



UNIVERSIDAD
Finis Terrae

UNIVERSIDAD FINIS TERRAE
FACULTAD DE INGENIERÍA
INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL

PROPUESTA DE DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL
PARA LA MUNICIPALIDAD DE SAN FABIÁN DE ALICO COMO
HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN
INTERNA

PABLO NICOLÁS GUTIÉRREZ SILVA

Trabajo de título presentado a la Facultad de Ingeniería de la Universidad Finis Terrae,
para optar al Título de Ingeniero/a Civil Industrial

Profesor Guía: Sergio Rozas Mellado

Santiago, Chile

2025

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por su apoyo incondicional durante todo mi proceso formativo. Gracias por no dejarme rendir, por motivarme en cada etapa y por ser la base que me sostuvo en los momentos de mayor dificultad. A mi tío Álvaro, en especial, por estar siempre presente en los hitos importantes de mi vida y ser un ejemplo constante de acompañamiento y fortaleza.

A mi profesor guía, por la orientación, paciencia y conocimientos entregados durante el desarrollo de este trabajo. Su compromiso académico y humano fue esencial para culminar con éxito esta investigación.

A la comisión evaluadora, por el tiempo dedicado a revisar este informe, sus observaciones y sugerencias que enriquecieron la calidad del trabajo y fortalecieron mi aprendizaje.

A todas las personas que colaboraron directa o indirectamente en la realización de esta tesis, aportando información, experiencias y apoyo en el proceso de recopilación de antecedentes y análisis.

A mis amigos y compañeros, quienes me brindaron su ayuda desinteresada y me acompañaron en innumerables momentos que hicieron más llevadero este camino. Su amistad y apoyo me motivaron a continuar con perseverancia.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
1. INTRODUCCIÓN	9
1.1 Situación problema.....	9
1.2 Solución propuesta.....	9
1.3 Objetivo general	9
1.4 Objetivos específicos.....	9
1.5 Alcances y limitaciones.	10
1.5.1 Alcances.	10
1.5.2 Limitaciones.	10
2. ESTADO DEL ARTE	11
3. MARCO TEÓRICO	14
3.1 Control de Gestión y sistemas.....	14
3.2 Herramientas gubernamentales para las municipalidades.....	16
3.2.1 <i>Ley Orgánica Constitucional N° 18.695</i>	16
3.2.2 <i>Constitución y Organización</i>	16
3.2.3 <i>Funciones Privativas</i>	16
3.2.4 <i>Funciones Facultativas o Accesorias</i>	17
3.2.5 <i>Atribuciones Esenciales</i>	18
3.2.6 <i>Conformación Participativa y control</i>	18
3.2.7 <i>Síntesis normativa y vínculo con el CMI</i>	19
3.2.8 <i>Modernización del estado</i>	19
3.3 Herramientas de planificación comunal	20
3.3.1 <i>Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO)</i>	20

3.3.2 Plan Regulador Comunal	21
3.3.3 Presupuesto Municipal Anual	22
3.3.4 Proyecto Municipal de Cultura (PMC)	24
3.4 Cuadro de mando integral	25
3.4.1 Metodología del cuadro de mando integral	27
3.4.2 Elementos del cuadro de mando integral	28
3.4.3 Visión, misión y valores.....	28
3.4.4 Estrategia, objetivos y mapa estratégicos.	28
3.4.5 Perspectivas tradicionales del Cuadro de Mando Integral.....	29
3.4.6 Relaciones causa-efecto.....	31
3.4.7 Indicadores	32
3.4.8 Metas.....	35
3.4.9 Iniciativas estratégicas	35
3.4.10 Responsables	35
3.4.11 Gestión del Cambio	35
3.4.12 Feedback y reformulación estratégica.....	36
3.5 El cuadro de mando integral en organizaciones no lucrativas y gubernamentales.	37
3.5.1 Adaptación de la estructura del cuadro de mando integral.....	38
4. METODOLOGÍA.....	40
4.1 Revisión documental y diagnóstico institucional	40
4.1.1 Técnicas de recolección de información	40
4.1.2 Integración del CMI al sector público	40
4.1.3 Definición de objetivos estratégicos	41
4.2 Definición de indicadores, metas y responsables	42
4.3 Diseño del Cuadro de Mando Integral	42
5. DESARROLLO.....	43
5.1 Descripción de la situación actual e institucional.	43

5.2	Identificación de indicadores de desempeño	46
5.3	Estrategia de mejora institucional	48
5.3.1	<i>Análisis FODA</i>	48
5.3.2	<i>Análisis FODA cruzado</i>	49
5.3.3	<i>Mapa Estratégico</i>	52
5.4	Diseño de matriz de indicadores	54
5.4.1	<i>Indicadores de desempeño del CMI</i>	54
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	57
6.1	Conclusiones generales	57
6.2	Análisis por perspectiva del CMI	58
6.2.1	<i>Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo</i>	58
6.2.2	<i>Perspectiva de Procesos Internos</i>	59
6.2.3	<i>Perspectiva de Sostenibilidad de Recursos</i>	59
6.2.4	<i>Perspectiva de Ciudadanía, Comunidad y Ambiente</i>	59
6.3	Análisis comparativo de los objetivos estratégicos	60
6.4	Limitaciones del estudio y sugerencias para futuras investigaciones	60
6.5	Propuesta de implementación del CMI	61
6.5.1	<i>Socialización y validación institucional</i>	61
6.5.2	<i>Fortalecimiento de capacidades</i>	61
6.5.3	<i>Diseño e implementación de herramientas de monitoreo</i>	62
6.5.4	<i>Alineación con instrumentos de gestión</i>	62
6.5.5	<i>El seguimiento, la evaluación y la retroalimentación son fundamentales</i> ...	62
6.6	Presupuesto de implementación del CMI	62
6.6.1	<i>Justificación del presupuesto de implementación del CMI</i>	64
	GLOSARIO	67
	LISTA DE ABREVIATURAS	71
	BIBLIOGRAFIA	72

ÍNDICE DE TABLA E ILUSTRACIONES

Índice de Figuras:

Figura 1. El CMI como estructura para transformar la estrategia:	31
Figura 2. Tipología de indicadores según nivel organizacional y planificación.	34
Figura 3. Proceso de gestión del Cuadro de Mando Integral.....	37
Figura 4. Propuesta de CMI para el sector público.....	41
Figura 5. Mapa de San Fabian de Alico.	43
Figura 6. Organigrama institucional.....	45
Figura 7: Mapa estratégico para la construcción de cuadro de mando integral	53

Índice de Tablas:

Tabla 1. Nuevas perspectivas en base al Cuadro de Mando Integral.....	38
Tabla 2. Matriz FODA	48
Tabla 3. Matriz FODA cruzado.....	49
Tabla 4. Propuesta de objetivos estratégicos.	52
Tabla 5. Matriz de indicadores de desempeño	55
Tabla 6. Presupuesto estimado para la implementación del CMI en la Municipalidad de San Fabián de Alico.	63

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es proponer diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la Municipalidad de San Fabián de Alico, pensado como una herramienta de gestión estratégica que busca mejorar la administración interna y aumentar la transparencia institucional. Ante las crecientes exigencias de los ciudadanos por una administración pública que sea eficiente, participativa y ética, se propone un modelo adaptado al contexto municipal chileno, tomando como base la metodología de Kaplan y Norton (1992) y la adaptación sectorial de Barros y Rodríguez (2005).

