



Universidad
de O'Higgins

Escuela de Ingeniería
Ingeniería Civil Industrial

Optimización de procesos administrativos y recursos financieros de la Ilustre Municipalidad

Ignacio Hermosilla
Profesor(a) guía: Delvis Castellanos

Rancagua, Chile
Diciembre 2023

Dedicatoria

A mi Dios de amor, por ser un ser de luz.

A mi gran padre, por tus consejos, por tu sacrificio, por tu amor, por tu esfuerzo. ¡Nunca me faltes!

A mi gran madre, por tu amor, por tu apoyo, por tus consejos, por tu esfuerzo, ¡Nunca me faltes!

A mis hermanos y sobrina, los que siempre están conmigo, todos los días de mi vida. ¡Nunca me falten!

A mi tatita Lalo, que me cuida siempre desde el cielo.

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Dios, que siempre ha estado acompañándome en este camino tan largo, entregándome la paz y tranquilidad necesaria en momentos difíciles, por su amor tan grande que hoy me permite estar en este lugar.

Agradezco a mis padres, Víctor Hugo y Enedina, los cuales han sido un pilar fundamental en mi vida, por todo el amor, esfuerzo y sacrificio que hacen día a día para entregarme las mejores herramientas e incitarme siempre a ser perseverante día a día tanto en la vida como en los estudios, son los mejores padres del mundo.

A mis hermanos, Emanuel y Rodrigo, por siempre estar conmigo en cada momento que los he necesitado, por siempre animarme y darme los mejores consejos para seguir adelante.

A mi sobrina, María José, por siempre estar día a día con una sonrisa y llenando de felicidad el hogar.

A mis abuelos, que en paz descansan en el cielo, sobre todo a mi tatita Lalo, con quién compartí mi infancia y parte de mi niñez.

A parte de mi familia, por parte paterna y materna que aportaron un grano de arena en este camino de diferentes maneras.

A las pocas personas que me brindaron una ayuda en algún momento que lo he necesitado y que han compartido conmigo en este camino.

A la Universidad por abrirme sus puertas y permitirme estudiar esta carrera de Ingeniería Civil Industrial.

Al profesor Job, por ser un buen docente y jefe de carrera, por sus gestiones que contribuyen a un mejor desempeño.

Al profesor guía Delvis, por acompañarme en este proceso semana a semana y a todos los docentes que impartieron su conocimiento para formarme académicamente.

A mí, porque nunca me rendí, siempre vi la luz en el camino y por todo el esfuerzo que dediqué durante este camino.

Índice

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
OBJETIVO GENERAL	8
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
MARCO TEÓRICO Y REVISIÓN DE LITERATURA	10
MUNICIPALIDADES EN CHILE	11
MODELO DE GESTIÓN DE CALIDAD DE SERVICIOS MUNICIPALES	12
<i>Gestión global municipal</i>	13
<i>Gestión de servicios municipales</i>	13
<i>Resultados</i>	13
PROCESO	15
CICLO PHVA	15
MAPA DE PROCESOS	16
MAPEO DE PROCESOS: SIPOC	16
METODOLOGÍA AS-IS Y TO-BE	17
BPMN 2.0	17
KPI	18
OPTIMIZACIÓN EN ORGANIZACIONES	18
GESTIÓN FINANCIERA	19
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EN MUNICIPALIDADES	19
<i>Estructura financiera elaboración presupuesto municipal</i>	19
EFICIENCIA OPERATIVA	20
PRESTACIÓN DE SERVICIOS MUNICIPALES	21
ENFOQUES EN MEJORAMIENTO DE PROCESOS	21
<i>Reingeniería de procesos</i>	22
<i>Mejora incremental de procesos</i>	22
<i>Rediseño de procesos</i>	22
MARCO METODOLÓGICO	24
ETAPAS ELABORACIÓN DE MARCO METODOLÓGICO	24
<i>Exploración de procesos</i>	24
<i>Levantamiento y mapeo de procesos</i>	24
<i>Identificación de fases críticas de procesos</i>	24
<i>Rediseño de procesos</i>	25
<i>Check</i>	25

RESULTADOS O SECCIONES TEMÁTICAS	26
EXPLORACIÓN DE PROCESOS.....	26
MAPEO Y LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	26
<i>Etapas del proceso de elaboración de presupuesto municipal</i>	27
<i>Etapas proceso de prestación de servicios municipales</i>	28
IDENTIFICACIÓN DE FASES CRÍTICAS DE PROCESOS	28
<i>Identificación fases críticas en proceso de elaboración de presupuesto municipal</i>	29
<i>Identificación fases críticas en proceso de prestación de servicios municipales</i>	30
REDISEÑO DE PROCESOS	32
<i>Propuestas de rediseño para el proceso de elaboración de presupuesto municipal</i>	32
<i>Propuestas de rediseño para el proceso de prestación de servicios municipales</i>	35
CHECK	38
<i>KPI N°1: Propuesta de rediseño Cumplimiento de presupuesto</i>	38
<i>KPI N°2: Propuesta de rediseño Revisión periódica de proyectos emergentes</i>	39
<i>KPI N°3: Propuesta de rediseño en Creación de Capacitación</i>	39
CONCLUSIÓN.....	42
<i>CONCLUSIONES</i>	42
<i>RECOMENDACIONES</i>	43
REFERENCIAS	45
ANEXOS	49

Resumen

La gestión financiera y operativa es un área importante dentro de los municipios, en el cual planifican sus recursos y entregan servicios a la comunidad, por lo que pueden mejorar su eficiencia para entregar calidad al usuario. El objetivo de esta investigación es optimizar gestión financiera y eficiencia operativa de las municipalidades a través del rediseño de procesos y utilizando ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) debido a que actualmente los municipios enfrentan dificultades, tanto en la elaboración de presupuesto municipal y en la prestación de servicios municipales. Para el desarrollo de este trabajo de título, se sigue la metodología de rediseño de procesos, en la cual consistió en identificar y seleccionar procesos más impactantes, luego realizar un levantamiento y mapeo de procesos con la técnica SIPOC, AS-IS y TO-BE, y norma de diagramación BPMN 2.0, para luego identificar brechas de mejora, rediseñar procesos críticos en función de las soluciones propuestas y realizar un check o verificación del cumplimiento de las soluciones mediante KPIs, en donde la optimización se mide a través de aquellos. Dentro de las conclusiones de este trabajo de título, se recalca que, si los municipios logran implementar estas propuestas de rediseño, aunque puedan existir limitantes como la resistencia al cambio o la falta de recursos en municipalidades, lograrán una gestión operacional y financiera más eficientes, además de mejorar la calidad y satisfacción de los servicios que brindan a la comunidad, por lo cual el aporte de este proyecto profesional es muy importante.

Palabras clave: municipios, rediseño de procesos, brechas de mejora, optimizar, implementar.

Introducción

Las municipalidades en Chile según la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (2008) son organismos que se constituyen como corporaciones que operan de forma autónoma y de derecho público, que poseen personalidad jurídica y patrimonio propio. Su objetivo es atender y satisfacer las necesidades de la comunidad local, de forma tal que se asegure su participación en post del progreso económico, cultural y social.

Dentro de la gestión global, los municipios de Chile trabajan en ejes estratégicos, que son de gran importancia para satisfacer las necesidades de los ciudadanos y alcanzar los objetivos que se esperan de ellos como municipio.

Según estudio de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (2019) denominado Análisis de Resultados Diagnóstico Nacional, el logro en la prestación de servicios municipales tiene una evaluación promedio bajo (36,8%), por lo que se puede deducir que este proceso no se está llevando a cabo de forma esperada, debido a diversas situaciones que repercuten en la forma en que se entrega un servicio a la comunidad. La gestión financiera, que abarca múltiples ámbitos, como la elaboración de presupuesto municipal, también se enmarca dentro del ámbito de la gestión municipal, y si bien tiene un mayor porcentaje de logro (64,8%) en comparación con el ámbito de proceso de prestación de servicio municipal, es importante abordar las dificultades que surgen durante este proceso, y además considerar el déficit que sufrieron algunas municipalidades por deudas millonarias hasta hace poco tiempo.

Las municipalidades en Chile son una entidad de carácter importante a nivel nacional y regional, por lo que el objetivo de esta propuesta es optimizar a través del rediseño de procesos la gestión administrativa y gestión de servicios municipales.

Implementar esta propuesta representa un gran desafío, puesto que permite aplicar distintas metodologías de un Ingeniero Civil Industrial, como por ejemplo el mapeo de procesos SIPOC, AS-IS y TO-BE, Ciclo PHVA, rediseño de procesos, BPMN 2.0, KPI y a través de aquello, generar un impacto significativo dentro de la sociedad beneficiando la calidad de vida de los habitantes pertenecientes a cada comuna mejorando la gestión municipal.

Para llevar a cabo este trabajo de título en base a la propuesta descrita, se descompone de diferentes secciones, las cuales son: introducción, marco teórico y revisión de literatura, marco metodológico, resultados y conclusiones.

Objetivo general

- Optimizar gestión financiera y eficiencia operativa de la Ilustre Municipalidad a través del rediseño de procesos.

Objetivos específicos

- Identificar y seleccionar procesos que más impactan en la gestión municipal.
- Realizar levantamiento y mapeo de procesos de alto impacto.
- Identificar brechas de mejora dentro de las fases de procesos críticos.
- Rediseñar procesos críticos en función de soluciones propuestas dentro de planes de acción.
- Realizar check para verificar el cumplimiento de la solución propuesta.

Marco teórico y revisión de literatura

Según la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (2008) “La Ley Orgánica Constitucional N.º 18.695, de Municipalidades, es el cuerpo legal básico que regula la administración comunal, sin perjuicio de la existencia de otras normas que también tienen incidencia en lo comunal–municipal” (p. 13). Bajo esta definición, las municipales corresponden a un órgano de gobierno local en el cual reside la administración de la comuna, con el objetivo de orientar al servicio de todos los vecinos, para satisfacer sus necesidades con transparencia, capacidad de gestión y un servicio de excelencia, otorgando calidad de vida y desarrollo integral en la convivencia de forma continua.

La Ilustre Municipalidad tiene como máxima autoridad al alcalde, esto dado que en el artículo 2º de la Ley de Municipalidades, de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (2008), señala que el alcalde es la máxima autoridad y que, además, la municipalidad estará constituida por un concejo. En conjunto alcaldes y miembros del concejo disponen de los siguientes órganos municipales, los cuales se siguen como referencia del Organigrama correspondiente a la Municipalidad de Machalí (2021) (véase Anexo N° 18), esto con el propósito de cumplir con los objetivos del desarrollo de la comuna, en los cuales también se define la función de cada órgano municipal.

Los órganos municipales correspondientes, con su respectiva función son:

- Administración municipal: coordina y gestiona la totalidad de unidades municipales.
- Juzgado de policía local: administra justicia en la comunidad de acuerdo a la competencia que fija la ley.
- SECPLAN: servir secretaría técnica y evaluar planes, programas y proyectos de desarrollo en la comuna.
- Secretaría municipal: dirigir actividades de secretaría administrativa del alcalde y concejo municipal
- Dirección jurídica: asesoramiento jurídico a diferentes dependencias de la administración municipal

- Dirección de control: controlar legalidad en cumplimiento de objetivos, planes y programas del municipio.
- Dirección desarrollo económico, local y comunicación: fortalecimiento de economía local y crear empleos en la comunidad.
- DAF: gestión de recursos financieros mediante administración eficiente de actividad económica contable y presupuestaria de la municipalidad.
- Dirección desarrollo comunitario: programación y desarrollo de acción social en la comuna.
- Dirección de obras municipales: velar por el cumplimiento de disposiciones de la Ley de Urbanismo y Construcciones.
- Dirección de tránsito y transporte: velar por el cumplimiento en la comuna de normas legales que regulan el tránsito y transporte público.
- Dirección medioambiente, aseo y ornato: velar por el aseo de vías públicas, parques, plazas, etc.
- Departamento de salud: asesoramiento al alcalde y concejo municipal sobre formulación de políticas de salud.
- Departamento de educación: administración del servicio de educación en la comuna, en base a políticas del MINEDUC.

Municipalidades en Chile

Según la Ley Orgánica Constitucional N.º 18.695 de Municipalidades, en Chile actualmente existen 345 municipios en el cual la cantidad de municipios por región se distribuye de la siguiente manera.

- Región de Arica y Parinacota: 4 municipios
- Región de Tarapacá: 7 municipios
- Región de Antofagasta: 9 municipios
- Región de Atacama: 9 municipios
- Región de Coquimbo: 15 municipios
- Región de Valparaíso: 18 municipios

- Región Metropolitana: 52 municipios
- Región de O'Higgins: 33 municipios
- Región del Maule: 30 municipios
- Región del Ñuble: 21 municipios
- Región del Biobío: 33 municipios
- Región de la Araucanía: 32 municipios
- Región de Los Ríos: 12 municipios
- Región de Los Lagos: 30 municipios
- Región de Aysén: 10 municipios
- Región de Magallanes: 10 municipios

Las municipalidades en Chile se enfrentan a diversos desafíos, los cuales tienen como principal objetivo mejorar el desarrollo de la comunidad en base a problemáticas que han sido expuestas por los habitantes de cada comuna y también por funcionarios internos que trabajan en ella. Las municipalidades en Chile trabajan tanto en su Gestión Global como en la Gestión de Servicios Municipales, por lo que es importante describir en qué consisten cada una de ellas, por lo que se introduce el Modelo de Gestión de Calidad de Servicios Municipales.

Modelo de Gestión de Calidad de Servicios Municipales

El Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales según la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (2011) "constituye una guía de apoyo a las municipalidades para alcanzar los niveles de excelencia que requiere el país en materia de servicios municipales de calidad" (p.15).

Como bien nos dice el Modelo de Gestión de Calidad de Servicios Municipales, las actividades deben estar coordinadas entre sí para que de esta forma los servicios otorguen una mayor calidad y la entidad pueda alcanzar una mayor eficiencia. Los funcionarios y funcionarias se desempeñan acorde a estos procesos, para así garantizar la calidad de los servicios municipales. Las necesidades de cada proceso, su secuencia y ciertas normas acordadas deben organizar los procesos necesarios para la prestación de servicios municipales en una cadena de clientes internos y proveedores.

A continuación, se describen las siguientes etapas que componen a la gestión global municipal y gestión de servicios municipales.

Gestión global municipal

- Liderazgo y planificación estratégica: En esta primera etapa de la gestión global, las municipalidades desarrollan objetivos estratégicos y diversos planes de acción que deben ser cumplidos en plazos determinados, además de conducir el liderazgo para cumplir los objetivos.
- Compromiso y desarrollo de personas: En esta segunda etapa, las municipalidades se encargan de formar y desarrollar el personal de trabajo, potenciar el trabajo en equipo y fomentar un buen ambiente laboral, con el objetivo de lograr un eficiente desempeño del funcionario en las tareas que debe realizar.
- Recursos financieros y materiales: En esta tercera etapa de la gestión global, las municipalidades se encargan de gestionar los recursos financieros, con el objetivo de dar un buen uso y asegurar un buen funcionamiento de los procesos, garantizando sostenibilidad financiera a los municipios.

