consultoría).

2.1.- Evaluación cuantitativa en base al análisis documental del PEI 2010-2014:

2.1.1.- Como se observa en las siguientes tablas (1 y 2), a nivel de los objetivos específicos del PEI, el 57 % de los objetivos definidos se lograron, un 24 % se lograron parcialmente, en tanto un 19% de los objetivos propuestos, equivalente a 4 de un total de 21, no se lograron. Los objetivos o productos no logrados están relacionados con los objetivos 3 y 5 del PEI.

Tabla 1. Resumen de objetivos específicos o productos a nivel de gestión global

Objetivos Generales del PEI 2010-2014	Objetivos Específicos del PEI 2010-2014			
	Total de objetivos específicos N°	**Logrado**	**Logrado parcialmente**	**No Logrado**
1. Mejorar la calidad en la entrega de los servicios y prestaciones municipales, para satisfacer las expectativas de la comunidad.	**3**	3	-	-
2. Mejorar la coordinación interna y con los organismos asociados para lograr una mayor integración de las políticas públicas a nivel local.	**3**	-	3	-
3. Adecuar la estructura organizacional del municipio a la visión, misión, objetivos y metas institucionales y de desarrollo de la comuna.	**3**	-	1	2
4. Implementar una política de recursos humanos que permita mejorar tanto la satisfacción de los funcionarios y funcionarias, así como la identificación y el compromiso del personal con la gestión institucional	**7**	6	1	-
5. Mejorar los mecanismos de planificación e implementar sistemas para realizar un adecuado seguimiento y control de la gestión municipal	**5**	3	-	2
Total	**21 (100%)**	**12 (57%)**	**5 (24%)**	**4 (19%)**

Nota: el análisis con la evaluación del nivel de logro de cada objetivo especifico forma parte del informe N° 2 de la consultoría: Actualización del Plan Estratégico Institucional, Municipalidad de Collipulli - marzo de 2016.

2.1.2.- Objetivos o Productos no logrados:

Respecto a los objetivos no logrados o logrados parcialmente del Objetivo General N° 3, cabe señalar en primer lugar, que solo durante el 2016, el municipio logra actualizar su reglamento interno y estructura organizacional. Además, hay que señalar que debido a las limitantes que impone la normativa municipal vigente, la propuesta de reglamento interno tiene el énfasis en la regularización de situaciones que no se ajustaban a la normativa, y no refleja necesariamente los desafíos y requerimientos que se plantean a la institución, a partir de los objetivos estratégicos institucionales, así como en los objetivos de desarrollo de la comuna

3.- Adecuar la estructura organizacional del municipio a la visión, misión, objetivos y metas institucionales y de desarrollo de la comuna.

- ✓ *Identificar los requerimientos de RRHH necesarios para materializar la propuesta de estructura organizacional, y diseñar un plan de gestión de mediano y largo plazo para su implementación.*
- ✓ *Identificar los requerimientos de soporte físico y tecnológico para apoyar la implementación de la propuesta de estructura organizacional, diseñar y gestionar su implementación, tanto con recursos externos como internos.*

En cuanto a los objetivos o productos no logrados, relacionados con el Objetivo General N° 5, ambos dicen relación con ausencia de medición del impacto de las acciones implementadas en el mejoramiento de la gestión. Esta situación, según se ha podido observar, es una constante, en todos los procesos de evaluación del municipio. Lo cual podría tener su explicación en parte, debido a que los procesos de evaluación tienden a tener un carácter más bien administrativo, que estratégico. Y en segundo lugar, que de acuerdo a lo expresado por los propios funcionarios, los resultados de estos procesos no son vinculantes. Vale decir, no se toman en consideración para la definición de medidas que permitan superar las brechas.

5.- Mejorar los mecanismos de planificación e implementar sistemas para realizar un adecuado seguimiento y control de la gestión municipal:

- ✓ *Implementar un sistema que permita monitorear y evaluar el impacto del Plan de Capacitación en la mejora de la gestión municipal.*
- ✓ *Implementar un sistema que permita monitorear, y evaluar el impacto de la implementación de las diferentes líneas de acción del Plan Estratégico Institucional, en la mejora de la gestión municipal.*

2.1.3.- Respecto al nivel de logro de objetivos específicos o productos por unidades, cabe señalar que en este sentido que el 90 % de los objetivos definidos se lograron, un 10 % se lograron parcialmente. En este ámbito, el alto grado de cumplimiento obedecería a que la mayor parte de los productos se desarrollaron durante procesos que tuvieron el apoyo de consultorías externas o que en mayor o menor medida, ya habían sido iniciados por las respectivas unidades.