La investigación permitió desarrollar un Cuadro de Mando Integral (CMI) que se adapta a la realidad de la Municipalidad de San Fabián de Alico, integrando los principales instrumentos de planificación. Los hallazgos revelaron la necesidad de fortalecer las competencias del capital humano, digitalizar los procesos administrativos, optimizar la ejecución presupuestaria y establecer mecanismos efectivos para la participación ciudadana y la rendición de cuentas. También se encontraron brechas en el acceso a la información pública y en los sistemas de control interno. Como respuesta, se propone un CMI organizado en cuatro perspectivas estratégicas, con indicadores clave (KPI), metas y responsables bien definidos, acompañado de un mapa causal y un plan de implementación gradual.

Se llega a la conclusión de que el CMI es una herramienta efectiva y relevante para modernizar la gestión pública local en San Fabián de Alico. Se sugiere llevar a cabo una implementación piloto, integrarlo con plataformas digitales de seguimiento y asegurar su conexión con la planificación y el presupuesto municipal. El modelo que se propone puede ser replicado en otras comunas con características similares y sirve como una base sólida para futuras investigaciones sobre control de gestión y transparencia en el contexto municipal chileno.

Palabras clave: Cuadro de Mando Integral, gestión pública municipal, transparencia, control de gestión, planificación estratégica.

ABSTRACT

The objective of this research is to propose the design of a Balanced Scorecard (BSC) for the Municipality of San Fabián de Alico, conceived as a strategic management tool to improve internal administration and increase institutional transparency. Given the growing demands of citizens for an efficient, participatory, and ethical public administration, a model adapted to the Chilean municipal context is proposed, based on the methodology of Kaplan and Norton (1992) and the sectoral adaptation of Barros and Rodríguez (2005).

The research enabled the development of a Balanced Scorecard (BSC) tailored to the reality of the Municipality of San Fabián de Alico, integrating the main planning instruments. The findings revealed the need to strengthen human capital skills, digitize administrative processes, optimize budget execution, and establish effective mechanisms for citizen participation and accountability. Gaps were also found in access to public information and in internal control systems. In response, a Balanced Scorecard (BSC) is proposed, organized around four strategic perspectives, with well-defined key performance indicators (KPIs), goals, and responsible parties, accompanied by a causal map and a phased implementation plan.

It is concluded that the BSC is an effective and relevant tool for modernizing local public management in San Fabián de Alico. A pilot implementation is suggested, along with its integration with digital monitoring platforms and ensuring its connection to municipal planning and budgeting. The proposed model can be replicated in other municipalities with similar characteristics and serves as a solid foundation for future research on management control and transparency within the Chilean municipal context.

Keywords: Balanced Scorecard, municipal public management, transparency, management control, strategic planning.

INTRODUCCIÓN

1.1 Situación problema

La Municipalidad de San Fabián de Alico, ubicada en la Región de Ñuble, se caracteriza por ser una comuna rural con una baja densidad de población. Su economía se centra en la agricultura, el turismo de naturaleza y los servicios locales. El amplio y disperso territorio, junto con una infraestructura administrativa que deja mucho que desear, presenta un desafío constante para la gestión pública y la entrega eficiente de servicios. La plantilla municipal está formada por un número reducido de funcionarios, lo que limita su capacidad operativa y la implementación de herramientas modernas de gestión. En este contexto, la falta de indicadores de desempeño como apoyo en la toma de decisiones ha complicado la evaluación de la eficiencia de los procesos, los tiempos de respuesta y la satisfacción de los ciudadanos.

1.2 Solución propuesta

Frente a esta realidad, se presenta como solución la propuesta de un diseño de Cuadro de Mando Integral (CMI) que se adapte al contexto de la Municipalidad de San Fabián de Alico. Esta herramienta será clave para convertir la misión, visión y valores institucionales en objetivos estratégicos, indicadores, metas e iniciativas, todo ello organizado en un mapa de causa-efecto que guiará la gestión hacia una mayor eficiencia interna y transparencia.

1.3 Objetivo general

Diseñar un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la Municipalidad de San Fabián de Alico, con el propósito de crear una herramienta de gestión y control interno del municipio.

1.4 Objetivos específicos

1. Describir la estructura organizacional y el funcionamiento actual de la municipalidad.
2. Identificar los principales indicadores de gestión asociados a las perspectivas tradicionales. considerando misión, visión, valores

3. Definir objetivos estratégicos e indicadores que fundamenten el mapa estratégico y el CMI fundamentado por su análisis FODA
4. Proponer un diseño de CMI que considere objetivos estratégicos, indicadores, metas, responsables, nivel organizacional y mecanismos de seguimiento adaptados al contexto local.

1.5 Alcances y limitaciones.

Definir los alcances y limitaciones es fundamental en cualquier proceso de investigación, ya que ayuda a establecer el marco de acción del estudio y a identificar las restricciones metodológicas que pueden afectar los resultados (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

1.5.1 Alcances.

El estudio presenta el diseño conceptual del CMI como una herramienta clave para la gestión estratégica. No se ha implementado un sistema informático ni se ha desarrollado la fase operativa para la carga y monitoreo de datos. Además, la validación empírica del modelo dependerá de la voluntad política y de la gestión de la municipalidad. A pesar de esto, el trabajo establece una base metodológica y práctica que puede servir como referencia para la futura aplicación y evaluación del CMI.

1.5.2 Limitaciones.

La información que sustenta este trabajo se limitó a la expuesta por la municipalidad en su web institucional y su web de transparencia, por lo que el diseño no cuenta con la interacción con el municipio que permitiera una construcción contingente a las realidades diarias de la institución.

ESTADO DEL ARTE

La implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en los municipios ha cobrado relevancia en las últimas décadas debido a la demanda de una gestión pública más eficaz, transparente y sostenible. Trasladar el CMI al ámbito local requiere ajustes que consideren factores comunitarios, sociales y políticos, a diferencia de lo que ocurre en el sector privado. Según la literatura, este modelo de gestión estratégica facilita la coordinación de las dimensiones financieras con objetivos relacionados con la ciudadanía, los procesos internos y la innovación. Esto proporciona una visión más integral de la gestión municipal (Barros, 2025; Abdel Hamied y Elbagoury, 2025).

La introducción del CMI en países en desarrollo enfrenta desafíos como lo son la ausencia de estándares definidos y la falta de información confiable. (Chakwizira y Schoeman 2023) enfatizan que estas limitaciones generan disparidades en el desempeño que afectan directamente la prestación de servicios esenciales. Esto pone de manifiesto la necesidad de herramientas de gestión simplificadas y flexibles. (Hamied y Elbagoury 2025) enfatizan que, con base en las experiencias de otros países, la implementación del CMI requiere fortalecer las capacidades técnicas de los funcionarios y contar con sistemas de información robustos para monitorear los indicadores. Sayed et al. (2021) analizaron la implementación del CMI en una localidad canadiense y concluyeron que este instrumento tuvo un buen comportamiento, pues entre otros, permitió evaluar la estrategia local. También señalaron que la diversificación de la base imponible, el liderazgo en la gestión, el desarrollo económico y las relaciones con las comunidades indígenas son elementos cruciales para el éxito. De igual manera, (Barros 2025) señala que la literatura existente sobre el CMI en los gobiernos locales se centra en estudios de casos prácticos. Esto demuestra su utilidad para orientar las estrategias a nivel municipal, pero también destaca la falta de investigación sobre el carácter a largo plazo de su uso.

