

## Plan Estratégico Institucional 2010-2012

### Ilustre Municipalidad de Collipulli

#### I. Introducción

El presente documento corresponde al Plan Estratégico Institucional de la Municipalidad de Collipulli, el cual ha sido formulado durante el año 2010, mediante la realización de un proceso participativo liderado por el Alcalde y el equipo directivo del municipio, que involucró a los funcionarios y funcionarias de las diferentes unidades municipales.

Este plan, servirá de marco orientador de la gestión del municipio en el camino hacia la implementación de un Modelo de Gestión inspirado en los principios de la “Calidad” y la “Mejora Continua”, que posibilite la entrega de más y mejores servicios a la comunidad. Al mismo tiempo, que sirva para garantizar condiciones adecuadas de trabajo, clima y seguridad labora al personal del municipio para el correcto desempeño des sus funciones.

#### II. Visión, Misión y Valores Institucionales

##### 2.1 Visión Institucional

La visión institucional, es parte de los resultados de un proceso de análisis y reflexión el cual ha involucrado al Alcalde, en su calidad de máxima autoridad de la institución, el equipo directivo del municipio, y los funcionarios y funcionarias de las diferentes unidades.

En ella, se congregan los deseos y aspiraciones de los diferentes estamentos de la organización y de su autoridad, el Alcalde. Como tal, la visión ha sido la base a partir de la cual, se ha establecido la misión y valores institucionales. Del mismo modo, constituyo el punto de partida, y al mismo tiempo el propósito final, en función de la cual se han definido los objetivos estratégicos, específicos y el conjunto de acciones mediante los cuales se propone su operativización.

Con base a esta visión, se definen además la estrategia de implementación, así como las recomendaciones de carácter estratégico y operativo, que deberían ser implementadas por el municipio en algunos ámbitos de su gestión, con el propósito de alcanzar la meta de la acreditación de sus servicios.

##### Visión:

***Ser líderes, constructores de los sueños de la comunidad***

I. Municipalidad de Collipulli, Abril de 2010

##### 2.2 Misión Institucional

De acuerdo con el enfoque de planificación que se ha utilizado en el proceso de formulación del Plan Estratégico Institucional, la misión responde a la identificación de los propósitos y valores de la organización.

A partir de los elementos identificados como constituyentes de la visión institucional, el siguiente enunciado expresa la misión de la organización.

**Desarrollar una gestión eficiente y eficaz, con el objeto de garantizar la satisfacción de las necesidades y expectativas de la población, promoviendo la identidad local y la participación ciudadana.**

I. Municipalidad de Collipulli, Abril de 2010

## 2.3 Valores Institucionales

La visión y misión se sustentan en un conjunto de valores, con los cuales el municipio asume el compromiso de hacerlos parte de su gestión permanente, tanto de parte de los funcionarios y funcionarias, así también de sus directivos y autoridades. Los valores que inspiran la gestión del municipio de Collipulli son los siguientes:

**Valores:**

<b>Valores institucionales y su significado</b>	
<b>Eficiencia y Eficacia</b>	<i>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.</i>
<b>Honestidad y Transparencia</b>	<i>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 más expeditos.</i>
<b>Empatía y Tolerancia</b>	<i>Nuestras prácticas deben reflejar estos sentimientos, tanto hacia nuestros compañeros de trabajo, como hacia la comunidad. Todas las decisiones deben ser justas y equitativas.</i>
<b>Compromiso y Creatividad</b>	<i>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.</i>
<b>Respeto a las personas y a su identidad cultural</b>	<i>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 cariño percibido y cercanía con la comunidad.</i>

## III. Objetivos Institucionales

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, y deben guardar coherencia con la misión, visión y con el análisis interno y externo realizado inicialmente como parte del diagnóstico institucional.

A continuación se presenta el enunciado preliminar de los objetivos estratégicos institucionales elaborados a partir de las propuestas desarrolladas por el Alcalde, el Comité de mejoras y el equipo directivos del municipio.

### 3.1 Objetivos Estratégicos:

<b>1. Mejorar la calidad en la entrega de los servicios y prestaciones municipales, para satisfacer las expectativas de la comunidad.</b>
<b>2. Mejorar la coordinación interna y con los organismos asociados para lograr una mayor integración de las políticas públicas a nivel local.</b>
<b>3. Adecuar la estructura organizacional del municipio a la visión, misión, objetivos y metas institucionales y de desarrollo de la comuna.</b>
<b>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.</b>
<b>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.</b>

## IV. Estrategia de Implementación:

### 4.1 Consideraciones Generales

El diagnóstico institucional realizado en el marco de la formulación del Plan Estratégico ha permitido analizar las actuales fortalezas y debilidades del municipio. En este sentido, se ha identificado la existencia de algunos factores limitantes a las actuales capacidades que la municipalidad posee, para implementar el conjunto de iniciativas definidas en este Plan.