Tabla 2. Resumen de objetivos específicos o productos a nivel de unidades

Objetivos	**Objetivos Específicos por Unidad**			
	Total Objetivos N°	**Logrado**	**Logrado parcialmente**	**No Logrado**
1. Objetivos a nivel de Unidad	**10**	**9** (90%)	**1** (10%)	-

2.2.- Análisis Estratégico del PEI 2010-2014:

En este capítulo, se presentan los resultados de Análisis Estratégico del PEI 2010-2014, realizado el día 29 de enero de 2016, en un taller que contó con la participación del Alcalde y el Equipo Directivo del Municipio. En primer lugar, se presenta la matriz de análisis utilizada para evaluar el nivel de logro de los Objetivos Generales. A continuación, se presenta el análisis de los objetivos menos logrados.

2.2.1.- Matriz de análisis estratégico:

Como se observa en la siguiente matriz, de acuerdo a al percepción del Equipo Directivo del municipio, los objetivos Generales del PEI 2010-2014 menos logrados, han sido los objetivos 2, 3 y 4. En tanto los objetivos 1 y 5, alcanzaron un mejor nivel de logro.

Objetivos Estratégicos	Percepción del Nivel de logro de los objetivos			
	- -	- +	+ -	+ +
1.- Mejorar la calidad en la entrega de los servicios y prestaciones municipales, para satisfacer las expectativas de la comunidad.	-	**2**	**12**	-
2.- Mejorar la coordinación interna y con los organismos asociados para lograr una mayor integración de las políticas públicas a nivel local.	-	**9**	**5**	-
3.- Adecuar la estructura organizacional del municipio a la visión, misión, objetivos y metas institucionales y de desarrollo de la comuna.	**2**	**5**	**6**	**1**
4.- Implementar una política de recursos humanos que permita mejorar tanto la satisfacción de los funcionarios y funcionarias, así como la identificación y el compromiso del personal con la gestión institucional.	**1**	**6**	**7**	-
5.- Implementar mecanismos de planificación y control de la gestión municipal, con miras a realizar una evaluación permanente tanto de los resultados, así como del impacto de la gestión en el desarrollo de la comuna.	**1**	**3**	**10**	-

2.2.2.- Análisis de los objetivos menos logrados:

Objetivo General N° 2: **Mejorar la coordinación interna y con los organismos asociados para lograr una mayor integración de las políticas públicas a nivel local.**
Problema principal: ➢ **Prevalece el trabajo a nivel de cada Unidad por sobre el trabajo Integrado.**
❑ En el caso de este objetivo, una primera reflexión se desarrolla al seleccionar los principales problemas que han incidido en el nivel de logro. Coinciden en que son muy específicos y que se relacionan básicamente con la ausencia de liderazgos que conformen grupos enfocados en la tarea y la planificación, que existe muy poca capacidad de coordinación priorizando la unidad específica por sobre la visión global o institucional y que la contingencia es otro elemento que incide fuertemente en alcanzar un proceso de planificación compartido para el mediano y largo plazo. De manera específica se señal que la planificación no está centrada en las áreas más relevantes,

que existe déficit en el seguimiento monitoreo y evaluación conjunta. Este ámbito es casi inexistente, salvo por las evaluaciones de satisfacción de usuarios y otros recursos menores.

Asimismo, indican que una dificultad para establecer acciones coordinadas, colaborativas y de equipo, está dada por la propia estructura municipal, en donde lo jerárquico se superpone al trabajo colectivo. En esa línea, se indica además, que en el CTA, instancia jerárquica de la institución, no se definen metas comunes y más bien se comparten los avances y problemáticas de las metas individuales.

Con todo, el problema de la coordinación interna, incide en la capacidad de la institución de mirarse como un todo, agudizando la generación de unidades aisladas, desconocidas para una parte del colectivo, muy departamentalizadas y con escaza comunicación de sus necesidades, propósito y aportes a la gestión integral de la organización.

Objetivo General N° 3:
Adecuar la estructura organizacional del municipio a la visión, misión, objetivos y metas institucionales y de desarrollo de la comuna.