En Portugal, (Santos et al. 2025) presentaron un CMI centrado en la sostenibilidad ambiental, estructurado mediante un mapa estratégico de colaboración entre municipios. Su propuesta da realce a la cooperación intermunicipal y la identificación de elementos ambientales cruciales como componentes esenciales para el empoderamiento del gobierno local en el marco

de las políticas verdes. Por otro lado, (Garefalakis et al. 2025) realizaron una investigación sobre gobiernos locales en Grecia y determinaron que la incorporación de indicadores de gobernanza, sociales y ambientales en el CMI facilita la alineación entre la planificación municipal y los objetivos de desarrollo sostenible. Sin embargo, reconocen que persisten obstáculos, como la resistencia institucional y la escasa capacidad administrativa en los municipios pequeños.

Aunque la mayoría de las publicaciones destacan los beneficios del CMI, también se han identificado riesgos. (Barros 2025) indica que no reflexionar sobre el impacto político y social de su implementación puede reducir su eficacia. (Schoeman y Chakwizira 2023) argumentan además que el CMI puede convertirse en un mero ritual administrativo, Sin consecuencias reales si no va acompañada de participación ciudadana, coherencia entre los planes estratégicos y los presupuestos municipales, así como procesos de aprendizaje organizacional.

Existen investigaciones en áreas no municipales que ofrecen perspectivas aplicables a otros entornos. (Chen et al. 2023) utilizaron un CMI, con técnicas de priorización añadidas, para investigar la gestión del conocimiento del cliente en empresas de agroturismo chinas. Esto permitió una organización clara de competencias y procesos. (Yang 2022), por su parte, desarrolló un modelo para evaluar el desempeño de enfermería en centros de salud comunitarios chinos, incluyendo elementos relacionados con la motivación y las condiciones laborales en el CMI. Si bien estos ejemplos no abordan los municipios, demuestran la capacidad del CMI para adaptarse a situaciones con limitaciones de información y recursos, lo cual es muy relevante para la gestión pública local.

Los datos, en general, indican que el CMI es una herramienta estratégica con un enorme potencial para los municipios, siempre que se adapte a las particularidades de cada contexto. Con los avances en su integración con los objetivos sociales y ambientales, se refuerza la idea de que el CMI debe ir más allá de la medición financiera y convertirse en un sistema de gestión estratégica que armonice la creación de valor público, la sostenibilidad y la rendición de cuentas. El reto es que los municipios lo vean no solo como un panel de indicadores, sino como una herramienta para transformar su organización y territorio (Santos et al., 2025; Du et al., 2023; Garefalakis et al., 2025). Además,

la relevancia del CMI como marco de evaluación es evidente en proyectos de infraestructura derivados de colaboraciones público-privadas. Du et al. (2023) desarrollaron un modelo para examinar el desempeño en proyectos de transporte urbano. Con él, descubrieron que la calidad operativa a lo largo del tiempo, la cooperación entre diversas partes interesadas y el uso de tecnologías de la información son elementos esenciales para mantener la eficacia del servicio. Estos hallazgos indican que los CMI municipales deben avanzar hacia modelos más dinámicos capaces de incorporar información en tiempo real y abordar la complejidad de la gestión local.

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo desarrolla los fundamentos conceptuales y normativos que sustentan la investigación, con el objetivo de proporcionar un marco de referencia sólido para el diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Municipalidad de San Fabián de Alico. En primer lugar, se abordan las nociones de control de gestión y sistemas de planificación pública, destacando los instrumentos establecidos en la Ley Orgánica Constitucional N.º 18.695, tales como el PLADECO, el presupuesto municipal, el plan regulador y el plan municipal de cultura (PMC). Posteriormente, se revisa el proceso de modernización del Estado chileno y su relevancia para la gestión estratégica local. Finalmente, se profundiza en los aportes teóricos del CMI, tanto en su formulación original como en sus adaptaciones al sector público, lo que permitirá vincular la teoría con la práctica y fundamentar el modelo propuesto en este estudio.

3.1 Control de Gestión y sistemas

El Control de Gestión constituye un proceso esencial en toda organización, ya que permite alinear las acciones operativas con la estrategia institucional, orientando las decisiones y conductas de sus integrantes hacia el logro de los objetivos organizacionales. Se concibe como un mecanismo transversal que guía y evalúa el desempeño institucional en función de metas estratégicas previamente definidas, asegurando que las actividades ejecutadas contribuyan efectivamente al cumplimiento de la misión y visión institucionales. Este proceso no solo facilita la toma de decisiones informadas, sino que también fortalece la eficiencia, la rendición de cuentas y la orientación hacia resultados (Flores y Rivas, 2012).

En el contexto del sector público, y especialmente en el ámbito municipal, el control de gestión adquiere una relevancia aún mayor, ya que las decisiones deben responder no solo a criterios de eficiencia y eficacia, sino también a los principios de transparencia, equidad y servicio al interés público. La adecuada administración de los recursos públicos y la capacidad de respuesta ante las demandas locales requieren de herramientas sistemáticas de seguimiento y

evaluación, que permitan sustentar la toma de decisiones de manera informada, oportuna y alineada con los objetivos institucionales (Vilardell, 2008).

Los sistemas de control de gestión se configuran como un conjunto de instrumentos que permiten operacionalizar dicho proceso. A través de la recolección, procesamiento y análisis de información clave, estos sistemas facilitan el monitoreo continuo del desempeño institucional, permitiendo identificar desviaciones respecto a los planes establecidos y adoptar medidas correctivas de manera oportuna. De esta forma, se supera el enfoque tradicional, reactivo y centrado en el control ex post, para dar paso a una lógica estratégica, proactiva y orientada a resultados (Flores y Rivas, 2012).

El enfoque contemporáneo del control de gestión integra tanto el control operacional como el estratégico, estableciendo vínculos estrechos entre la planificación, la ejecución y la retroalimentación. Este enfoque permite no solo evaluar el cumplimiento de metas cuantitativas, sino también incorporar dimensiones cualitativas del desempeño institucional, tales como la calidad de los servicios, la satisfacción ciudadana, la innovación y la capacidad de aprendizaje organizacional (Lorino, 1993).

En un escenario donde la generación de valor no depende exclusivamente de los activos tangibles, sino también de factores intangibles como el conocimiento organizacional, las redes de colaboración y la confianza pública, los sistemas de control de gestión deben adoptar una perspectiva integral. Esta visión implica no solo evaluar la eficiencia de los procesos internos, sino también su impacto en el bienestar colectivo y su contribución a los objetivos estratégicos de largo plazo (Vilardell, 2008).

Desde esta perspectiva, el diseño e implementación de sistemas de control de gestión, como el Cuadro de Mando Integral (CMI), constituye una herramienta fundamental para fortalecer la gestión municipal. Este enfoque permite articular la visión estratégica institucional con indicadores operativos concretos, promoviendo una gestión basada en evidencia, orientada a resultados y centrada en el servicio efectivo a la comunidad. Asimismo, facilita la toma de decisiones informadas, el seguimiento continuo del desempeño y la alineación de los recursos públicos con las prioridades definidas por la administración local.