Gestión de servicios municipales

- Relación con usuarios: En esta etapa de gestión de servicios municipales, el municipio determina diversas necesidades de los habitantes de la comunidad, con el objetivo de mejorar procesos, y así establecer una mejor relación con los usuarios.
- Prestación de servicios municipales: En esta etapa, se gestionan los principales procesos con el fin de entregar un servicio de alta calidad a los usuarios, acorde a sus necesidades.
- Información y análisis: En esta última etapa, se mide y analiza en detalle el desempeño de los servicios municipales con el fin de encontrar información relevante para la gestión.

Resultados

- En esta etapa se examinan los niveles de los principales indicadores y mediciones que reflejan los resultados globales de las municipalidades con relación a los servicios municipales.

Se puede observar el Modelo de Gestión de Calidad de Servicios Municipales (véase Anexo N°1) y la relación que existe entre los recursos financieros y la prestación de servicios municipales.

Como bien hace mención el Modelo de Gestión de Calidad, las municipalidades trabajan dentro de un plan Estratégico, que tiene como principal objetivo el diagnosticar y evaluar el grado de avance en distintos ejes estratégicos con el fin de mejorar el desarrollo comunitario. En esta investigación nos enfocaremos en dos ejes estratégicos (véase Tabla N°1) los cuales son: recursos financieros (proceso elaboración de presupuesto municipal) y proceso de prestación de servicios municipales.

Tabla N° 1

Ejes estratégicos a rediseñar a nivel municipal

Eje estratégico	Enfoque	Objetivo
Recursos financieros	Realizar eficiente utilización de recursos financieros, asegurando buen funcionamiento y sustentabilidad en su uso.	Mejorar fases del proceso de elaboración de presupuesto municipal.
Prestación de servicios municipales	Examinar actores claves en la prestación de servicios que ofrece la municipalidad, considerando servicios, clientes.	Mejorar gestión de procesos asociados a prestación de servicios municipales.

Fuente: Elaboración propia.

Proceso

Para interiorizarnos de los procesos que operan dentro de la municipalidad, vamos a tomar las siguientes definiciones:

Camisón, Cruz y González (2006) afirman que un proceso es “la secuencia de actividades lógicas diseñada para generar un output preestablecido para unos clientes identificados a partir de un conjunto de inputs necesarios que van añadiendo valor” (p.844).

Carrasco (2015) define el proceso como “una competencia de la organización que le agrega valor al cliente a través del trabajo en equipo de personas, en una secuencia organizada de actividades, interacciones, estructura y recursos que trasciende a las áreas” (p.29).

En otras palabras, el proceso es un conjunto de actividades coordinadas entre sí las cuales convierten un input (entrada) en un output (salida) con el fin de entregar un servicio al usuario.

Dentro de las características que posee un proceso, es que deben tener un propósito claro, descomposición de tareas, entradas y salidas, identificación de tiempo o recursos.

Las municipalidades realizan prestaciones de servicios a la comunidad, por lo que cada uno de estos servicios se componen de procesos los cuales se esperan que funcionen óptimamente, para así entregar un servicio de calidad al cliente final. Sin embargo, pueden existir diferentes barreras las cuales impiden que estos procesos funcionen de la manera adecuada. Del mismo modo ocurre para el proceso de elaboración de presupuesto municipal. Por lo tanto, la relevancia de que los procesos sean rediseñados es de carácter importante, debido a que esto permitirá que los municipios logren una mejor eficiencia operativa y una mejor gestión financiera.

Ciclo PHVA

Según Martins (2022) el ciclo PHVA corresponde a “una estrategia interactiva de resolución de problemas para mejorar procesos e implementar cambios”.

La norma ISO 9001:2015 establece un marco de gestión de la calidad para las empresas, el cual consiste en cuatro etapas: planificar, hacer, verificar y actuar. Los objetivos del sistema y sus procesos se establecen en la etapa de planificar, y se identifican los recursos para generar y entregar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización. En la fase de hacer se pone en práctica lo planificado. Los procesos, productos y servicios

resultantes se supervisan y miden con respecto a las políticas, objetivos, requisitos y actividades planificadas en la fase de verificar, y se informa de los resultados. Por último, cuando es necesario, se toman medidas para mejorar el rendimiento en la fase de actuar.

Mapa de procesos

Según León y Ferreiro (2022) el mapa de procesos “es la representación gráfica de los macroprocesos y las interacciones que existen entre ellos”. En otras palabras, el mapa de procesos consiste en representar los procesos de la organización y sus interrelaciones, con el objetivo de cumplir su misión.

Para elaborar un mapa de procesos en una organización, se deben clasificar los procesos de la siguiente manera:

- Procesos estratégicos: definen y controlan las metas de la organización
- Procesos operativos: permiten generar el producto/servicio que se entrega al usuario.
- Procesos de apoyo: abarcan actividades necesarias para el buen funcionamiento de los procesos operativos.

Mapeo de procesos: SIPOC

Macneil (2022) define el diagrama SIPOC como “un panorama general de un proceso a través de la documentación de proveedores, entradas, procesos, salidas y clientes”.

El diagrama SIPOC es una herramienta útil, puesto que nos ayuda a comprender y mejorar los procesos que influyen en la experiencia del cliente. SIPOC se compone de los siguientes elementos:

- Suppliers: es quien suministra lo que se requiere para ejecutar el proceso.
- Inputs: recursos o insumos que se requieren para que el proceso se lleve a cabo.
- Process: secuencia de pasos que actúan en el proceso.
- Outputs: resultados esperados del proceso.
- Customers: son aquellos clientes que reciben los resultados.

Metodología AS-IS y TO-BE

Según Acevedo (2022), el mapeo de procesos AS-IS es “una técnica que se utiliza para analizar y documentar los procesos internos o externos actuales de un negocio”.

El mapeo de procesos AS IS es una forma de entender la situación actual y cómo se llevan a cabo las actividades y tareas de una organización.

Pierce (2022) define el mapeo de procesos TO-BE como una “situación futura, sea de la organización, un departamento o un subproceso”.

El mapeo de procesos TO-BE es una herramienta que permite a las organizaciones visualizar el estado futuro y mejora de sus procesos. En otras palabras, se describe adónde se quiere ir y cómo se llegará hasta ahí.

Dentro de las motivaciones que se encuentran para realizar un mapeo de procesos AS-IS y TO-BE se encuentran: conocer el proceso actual, identificación de áreas de mejora de procesos, disminución de costos, visualización del estado futuro del proceso y aumento de eficiencia y productividad dentro de la organización.

BPMN 2.0

La Iniciativa de Gestión de Procesos (BPMI) creó BPMN en 2004. Sin embargo, en 2005, BPMI se fusionó con el Object Management Group (OMG), lo que supuso una importante fusión, lo cual marcó el futuro de BPMN.

OMG en 2006 marca un gran hito en su desarrollo al adoptar BPMN un año después. En 2010 se logra el cambio de BPMN 1.0 a BPMN 2.0, pero no se publica hasta el año 2013.

McKendrick (2023) define BPMN 2.0 como “un sistema de notación estándar abierto basado en diagramas de flujo que se utiliza para modelar procesos empresariales”

La notación y Modelo de Procesos de Negocio 2.0 (BPMN 2.0) tiene grandes ventajas, entre las cuales se destacan: apoyo en gestión de procesos de negocio, notación sencilla de entender, representación clara de procesos complejos, mejora de comunicación y aumento de eficiencia.

En otras palabras, BPMN 2.0 es un sistema que proporciona una dirección y estructura clara a las organizaciones en su recorrido hacia la optimización y gestión de procesos.

KPI

Key Performance Indicator, con significado en español “indicador clave de desempeño” según Gabriel (2022) corresponde a “una forma de medir si una acción o un conjunto de iniciativas están efectivamente atendiendo a los objetivos propuestos por la organización”.

Los indicadores clave de desempeño son de vital importancia, puesto que ayudan a medir y monitorear el progreso de los objetivos y metas de la organización.

Dentro de las características importantes para definir los KPI es que deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y de duración limitada, los cuales aportan grandes beneficios para la organización.

Optimización en organizaciones

Según Numminen (2023), la optimización de procesos “es el enfoque sistemático de análisis y mejora de los procesos empresariales para lograr la máxima eficiencia, eficacia y calidad”.

La optimización de procesos es importante para que una organización funcione de forma eficaz, manteniendo altos niveles de calidad en la producción o servicios y de esta forma cumplir las expectativas de los usuarios.

Dentro de los pasos para optimizar un proceso dentro de una organización, se encuentran: identificación de objetivos, análisis de procesos actuales, desarrollo de un proceso optimizado, prueba del proceso, implantar optimización de procesos, evaluación y mejora continua.

En otras palabras, la optimización es un proceso continuo el cual busca reducir o eliminar la pérdida de tiempo y recursos, gastos innecesarios, obstáculos y errores para lograr el objetivo del proceso.

Gestión financiera

Para comprender la gestión financiera involucrada dentro de las municipalidades, vamos a introducir el concepto mismo de gestión financiera, para luego adentrarnos en las estructuras que permiten la administración de los recursos.

Según la definición de Padilla (2012) la gestión financiera “se encarga de analizar las decisiones y acciones que tienen que ver con los medios financieros necesarios en las tareas de dicha organización, incluyendo su logro, utilización y control” (p.3).

Una gestión financiera eficiente es fundamental para que los municipios trabajen por un mejor futuro hacia la comunidad, puesto que si existe una garantía de que los recursos sean utilizados correctamente, como en actividades que son de carácter esencial para el buen desarrollo comunitario, como por ejemplo: prestación de servicios públicos, ejecución de proyectos, innovación tecnológica, entre otros, esto generará una mayor transparencia y confianza con el resto de los habitantes, la cual se logra a través de la mejora de procesos, optimizando recursos y costos. El rediseño de procesos en la elaboración de presupuesto municipal, será un punto de partida para alcanzar este estado, puesto que si bien es un ámbito que tiene un porcentaje más alto de logro según la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (2019), es de gran importancia lograr eficiencia en los procesos.

Administración financiera en Municipalidades

Según la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (2008) el Sistema de Administración Financiera del Estado se encuentra regulado en el Decreto Ley N.º 1.263 en donde las normas del Sistema de Administración Financiera del Estado se establecen en la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado. Este sistema incluye procedimientos presupuestarios, contables y de gestión de fondos. Este decreto ley se aplica a las corporaciones municipales.

Estructura financiera elaboración presupuesto municipal

Las municipalidades cuentan con una estructura financiera para elaborar el presupuesto municipal, con el objetivo de garantizar la representación de las necesidades financieras de las

unidades e involucrados en la prestación de servicios a la comunidad, para el cumplimiento de su misión y objetivos estratégicos.

La estructura financiera del presupuesto municipal se compone tanto de ingresos como egresos (véase Anexo N° 2).

- Estructura de ingresos: contiene recursos propios, tales como Fondo Común Municipal (FCM), ingresos propios permanentes, otros ingresos; además de recursos externos, tales como las fuentes de financiamiento.
- Estructura de egresos: contiene gastos operacionales, gastos en prestaciones previsionales, gastos de transferencia, gastos de inversión y otros gastos.

Sin embargo, al momento de aprobar el presupuesto municipal se deben considerar ciertos límites, los cuales se presentan a continuación (véase Tabla N° 2).

Tabla N° 2

Límites a considerar al momento de aprobar el presupuesto municipal

20% gastos de personal contrata sobre personal de planta.
10% honorarios sobre el gasto personal de planta.
35% gasto en el personal sobre ingresos propios.
7% presupuesto municipal para subvenciones y aportes para fines específicos.

Fuente: Manual de Presupuesto Municipal.

Eficiencia operativa

Según Baena (2023) la eficiencia operativa es un concepto fundamental en los negocios que se refiere a la capacidad de una organización para utilizar sus recursos y procesos de forma óptima con el fin de lograr resultados superiores, esto es de gran importancia dentro de una entidad como lo son las municipalidades, puesto que es el estado que toda organización desea

alcanzar para lograr una ventaja competitiva, realizando diversas operaciones dentro de sus procesos, tales como optimización de costos, reducción en tiempos de espera y de tareas ineficientes, las cuales serán logradas a través de nuestro objetivo.

Prestación de servicios municipales

Según el Diccionario panhispánico del español jurídico, los servicios públicos municipales “son actividades de dación de bienes y prestación de servicios establecida por las entidades locales para satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad vecinal en el ámbito de sus competencias y desarrollada por cualquiera de las formas de gestión directa e indirecta previstas por la ley”.

Es por esto que las municipalidades en Chile ofrecen prestaciones de servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades de la comunidad, sin embargo, se deben cumplir ciertas tareas para poder entregar el servicio al usuario.

Según el estudio de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (2019) denominado Análisis de Resultados Diagnóstico Nacional, los procesos de prestación de servicios municipales, corresponden a uno de los catorce ámbitos de gestión que posee una Municipalidad, sin embargo, es uno de los que posee menor porcentaje de logro con solo un 36,8% (véase Anexo N°3), por lo cual este proceso debe ser intervenido para que pueda alcanzar niveles más altos de logro en un futuro.

Para mejorar la gestión de procesos de la Ilustre Municipalidad en los ejes estratégicos anteriormente descritos, se investigan distintos enfoques en mejoramiento de procesos que se han utilizado con el transcurrir de la historia, los cuales son elaborados por Childe et al. (1994), siendo útiles a la hora de abordar problemáticas relacionadas en el mejoramiento de procesos, entre los cuales se encuentran: reingeniería de procesos, rediseño de procesos y mejora incremental de procesos.

Enfoques en mejoramiento de procesos

El enfoque en mejoramiento de procesos dentro de una organización resulta importante, puesto que la implementación de alguno de ellos puede llevar a una reducción de costos y

tiempos dentro de una organización, mejorando considerablemente la calidad. Por lo cual, a continuación, se definen tres tipos de enfoques (véase Anexo N° 4) en mejoramiento de procesos.

Reingeniería de procesos

Según Hammer (1990) el objetivo de la reingeniería de procesos consiste en el rediseño radical por completo de los procesos empresariales para conseguir mejoras significativas de rendimiento.

Hitpass (2011) define la reingeniería de procesos como “quebrar con paradigmas antiguos, procedimientos obsoletos y orientarse fundamentalmente hacia la creación de valor para el cliente, al pensar en reestructurar la nueva forma de organizar el trabajo” (p.1).

De acuerdo con lo anterior, la reingeniería de procesos se enfoca en un cambio radical de los procesos, es decir, un proceso nuevo con el objetivo de generar la satisfacción de la comunidad, por lo cual actualmente implica un riesgo alto a nivel municipal, puesto que contempla realizar nuevos procesos y requiere de un tiempo más extendido.

Mejora incremental de procesos

Según Hitpass (2011) el enfoque correspondiente a la mejora incremental de procesos consiste principalmente en modificar pequeñas partes de un proceso sin necesidad de formular un proyecto. El enfoque en una mejora incremental de procesos no será utilizado en esta investigación, debido a que el nivel de expectativa de resultados es bajo en comparación con el rediseño de procesos, el cual se describe a continuación.

Rediseño de procesos

Hitpass (2011) menciona que el rediseño de procesos, “no es tan radical como la reingeniería de procesos; puede, por ejemplo, aplicarse a una parte del proceso de negocio y tiene como objetivo mejorar el grado de competitividad a través de técnicas de optimización de procesos” (p.2).

Como bien se menciona anteriormente, el rediseño de procesos no se enfoca en un cambio tan drástico en comparación a la reingeniería de procesos, sino que a un cambio más estructural dentro de los procesos de la organización. El rediseño de procesos es la metodología ideal a usar en este caso, puesto que mejora la gestión de procesos de la organización.