Problema principal:

- **Legislación inadecuada, que impide que los municipios puedan establecer sus propias plantas y estructuras de personal.**

- En concreto, el análisis refiere las causas a condiciones estructurales, particularmente a las relacionadas a factores externos como la legislación, los recursos financieros, la insuficiente infraestructura, entre otros.

  Así, mismo indican que existe un déficit en el compromiso y en la capacidad de flexibilizar ciertos procesos, para garantizar que la planificación estratégica se instale como una dinámica y una práctica permanente de los funcionarios, ya sea en los equipos, como también a nivel del CTA.

  Se señala además que la escasez de personal, es otro de los factores que impide una adecuada vinculación entre los elementos estratégicos y la gestión cotidiana. Muchas veces es la contingencia la que incide en que se posterguen las visiones de mediano y largo plazo.

Objetivo General N° 4:
Implementar una política de recursos humanos que permita mejorar tanto la satisfacción de los funcionarios y funcionarias, así como la identificación y el compromiso del personal con la gestión institucional.

Problema principal:

- **Estructura municipal no acorde a los requerimientos y desafíos institucionales.**

- La explicación que entrega el grupo, dice relación con aspectos relacionados a la estructura formal del municipio y otros referidos a las competencias técnicas de quien lidera el proceso de desarrollo de una política de RR.HH al interior de la institución.

  En este sentido, se señala que el cargo de recursos Humanos no “es un cargo que esté en la estructura municipal” lo que impediría un desarrollo estratégico sobre el área. La experiencia indica que ha sido un cargo con cambios permanentes de responsables. Por otra parte se señala que no ha existido concordancia entre las competencias necesarias y las exigencias del cargo. Se

indica una brecha de competencias y capacidades.

En términos generales, se indica que la Política de Recursos Humanos no ha sido completamente socializada entre las y los funcionarios, lo que impide una vinculación que genere compromiso entre los funcionarios, manteniéndose la sensación de insatisfacción laboral por parte de un grupo importante de trabajadores.

Finalmente se señala que un problema estructural para la implementación de un plan, tiene relación con la diversas contractual entre los funcionarios. Las modalidades de planta, contrata y honorarios, generan distorsiones y brechas entre las personas y estas condiciones han sido difíciles de modificar, por la propia estructura organizacional.

2.3.- Análisis cualitativo a nivel de funcionarios y funcionarias:

A continuación, se presenta las principales conclusiones del análisis cualitativo a nivel de funcionarios y funcionarias**:**

- Si bien la mayoría de los funcionarios y funcionarias reconoce "*haber escuchado acerca del POA",* un porcentaje importante (más del 30%), señala que no sabe de qué se trata.

- Menos del 50% de los asistentes a las reuniones, declara haber participado en la formulación de los POA de sus respectivas unidades.

- En relación con los POA se señala, que en "ellos, sólo se consideran las actividades estratégicas y no las rutinarias, ni las actividades administrativas". Actividades que en opinión de los asistentes a las reuniones, les consume la mayor parte de su tiempo y de su trabajo diario.

- No todas las unidades realizan su proceso de planificación de la misma manera. Mientras algunas hacen un esfuerzo por alinear sus objetivos, con los objetivos del PLADECO, incorporando al personal en el proceso y asignándoles responsabilidades tanto en su ejecución, cómo en el seguimiento. En otras unidades, "el POA lo hacen los jefes".

- En la mayoría de las unidades municipales no se aplica de forma rigurosa el procedimiento establecido para el seguimiento y evaluación del POA. Esta situación, contribuye a que los funcionarios no consideren al POA como un instrumento de planificación. Sino más bien, como una actividad más que deben realizar, sólo por cumplir.

- La necesidad de contar con procedimientos estandarizados (aprobados por el Departamento de Control Interno), se visualiza como algo importante. Ello les permitiría realizar sus funciones de manera más ágil y sin tantos errores, mejorando de esta forma, los niveles de cumplimiento de los objetivos y metas de los POA.

- La falta de coordinación entre las diferentes unidades, al interior de estas, incide directamente en la gestión, y es otro de los argumentos señalados por los funcionarios como un impedimento para el logro de los objetivos y metas de los POA.