3.2 Herramientas gubernamentales para las municipalidades

3.2.1 *Ley Orgánica Constitucional N° 18.695*

En Chile, las municipalidades son órganos autónomos de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Su finalidad principal es satisfacer las necesidades de la comunidad local y promover su participación en el desarrollo económico, social y cultural de la comuna. Esta orientación está claramente establecida en el artículo 1° de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N.° 18.695, la cual constituye el marco normativo que regula la estructura, funciones y atribuciones de los gobiernos locales.

La ley otorga a las municipalidades la responsabilidad de administrar los intereses comunales con eficiencia, equidad y transparencia, promoviendo el desarrollo integral del territorio. Además, establece los instrumentos clave de planificación como el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), el Plan Regulador Comunal y el Presupuesto Municipal Anual como herramientas fundamentales para el cumplimiento de sus funciones y la orientación estratégica de la gestión municipal.

3.2.2. *Constitución y Organización*

Según lo establecido en el artículo 2° de la Ley Orgánica Constitucional N° 18.695, cada municipalidad está compuesta por un alcalde, quien actúa como su máxima autoridad ejecutiva, y un concejo municipal, ambos electos por sufragio universal. Esta estructura representa el gobierno comunal y tiene como función principal la administración local de los intereses de la comuna.

Para el adecuado cumplimiento de sus funciones, la ley establece la existencia obligatoria de unidades clave, como la Secretaría Municipal y la Secretaría Comunal de Planificación y Coordinación (SECPLA), además de otras dependencias técnicas y administrativas, según las necesidades y complejidades propias de cada territorio. Estas unidades cumplen roles fundamentales en la planificación estratégica, la gestión administrativa y la coordinación de políticas comunales.

3.2.3 *Funciones Privativas*

El artículo 3° de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N.° 18.695 define un conjunto de funciones privativas que son de competencia

exclusiva de los municipios dentro de su territorio. Estas funciones permiten a las administraciones comunales planificar, gestionar y regular aspectos clave del desarrollo local. Entre las principales atribuciones destacan:

- Elaborar, aprobar y modificar el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), asegurando su coherencia con los lineamientos de planificación regional y nacional;
- Formular, aprobar y modificar el Plan Regulador Comunal, instrumento clave para el ordenamiento territorial y la regulación del uso del suelo;
- Promover el desarrollo comunitario mediante programas sociales, culturales, deportivos y de participación ciudadana;
- Aplicar y fiscalizar normas en materias como transporte público, tránsito vehicular y peatonal, construcción, urbanismo, servicios de aseo y ornato comunal.

Estas funciones constituyen la base de la acción municipal autónoma y su correcta ejecución es esencial para el desarrollo sustentable y equilibrado de las comunas.

3.2.4 Funciones Facultativas o Accesorias

El artículo 4° de la Ley Orgánica Constitucional N.º 18.695 establece que las municipalidades pueden, además de sus funciones privativas, asumir competencias facultativas orientadas al desarrollo integral de la comuna. Estas funciones complementan su quehacer y dependen de la disponibilidad presupuestaria, capacidad técnica y prioridades definidas por el gobierno local. Entre estas se encuentran:

- Fomentar la educación, la cultura, la salud pública, el cuidado del medio ambiente, el turismo, el deporte y el fomento productivo local;
- Participar en la urbanización de áreas comunales, mejorar la vialidad rural y colaborar en la construcción de viviendas sociales;
- Contribuir a la seguridad ciudadana y prestar apoyo en situaciones de emergencia o catástrofe.

Estas facultades permiten a los municipios ampliar su accionar en temas relevantes para el bienestar de sus comunidades, adaptándose a sus necesidades y características territoriales.

3.2.5 Atribuciones Esenciales

El artículo 5° de la misma ley establece las atribuciones esenciales que dotan a los municipios de autonomía administrativa, financiera y normativa. Estas atribuciones son fundamentales para el ejercicio del autogobierno local y para cumplir adecuadamente su rol institucional. Entre ellas destacan:

Ejecutar el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) y los programas que de él se deriven:

- Elaborar, aprobar y ejecutar el presupuesto municipal.
- Administrar los bienes municipales y los bienes nacionales de uso público situados en la comuna.
- Dictar resoluciones y ordenanzas municipales.
- Establecer derechos por los servicios que presta el municipio a la comunidad.
- Adquirir y enajenar bienes de acuerdo con la normativa vigente.
- Otorgar subvenciones y aportes a organizaciones comunitarias y entidades sin fines de lucro, en el marco de las disponibilidades presupuestarias.

Estas atribuciones consolidan la autonomía funcional de los municipios y constituyen la base para la gestión local efectiva y orientada a resultados.

3.2.6 Conformación Participativa y control

La Ley N.º 18.695 también contempla mecanismos formales de participación y control ciudadano, que buscan fortalecer la transparencia, la responsabilidad administrativa y la legitimidad de las decisiones municipales. En este marco, se establece la obligatoriedad de constituir el Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil (COSOC), instancia consultiva integrada por representantes de organizaciones territoriales, funcionales y de interés público. Su función principal es colaborar en la definición de políticas locales y en la priorización de iniciativas comunales.

Asimismo, el concejo municipal ejerce un rol fiscalizador y normativo sobre la gestión del alcalde o alcaldesa, lo que permite asegurar el cumplimiento de los principios de probidad, eficiencia y legalidad en la administración comunal.

3.2.7 Síntesis normativa y vínculo con el CMI

La Ley N° 18.695 establece un marco jurídico robusto que reconoce a los municipios como entidades autónomas de derecho público, con atribuciones expresas en materia de planificación, gestión y desarrollo local. Este marco normativo otorga competencias clave como la formulación del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), la elaboración del Plan Regulador Comunal (PRC) y la ejecución del presupuesto anual, junto con la promoción de actividades sociales, culturales y comunitarias. Estas facultades constituyen la base legal para la incorporación de herramientas modernas de control de gestión como el Cuadro de Mando Integral (CMI).

La legitimidad institucional conferida por esta ley permite que los municipios definan indicadores de desempeño, establezcan metas estratégicas y promuevan mecanismos de participación ciudadana en sus procesos de planificación y evaluación. En este contexto, el diseño del CMI propuesto en esta tesis se enmarca en los principios de legalidad, autonomía y transparencia que sustentan el accionar municipal, proporcionando una herramienta que articula las funciones sustantivas de la administración local con una gestión orientada a resultados y al fortalecimiento del valor público.

3.2.8 Modernización del estado

La modernización del Estado en Chile es un proceso de largo plazo orientado a fortalecer la eficiencia, la transparencia y la calidad de los servicios públicos, sustentado en hitos como la creación de instituciones estratégicas (CORFO, ENAP, ODEPLAN), la Alta Dirección Pública y el Servicio Civil. Su expresión más reciente es la Agenda 2022–2026, que impulsa la profesionalización del empleo público, la digitalización, la gobernanza basada en datos y la descentralización, mediante instrumentos como el Sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usaria (MESU). Pese a estos avances, persisten desafíos vinculados a la burocracia, la falta de meritocracia y la necesidad de un modelo de gestión de personas más robusto. En este contexto, el Cuadro de Mando Integral (CMI) se proyecta como una herramienta clave para alinear planificación, recursos y resultados con la experiencia ciudadana, contribuyendo a una gestión municipal más estratégica y transparente.