El rediseño de procesos consiste de diversos pasos relacionados entre sí (véase Anexo N° 5) los cuales se describen a continuación.

- Definir el proyecto: Barros (2000) define la etapa de definición de proyecto como “la actividad que pretende establecer con precisión cuales son los procesos que deben ser rediseñados” (p.99). Es decir, en esta primera etapa se establece el objetivo de rediseñar los ejes estratégicos que se están trabajando a nivel organización, seleccionando los procesos que presentan problemáticas evidentes dentro de la gestión.
- Entender situación actual: Barros (2000) define el modelamiento de la situación actual como “la abstracción de características más importantes y relevantes de los procesos elegidos para efectos del rediseño” (p.99). En otras palabras, en esta etapa se representa el funcionamiento de los procesos a través de una norma de diagramación (mapeo de procesos) el cual se desarrolla en un software específico. Barros (2000) define la validación y medición como “una etapa en la cual se realiza una verificación de que los modelos de los procesos representen lo que ocurre hoy en día y se mide el desempeño actual de ellos” (p.99). En esta fase, se obtiene información real y se identifican fases críticas de los procesos a través de distintos tipos de análisis ya sea a nivel cuantitativo (encuesta) o nivel cualitativo (estudio), los cuales son técnicas de gran ayuda para identificar brechas de mejora.
- Rediseñar: Barros (2000) define la etapa de rediseño como “los cambios que deberían efectuarse en la situación actual y detalla cómo se ejecutarán los nuevos procesos” (p.101). En esta etapa se realizan propuestas de rediseño que mejorarán la situación actual de los procesos críticos, esto con el objetivo de optimizar la gestión financiera y operativa de la organización.
- Implementación: Barros (2000) define implementación como la etapa “donde se llevan a la práctica los procesos especificados” (p.101). Por último, en esta etapa se construye e implementa un software, y luego implementar los procesos en la vida real en base a la solución propuesta.

Marco metodológico

En esta sección correspondiente al marco metodológico se describe brevemente de qué forma se llevará a cabo este trabajo mediante la aplicación de diversas metodologías, como el rediseño de procesos utilizando PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) con el objetivo de optimizar la eficiencia operativa y gestión financiera a nivel municipal.

Etapas elaboración de marco metodológico

Exploración de procesos

- Se realiza un análisis preliminar de la situación actual de las etapas que conforman a ambos procesos en base el mapa de procesos a nivel municipal, en el cual se encuentran tanto el proceso de prestación de servicios municipales y proceso de elaboración de presupuesto municipal, los cuales corresponden a procesos operativos de la organización.

Levantamiento y mapeo de procesos

- Se realiza un levantamiento y mapeo de la información sobre los procesos de prestación de servicios municipales y elaboración de presupuesto municipal, a través de un diagrama SIPOC, el cual nos ayuda a identificar los proveedores, entradas, el proceso, salidas y clientes.
- Se modela la situación actual de los procesos (AS-IS) mediante la norma de diagramación BPMN 2.0, el cual es realizado en la plataforma de Bizagi Modeler, ayudándonos a representar el funcionamiento del proceso a detalle en la actualidad, esto con el objetivo de identificar problemas para realizar mejoras en el futuro.

Identificación de fases críticas de procesos

- Se identifican brechas de mejora a través de un análisis de una encuesta cuantitativa que se realiza en una municipalidad a funcionarios municipales en el cual también se recolectan diversos testimonios sobre problemáticas que se presentan este proceso, y también mediante un análisis de tipo cualitativo de un estudio asociado al proceso de elaboración de presupuesto municipal.

Rediseño de procesos

- En esta etapa, se presentan propuestas de rediseño acorde a las problemáticas presentadas, esto con el objetivo de que el proceso logre un mejor desempeño en un corto y mediano plazo, el cual será modelado mediante la norma de diagramación BPMN 2.0 (TO-BE) y mediante la técnica SIPOC.

Check

- En esta última etapa, con las propuestas de rediseño establecidas, se definen KPI y metas con el objetivo de verificar el cumplimiento de las soluciones anteriormente propuestas.

Resultados o secciones temáticas

Como se menciona anteriormente, las municipalidades se enfrentan a diferentes desafíos, dentro de los cuales se destaca el lograr una mejor gestión de procesos en la elaboración de presupuesto municipal y en la prestación de servicios municipales. En esta etapa, se presentan los resultados obtenidos a través del uso de las metodologías descritas.

Exploración de procesos

En esta primera etapa, se realiza un análisis preliminar de los procesos que actúan en la municipalidad. Para aquello, se sigue el mapa de procesos de un municipio (véase Anexo N° 19), en donde los procesos a abordar corresponden a los operativos, correspondientes a gestión administrativa (proceso elaboración de presupuesto municipal) y gestión de servicios municipales (proceso de prestación de servicios municipales), esto con el objetivo de cumplir con los procesos estratégicos de la municipalidad con la ayuda de los procesos de apoyo. El proceso de prestación de servicios municipales posee un bajo porcentaje de logro dentro de los ámbitos de gestión (36,8%), por otro lado, la elaboración de presupuesto municipal posee un porcentaje de logro más alto (64,8%), sin embargo, también es importante abordar las problemáticas que tiene este proceso, ya que está interrelacionado con el proceso de prestación de servicios. Para encontrar información relevante sobre estos procesos, se sigue como referencia el Manual de Presupuesto de la Municipalidad de Curarrehue (2018), además del Facsímil de Diagnóstico Nacional de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (2022), de lo cual se hablará a continuación.

Mapeo y levantamiento de procesos

El mapeo de procesos tiene como principal objetivo el representar cómo funciona el proceso. Una de las técnicas de mapeo de proceso utilizadas es SIPOC, la cual nos permite identificar y visualizar los elementos claves que actúan tanto en el proceso de elaboración de presupuesto municipal y de prestación de servicios municipales (véase Anexo N° 6 y Anexo N° 7).

Además, a través de la norma de diagramación BPMN 2.0, se puede visualizar el funcionamiento de los procesos dentro de los ejes estratégicos, pertenecientes a servicios

administrativos y financieros, el cual, en primera instancia, se refleja el estado AS-IS, es decir, la situación actual de ambos procesos y en el levantamiento de procesos se recopila información sobre cómo se ejecutan las fases de ambos procesos.

Etapas del proceso de elaboración de presupuesto municipal

Dentro de las etapas que componen el proceso de elaboración de presupuesto municipal (estado AS-IS) siguiendo el Manual de Presupuesto de la Municipalidad de Curarrehue (2018) se encuentran las siguientes:

- **Formulación:** En esta etapa de formulación, se definen los criterios presupuestarios, se realiza entrega de fichas presupuestarias y posteriormente se reciben aquellas fichas con estimaciones de ingresos y gastos. Los actores involucrados en esta etapa del proceso, se encuentran: alcalde, SECPLAN y DAF.
- **Discusión:** En esta segunda etapa, se analiza, prioriza y observan las propuestas de las fichas presupuestarias, y plazo para solucionar observaciones de estimación presupuestaria. Los actores involucrados en esta segunda etapa del proceso son: alcalde y directores de Departamentos.
- **Aprobación:** En esta tercera etapa, se prepara la proposición del presupuesto municipal y de los servicios traspasados, se entrega y presenta el presupuesto al Concejo Municipal, luego se pronuncia el Concejo Municipal, análisis y ajustes a observaciones realizadas, se presenta el proyecto de presupuesto al consejo comunal de organizaciones de sociedad civil (COSOC) para su respectiva opinión, y finalmente se aprueba el presupuesto mediante decreto alcaldicio. Los actores involucrados en esta tercera etapa, se encuentran: alcalde, Concejo Municipal, SECPLAN, DAF.
- **Ejecución:** En esta cuarta etapa, se ejecuta el presupuesto según lo programado. En esta etapa los involucrados son: alcalde, Concejo Municipal y Departamentos municipales.
- **Control y evaluación:** En esta última etapa, se tiene información del presupuesto aprobado y se mantiene/analiza periódicamente la información de peticiones no contempladas en el presupuesto aprobado. Los actores involucrados en esta última etapa se encuentran: SECPLAN, Dirección de control y DAF.

A continuación, se visualiza el mapeo AS-IS de este proceso a detalle bajo la norma de diagramación BPMN 2.0 (véase Anexo N° 8, Anexo N° 8.1, Anexo N° 8.2 y Anexo N° 8.3).

Etapas proceso de prestación de servicios municipales

Las etapas que conforman el proceso de prestación de servicios municipales (estado AS-IS) siguiendo el documento Facsímil de Diagnóstico Nacional de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (2022) son las siguientes:

- Establecimiento y actualización de políticas: En esta primera etapa se definen los objetivos, se realiza un diseño de normativa y regulación, se asignan recursos, se realiza una evaluación de impacto y, por último, se realiza un seguimiento y revisión continua.
- Establecimiento y actualización de procesos: En esta segunda etapa, se identifican las necesidades, se diseña y documenta el proceso, se implementa y se monitorea.
- Indicadores de prestación de servicios: En esta tercera etapa, se seleccionan indicadores, se recopilan datos importantes para su posterior análisis y se realiza una evaluación.
- Control de calidad entrega de servicios: En esta última etapa, se definen los estándares de calidad del servicio, se capacita, automatización, mejora y revisión continua del proceso y se entrega el servicio al usuario.

A continuación, se visualiza el mapeo AS-IS de este proceso a detalle bajo la norma de diagramación BPMN 2.0 (véase Anexo N° 9 y Anexo N° 9.1).

Identificación de fases críticas de procesos

De acuerdo con la información que se obtiene de las etapas anteriores, se identifican las fases críticas del proceso de elaboración de presupuesto municipal y de prestación de servicios municipales. Para identificar las fases críticas del proceso de prestación de servicios municipales, se toma como referencia una encuesta interna que realizó la Ilustre Municipalidad de Santiago (2013), la cual consiste en la percepción de funcionarios respecto a satisfacción de usuarios de los servicios municipales. Se toma como referencia esta encuesta para el análisis, debido a que es la única municipalidad que contiene resultados y datos reales, los cuales terminan siendo útiles para el desarrollo de esta etapa. Por otro lado, en el proceso de elaboración de presupuesto municipal, se toma como referencia un estudio sobre aspectos prácticos del presupuesto

municipal, documento perteneciente a la Asociación Chilena de Municipalidades (2023), el cual nos ayuda a identificar las problemáticas que ocurren al momento de elaborar un presupuesto municipal, puesto que no existían datos precisos sobre este proceso, y tampoco una encuesta cuantitativa como se dio en el caso del proceso de prestación de servicios municipales.

Identificación fases críticas en proceso de elaboración de presupuesto municipal

De acuerdo a la identificación de fases críticas del proceso de elaboración de presupuesto municipal, se toma como referencia un documento elaborado por Arancibia (2023) perteneciente a la Asociación Chilena de Municipalidades, el cual relata sobre aspectos prácticos del presupuesto municipal. Dentro de las problemáticas importantes que surgen en el proceso de elaboración de presupuesto municipal, se encuentra la baja rigurosidad en estimación de ingresos, la falta de seguimiento del cumplimiento del presupuesto, además de numerosas modificaciones durante el año que reorientan significativamente la planificación inicial, las cuales están asociadas a diversas fases críticas de este proceso.

A continuación, se describen las problemáticas que se generan dentro de este proceso.

- Problema N° 1 “Baja rigurosidad en estimación de ingresos”: Este problema corresponde a falta de precisión en el cálculo de ingresos esperado, y se debe a carencia en bases de datos actualizadas y reconocimiento de recursos que no han sido completamente confirmados. Este problema surge en la etapa de formulación de presupuesto
- Problema N° 2 “Falta de seguimiento de cumplimiento de presupuesto”: Este segundo problema corresponde a una ausencia de monitoreo continuo que garantice los gastos e ingresos reales se ajusten a lo planificado en el presupuesto, por lo que no se cuenta con un sistema adecuado de seguimiento. Este problema surge en la etapa de ejecución.
- Problema N° 3 “Modificaciones que alteran la planificación inicial”: Este tercer problema corresponde a numerosas modificaciones que se realizan durante el año, debido a necesidades imprevistas tanto en nuevos proyectos o modificaciones de servicios que no se encontraban planificados, que reorientan significativamente la planificación inicial del presupuesto municipal. Este problema surge en la etapa de control y evaluación.

Identificación fases críticas en proceso de prestación de servicios municipales

Por otro lado, en la identificación de fases críticas del proceso de prestación de servicios municipales, se toma como referencia una encuesta realizada en la Ilustre Municipalidad de Santiago (2013), en donde el universo fue de 1400 funcionarios (aproximadamente), con una muestra de 221 funcionarios, los cuales evalúan distintas características de los servicios. El porcentaje de participantes en la encuesta por característica de servicio, se observa en la siguiente tabla (véase Tabla N° 3).

Tabla N° 3

Participación de encuestados

Característica del servicio	% participantes en encuesta
Información a usuarios	98.1%
Tiempo de otorgamiento de servicios	100%
Facilidad de acceso a servicios	100%
Empatía de funcionarios	100%
Conocimiento de funcionarios	100%
Desempeño del funcionario	100%

Fuente: Ilustre Municipalidad de Santiago (2013).

Como bien se puede visualizar (véase Anexo N° 10, Anexo N° 10.1 y Anexo N° 10.2), las dos características del servicio que tienen un porcentaje de evaluación más bajo, corresponden a la entrega de información al usuario y tiempo de otorgamiento de los servicios, características pertenecientes a la fase de control de calidad de servicios, siendo problemáticas afectan al proceso y que deben ser solucionadas para tener un mejor funcionamiento y así entregar un mejor servicio al usuario a nivel municipal, reduciendo tiempos de espera, mejorando entrega de información al usuario, etc.

Respecto a los testimonios de diversos funcionarios que pertenecen al municipio (véase Tabla N° 4) la problemática resulta ser de carácter urgente, debido a que los usuarios están siendo perjudicados, debido a que no obtienen una respuesta que esté acorde a lo que solicitan, por lo

que el personal no se encuentra totalmente capacitado ya que entrega información incorrecta a la petición del usuario o simplemente los derivan a otros departamentos, lo que implica que el tiempo de la entrega de servicio sea más tardío de lo normal.

Tabla N° 4

Recolección de testimonios de funcionarios respecto a problemáticas

Testimonios
#1 “Muchos usuarios se sienten mal atendidos e insatisfechos cuando los funcionarios desconocen la respuesta a su requerimiento, lo cual hace que vayan de una oficina a otra en busca de ayuda/solución a su requerimiento.”
#2 “El usuario termina cansado por la cantidad de tramitación burocrática que tiene el sistema de atención.”
#3 “Falta una capacitación de las labores que desempeñan las distintas áreas o del mismo menú de servicios, no tenemos impregnado la institución en cuanto a funciones.”
#4 “Falta el conocimiento transversal de los servicios entregados, para poder dar una atención de excelencia a los vecinos.”

Fuente: Ilustre Municipalidad de Santiago (2013).

En base a la información presentada anteriormente, a continuación, se describen los problemas correspondientes a dicho proceso.