- Se deben mejorar las formas de comunicación entre los directivos y los funcionarios, como un aspecto importante para mejorar la gestión, tanto a nivel cada unidad, así como del municipio.

2.4.- Análisis cualitativo a nivel de directores(as), Jefes(as) o encargados(as) de unidad:

A continuación, se presenta las principales conclusiones del análisis cualitativo a nivel de directores(as), Jefes(as) o encargados(as) de unidad:

- En todas las unidades se realiza un proceso de formulación de la planificación anual (POA), en el cual se establecen los objetivos y metas de la unidad para el periodo de planificación, el cual considera tanto objetivos y metas de gestión interna, así como objetivos y metas relacionadas con los objetivos específicos o estratégicos del PLADECO.

- Sin embargo, el proceso de planificación, así como el seguimiento y evaluación, alcanza diferente niveles de instalación (enfoque y despliegue) y de participación. Si bien en la mayoría de las unidades, se hace un esfuerzo por involucrar al personal en el proceso de formulación y que este asuma, directamente la responsabilidad de su implementación. También hay unidades donde la planificación, solo se hace para justificar los requerimientos de presupuesto, sin participación del personal.

- Si bien hay avances importantes en cuanto a que la mayoría de las unidades realiza un "esfuerzo por vincular de la mejor forma posible", los objetivos y metas de sus respectivos procesos de planificación anual (POA), con los objetivos del PLADECO. Sin embargo, aún no se logra, que al interior de las unidades, así como entre las unidades, se realice un ejercicio conjunto de planificación.

- Se destaca, la implementación de instancias de revisión y validación de la planificación, tanto a nivel de algunas unidades, así como del colectivo municipal. Esto da cuenta de un proceso que adquiere, cada vez, una mayor relevancia y madurez a nivel de la organización y que tiene en el seguimiento y evaluación, sus mayores debilidades

- Para algunas unidades el proceso de formulación de la planificación, sólo tiene sentido, en la medida que ello justifique la asignación del presupuesto operacional, pero no se considera, como un instrumento de gestión.

- A nivel del Municipio, no existe un criterio común respecto al POA como instrumento de planificación de carácter operativo. El cual, debería reflejar de la mejor forma posible, la totalidad de la gestión de la unidad y no, sólo aquello que se vincula directamente a los lineamientos u objetivos del PLADECO.

- Es unánime la percepción de que la coordinación interna es una de las principales debilidades en la gestión del municipio. Sin embargo, se reconoce que esta se logra, a nivel del trabajo operativo.

- En cuanto al seguimiento y evaluación de la planificación (POA), esta tiene un carácter esencialmente administrativo, basado en el control de la ejecución de las actividades y la ejecución del presupuesto. Sin que ello, tenga necesariamente un correlato con la gestión de

las unidades y cómo estas, de forma individual o de colectiva, asumen los objetivos de desarrollo de la comuna, definidos en el PLADECO.

- Debido a lo anterior y a la ausencia de una evaluación que sea capaz de integrar los resultados de las diferentes unidades, el uso de los resultados obtenidos de los procesos de seguimiento y evaluación es poco visible, y no se constituye en información relevante para la toma de decisiones.

2.5.- Perspectiva de la autoridad comunal respecto de los desafíos que enfrenta la gestión de la municipalidad:

A continuación se presentan, la perspectiva de la autoridad comunal, respecto de cuáles son los principales desafíos que tiene el municipio, para alcanzar los objetivos planteados y consolidar en el mediano plazo, la propuesta de desarrollo que este equipo se ha planteado para la comuna:

- **El primer desafío,** dice relación con "alcanzar los objetivos propuestos en el Plan de Desarrollo Comunal y en el Plan Estratégico; lo que supone mantener una visión de mediano y largo plazo al momento de implementar las acciones".

  Para ello se debe informar a los colaboradores y funcionarios de lo que significa nuestro PLADECO, nuestro Plan Estratégico, y los POA, más allá del CTA y volver más participativo el proceso general de planificación. Los POA debieran ser el fiel reflejo de lo que piensan y creen los funcionarios, de lo que suponen debiera ser el trabajo de la unidad. Si ello no es así se pierde el sentido de pertenencia. En definitiva, la participación de los funcionarios en el PLADECO, en el Plan Estratégico y en el POA, es muy importan.