3.3 Herramientas de planificación comunal

3.3.1 *Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO)*

El Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) es el principal instrumento de planificación estratégica con que cuenta una municipalidad para orientar, de manera coherente y participativa, las acciones de desarrollo local en un horizonte de mediano a largo plazo. Su formulación, ejecución y seguimiento están definidos en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (Ley N.º 18.695, 2006), que establece su carácter obligatorio y su rol como eje rector de la gestión comunal.

El PLADECO representa una hoja de ruta que define la visión de futuro compartida por la comunidad, traducida en objetivos estratégicos, programas, proyectos y líneas de acción destinadas a mejorar la calidad de vida de los habitantes de la comuna. Se estructura como un instrumento multidisciplinario y participativo, ya que incorpora tanto diagnósticos técnicos como los saberes y aspiraciones de los distintos actores locales: ciudadanía, organizaciones sociales, funcionarios municipales y actores del sector público y privado.

En el caso de la Municipalidad de San Fabián de Alico, el PLADECO cobra especial relevancia dada su condición de comuna rural con alta dispersión territorial y desafíos estructurales en materia de conectividad, desarrollo económico local, gestión ambiental y acceso equitativo a servicios públicos. El plan busca articular iniciativas que potencien las capacidades productivas locales, por ejemplo, el turismo sustentable, la agricultura familiar campesina y el comercio local, al tiempo que promueve acciones en áreas clave como la educación, la salud, la cultura, la infraestructura y la protección del medio ambiente. Uno de los principales aportes del PLADECO es su capacidad de orientar el diseño y la priorización de programas y proyectos municipales, estableciendo una lógica de coherencia interna entre los distintos niveles de planificación institucional: presupuesto, plan operativo anual, programas sectoriales y mecanismos de participación ciudadana.

En este sentido, el PLADECO no solo refleja un marco estratégico, sino que también vincula el nivel político con el nivel operativo de la gestión municipal, sirviendo como base para la toma de decisiones y la evaluación del desempeño institucional. Asimismo, su enfoque de planificación por objetivos permite facilitar

la adopción de herramientas modernas de control de gestión, como el Cuadro de Mando Integral (CMI), al proveer un marco lógico y estratégico que puede ser traducido en indicadores concretos de desempeño. De este modo, el PLADECO y el CMI se integran sinérgicamente: el primero define el qué y el segundo operacionaliza el cómo y el cuánto avanzar hacia las metas propuestas.

Finalmente, el PLADECO tiene un rol articulador con otros instrumentos de planificación territorial y sectorial (como el Plan Regulador Comunal o los planes de desarrollo turístico, medioambiental o social), permitiendo construir una gestión municipal integral, sustentable y orientada al desarrollo armónico de la comunidad. Su implementación efectiva requiere no solo de voluntad política y capacidad técnica, sino también de sistemas de gestión adecuados que permitan monitorear su cumplimiento, retroalimentar la toma de decisiones y rendir cuentas con transparencia ante la ciudadanía.

3.3.2 Plan Regulador Comunal

El Plan Regulador Comunal (PRC) es un instrumento normativo y técnico que tiene como objetivo principal ordenar y regular el desarrollo urbano y territorial dentro de los límites de una comuna. Su elaboración y aplicación están reguladas por la Ley General de Urbanismo y Construcciones y su respectiva Ordenanza (LGUC), constituyéndose como una herramienta fundamental para garantizar un crecimiento armónico, sustentable y equitativo del espacio comunal. A diferencia de otros instrumentos de planificación estratégica como el PLADECO, el PRC posee un carácter regulatorio, ya que define normas específicas de uso de suelo, densidad, edificación, vialidad y preservación de áreas patrimoniales o naturales. Estas disposiciones establecen los límites y condiciones bajo los cuales se desarrollan proyectos urbanos, habitacionales, comerciales o de infraestructura pública y privada, impactando directamente en la configuración física y funcional del territorio comunal. En el caso de la Municipalidad de San Fabián de Alico, una comuna con una alta riqueza natural y patrimonial, el PRC cumple un rol estratégico no solo en la regulación del crecimiento urbano, sino también en la protección del entorno ecológico y cultural. Este instrumento contribuye a canalizar las inversiones públicas y privadas de manera coherente con la vocación territorial, promoviendo obras de restauración, conservación patrimonial y mejoras estructurales que respeten el

carácter rural y el paisaje identitario de la comuna. Desde una perspectiva de gestión pública, el PRC también actúa como un facilitador para la toma de decisiones informadas en materia de inversión municipal y planificación de obras, al establecer un marco jurídico y técnico claro para orientar la formulación de proyectos de desarrollo urbano. En este sentido, se convierte en un insumo clave para la elaboración de presupuestos, la coordinación intersectorial y la postulación a fondos regionales y nacionales. Asimismo, su integración con otros instrumentos como el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) y el Cuadro de Mando Integral (CMI) permite avanzar hacia una gestión territorial integrada, donde la planificación estratégica y el control de gestión se apoyan mutuamente. Mientras el PRC define los límites y oportunidades del territorio, el PLADECO define los objetivos de desarrollo, y el CMI permite operacionalizar, monitorear y ajustar las acciones necesarias para alcanzarlos. En conclusión, el Plan Regulador Comunal es una herramienta clave para consolidar una visión de desarrollo urbano ordenado, inclusivo y sostenible en San Fabián de Alico, permitiendo transformar las aspiraciones comunitarias y estratégicas en acciones concretas de planificación, inversión y gestión del territorio.

3.3.3 Presupuesto Municipal Anual

El Presupuesto Municipal Anual es el principal instrumento financiero y de planificación operativa de toda municipalidad, ya que permite asignar y distribuir los ingresos municipales de acuerdo con las prioridades de gestión, las necesidades de la comunidad y los lineamientos estratégicos definidos por la autoridad local. Este presupuesto constituye una expresión concreta de las políticas públicas locales, reflejando las decisiones que toma el municipio respecto al uso de sus recursos en un periodo determinado, generalmente de un año calendario.

Desde un punto de vista normativo, su elaboración y ejecución se rigen por la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (Ley N°18.695) y por las disposiciones de la Contraloría General de la República. En términos funcionales, el presupuesto debe guardar coherencia con los instrumentos de planificación comunal, como el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) y el Plan Regulador Comunal (PRC), a fin de garantizar un uso eficiente y estratégico de los recursos públicos.

El Presupuesto Municipal contempla ingresos corrientes (como patentes, permisos, transferencias del Fondo Común Municipal, subvenciones del Estado, entre otros) e ingresos de capital (como los provenientes de proyectos de inversión, ventas de activos o financiamiento externo). Estos ingresos son distribuidos entre las distintas unidades y departamentos municipales para el cumplimiento de funciones clave, tales como educación, salud, aseo y ornato, fomento productivo, cultura, obras públicas, desarrollo social y medio ambiente.

En este sentido, el presupuesto no solo es un instrumento contable, sino una herramienta de gestión estratégica permite priorizar el uso de recursos escasos según criterios técnicos, sociales y políticos. Asimismo, su correcta formulación y ejecución facilita el cumplimiento de los objetivos institucionales, el control de la gestión y la transparencia frente a la ciudadanía.