- Problema N° 1 “Información al usuario”: Este problema corresponde a que el funcionario municipal no entrega información precisa y relevante al usuario que lo solicita, generando malestar en el usuario, debido a que no fue atendido de la forma esperada. Este problema surge también en la etapa de control de calidad de entrega de servicios.
- Problema N° 2 “Tiempo en otorgamiento de servicios a usuario en modalidad presencial”: Este problema corresponde a tiempos tardíos en la realización de trámites respecto al servicio solicitado por el usuario, la principal causa de este problema es la falta de coordinación entre diferentes departamentos municipales, por lo que la tramitación es burocrática. Este problema también ocurre en la etapa de control de calidad de entrega de servicios.

Rediseño de procesos

Considerando los antecedentes anteriores, en esta etapa se propone rediseñar las fases se encuentran afectando a los procesos existentes (en su situación actual) con el fin de optimizar la eficiencia operativa y gestión financiera de las municipalidades.

Propuestas de rediseño para el proceso de elaboración de presupuesto municipal

Las propuestas de rediseño para el proceso de elaboración de presupuesto municipal, se pueden visualizar a continuación (véase Tabla N° 5).

Tabla N° 5

Propuesta de rediseño para el proceso de elaboración de presupuesto municipal

Problema	Descripción del problema	Propuesta de rediseño
N°1: Baja rigurosidad en estimación de ingresos	Falta de precisión en el cálculo de ingresos esperados.	Implementación de software que actualice información de las bases de datos y realice análisis predictivo para la mejora de precisión del cálculo de ingresos.
N°2: Falta de seguimiento de cumplimiento de presupuesto	Ausencia de monitoreo para garantizar que gastos e ingresos reales se ajusten al presupuesto planificado.	Implementación de software que permita el cumplimiento del presupuesto.
N°3: Modificaciones que alteran la planificación inicial	Numerosas modificaciones durante el año que reorientan significativamente la planificación inicial del presupuesto.	Revisión periódica de proyectos emergentes para la disminución de desviación presupuestaria.

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de rediseño a problema N° 1: En el problema N° 1 se propone implementar un software que actualice y valide la información de bases de datos, esto con el fin de tener información de calidad y confiable a la hora de realizar un análisis predictivo para mejorar la precisión en el cálculo de ingresos, es decir, mediante un software ERP, el cual será de gran utilidad para mejorar esta fase crítica del proceso. Según Manager (2023), el precio que tiene este servicio corresponde a una suscripción mensual por usuario de 3,5 UF mensuales (\$128.919) y un costo de implementación inicial desde los 188 UF (\$6.924.820), esto debido a la personalización que requiere el proceso dentro de la municipalidad.

Propuesta de rediseño a problema N° 2: En el problema N° 2 se propone implementar un software que permita el cumplimiento del presupuesto, esto con el fin de monitorear y garantizar que los gastos e ingresos se ajusten a lo ya planificado en el presupuesto inicial. Este problema está relacionado con el anterior, por lo que se implementa el mismo software ERP. Se puede visualizar el tiempo de implementación y el costo que tiene implementar este software (véase Tabla N° 6).

Tabla N° 6

Tiempo de implementación y costo de Propuesta de rediseño a Problema N°1 y N°2

Tiempo de implementación	Costo
Entre 3 y 6 meses	\$128.919 mensual / usuario + \$6.924.820 el costo inicial implementación.

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de rediseño a problema N° 3: En el problema N° 3 la propuesta de rediseño corresponde a que las municipalidades revisen y monitoreen periódicamente los proyectos emergentes, realizándose mes a mes, y no de forma trimestral/semestral como se está llevando actualmente, esto con la finalidad de que la desviación presupuestaria sea mínima y pueda cumplirse con el presupuesto inicial anteriormente planificado.

Dentro de las etapas que componen el proceso de elaboración de presupuesto municipal, en el estado TO-BE (véase Anexo N° 14 y Anexo N° 16) queda de la siguiente manera:

- **Formulación (mejorado):** En este subproceso mejorado, se definen los criterios presupuestarios, se realiza entrega de fichas presupuestarias y posteriormente se reciben aquellas fichas con estimaciones de ingresos y gastos. Luego, adicionalmente se actualizan las bases de datos con la información más reciente y confiable, además de realizar un análisis predictivo para mejorar la precisión del cálculo de ingresos (véase Anexo 16.1). Los actores involucrados en esta etapa del proceso, se encuentran: alcalde, SECPLAN y DAF
- **Discusión:** En esta segunda etapa, se analiza, prioriza y observan las propuestas de las fichas presupuestarias, y se dicta un plazo para solucionar observaciones de estimación presupuestaria. Los actores involucrados en esta segunda etapa del proceso son: alcalde y directores de Departamentos.
- **Aprobación:** En esta tercera etapa, se prepara la proposición del presupuesto municipal y de los servicios traspasados, se entrega y presenta el presupuesto al Concejo Municipal, luego se pronuncia el Concejo Municipal, análisis y ajustes a observaciones realizadas, se presenta el proyecto de presupuesto al consejo comunal de organizaciones de sociedad civil (COSOC) para su respectiva opinión, y finalmente se aprueba el presupuesto mediante decreto alcaldicio. Los actores involucrados en esta tercera etapa, se encuentran: alcalde, Concejo Municipal, SECPLAN, DAF.
- **Ejecución (mejorado):** En este subproceso mejorado, se ejecuta el presupuesto según lo programado, se adiciona un monitoreo continuo del cumplimiento del presupuesto, y finalmente, se hace un registro contable en el Sistema de Contabilidad General (véase Anexo 16.2) En esta etapa los involucrados son: alcalde, Concejo Municipal y Departamentos municipales.
- **Control y evaluación (mejorado):** En este subproceso mejorado, se tiene información del presupuesto aprobado, adicionalmente se hace una revisión periódica para proyectos emergentes, y finalmente se mantiene/analiza periódicamente la información de

peticiones no contempladas en el presupuesto aprobado (véase Anexo 16.3). Los actores involucrados en esta última etapa se encuentran: SECPLAN, Dirección de control y DAF.

Propuestas de rediseño para el proceso de prestación de servicios municipales

Siguiendo lo anterior, se presenta la propuesta de rediseño para el proceso de prestación de servicios municipales (véase Tabla N° 7).

Tabla N° 7

Propuesta de rediseño para el proceso de prestación de servicios municipales

Problema	Descripción del problema	Propuesta de rediseño
N°1: Tiempo otorgamiento de servicios a usuarios en modalidad presencial	Larga tramitación respecto al servicio de manera presencial.	Creación de sección web en páginas municipales que no tienen incorporada esta sección, para tramitar vía online, reduciendo el tiempo de tramitación del usuario.
N°2: Entrega de Información al usuario	El funcionario no entrega información de relevancia al usuario.	Creación de plan de capacitación a funcionarios en todas las áreas de servicios, logrando un mejor conocimiento y entregando respuestas satisfactorias a los usuarios que solicitan información.

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de rediseño a problema N°1: En la actualidad existen municipalidades que en su sitio web no tienen incorporada esta sección para realizar trámites de forma online, por lo que los usuarios se ven obligados a realizarlos de manera presencial, por lo cual la resolución a su

consulta respecto a un servicio puede tomar un tiempo mayor a lo esperado, debido a largas filas, tramitación burocrática, entre otros factores. Es por esto, que en el problema N° 1 se propone la creación de una sección personalizada en su página web, en la cual el usuario podrá realizar los trámites sin mayores problemas. Esta sección estará a cargo de un desarrollador web, por lo cual la municipalidad deberá pagar este servicio al diseñador web. Según el sitio 2x3 (2023), el costo hora de un diseñador web es de \$34.000. Esta propuesta de rediseño se puede implementar en un plazo muy corto, de aproximadamente 10 días hábiles.

A continuación, se puede observar el tiempo en días hábiles y el costo/hora que deberá pagar un municipio (véase Tabla N°8).

Tabla N° 8

Tiempo y costo diseñador web/h para creación de sección web

Tiempo	Costo/hora
10 días hábiles	\$34.000

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de rediseño a Problema N°2: En el problema N°2 se propone una creación de una capacitación anual exclusivamente relacionada a la entrega de información al usuario, la cual se divide en doce módulos, en donde cada uno se realizará una vez al mes, y a través de esto ir monitoreando y midiendo el progreso del funcionario mensualmente. Se propone que se realice un día sábado, teniendo una duración de 3 horas + 1 hora adicional para responder una evaluación. Siguiendo este plan de capacitación, se llega a una suma de 36 horas pedagógicas (sin contabilizar la hora que se tiene para responder el cuestionario). Siguiendo una referencia de un Curso de Capacitación que ofrece el Instituto Profesional Virginio Gómez de la Universidad de Concepción (2023), el precio que cuesta una capacitación por funcionario es de \$4000/h

pedagógicas, por lo que el precio anual de capacitación por funcionario es de \$144.000, lo cual es un precio accesible para un municipio que desee capacitar a sus funcionarios, esto en comparación con otro precio que se ofrece a una municipalidad, como ocurre en el caso del Plan Anual de Capacitaciones de la Municipalidad de Tomé (2021), en donde el municipio estaba pagando por este servicio un costo de \$8750/h pedagógica, es decir, más del doble de lo que cuesta hoy en día, por lo que es conveniente en términos de precio elegir esta propuesta de rediseño, puesto que se reducen costos. Los municipios en este caso, deben determinar cuántos participantes son los que realizarán este curso, acorde al presupuesto municipal.

Se puede visualizar la comparativa de precios entre la propuesta de rediseño y el costo que está pagando un municipio en la actualidad (véase Anexo N° 11).

Además, se puede observar el plan de Capacitación creado en la propuesta de rediseño, el cual contiene el nombre del módulo y la distribución de tiempo pedagógica y de evaluación (véase Anexo N° 12).

Con respecto a la Carta Gantt de este plan de Capacitación, se puede observar que cada sábado del mes correspondiente, cada funcionario realizará un módulo, por lo cual se espera que el funcionario municipal asista y cumpla los objetivos que cada módulo requiera (véase Anexo N° 13).

Dentro de las etapas que conforman el proceso de prestación de servicios municipales en el estado TO-BE (véase Anexo N° 15 y Anexo N° 17) queda de la siguiente forma:

- Establecimiento y actualización de políticas: En esta primera etapa se definen los objetivos, se realiza un diseño de normativa y regulación, se asignan recursos, se realiza una evaluación de impacto y, por último, se realiza un seguimiento y revisión continua.
- Establecimiento y actualización de procesos: En esta segunda etapa, se identifican las necesidades, se diseña y documenta el proceso, se implementa y se monitorea.
- Indicadores de prestación de servicios: En esta tercera etapa, se seleccionan indicadores, se recopilan datos importantes para su posterior análisis y se realiza una evaluación.

- Control de calidad entrega de servicios (mejorado): En este subproceso mejorado, se definen los estándares de calidad del servicio, adicionalmente se implementa el nuevo plan de capacitación y la creación de una nueva sección web, automatización, mejora y revisión continua del proceso, finalizando con la entrega del servicio al usuario (véase Anexo 17.1).

Check

En esta última etapa, se realiza un Check en base a la ejecución de los procesos, implementando KPI's para verificar el cumplimiento de la solución.

KPI N°1: Propuesta de rediseño Cumplimiento de presupuesto

El KPI propuesto denominado “cumplimiento de presupuesto” se encarga de medir el porcentaje del cumplimiento de presupuesto planificado en un determinado período. Este KPI se calcula realizando una división entre el monto de presupuesto acumulado utilizado en el mes, sobre el presupuesto inicialmente planificado. Este KPI nos ayuda a evaluar la eficiencia y a controlar los recursos financieros utilizados a nivel municipal. La fórmula que corresponde a este KPI, es la siguiente:

$$\% \text{ cumplimiento de presupuesto} = \frac{\text{cantidad de presupuesto acumulado utilizado en el mes}}{\text{presupuesto planificado}}$$

Los responsables de garantizar que se esté cumpliendo el KPI propuesto corresponde a DAF (Dirección de Administración y Finanzas).

La medición de este KPI será mes a mes, por lo que DAF debe hacer una revisión financiera mes a mes, esto con el objetivo de cumplir el presupuesto establecido. La meta de KPI es alcanzar un porcentaje de cumplimiento mayor al 95%, es decir, que la diferencia entre el gasto real y el previsto sea menor al 5% del presupuesto planificado, para así garantizar que la gestión de este KPI se ha realizado de manera exitosa y eficiente, por lo cual es importante que DAF se encuentre trabajando constantemente en esta propuesta.

KPI N°2: Propuesta de rediseño Revisión periódica de proyectos emergentes

El KPI propuesto denominado “desviación de presupuesto en proyectos emergentes” se encarga de medir el porcentaje de desviación del presupuesto asignado para proyectos emergentes. Este KPI se calcula realizando una división del monto que se ha utilizado en proyectos emergentes entre el presupuesto planificado. Este KPI ayuda a evaluar la eficiencia de proyectos emergentes y de la gestión financiera. La fórmula que corresponde a este KPI, es la siguiente:

$$\% \text{ desviaciones de presupuesto en proyectos emergentes} = \frac{\text{cantidad de dinero usado en proyectos emergentes}}{\text{presupuesto planificado}}$$

Los responsables de garantizar que se está cumpliendo el KPI propuesto corresponde a la DAF (Dirección de Administración y Finanzas).

La medición de este KPI se realiza mes a mes, revisando los informes financieros de cada proyecto y dividiendo la cantidad de dinero utilizada por el presupuesto previsto. La meta de este KPI es menor al 5%, si bien el valor óptimo es que la desviación sea 0%, se considera que la desviación menor a un 5% es ideal, debido a que es una diferencia muy mínima entre el monto utilizado y el asignado inicialmente, lo cual esto ayudará a tener una mejor gestión y además rentable para el municipio en base a proyectos emergentes.

KPI N°3: Propuesta de rediseño en Creación de Capacitación

El KPI propuesto denominado “cumplimiento de plan de capacitación”, se encarga de medir el grado de asistencia de los funcionarios municipales a los módulos que componen esta capacitación. Este KPI se calcula realizando una división entre el número de módulos realizados por el funcionario entre el número de módulos planificados en un determinado período. La fórmula que corresponde a este KPI es la siguiente:

$$\% \text{ cumplimiento de plan de capacitación} = \frac{\text{módulo realizado por funcionario}}{\text{módulos planificados}}$$

Los responsables de garantizar que se está cumpliendo el KPI propuesto corresponde al departamento de RRHH y al supervisor inmediato.

La medición de este KPI será mensual, debido a que cada funcionario tendrá que realizar un módulo correspondiente a la capacitación mes a mes. La meta de este KPI es del 100%, siendo el valor óptimo a nivel municipal, indicando que el funcionario ha completado la capacitación en su totalidad, por lo cual el funcionario se encontrará altamente capacitado, siendo eficiente en sus funciones y también en actividades de formación, participación y compromiso, haciendo un municipio más eficiente.

A continuación, se visualiza de forma resumida esta etapa de Check, con las propuestas que pueden ser medidas (véase Tabla N°9).