- **Un segundo desafío** se relaciona con "el trabajo articulado al interior del municipio". Se requiere reforzar un modelo de trabajo que articule a los diferentes actores que toman decisiones al interior de la organización, más allá de la articulación operativa y burocrática.

  Se trata, en definitiva, de optimizar la integración para alcanzar una gestión coherente tanto en su diseño como en su implementación. Se debe romper con la lógica departamental, aislada, que muchas veces se agota en fronteras reducidas dentro de la misma organización. Por el contrario, el desafío es desarrollar mecanismos efectivos de articulación, transformando la acción institucional en un modelo integrado de acción.
  En opinión del alcalde, "*la intervención del municipio se ve fragmentada, no se ve al municipio en su conjunto, solo algunas unidades actuando por separado; no se logra trabajar de manera integral. Se debe además, reforzar la mirada territorial y abordar los temas de manera articulada".*

- **Un tercer desafío**, se refiere a la necesidad de una "mayor vinculación al trabajo de terreno por parte del equipo directivo". Existe una mirada crítica hacia los funcionarios; por ejemplo en la calidad de la atención y en particular, respecto a las respuestas que damos a la comunidad.

  Por otro lado, en opinión del Alcalde "*existe aún insatisfacción en la comunidad, es por ello, que se requiere una mayor presencia de los funcionarios en terreno, en el seno de la comunidad y romper la tendencia a concentrar el trabajo exclusivamente en las oficinas".*

III.- ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DEL PEI 2016 - 2020.

3.1.- Visión, Misión y Valores Institucionales.

3.1.1.- Visión Institucional.

La visión institucional, congrega los deseos y aspiraciones de los diferentes estamentos de la municipalidad, del Alcalde y del Consejo Municipal, en relación a la institución a la cual "*se pretende llegar a ser*". Como tal, ha sido el punto de partida con base a lo cual, se han definido la misión, valores y los objetivos estratégicos institucionales.

Visión:

Liderar el desarrollo y bienestar de la comunidad y de nuestros territorios, en conjunto con los vecinos y vecinas de Collipulli.

3.1.2.- Misión Institucional.

De acuerdo con el enfoque de planificación utilizado en el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional, la misión institucional responde a la estrategia o camino a seguir, con el propósito de alcanzar la visión.

El siguiente enunciado expresa la misión de la organización.

Misión:

Desarrollar una gestión eficiente, en el uso de los recursos y en la entrega de servicios oportunos y de calidad. Eficaz, en el logro de nuestros objetivos y metas, con el propósito de contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la comunidad, promoviendo la identidad local y la participación.

3.1.3.- Valores Institucionales.

La gestión institucional, tanto a nivel estratégico como operativo, se debe sustentar en un conjunto de valores, los cuales, constituyen la diferencia y el sello que caracteriza a una institución, al mismo tiempo, aquello que la diferencia de otras.

Los valores establecidos por el municipio de Collipulli, son los siguientes:

Valores:

1.- Eficiencia y Eficacia.	***Las cosas hay que hacerlas bien, porque la gente lo merece. Al menor costo y en el menor tiempo posible, porque de esa forma contaremos con una mayor disponibilidad de recursos para otras obras o tareas en beneficio de la comunidad.***

2.- Honestidad, Transparencia y Probidad.	***Administramos recursos públicos, que pertenecen a la comunidad. Por lo tanto, la comunidad debe estar permanentemente informada de lo que hacemos y cómo lo hacemos. Por ello, debemos procurar que los mecanismos que hemos implementados para lograr que nuestro quehacer sea transparente, sean cada vez mas expeditos.***

3.- Empatía y Tolerancia.	***Nuestras prácticas deben reflejar estos sentimientos, tanto hacia nuestros compañeros de trabajo, como hacia la comunidad. Todas las decisiones deben ser justas y equitativas.***

4.- Compromiso y Creatividad.	***Creemos en lo que hacemos y nos "jugamos" por ello. Compromiso es dar el máximo de lo que somos. Siempre podemos mejorar lo que hacemos y para ello, estamos en una permanente búsqueda de solucionar los obstáculos y dificultades que enfrentamos.***

5.- Respeto a las personas y a su identidad cultural.	***Nos importan las personas, para quien hacemos lo que hacemos y no sólo queremos que esa importancia se compruebe en resultados, queremos que se plasme en el cariño y respeto percibido, así como en la cercanía con la comunidad.***

6.- Compañerismo y Solidaridad.	***Preocupación por el otro, actitud para enfrentar en conjunto las situaciones adversas en el trabajo. Tener una actitud positiva y propositiva frente al trabajo, así como también, frente a los nuevos desafíos.***

3.1.4.- Lineamientos y Objetivos Generales:

Los objetivos generales o estratégicos son la expresión de los logros que la municipalidad quiere alcanzar en un plazo determinado, para logar los propósitos establecidos en la visión y misión institucional.