El primer factor limitante, corresponde a las restricciones presupuestarias que presenta el municipio, lo cual establece un reducido margen de maniobra para la implementación, especialmente en aquellas líneas de acción que signifiquen un mayor incremento de los gastos municipales.

El segundo factor limitante, lo representa la reducida planta de personal, la cual hace imposible implementar en el corto plazo, una reestructuración de la organización municipal acorde a los desafíos institucionales.

No obstante lo anterior, el municipio de Collipulli posee un conjunto de fortalezas y enfrenta una oportunidad, que sumadas, representan elementos esenciales sobre los cuales se apoyará el proceso de mejoramiento de la calidad de sus procesos y servicios.

Entre las principales fortalezas se destacan, el positivo liderazgo del Alcalde y la existencia de un “equipo directivo” consolidado y que demuestra altos niveles de competencia profesional.

El segundo factor, lo representa la construcción del nuevo edificio consistorial, el cual, puede representar un factor detonante en un mejoramiento sustancial de la gestión global del municipio. Ello, si el municipio en su conjunto, de manera participativa y proactiva, se involucra en un proceso de adecuación de sus estructura organizacionales, definición de funciones e innovación en sus procesos y sus estilos de gestión.

### 4.2 Estrategia de Implementación del Plan

A continuación se presenta la propuesta de implementación de Plan Estratégico Institucional para el Municipio de Collipulli, el cual considera tres fases, cada una enmarcada en horizontes temporales diferentes.

Las fases propuestas son:

<b>Fase</b>	<b>Horizonte Temporal</b>	<b>Temporalidad propuesta</b>
1 <sup>a</sup>	Corto plazo	Octubre 2010-Marzo 2011
2 <sup>a</sup>	Mediano Plazo	Abril 2011 – Diciembre 2012
3 <sup>a</sup>	Largo Plazo	Posterior al 2012

#### **4.3 Criterios orientadores de la Estrategia de Implementación:**

##### **a. Liderazgo e involucramiento del Alcalde y del Concejo Municipal en la implementación del Plan:**

El Alcalde debe asumir un rol protagónico en la implementación del plan, liderando y promoviendo el proceso. Así mismo, involucrando al Concejo Municipal en su implementación y seguimiento.

##### **b. Empoderamiento, definición de roles y funciones:**

El Alcalde debe designar y comunicará a todos(as) los miembros de la institución quien será en conjunto con él, la persona encargada de llevar la conducción y realizar el monitoreo y control del proceso de implementación. No debe confundirse esta función, con la responsabilidad de la implementación de las diferentes líneas de acción del Plan, por cuanto de ello, son responsables todos los funcionarios(as) y particularmente, los directores(as), jefaturas o encargados(as) de cada unidad municipal o programa.

##### **c. Participación activa de los funcionarios y funcionarias en la implementación, monitoreo y evaluación del Plan.**

Si bien la responsabilidad final por la implementación del Plan corresponde a los(as) directivos, jefaturas o encargados de unidad o programa, que se han individualizado en cada una de las líneas de acción, el Plan requiere el compromiso e involucramiento de todo el personal del municipio.

##### **d. Comunicación y difusión permanente de los avances y/o retrocesos del Plan**

**“Solo se conoce lo que se comunica”**. Esta debería ser la máxima del proceso de implementación del Plan Estratégico. Para ello se establecerán mecanismos permanentes de comunicación y difusión tanto del proceso, así como de los avances y obstáculos que éste presenta.

##### **e. Reconocimiento al cumplimiento de las metas del Plan**

El Plan considera metas en el corto, mediano y largo plazo. El logro de las metas debe tener un efecto demostrativo sobre el personal de la municipalidad y su reconocimiento, debe motivar al personal de la institución a comprometerse con el proceso. Por ello, es necesario tener mecanismos que permitan reconocer a los funcionarios y funcionarias en el logro de las metas propuesta.

Por esta razón, se implementará un Programa de Incentivos para el personal. Como uno de los mecanismos de incentivo, se realizará la vinculación del PMGM con la implementación del Plan Estratégico Institucional.

## f. Gestión de los recursos necesarios para la implementación del Plan

A pesar del escaso margen presupuestario que presenta el municipio de Collipulli en su presupuesto, es necesario considerar en el ejercicio presupuestario actual y futuro, el financiamiento de algunas acciones prioritarias.