Tabla N° 9

KPI y metas a lograr para propuestas de rediseño

KPI	Fórmula	Medición	Meta
% Cumplimiento de presupuesto (% CP)	$\%CP = \frac{\text{cantidad de presupuesto acumulado utilizado en el mes}}{\text{presupuesto planificado}}$	Mensual	> 95%
% Desviación presupuestaria en proyectos emergentes	$\%DP = \frac{\text{cantidad de dinero usado en proyectos emergentes}}{\text{presupuesto planificado}}$	Mensual	< 5%

(% DP)			
% Cumplimiento plan de capacitación (% CPC)	$\%CPC = \frac{\text{módulo realizado por funcionario}}{\text{módulos planificados}}$	Mensual	100%

Fuente: Elaboración propia

Como bien se puede reflejar, estas propuestas de rediseño son fundamentales a la hora de mejorar la gestión municipal, tanto a nivel operativo como financiero, puesto que cada una de ellas logran optimizar los procesos, reduciendo costos municipales y satisfaciendo las necesidades de la comunidad, las cuales cada una de ellas que son medibles, tienen un KPI asociado.

En cambio, con las propuestas de rediseño que no tienen asociado un indicador clave de rendimiento (KPI) como es en el caso de la creación de sección web e implementación de software que mejore la precisión del cálculo de ingresos, si bien no son medibles cuantitativamente, son muy relevantes implementarlas en las municipalidades, puesto que ayudan a lograr una mejor gestión operativa y financiera, disminuyendo los problemas que surgen en aquellos procesos críticos estudiados anteriormente.

Por lo tanto, se espera que los municipios logren implementar estas propuestas de rediseño, ya que pueden impactar de manera positiva a la comunidad y mejorar de forma significativa su gestión operativa y financiera, aumentando su competitividad y logrando una mayor calidad dentro de la organización.

Conclusión

Conclusiones

En el primer objetivo específico, que consistió en identificar y seleccionar los procesos que más impactan dentro de la gestión municipal, se logró determinar que los procesos con problemáticas críticas corresponden a la gestión financiera y prestación de servicios municipales, el último con un porcentaje de logro bajo en comparación con los otros ámbitos de gestión.

En el segundo objetivo específico, que consistió en un levantamiento de información y mapeo de procesos, nos ayudó a comprender la situación actual (estado AS-IS) a nivel municipal y también a conocer las características de aquellos procesos, por lo cual el utilizar la norma de diagramación BPMN 2.0 en Bizagi, nos permitió visualizar a detalle el cómo se llevan a cabo, es decir, cómo actúan en la actualidad.

En cuanto al tercer objetivo específico, al realizar el análisis de la encuesta y del estudio sobre las problemáticas en la elaboración de presupuesto, se lograron identificar las brechas entre una gestión eficiente y gestión municipal. Dentro de los problemas identificados en el proceso de elaboración de presupuesto se encontraron la baja rigurosidad en estimación de ingresos, falta de seguimiento de cumplimiento de presupuesto y modificaciones que alteran la planificación inicial. Por otro lado, en el proceso de prestación de servicios se identificó la entrega de información al usuario y el tiempo de otorgamiento de servicios a usuarios en modalidad presencial. Con esto se logró identificar una hoja de ruta con propuestas para el cierre de brechas.

El cuarto objetivo específico, correspondió a rediseñar los procesos, con el objetivo de cerrar las brechas identificadas y optimizar la gestión tanto a nivel operativo como financiero, por lo que se definieron diversas propuestas de rediseño para ambos procesos. Las propuestas de rediseño para el proceso de elaboración de presupuesto fueron la implementación de software que actualice la información de base de datos, realice un análisis predictivo para mejorar la precisión del cálculo de ingresos y que permita el cumplimiento del presupuesto, además de una revisión periódica de proyectos emergentes. Por otro lado, las propuestas de rediseño para el proceso de prestación de servicios fue la creación de una sección web para las municipalidades con el fin de realizar trámites vía online y reduciendo el tiempo de tramitación vía presencial,

además de crear un plan de capacitación para los funcionarios para así tener un mejor conocimiento de los servicios y entregar una mejor información al usuario. Se finaliza esta etapa con un mapeo TO-BE de los procesos, el cual es un estado mejorado de los procesos estudiados.

El último objetivo específico, consistió en un check en el cual se definieron KPI y metas a las propuestas de rediseño establecidas. En el proceso de elaboración de presupuesto municipal, se espera que el cumplimiento del presupuesto sea medido mensualmente y con una meta sobre el 95%, en donde la diferencia entre el gasto real y el previsto sea menor al 5% del presupuesto planificado, además que la desviación presupuestaria sea medida y con una meta menor al 5%. Por otro lado, en el proceso de prestación de servicios municipales, el plan de capacitación sea medido mensualmente con una meta del 100%. Las municipalidades al implementar esto, validarán la factibilidad y viabilidad de las propuestas.

Con estos objetivos específicos, se logra cumplir con el objetivo general que es optimizar la gestión financiera y eficiencia operativa de las municipalidades a través del rediseño de procesos, siendo propuestas de rediseño útiles para los municipios a nivel país, para lograr ser implementadas con éxito en un corto y mediano plazo.

Recomendaciones

Dentro de las recomendaciones para implementar una solución dinámica en una municipalidad que considere este desarrollo, se encuentran las siguientes:

- Iniciar con una evaluación de rendimiento, estableciendo un sistema de seguimiento y medición que permita no solamente evaluar la eficacia de los procesos rediseñados, sino que además seguir los indicadores clave de rendimiento (KPI), lo cual llevará un análisis útil para la toma de decisiones y una clara visión de los resultados operativos y financiero, midiendo el éxito de la implementación.
- Las auditorías internas regulares aseguran que los procesos se cumplan según lo previsto y que se identifiquen oportunidades de mejora, por lo cual es importante su realización.
- Es importante que las altas direcciones de la municipalidad participen en el proceso de evaluación y realicen reuniones regulares (reuniones de alta dirección) para discutir el progreso, los desafíos y las oportunidades.

- Es crucial que todos los funcionarios se encuentren adecuadamente formados y capacitados en los nuevos procesos y sistemas para garantizar una implementación efectiva y eficiente de la solución.
- Por último, la implementación de la solución en municipalidades debe considerarse como un proceso iterativo con un compromiso de mejora continua, realizando ajustes y mejoras basadas en los resultados de la medición de objetivos y el análisis del rendimiento.

Referencias

Acevedo, F. (2023). *¿Qué es el mapeo de procesos AS IS? Mejora la eficiencia de tu negocio*. Nuvaweb.

<https://nuvaweb.com/que-es-el-mapeo-de-procesos-as-is/#gs.3p9bca>

Arancibia, N. (2023). *Eficiencia en la recaudación a través del control de gestión municipal*.

<https://www.achm.cl/wp-content/uploads/2023/08/CONTROL-DE-GESTION-MUNICIPAL-1.pdf>

Baena, P. (2023). *¿Qué es la eficiencia operativa?* OBS Business School.

<https://www.obsbusiness.school/blog/que-es-la-eficiencia-operativa>

Barros, O. (2000). *Rediseño de procesos mediante el uso de patrones*. Universidad de Chile.

<https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/175941/Rediseno-de-procesos-mediante-el-uso-de-patronos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*.

<https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/64db843c11c52aaf913a5322feafd3d8.pdf>

Carrasco, J. (2015). *Gestión de Procesos*.

https://ssgiotec.cl/moodle30/pluginfile.php/98/mod_resource/content/2/Libro%20Gestio%CC%81n%20de%20Procesos%20Edicio%CC%81n%206%20versio%CC%81n%20digital.pdf

Childe, S., Maull, R., & Bennet, J. (1994). *Frameworks for understanding business process re-engineering*. *International Journal of Operations & Production*.

<https://es.scribd.com/document/495564052/10-1108-01443579410072346>

Curso Atención al Cliente para un Servicio de Calidad. (2023). Instituto Profesional Virginio Gómez de la Universidad de Concepción.

<https://www.virginiogomez.cl/capacitacion/cursos/detalle/atencion-al-cliente-para-un-servicio-de-calidad/>

Diccionario panhispánico del español. (2023). Definición de servicios públicos municipales.

<https://dpej.rae.es/lema/servicio-p%C3%BAblico-municipal#:~:text=Adm.,indirecta%20previstas>

[%20por%20la%20ley](#)

Gabriel, L. (2022). Descubre qué es un KPI y aprende cómo puede ayudarte a medir tus resultados de marketing. Rockcontent.

<https://rockcontent.com/es/blog/kpi/>

Hammer, M. (1990). Reengineering work: Don't automate, obliterate. Harvard Business.

<https://hbr.org/1990/07/reengineering-work-dont-automate-obliterate>

Hitpass, B. (2011). ¿Reingeniería, rediseño o mejora de procesos de negocio? *Revista Gerencia*.

<http://www.emb.cl/gerencia/articulo.mvc?xid=523>

León, R. & Ferreiro, O. (2022). *¿Qué es un mapa de procesos?* Pontificia Universidad Católica.

<https://www.claseejecutiva.uc.cl/blog/articulos/que-es-un-mapa-de-procesos/>.

Manager. (2023).

<https://www.manager.cl/precios/>

Macneil, C. (2022). *¿Qué es un diagrama SIPOC? 7 pasos para trazar y comprender los procesos de negocios.* Asana.

<https://asana.com/es/resources/sipoc-diagram>

Martins, J. (2022). *¿Qué es el Ciclo Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA)?* Asana.

<https://asana.com/es/resources/pdca-cycle>

McKendrick, E. (2023). *¿Qué es el estándar BPMN 2.0?* Processmaker.

<https://www.processmaker.com/es/blog/what-is-the-bpmn-2-0-standard/>

Municipalidad de Curarrehue. (2018). *Manual de Presupuesto Municipal.*

<https://curarrehue.cl/biblioteca/administracion/manuales%20pac/presupuestos/MANUAL%20DE%20PRESUPUESTO.pdf>

Municipalidad de Santiago. (2013). *Encuesta interna Percepción de funcionarios respecto a satisfacción de usuarios en servicios municipales.*

<https://www.observatoriosantiago.cl/wp-content/uploads/2015/03/4-Informe-Resultados-Encuesta-Satisfaccion-MuniStgo-PERCEPCION-FUNCIONARIOS-MUNICIPALES.pdf>

Municipalidad de Tomé (2021). *Plan Anual de Capacitaciones*.

https://transparencia.tome.cl/22/Plan_de_capitaci%C3%B3n_a%C3%B1o_2021_Municipalidad.pdf

Numminen, L. (2023). Explicación de la optimización de procesos: métodos, ventajas y herramientas. Workfellow.

<https://www.workfellow.ai/es/learn/what-is-process-optimization>

Padilla, M. (2012). *Gestión financiera*.

<https://sa3238260446079a8.jimcontent.com/download/version/1553317208/module/10175278270/name/Gesti%C3%B3n%20financiera%20-%20Marcial%20C%C3%B3rdoba%20Padilla-FREELIBROS.ORG.pdf>

Pierce, A. (2022). *Mejora de procesos utilizando As Is & To Be*. Imagineer.

<https://blog.imagineer.co/es/proceso-de-negocio/proceso-de-negocio/mejora-de-procesos-utilizando-as-is-to-be>

Sitio (2x3). (2023). Precio promedio desarrollo web.

<https://www.2x3.cl/p/precios-desarrollo-web#:~:text=%C2%BFcu%C3%A1nto%20cuesta%20el%20desarrollo%20web%3F&text=El%20precio%20promedio%20para%20los,el%20profesional%20estima%20que%20durar%C3%A1>

Sistema de Información Municipal. (2023).

<https://ciudadano.subdere.gov.cl/>

Suárez, M. (2007). *Sostenibilidad en la mejora continua de procesos en la Administración Pública*. [Tesis Doctoral, Universidad Ramón Llull].

<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9178/Sostenibilidad-MFSB-Tesis-PhD-vf.pdf;sequence=2>

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2008). *Manual de Gestión Municipal*.

<https://proactiva.subdere.gov.cl/bitstream/handle/123456789/509/manual%20de%20gestion%20municipal%202008%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2011). *Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales*.

https://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/articles-83248_recurso_2.pdf

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2019). *Análisis de Resultados Diagnóstico Nacional*.

<https://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/documentos/Diagno%CC%81stico%202019%20-%20Ana%CC%81lisis%20de%20Resultados.pdf>

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2022). *Facsímil Diagnóstico Nacional*.

<https://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/FACSIMIL%20DIAGNOSTICO%202022%20PDF.pdf>

Anexos

Anexo N°1

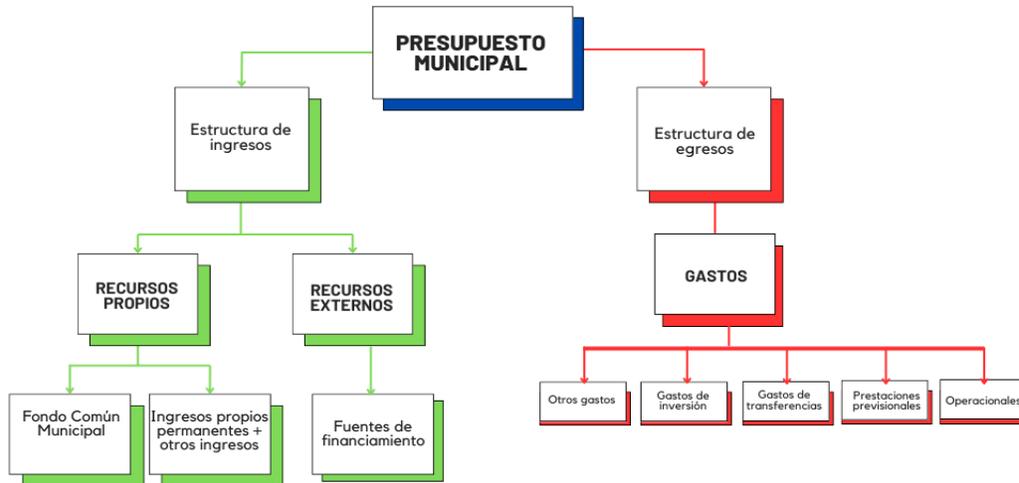
Modelo de Gestión de Calidad de Servicios Municipales



Fuente: Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (2011).