Los objetivos estratégicos, definen los ámbitos de la gestión en los cuales el municipio pondrá énfasis en los próximos años. Estos servirán de referencia además, para la formulación del Presupuesto Municipal, de los Planes Anuales de Capacitación, del Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal (PMGM), y de los Planes Operativos Anuales (POA) de cada unidad.

Lineamiento Nº 1: Desarrollo de competencias, coordinación interna, mejoramiento de la gestión y calidad de los servicios municipales.

1.1.-Mejorar la calidad en la entrega de los servicios municipales, para procurar el cumplimiento de los requerimientos de la comunidad.

1.2.-Fortalecer el trabajo integrado entre las distintas unidades, en el diseño, implementación y evaluación de acciones que contribuyan al logro de los objetivos y políticas de desarrollo de la comuna.

1.3.-Fortalecer la política de recursos humanos a través de la mejora y difusión de los mecanismos de participación, capacitación y desarrollo del personal.

1.4.-Mejorar los mecanismos de planificación y control de la gestión municipal, incorporando la evaluación permanente de sus resultados e impactos en el desarrollo de la comuna.

1.5.- Incrementar la autonomía y eficiencia financiera del Municipio.

Lineamiento Nº 2: Fortalecimiento de la estrategia comunicacional.

2.1.-Fortalecer la comunicación entre el municipio y la comunidad.

2.2.-Mejorar los mecanismos de entrega y difusión de la información hacia la comunidad.

2.3.-Mejorar la información y comunicación interna.

Lineamiento Nº 3: Fortalecimiento de la gestión fiscalizadora del municipio.

3.1.- Ordenar el uso del espacio público.

3.2.- Fortalecer la fiscalización de los servicios de transporte de pasajeros y de carga.

Lineamiento Nº 4: Prevención y capacidad de respuesta ante las emergencias.

4.1.-Fortalecer las capacidades del municipio y de la comunidad, para prevenir y responder ante las emergencias.

VI.- PLAN DE ACCIÓN A NIVEL DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Objetivo General	1.1.- Mejorar la calidad en la entrega de los servicios municipales, para procurar el cumplimiento de los requerimientos de la comunidad.
Unidad Responsable de la implementación	Dirección de Desarrollo Comunitario

Objetivos Específico s	2016	2017	2018	2019	2020	Financiamiento				
						Munic	Sector	FNDR	SUBDERE	Otros
1.- Aumentar las competencias del personal para mejorar la atención a los usuarios(as).						X			X	X
2.- Establecer metas e indicadores de desempeño para medir la calidad de los servicios municipales.						X				
3.- Mejorar las instancias de atención a los usuarios(as) en los territorios.		Evaluar (Línea de Base)			Evaluar Mejoras	X				
4.- Mejorar la calidad de las áreas o recintos de atención a los usuarios (as).	Evaluar (Línea de Base)	Evaluar Mejoras				X			X	
5.- Mejorar los mecanismos de participación del personal en la mejora y calidad de los servicios municipales	Evaluar (Línea de Base)				Evaluar Mejoras	X				

Supuestos:

- ✓ El mejoramiento de la calidad de los servicios municipales es una prioridad para las autoridades comunales.
- ✓ Se asigna presupuesto municipal para la implementación de las actividades y mejoras a los servicios.
- ✓ Existen fuentes de financiamiento que permiten complementar los recursos municipales.
- ✓ El Modelo de Gestión de Calidad es interiorizado por los funcionarios(as).