Al respecto hay que señalar que en el análisis de viabilidad realizado a cada una de las acciones propuestas, el costo de implementación de la acción, ha sido un factor gravitante al momento de considerar su incorporación al Plan. Por esta razón, hay acciones que siendo necesarias de realizar no han sido consideradas en la primera fase de implementación del Plan Estratégico Institucional.

### V: Plan de Acción 2010-2012

Objetivo Estratégico	Líneas de acción priorizadas	Fase I	Fase II	Fase III
1. Mejorar la calidad en la entrega de los servicios y prestaciones municipales, para satisfacer las expectativas de la comunidad	1.1 Definir cuáles son los principales servicios o prestaciones municipales en cada unidad y evaluar el grado de satisfacción de la comunidad respecto de los diferentes servicios.	<input checked="" type="checkbox"/>		
	1.2 Diseñar un plan de mejora para cada uno de los servicios identificados, considerando las expectativas de la comunidad y las ODM identificadas en el levantamiento de procedimientos de cada servicio.		<input checked="" type="checkbox"/>	
	1.3 Implementar un plan de capacitación para mejorar las competencias laborales de los funcionarios y funcionarias, iniciando dicho proceso en aquellos servicios donde se encuentren los mayores niveles de insatisfacción.		<input checked="" type="checkbox"/>	
Objetivo Estratégico	Líneas de acción priorizadas	Fase I	Fase II	Fase III
2. Mejorar la coordinación interna y con los organismos asociados para lograr una mayor integración de las políticas públicas a nivel local.	2.1 Evaluar los niveles de eficiencia y eficacia de las instancias de coordinación interna existente, con el objeto de diseñar e implementar acciones de mejora para su fortalecimiento.	<input checked="" type="checkbox"/>		
	2.2 Identificar cuáles son los organismos asociados estratégicos para la gestión municipal, evaluar los grados de coordinación existentes, e implementar acciones de mejora para su fortalecimiento.	<input checked="" type="checkbox"/>		
	2.3 Diseñar e implementar un sistema de informatización de la información, como base para mejorar los niveles de coordinación interna y con los organismos asociados.		<input checked="" type="checkbox"/>	
Objetivo Estratégico	Líneas de acción priorizadas	Fase I	Fase II	Fase III
3. Adecuar la estructura organizacional del municipio a la visión, misión, objetivos y metas institucionales y de desarrollo de la comuna.	3.1 Elaborar una propuesta de organización interna del municipio alineada con la visión, misión y objetivos estratégicos institucionales, con los objetivos de desarrollo de la comuna y la normativa legal vigente.			<input checked="" type="checkbox"/>

	3.2 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.			<input checked="" type="checkbox"/>
	3.3 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.			<input checked="" type="checkbox"/>

Objetivo Estratégico	Líneas de acción prioritizadas	Fase I	Fase II	Fase III
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	4.1 Implementar la unidad de Gestión de RRHH del municipio, con personal, soporte tecnológico y recursos suficientes para el adecuado desempeño de sus funciones.	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.2 Implementar un mecanismo permanente para medir y evaluar el grado de satisfacción del personal,	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.3 Implementar un mecanismo permanente de capacitación y perfeccionamiento del personal municipal.	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.4 Implementar un mecanismo permanente de reconocimiento e incentivos al personal municipal.	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.5 Implementar un mecanismo permanente de auto-cuidado y seguridad del personal municipal en el lugar de trabajo.	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.6 Implementar un mecanismo permanente que permita a los funcionarios y funcionarias participar en la mejora de los procesos y servicios de la municipalidad.	<input checked="" type="checkbox"/>		
	4.7 Implementar un mecanismo permanente de información y difusión de la visión, misión, valores, objetivos y orientaciones de la dirección.	<input checked="" type="checkbox"/>		

Objetivo Estratégico	Líneas de acción prioritizadas	Fase I	Fase II	Fase III
5. Mejorar los mecanismos de planificación e implementar sistemas para realizar un adecuado seguimiento y control de la gestión municipal.	5.1 Actualizar el Plan de Desarrollo Comunal, e implementar un sistema que permita monitorear y evaluar su implementación.			<input checked="" type="checkbox"/>
	5.2 Mejorar el sistema de formulación, monitoreo y evaluación del Presupuesto Municipal.	<input checked="" type="checkbox"/>		
	5.3 Mejorar el sistema de formulación, monitoreo y evaluación del Plan de Mejoramiento Gestión Municipal (PMGM), y su alineamiento con el Plan Estratégico Institucional.	<input checked="" type="checkbox"/>		
	5.4 Implementar un sistema que permita monitorear y evaluar el impacto del Plan de Capacitación en la mejora de la gestión municipal.			<input checked="" type="checkbox"/>
	5.5 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.	<input checked="" type="checkbox"/>		