Anexo N° 2

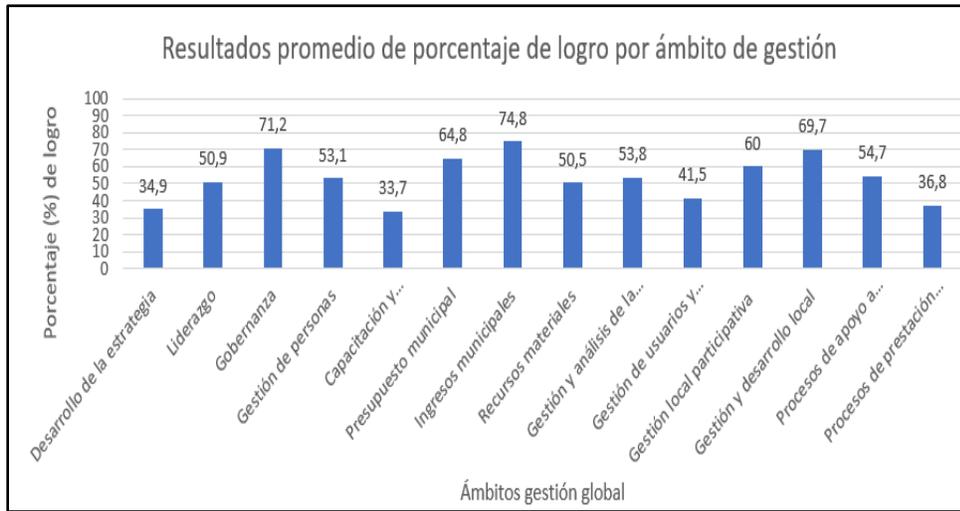
Estructura financiera de presupuesto municipal



Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 3

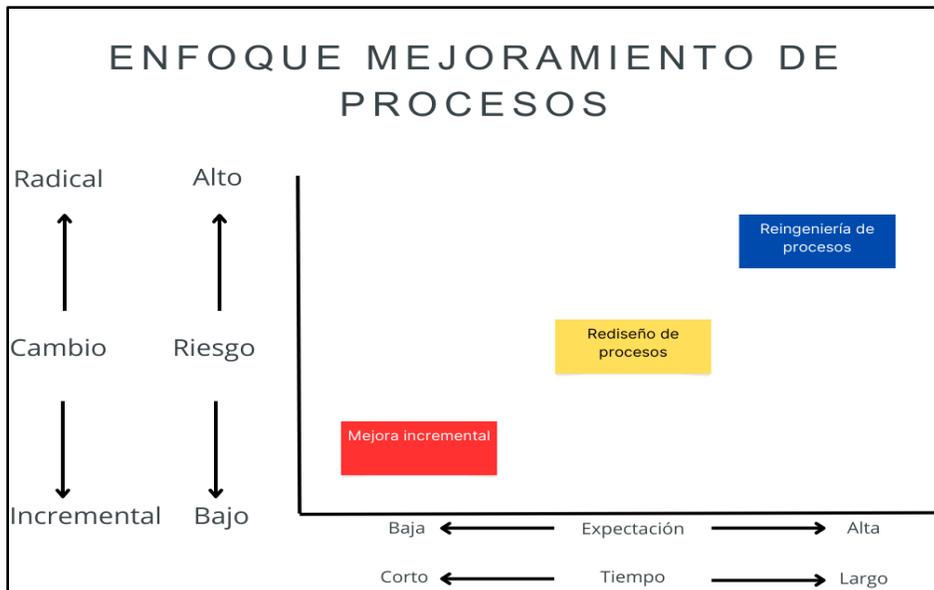
Porcentaje de logro por ámbito de gestión en municipalidades.



Fuente: Subsecretaría de Desarrollo Regional (2019).

Anexo N° 4

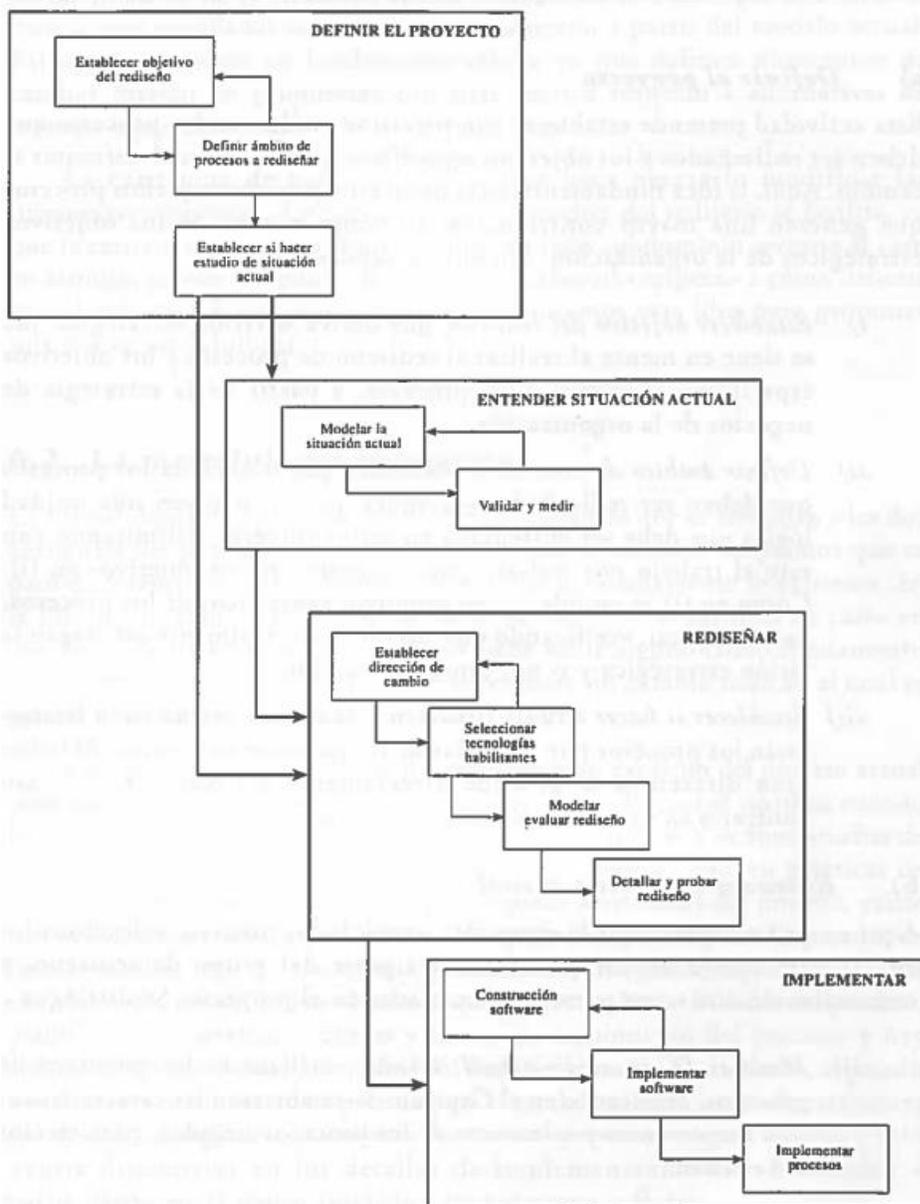
Enfoque en mejoramiento de procesos.



Fuente: Suárez (2007). *Sostenibilidad en la mejora continua de procesos en la Administración Pública.*

Anexo N° 5

Metodología de rediseño de procesos



Fuente: Barros (2000). *Rediseño de procesos mediante uso de patrones.*

Anexo N°6

Diagrama SIPOC "Proceso Elaboración Presupuesto Municipal" AS-IS

Diagrama SIPOC

ELABORACIÓN PRESUPUESTO MUNICIPAL

S	I	P	O	C
Alcalde SECPLAN DAF	Criterios presupuestarios Fichas presupuestarias	FORMULACIÓN	Fichas con estimaciones de ingresos y gastos	Alcalde Directores de Departamentos
Alcalde Directores de Departamentos	Fichas con estimaciones de ingresos y gastos	DISCUSIÓN	Propuestas de fichas presupuestarias Plazo para solucionar observaciones	Alcalde Concejo Municipal SECPLAN DAF
Alcalde Concejo Municipal SECPLAN DAF	Propuestas de fichas presupuestarias Plazo para solucionar observaciones	APROBACIÓN	Presupuesto municipal y de los servicios traspasados, decreto alcaldicio	Alcalde Concejo Municipal Departamentos Municipales
Alcalde Concejo Municipal Departamentos Municipales	Presupuesto municipal y de los servicios traspasados, decreto alcaldicio	EJECUCIÓN	Ejecución del presupuesto según lo programado	SECPLAN Dirección de control DAF
SECPLAN Dirección de control DAF	Ejecución del presupuesto según lo programado	CONTROL Y EVALUACIÓN	Información del presupuesto aprobado Información de peticiones no contempladas en el presupuesto aprobado	Alcalde Concejo Municipal Departamentos Municipales

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°7

Diagrama SIPOC "Proceso Prestación Servicios Municipales" AS-IS

Diagrama SIPOC

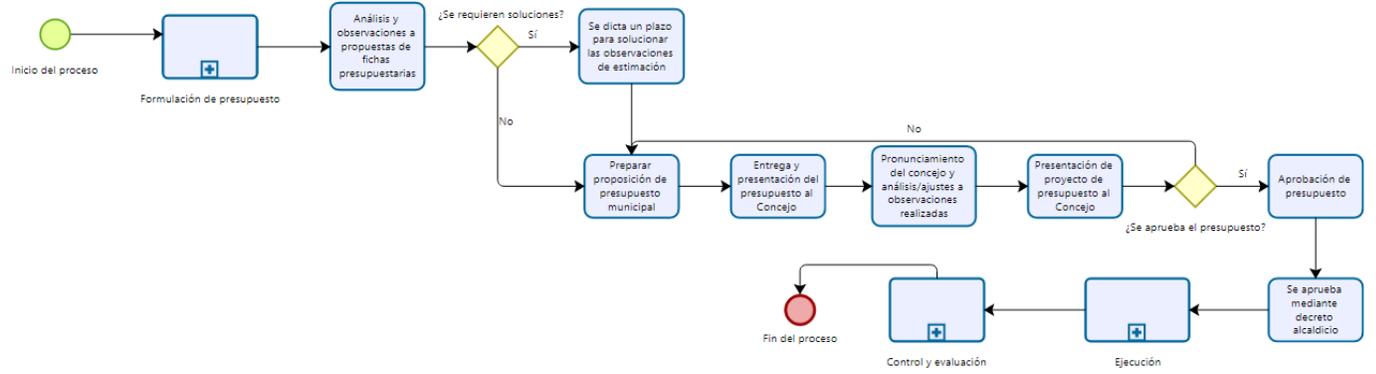
PRESTACIÓN SERVICIOS MUNICIPALES

S	I	P	O	C
Municipalidad	Objetivos, norma, regulación y recursos	ESTABLECIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE POLÍTICAS	Políticas actualizadas, evaluación de impacto, seguimiento y revisión	Departamentos municipales
Departamentos municipales	Necesidades identificadas, diseño del proceso, documentación del proceso	ESTABLECIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE PROCESOS	Procesos implementados	Departamentos Municipales Ciudadanos
Departamentos Municipales Ciudadanos	Indicadores seleccionados y datos recopilados	INDICADORES DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	Evaluación de indicadores	Departamentos Municipales Ciudadanos
Departamentos Municipales Ciudadanos	Estándares de calidad de servicio, capacitación, automatización, mejora y revisión continua.	CONTROL DE CALIDAD ENTREGA DE SERVICIOS	Servicio entregado al usuario	Ciudadanos

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N°8

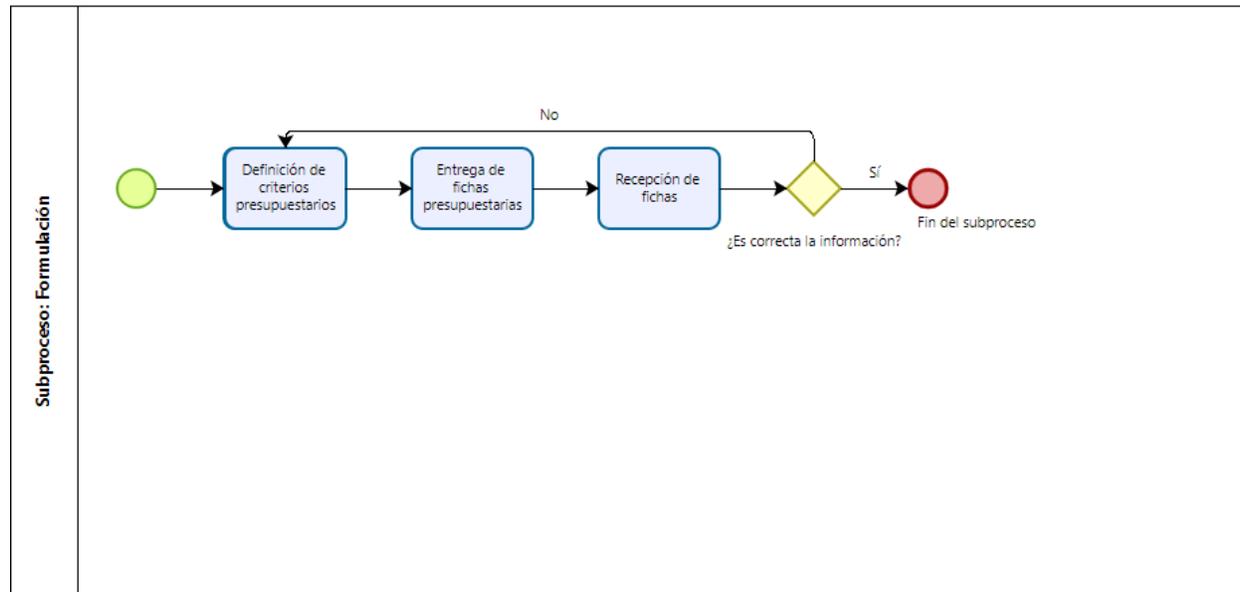
Mapeo AS-IS "Proceso elaboración de presupuesto municipal"



Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 8.1

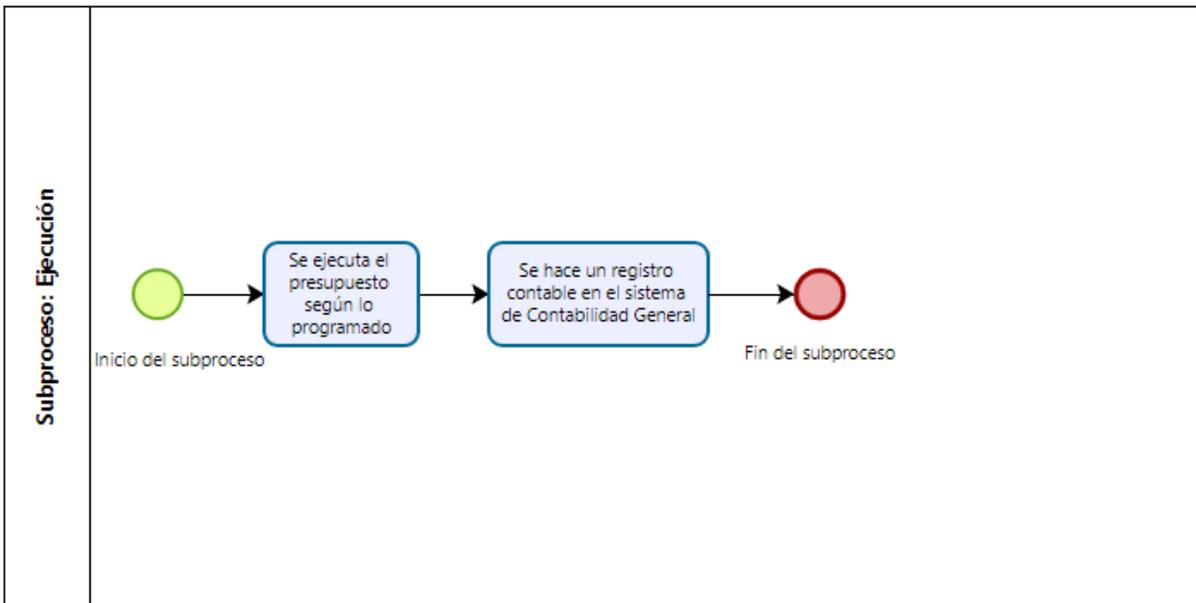
Subproceso Formulación de presupuesto (AS-IS)