Objetivo General	1.2. Fortalecer el trabajo integrado entre las distintas unidades, en el diseño, implementación y evaluación de acciones que contribuyan al logro de los objetivos y políticas de desarrollo de la comuna.
Unidad Responsable de la implementación	Administración Municipal

Objetivos Específico s	2016	2017	2018	2019	2020	Financiamiento				
						Munic	Sector	FNDR	SUBDERE	Otros
1.- Diseñar e implementar un método que promueva el trabajo integrado entre las unidades municipales con enfoque territorial y participativo, a partir de las prioridades definidas en el PLADECO.						X			X	
2.-Incrementar las competencias técnicas y habilidades de los equipos municipales para el desarrollo del trabajo integrado.						X			X	
3.- Establecer una asignación presupuestaria que garantice los recursos necesarios para apoyar el desarrollo del trabajo integrado.						X				

Supuestos:

- ✓ El trabajo integrado entres las unidades, con enfoque territorial y participativo es una prioridad para las autoridades comunales.
- ✓ Se define una priorización de los temas/territorios, a partir de las prioridades definidas en el PLADECO y se constituye un Equipo de Trabajo.
- ✓ Existen condiciones favorables en las políticas de SUBDERE y GORE, para apoyar el desarrollo de gestión local con enfoque territorial y participativo.
- ✓ Se asigna presupuesto municipal para la implementación de las actividades de fortalecimiento de capacidades, desarrollo e implementación del modelo.
- ✓ Existen fuentes de financiamiento que permiten complementar los recursos municipales

Objetivo General	1.3.-Fortalecer la política de recursos humanos a través de la mejora y difusión de los mecanismos de participación , capacitación y desarrollo del personal.									
Unidad Responsable de la implementación	Dirección de Administración y Finanzas									
Objetivos Específico s	2016	2017	2018	2019	2020	Financiamiento				
						Munic	Sector	FNDR	SUBDERE	Otros
1.- Actualizar y difundir la política de RRHH del municipio.						X				
2.- Actualizar y difundir los mecanismos de incentivo y reconocimiento al personal.						X				
3.- Mejorar el funcionamiento de las instancias de participación de los funcionarios(as) y evaluar su contribución al mejoramiento de la gestión municipal.		Evaluar (Línea de Base)			Evaluar Mejoras en la Gestión	X				
4.- Mejorar la metodología de detección de necesidades de capacitación del personal y evaluar el impacto de los Planes Anuales de Capacitación en la gestión municipal.		Evaluar (Línea de Base)			Evaluar Mejoras en la Gestión	X				
5.- Actualizar y difundir los procesos administrativos relacionados con la gestión de los RRHH de municipio.						X				
6.- Mejorar los mecanismos que promueven la identidad institucional y el mejoramiento del clima laboral.		Evaluar (Línea de Base)			Evaluar Mejoras	X				

Supuestos:

- ✓ Se asigna presupuesto municipal para la implementación de las actividades consideradas.

Objetivo General	1.4.- Mejorar los mecanismos de planificación y control de la gestión municipal, incorporando la evaluación permanente de sus resultados e impactos en el desarrollo de la comuna.									
Unidad Responsable de la implementación	Administración Municipal									
Objetivos Específico s	2016	2017	2018	2019	2020	Financiamiento				
						Munic	Sector	FNDR	SUBDERE	Otros
1.- Mejorar la planificación y control de gestión del municipio, incorporando mecanismos e indicadores que permitan evaluar los resultados e impactos de la gestión en el desarrollo de la comuna		Evaluar Mecanismos (Línea de Base)	Implementar Mejoras	Implementar Mejoras	Evaluar Resultados e Impactos en la Gestión	X			X	
2.- Incrementar las competencias de los directores, jefes o encargados de unidad y/o programa para desarrollar e implementar mecanismos de planificación y control de gestión						X				
3.- Establecer y comunicar al personal las responsabilidades respecto de planificación y el control de la gestión, en los diferentes niveles de la estructura organizacional del municipio.						X				
4.- Mejorar las competencias del Comité Técnico Asesor (CTA) como instancia de análisis y evaluación de la gestión global del municipio.	Evaluar (Línea de Base)	Evaluar Mejoras				X				

Supuestos:

- ✓ El mejoramiento de los mecanismos de planificación y control de gestión es una prioridad para la autoridad política comunal.
- ✓ Se asigna presupuesto municipal para la implementación de las actividades de fortalecimiento de competencias y mejoramiento de los mecanismos de planificación y control de gestión.
- ✓ Existen fuentes de financiamiento que permiten complementar los recursos municipales.