En la Municipalidad de San Fabián de Alico, el Presupuesto Municipal Anual es especialmente relevante, considerando que se trata de una comuna con limitados ingresos propios y alta dependencia de transferencias del Estado. Por ello, el proceso presupuestario debe enfocarse no solo en la cobertura de necesidades básicas, sino también en la planificación de proyectos de desarrollo local que promuevan la equidad territorial, el bienestar de la comunidad y la sostenibilidad del entorno natural y patrimonial.

Desde la perspectiva del control de gestión, el presupuesto constituye el vínculo operativo entre la planificación estratégica (definida en el PLADECOS, el PRC y otros planes sectoriales) y la ejecución concreta de las políticas públicas. Permite establecer metas cuantificables, realizar seguimientos periódicos, comparar resultados y corregir desviaciones, siendo un insumo esencial para herramientas modernas como el Cuadro de Mando Integral (CMI).

El Presupuesto Municipal Anual no es sólo un mecanismo de asignación financiera, sino también un dispositivo de gestión y gobernanza pública, que articula planificación, control y rendición de cuentas en la administración comunal. Su adecuada formulación y ejecución son claves para garantizar un desarrollo territorial equitativo, eficiente y transparente en comunas como San Fabián de Alico.

3.3.4 Proyecto Municipal de Cultura (PMC)

El Proyecto Municipal de Cultura (PMC) es un instrumento de planificación específico que permite a los municipios establecer lineamientos, objetivos y estrategias en materia cultural, de forma participativa y con enfoque territorial. En Chile, su desarrollo está respaldado por el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, el cual promueve la elaboración de planes culturales locales como parte del proceso de descentralización y fortalecimiento de la gestión cultural pública.

En el caso de San Fabián de Alico, el PMC 2019–2025 representa una hoja de ruta para la promoción, protección y desarrollo de la cultura local, articulando acciones en torno a la identidad, el patrimonio, las artes y la participación ciudadana. Su formulación se basó en diagnósticos participativos que integraron la voz de los vecinos, gestores culturales, comunidades escolares, agrupaciones sociales y actores institucionales. Este proceso evidenció la diversidad cultural de la comuna y la necesidad de consolidar políticas públicas que reconozcan el valor simbólico, educativo y económico de la cultura.

3.3.4.1 Estructura y Ejes del PMC

El PMC de San Fabián define una visión cultural comunal orientada a consolidar la identidad local, el acceso equitativo a bienes culturales y la integración de la cultura como eje transversal del desarrollo. Para ello, establece una estructura estratégica compuesta por:

- Ejes de acción: Patrimonio cultural, fomento de las artes, infraestructura cultural, participación comunitaria, y educación artística.
- Objetivos estratégicos: Establecen metas a mediano y largo plazo para fortalecer la gestión cultural local.
- Líneas programáticas: Conjuntos de acciones concretas orientadas al cumplimiento de los objetivos.
- Indicadores de seguimiento: Permiten monitorear el avance de la implementación del plan.

Este diseño permite al municipio contar con una visión sistemática y operativa de la política cultural, fomentando su integración con otros ámbitos de gestión

comunal como la educación, el turismo, la protección ambiental y el desarrollo económico local.

3.3.4.2 El PMC como base del Cuadro de Mando Integral Municipal

El PMC no debe entenderse como un instrumento aislado, sino como un componente estratégico esencial dentro del ecosistema de planificación municipal.

Su incorporación en el diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) permite visibilizar la cultura como un área de alto impacto en el desarrollo humano y territorial. A través de la incorporación de indicadores culturales dentro del CMI, es posible vincular el quehacer artístico y patrimonial con las perspectivas de ciudadanía, aprendizaje institucional y sostenibilidad de recursos.

En efecto, aspectos como el fortalecimiento de la identidad local, la participación en actividades culturales, el resguardo del patrimonio natural y material, o el acceso a espacios culturales, son medibles, evaluables y fundamentales para el desarrollo integral del territorio.

El PMC de San Fabián de Alico constituye un pilar estratégico en la gestión local, al integrar la cultura como derecho, como motor de cohesión social y como vehículo de desarrollo económico sustentable. Su incorporación al Cuadro de Mando Integral permite potenciar la gobernanza cultural, dotar de coherencia al sistema de planificación comunal y promover una gestión pública más participativa, inclusiva y centrada en el valor público. En este sentido, el PMC no solo cumple funciones programáticas, sino que se posiciona como una herramienta clave para orientar la acción municipal desde una perspectiva territorial, ciudadana y transformadora.

3.4 Cuadro de mando integral

En contextos organizacionales cada vez más complejos, globalizados y competitivos, la gestión pública se enfrenta a nuevos desafíos que trascienden la eficiencia operativa y los resultados financieros. Factores como la innovación, la adaptabilidad, el tiempo de respuesta, la calidad de los servicios y la satisfacción de la ciudadanía han cobrado una creciente relevancia, desplazando los tradicionales enfoques centrados únicamente en la minimización de costos. Esta transformación ha generado la necesidad de evolucionar desde los

sistemas clásicos de contabilidad financiera hacia instrumentos de control de gestión más integrales y estratégicos, capaces de gestionar tanto recursos tangibles como activos intangibles. En este escenario, surge el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard, desarrollado por Kaplan y Norton (1992), como una herramienta de control de gestión orientada a traducir la visión y estrategia de una organización en objetivos, metas e indicadores concretos. El CMI permite monitorear tanto el desempeño financiero como los factores cualitativos que inciden en la generación de valor a largo plazo, a través de cuatro perspectivas interrelacionadas:

1. Financiera
2. Clientes/Usuarios
3. Procesos internos
4. Aprendizaje y crecimiento

Esta estructura permite establecer relaciones causales entre las acciones de la organización y sus resultados, facilitando un seguimiento sistemático de los avances estratégicos y permitiendo, al mismo tiempo, una visión equilibrada entre el presente y el futuro institucional. En el ámbito municipal, el CMI se configura como una herramienta clave para fortalecer la alineación entre los objetivos estratégicos institucionales (como los definidos en el PLADECO) y las acciones operativas desplegadas por sus diversas unidades (Leyton y Gil, 2017). Una de las principales innovaciones del CMI es su capacidad de integrar la gestión del capital intelectual, entendido como el conjunto de activos intangibles que poseen valor presente o potencial para la organización (Kaplan y Norton, 1996). Estos activos se dividen en tres grandes bloques:

- Capital humano: conocimientos, habilidades, motivación, experiencia, capacidad de aprendizaje e innovación del personal.
- Capital estructural: cultura organizacional, procesos, sistemas, rutinas, normativas, y todo el conocimiento institucionalizado.
- Capital relacional: vínculos con la comunidad, redes de colaboración, imagen institucional, relación con proveedores, usuarios y entes reguladores.