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8.2

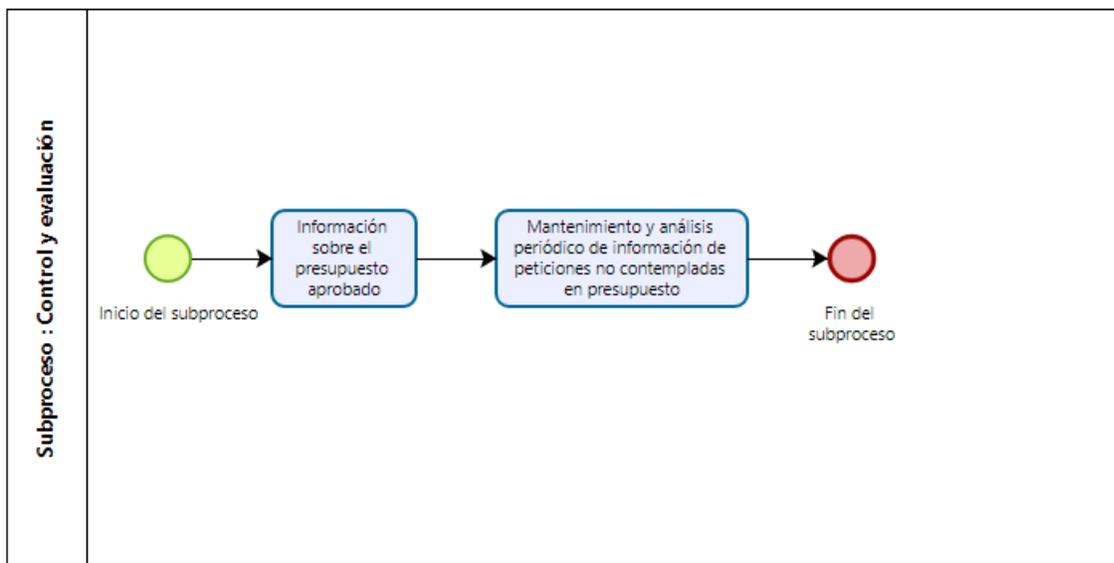
Subproceso Ejecución de presupuesto (AS-IS)



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 8.3

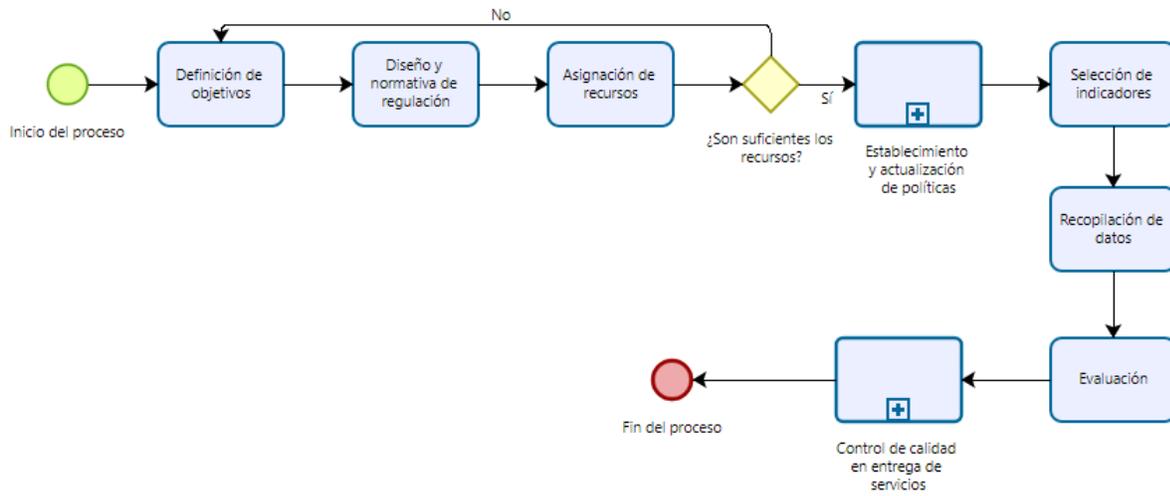
Subproceso Control y evaluación (AS-IS)



Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 9

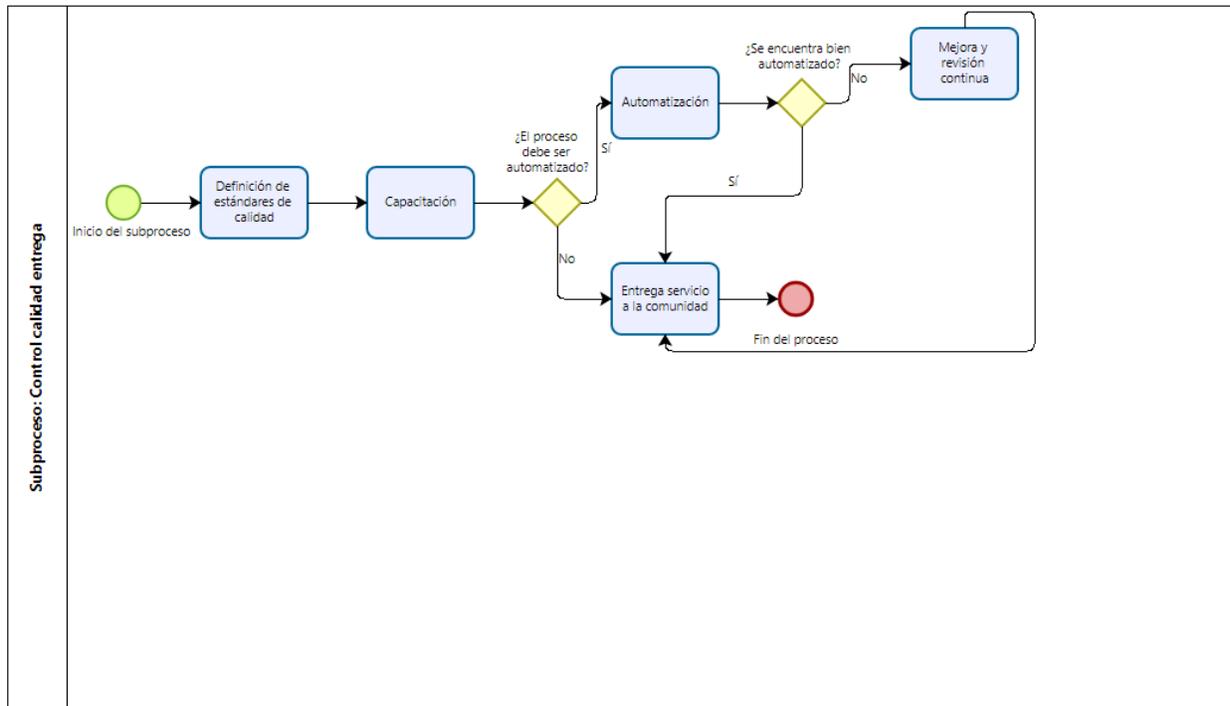
Mapeo AS-IS “Proceso de prestación de servicios municipales”



Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 9.1

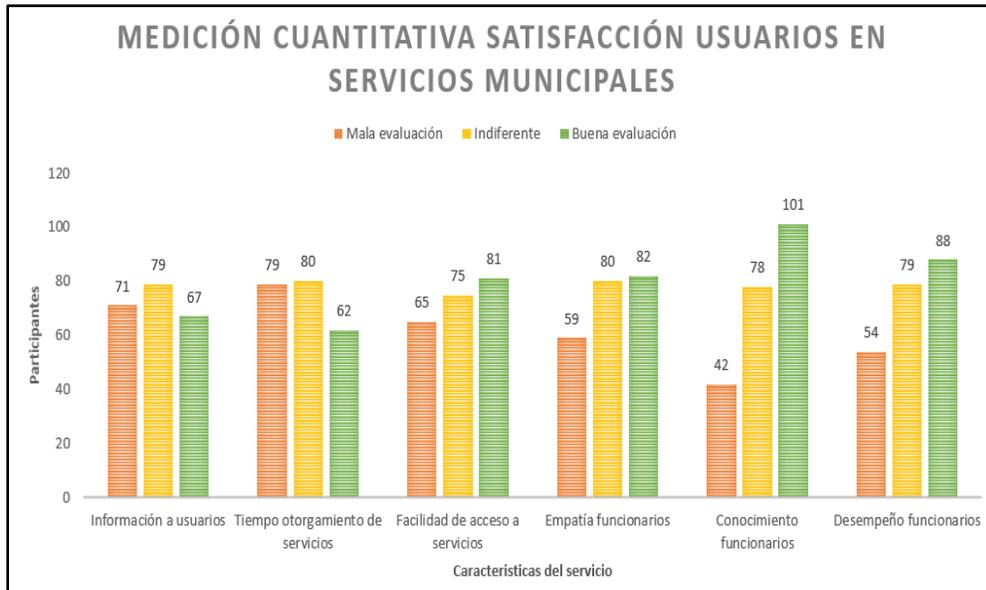
Subproceso Control Calidad de entrega (AS-IS)



Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 10

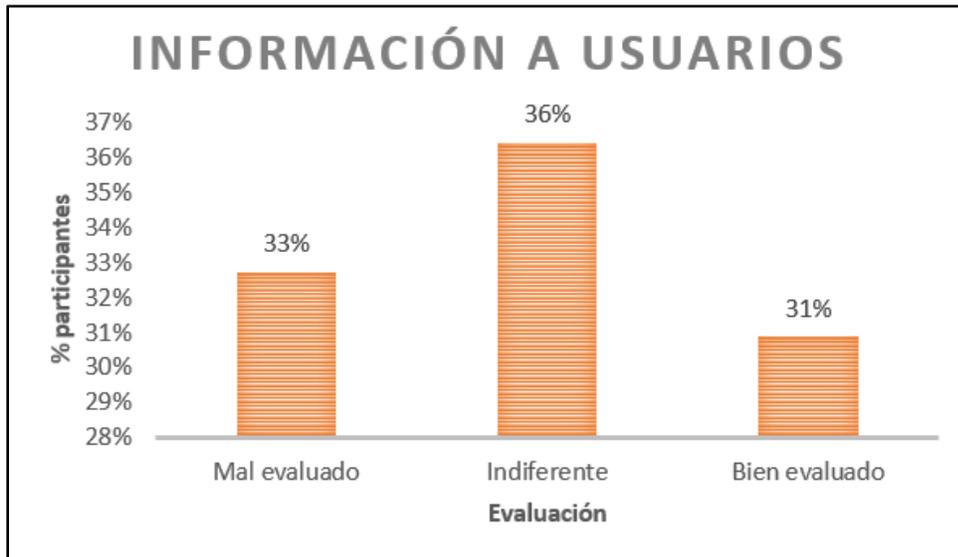
Medición cuantitativa Satisfacción de usuarios en Servicios Municipales



Fuente: Ilustre Municipalidad de Santiago (2013).

Anexo N° 10.1

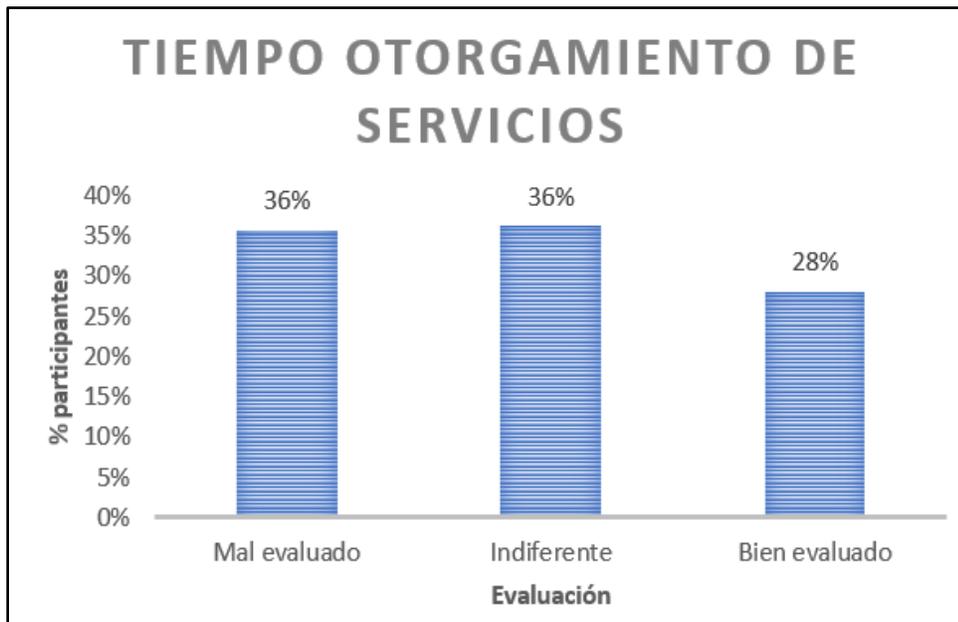
Evaluación Satisfacción de usuarios en Servicios Municipales



Fuente: Ilustre Municipalidad de Santiago (2013).

Anexo N° 10.2

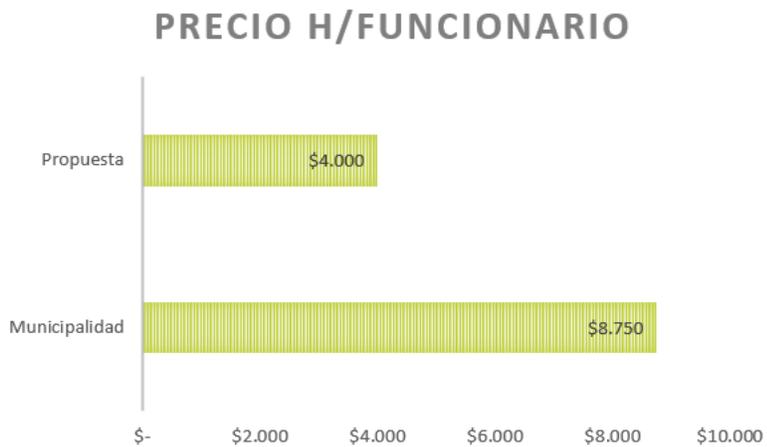
Evaluación tiempo otorgamiento de servicios en Servicios Municipales



Fuente: Ilustre Municipalidad de Santiago (2013).