Objetivo General	1.5.- Incrementar la autonomía y eficiencia financiera del Municipio.									
Unidad Responsable de la implementación	Dirección de Administración y Finanzas									
Objetivos Específico s	2016	2017	2018	2019	2020	Financiamiento				
						Munic	Sector	FNDR	SUBDERE	Otros
1.- Reducir la dependencia del Fondo Común Municipal mediante la implementación de estrategias que contribuyan a incrementar los ingresos propios permanentes						X				
2.- Desarrollar estrategias orientadas a atraer nuevas inversiones privadas a la comuna, en consonancia con los objetivos de desarrollo.						X	X	X		
3.- Mejorar la planificación de los recursos financieros a nivel de las unidades municipales		Evaluar (Línea de Base)			Evaluación de resultados	X				
4.- Optimizar el uso y la gestión de los recursos financieros en las unidades del municipio.						X				

Supuestos:

- ✓ El mejoramiento de los ingresos y la optimización de los recursos es una prioridad para las autoridades comunales y la nueva administración.
- ✓ Las autoridades políticas de la comuna establecen acciones para Incrementar los ingresos propios permanentes del municipio.

Objetivo General	2.1.- Fortalecer la comunicación entre el municipio y la comunidad.
Unidad Responsable de la implementación	Administración Municipal y Jefes de unidad

Objetivos Específico s	2016	2017	2018	2019	2020	Financiamiento				
						Munic	Sector	FNDR	SUBDERE	Otros
1.- Elaborar una estrategia de comunicación que permita al municipio entregar a la comunidad información oportuna y pertinente.						X				
2.- Establecer metodologías e instancias de participación, que permitan mejorar la comunicación entre el municipio y la comunidad.						X			X	
3.- Incrementar la presencia en terreno de las autoridades comunales (Alcalde y Concejo Municipal) así como de los jefes o encargados de departamentos y/o programas.						X				

Supuestos:

- ✓ El mejoramiento de la información que el municipio entrega a la comunidad es prioridad para las autoridades comunales y la nueva administración.
- ✓ El mejoramiento de la comunicación entre la comunidad y el municipio es prioridad para las autoridades comunales y la nueva administración
- ✓ Se asigna presupuesto municipal para la implementación de la formulación e implementación de la Estrategia de Comunicacional del municipio.
- ✓ Existen fuentes de financiamiento que permiten complementar los recursos municipales.

Objetivo General	2.2.- Mejorar los mecanismos de entrega y difusión de la información hacia la comunidad.
Unidad Responsable de la implementación	Jefes de Unidades Municipales

Objetivos Específico s	2016	2017	2018	2019	2020	Financiamiento				
						Munic	Sector	FNDR	SUBDERE	Otros
1.- Analizar y mejorar los medios y canales de difusión del municipio con la comunidad para asegurar su pertinencia con la realidad cultural y territorial comunal.		Evaluación (Línea de Base)			Evaluación de las Mejoras	X				
2.- Implementar nuevos dispositivos comunicacionales que consideren la diversidad cultural y territorial comunal.						X				

Supuestos:

- ✓ El mejoramiento de los medios y canales de difusión de la información es prioridad para las autoridades comunales y la nueva administración
- ✓ Se asigna presupuesto municipal para la implementación de mejoras en los medios y canales de difusión de la información.

Objetivo General	2.3.- Mejorar la información y comunicación interna.									
Unidad Responsable de la implementación	CTA y Jefes de Unidades Municipales									
Objetivos Específico s	2016	2017	2018	2019	2020	Financiamiento				
						Munic	Sector	FNDR	SUBDERE	Otros
1.- Mejorar la gestión de la información en las diferentes unidades, para apoyar la toma de decisiones.	Diagnóstico				Evaluación de resultados	X				
2.-Mejorar los mecanismos de comunicación y difusión al interior del municipio, con el objeto de mantener debidamente informados a los funcionarios y funcionarias		Evaluación (Línea de Base)			Evaluación de resultados	X				

Supuestos:

- ✓ El mejoramiento de la información y la comunicación es prioridad para las autoridades comunales y la nueva administración
- ✓ Se asigna presupuesto municipal para la implementación de mejoras en la gestión de la información y comunicación interna.
- ✓ Los directores, jefes o encargados de unidad y/o programa asumen un rol protagónico en el mejoramiento de la gestión de la información y comunicación interna.

Collipulli, 06 de Abril de 2016