En entidades intensivas en recursos humanos, como las municipalidades, la gestión eficiente del capital intelectual se vuelve aún más crítica, dado que el desempeño institucional depende en gran medida de las decisiones,

competencias y conocimientos acumulados por las personas que la conforman. En este sentido, el CMI no solo permite establecer indicadores de rendimiento, sino que además ofrece un marco conceptual para gestionar estratégicamente las capacidades internas, promoviendo el desarrollo organizacional sustentable (Kaplan y Norton, 1992)

Así, el CMI facilita una gestión pública basada en evidencia y orientada a resultados, que permite integrar los recursos disponibles (financieros y no financieros) en una red lógica de valor. Esta lógica fortalece la toma de decisiones en base a información pertinente, y promueve una cultura organizacional alineada con la mejora continua, la transparencia y la rendición de cuentas ante la comunidad (Leyton y Gil, 2017)

3.4.1 Metodología del cuadro de mando integral

En el proceso de construcción del CMI se distinguen las siguientes etapas (Kaplan y Norton, 1992):

1. Diseño del modelo: En esta etapa se establecen los elementos y definiciones fundamentales para contextualizar la metodología en la organización.
2. Implementación: Esta etapa implica la construcción e instalación del software y sistema de información de soporte a la metodología, el cual debe servir inicialmente como una herramienta de comunicación; en una segunda fase como una aplicación que muestre la medición de resultados; y en las fases más exitosas como un sistema de gestión estratégico.
3. Integración: Es el proceso de identificación de fuentes de datos para alimentar el sistema, así como el proceso de comunicación por el cual se consigna la implicación de todos los miembros de la organización.
4. Seguimiento: Éste debe permitir la retroalimentación y optimización del proceso, de la estrategia y de su despliegue.

Como se ha señalado anteriormente, el presente trabajo tiene por objeto el diseño de un Cuadro de Mando Integral aplicado a un caso práctico, por lo que, con el objeto de comprender la metodología del modelo, se darán a conocer los elementos y definiciones fundamentales desde la óptica de sus creadores.

3.4.2 Elementos del cuadro de mando integral

Los elementos del cuadro de mando integral se referencian de acuerdo a las versiones ofrecidas por Kaplan y Norton (1992, 1996 y 2000) y se detallan a continuación:

3.4.3 Visión, misión y valores

El diseño de la metodología comienza con el establecimiento o análisis de la misión, visión y valores de la organización. La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

La misión, por su parte, corresponde al motivo, propósito básico o razón de existencia de una organización, definiendo lo que la compañía hace en la actualidad por sus clientes y que le permite alcanzar su visión. Los valores son aquellos por los cuales se rigen sus normas de conducta en todos los niveles y la encaminan en la dirección al logro de su visión, en cumplimiento de su misión.

A partir de estos elementos, y de las consideraciones del proceso de planificación estratégica, se define la estrategia general de la organización, la cual debe representarse a través de un mapa estratégico que defina los objetivos estratégicos necesarios para alcanzarla.

3.4.4 Estrategia, objetivos y mapa estratégicos.

La estrategia corresponde al curso de acción que conduce al logro de una o más de las metas de la organización, haciendo uso de sus recursos, capacidades y competencias centrales. Para la mayoría de las organizaciones lucrativas, el objetivo fundamental de la estrategia es crear una ventaja competitiva capaz de generar una rentabilidad superior al promedio de la industria. Los objetivos estratégicos son propósitos específicos a largo plazo, que permiten dar cumplimiento a la estrategia.

Los objetivos estratégicos –derivados de la estrategia y visión institucional- se ordenan en un mapa estratégico, alrededor de –generalmente- cuatro perspectivas básicas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y finalmente, Aprendizaje y Crecimiento. Posteriormente se analiza cómo los objetivos se encadenan y afectan entre sí a través de las relaciones de causa-efecto; de esta forma, el mapa estratégico es el aporte conceptual más

importante del CMI ya que permite visualizar de manera simple y gráfica la estrategia general de la organización, facilitando su comunicación a todos los niveles de ésta. Además, deja explícitas las hipótesis que subyacen a la estrategia, derivadas de las relaciones causales entre los objetivos estratégicos de las cuatro perspectivas. Es por ello, que un aporte sustancial del mapa estratégico consiste en revelar la interacción sinérgica entre activos tangibles e intangibles de la organización, permitiendo identificar la mejor forma de gestionar el capital intelectual a fin de optimizar los procesos internos clave para la generación de valor hacia los clientes y accionistas.

3.4.5 Perspectivas tradicionales del Cuadro de Mando Integral

Las perspectivas establecidas por Kaplan y Norton (1992, 1996 y 2000) se detallan a continuación:

3.4.5.1 Perspectiva Financiera:

Los indicadores financieros permiten medir la creación de valor en la organización en forma cuantitativa, producto de las acciones pasadas.

Las medidas financieras indican si el diseño de la estrategia y su ejecución contribuyen a superar el rendimiento mínimo exigido por los accionistas.

Los objetivos financieros comúnmente se relacionan con la rentabilidad. Algunos indicadores asociados son: ingresos de explotación, rendimientos del capital empleado, generación de flujos de caja, valor añadido económico, etc.

3.4.5.2 Perspectiva del Cliente:

En esta perspectiva, la alta dirección identifica los mercados y segmentos de clientes en los que competirá la empresa.

Según Kaplan y Norton, se debe traducir la visión y estrategia general en objetivos específicos sobre clientes y segmentos de mercado seleccionados.

Algunos indicadores fundamentales son: la satisfacción del cliente, retención e incremento de clientes, rentabilidad por cliente y la cuota de mercado de los segmentos seleccionados.

Incluye también indicadores de valor agregado que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos, a fin de diferenciar sus satisfactores y generar ventajas competitivas en esos segmentos, que permitan obtener un desempeño financiero superior a largo plazo.

3.4.5.3 Perspectiva de procesos internos:

Permite identificar los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente, para diseñar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y satisfacer las expectativas financieras de los accionistas.

Se relaciona estrechamente con la cadena de valor, a través de la cual se equilibra y armoniza los procesos principales del negocio: innovación, operaciones y servicios de posventa.

El proceso de innovación representa el ciclo largo de la creación del valor, identificando y fomentando nuevos mercados, nuevos clientes y necesidades de los clientes existentes, para luego diseñar los productos y servicios satisfactorios. El ciclo corto de creación de valor corresponde a las operaciones de proceso, donde se producen y entregan los satisfactores a los clientes. El CMI debe incorporar objetivos y medidas para ambos ciclos: el de innovación a largo plazo y el de operaciones, a corto plazo. El servicio de posventa incluye garantías, de reparación, tratamiento de los defectos, devoluciones y administración de los pagos.

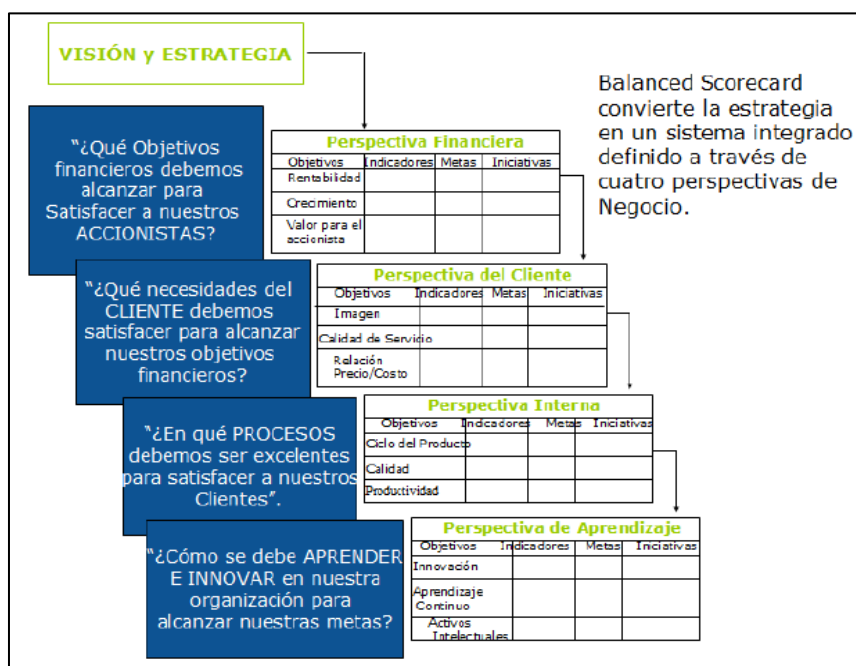
3.4.5.4 Perspectiva de formación y crecimiento:

El objetivo de esta perspectiva es crear la infraestructura que permita alcanzar los objetivos de las perspectivas financiera, de cliente y de procesos internos. Además, debe entregar soporte para un crecimiento sustentable a largo plazo.