Anexo N°11

Comparativo precio/h funcionario



Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 12

Plan de Capacitación Información al usuario

Mes del año	Módulo	Distribución tiempo
Enero	Orientación al usuario	Contenido: 3h y evaluación 1h
Febrero	Comunicación eficaz	Contenido: 3h y evaluación 1h
Marzo	Gestión emocional en comunicación	Contenido: 3h y evaluación 1h
Abril	Comunicación verbal	Contenido: 3h y evaluación 1h
Mayo	Fortalecimiento perfil profesional	Contenido: 3h y evaluación 1h
Junio	Optimización en toma de decisiones	Contenido: 3h y evaluación 1h
Julio	Trato eficiente al usuario	Contenido: 3h y evaluación 1h
Agosto	Control de quejas	Contenido: 3h y evaluación 1h
Septiembre	Ética profesional	Contenido: 3h y evaluación 1h
Octubre	Estrategias de autocuidado	Contenido: 3h y evaluación 1h
Noviembre	Entrega de servicio	Contenido: 3h y evaluación 1h
Diciembre	Desenlace	Contenido: 3h

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 13

Planificación de Capacitación

Módulo/Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
1	1 sábado											
2		1 sábado										
3			1 sábado									
4				1 sábado								
5					1 sábado							
6						1 sábado						
7							1 sábado					
8								1 sábado				
9									1 sábado			
10										1 sábado		
11											1 sábado	
12												1 sábado

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 14

Diagrama SIPOC "Proceso Elaboración Presupuesto Municipal" TO-BE

Diagrama SIPOC **ELABORACIÓN PRESUPUESTO MUNICIPAL**

S	I	P	O	C
Alcalde SECPLAN DAF	Criterios presupuestarios Fichas presupuestarias	FORMULACIÓN	Fichas con estimaciones de ingresos y gastos BD actualizadas Análisis predictivo	Alcalde Directores de Departamentos
Alcalde Directores de Departamentos	Fichas con estimaciones de ingresos y gastos BD actualizadas Análisis predictivo	DISCUSIÓN	Propuestas de fichas presupuestarias Plazo para solucionar observaciones	Alcalde Concejo Municipal SECPLAN DAF
Alcalde Concejo Municipal SECPLAN DAF	Propuestas de fichas presupuestarias Plazo para solucionar observaciones	APROBACIÓN	Presupuesto municipal y de los servicios traspasados, decreto alcaldicio	Alcalde Concejo Municipal Departamentos Municipales
Alcalde Concejo Municipal Departamentos Municipales	Presupuesto municipal y de los servicios traspasados, decreto alcaldicio	EJECUCIÓN	Ejecución del presupuesto según lo programado Monitoreo continuo del cumplimiento del presupuesto	SECPLAN Dirección de control DAF
SECPLAN Dirección de control DAF	Ejecución del presupuesto según lo programado Monitoreo continuo del cumplimiento del presupuesto	CONTROL Y EVALUACIÓN	Información del presupuesto aprobado, y revisión periódica de proyectos. Información de peticiones no contempladas en el presupuesto aprobado	Alcalde Concejo Municipal Departamentos Municipales

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 15

Diagrama SIPOC "Proceso Prestación Servicios Municipales" TO-BE

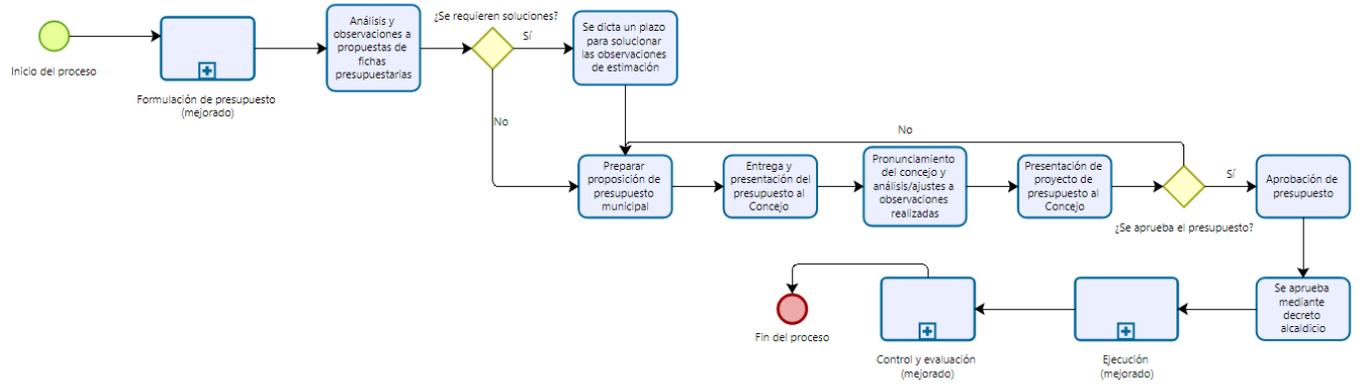
Diagrama SIPOC **PRESTACIÓN SERVICIOS MUNICIPALES**

S	I	P	O	C
Municipalidad	Objetivos, norma, regulación y recursos	ESTABLECIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE POLÍTICAS	Políticas actualizadas, evaluación de impacto, seguimiento y revisión	Departamentos municipales
Departamentos municipales	Necesidades identificadas, diseño del proceso, documentación del proceso.	ESTABLECIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN DE PROCESOS	Procesos implementados	Departamentos Municipales Ciudadanos
Departamentos Municipales Ciudadanos	Indicadores seleccionados y datos recopilados	INDICADORES DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS	Evaluación de indicadores	Departamentos Municipales Ciudadanos
Departamentos Municipales Ciudadanos	Estándares de calidad de servicio, implementación nuevo plan capacitación, implementación sección web, automatización, mejora y revisión continua.	CONTROL DE CALIDAD ENTREGA DE SERVICIOS	Servicio entregado al usuario	Ciudadanos

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 16

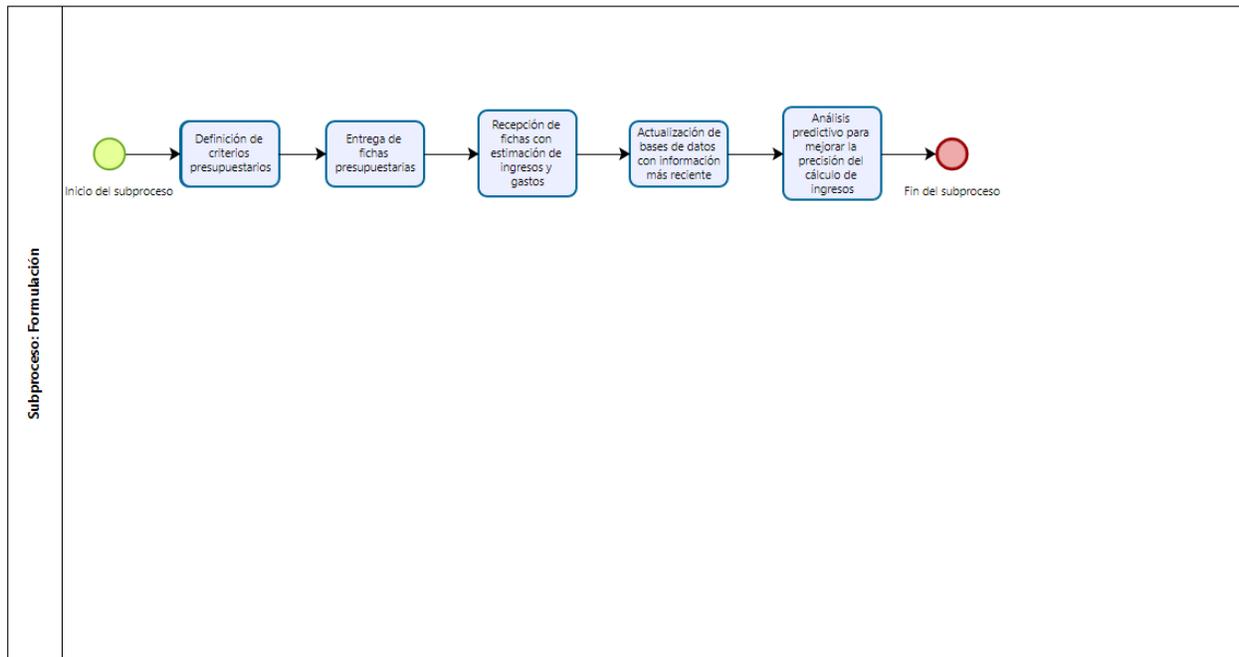
Mapeo TO-BE "Proceso elaboración de presupuesto municipal"



Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 16.1

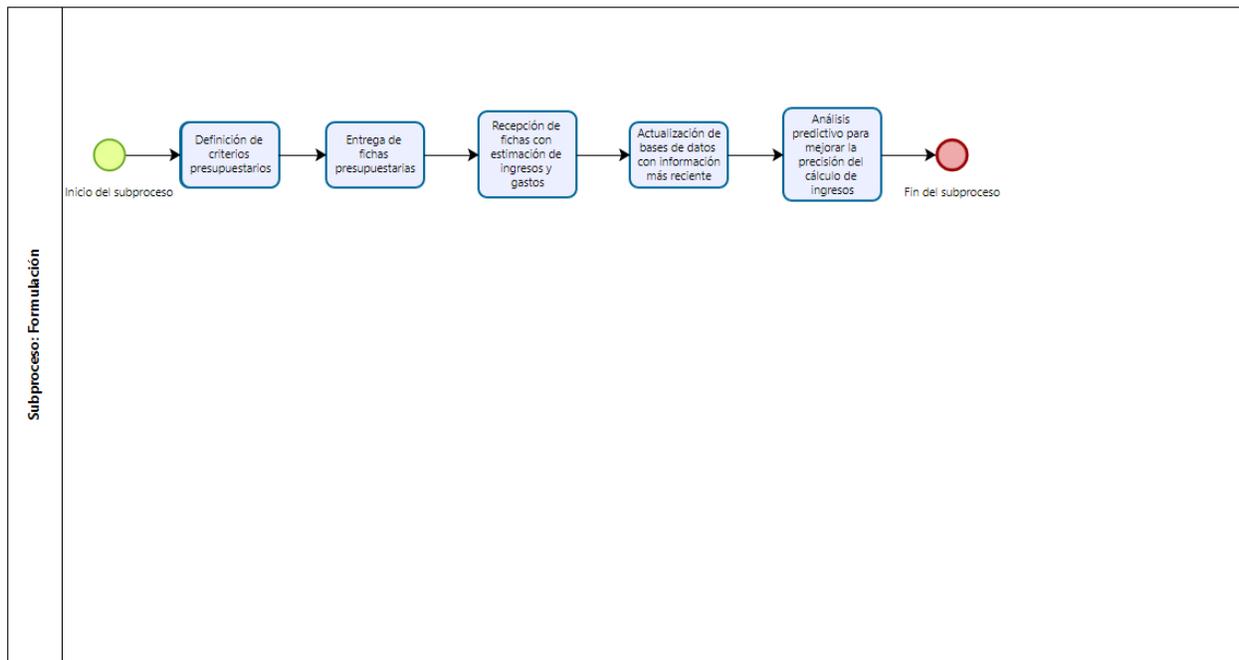
Subproceso formulación de presupuesto mejorado (TO-BE)



Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 16.2

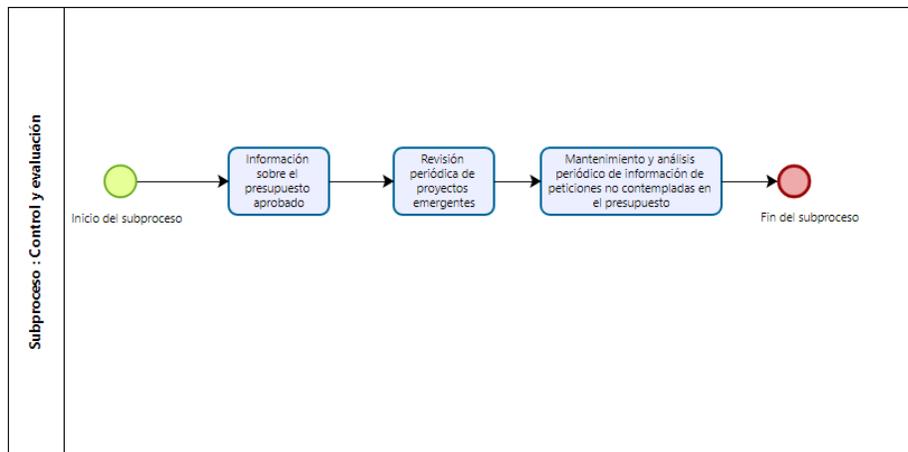
Subproceso ejecución de presupuesto mejorado (TO-BE)



Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 16.3

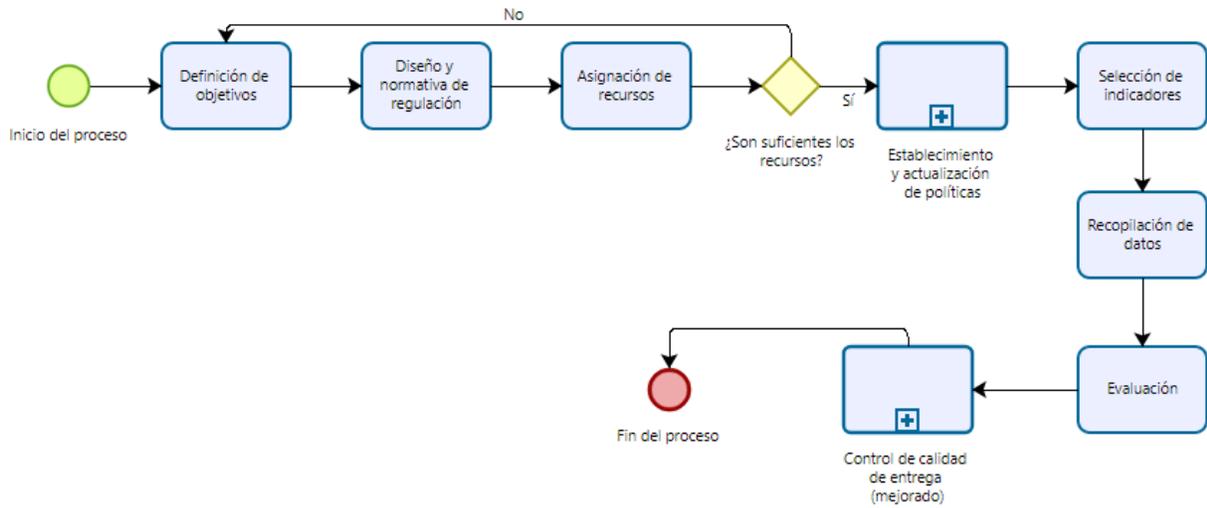
Subproceso Control y evaluación de presupuesto mejorado (TO-BE)



Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 17

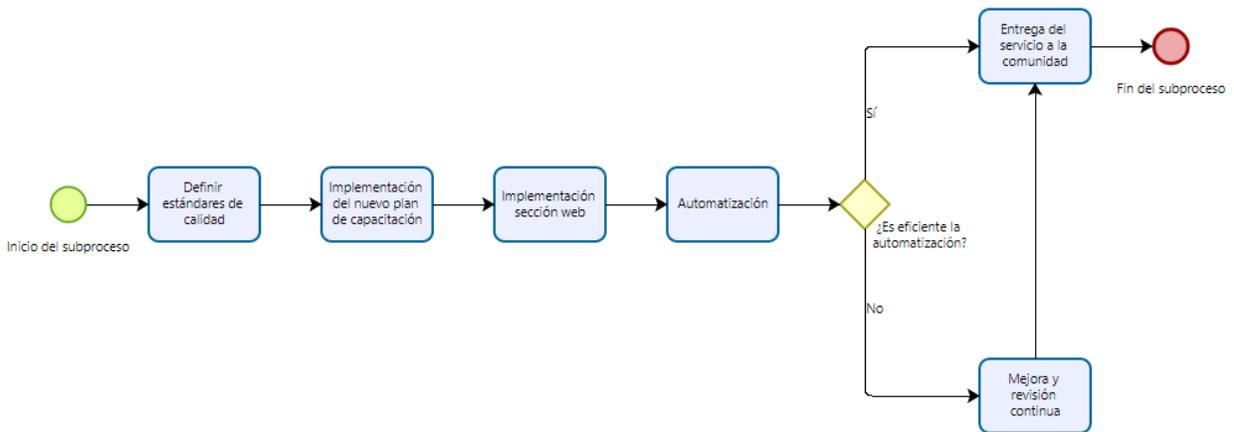
Mapeo TO-BE "Proceso Prestación de Servicios Municipales"



Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 17.1

Subproceso Control Calidad de entrega mejorado (TO-BE)



Fuente: Elaboración propia.