Las tres fuentes de esta perspectiva son: el personal, los sistemas de información y los procedimientos organizacionales.

Esta perspectiva se relaciona con el Capital Intelectual, con aquellos activos intangibles que agregan valor en el largo plazo. Mediante indicadores, es factible medir la forma en que el desarrollo de estos activos afecta el desempeño financiero de la organización. Los indicadores genéricos de esta perspectiva corresponden a la satisfacción, retención, entrenamiento, productividad y habilidades de los empleados.

Figura 1. El CMI como estructura para transformar la estrategia:



Fuente: Adaptado por los autores a partir de R. Kaplan y D. Norton. “Cuadro de Mando Integral”, año 2000, Editorial Gestión 2000.

3.4.6 Relaciones causa-efecto

Corresponde a las relaciones entre los objetivos estratégicos. De esta forma, es posible establecer una cadena de implicancia entre éstos, como la siguiente: “Los buenos resultados financieros son consecuencia de la disponibilidad de una cartera de clientes fieles. Esta fidelidad solo se consigue con un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, a su vez, requiere de empleados motivados y capaces de llevar a cabo de modo eficiente las tareas que se les asignan”.

Según señalan Kaplan y Norton (1992), la vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el personal, en tecnología, sistemas de información y en procedimientos organizativos. Dichas inversiones generan innovaciones y mejoras en los procesos internos, en el trato a los clientes, y, por tanto, mejores resultados para los accionistas.

3.4.7 Indicadores

Corresponden a medios, instrumentos o mecanismos de medición financieros o no financieros, para evaluar la medida en que se alcanzan los objetivos estratégicos propuestos. Se habla de Key Performance Indicators (KPI), indicadores clave de desempeño, que permiten saber si se avanza en la estrategia. Existen dos tipos:

3.4.7.1 Indicadores según el ámbito de medición

- a) Insumos (inputs): Cuantifica los recursos tanto físicos como humanos y/o financieros empleados en la producción de los bienes o servicios (satisfactores). Generalmente se dimensionan en términos de gastos asignados, número de profesionales, horas de trabajo utilizadas, etc.
- b) Proceso: Miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los satisfactores. Ejemplos de indicadores son los días de demora del proceso de compra y el tiempo promedio de atención a clientes (usuarios).
- c) Producto (output): Es el resultado de una combinación específica de insumos. Indica la producción de satisfactores de forma cuantitativa y corresponde a un primer resultado de una acción pública. Ejemplos de indicadores son el número de canastas familiares entregadas, número de viviendas construidas, etc.
- d) Impacto o Resultado Final: Miden los resultados al nivel del fin último esperado con la entrega del satisfactor, e implican un cambio en las condiciones de vida de la población objetivo. Son difíciles de elaborar, ante la dificultad de aislar efectos de otras variables externas, además de que los efectos buscados se manifiestan en el largo plazo. Un ejemplo es el porcentaje de niños egresados del Servicio Nacional de Menores.

3.4.7.2 Indicadores según las dimensiones de desempeño

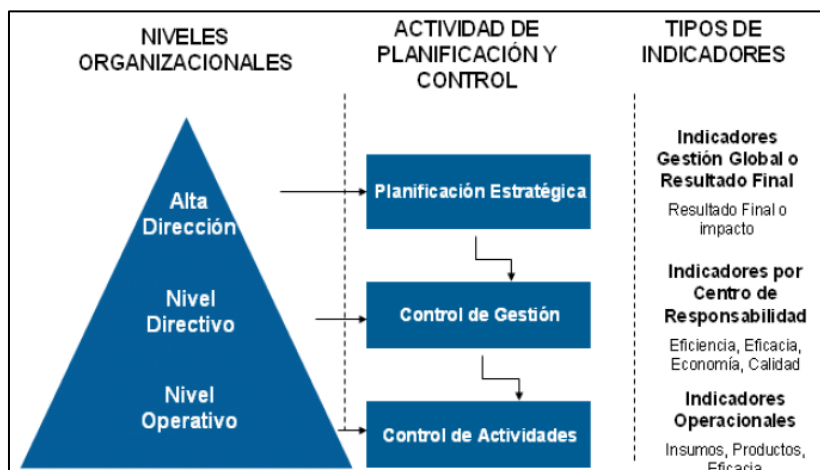
- a) Eficacia: El concepto de eficacia se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos y metas planteadas, sin considerar los recursos empleados. Medidas típicas son la cobertura de los servicios, focalización y la capacidad para cubrir la demanda. Un ejemplo es el número de beneficiarios del universo total.

- b) Eficiencia: Describe la relación entre la producción total de un satisfactor y los insumos utilizados. Se puede entender como alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad posible de recursos. Un ejemplo de indicador es el costo total de cierto programa sobre el total de beneficiarios.
- c) Economía: Corresponde a la capacidad de la institución para generar y movilizar recursos financieros de acuerdo a sus objetivos. Algunos indicadores son la capacidad de autofinanciamiento, grado de ejecución del Presupuesto y los recursos financieros invertidos en la prestación de satisfactores.
- d) Calidad: La calidad del satisfactor es una dimensión específica de la eficacia, orientada a responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son factores de la calidad la oportunidad, accesibilidad al servicio y continuidad de éste. Algunos indicadores son el número de reclamos, tiempo de respuesta a las solicitudes y los resultados de encuestas de satisfacción.

Mientras los primeros indicadores son más funcionales al objetivo de rendición de cuentas y medición de los efectos logrados, la segunda clasificación se orienta a medir cuán aceptable es el desempeño del organismo público, cuya respuesta sirve para evaluar cursos de acción alternativos y mejorar la gestión. Un sistema de control de gestión debe contemplar ambos objetivos, por lo que existe complemento e interdependencia entre los dos tipos de indicadores. En este sentido, la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda ha determinado que cada uno de los indicadores de la institución debe ser clasificado en alguno de los ámbitos señalados.

En la figura 2 se presenta un esquema con el tipo de indicadores que es pertinente construir según el nivel dentro de la organización, así como el tipo de actividad de planificación y control asociado.

Figura 2. Tipología de indicadores según nivel organizacional y planificación.



Fuente: BONNEFOY, J. Cristóbal y ARMIJO, Marianela. “Indicadores de desempeño en el Sector Público”. Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES), Santiago de Chile, 2005.

Así, por ejemplo, a nivel de planificación estratégica es factible medir, mediante indicadores de impacto, la forma en que los programas y políticas públicas generan cambios en la calidad de vida de la comuna. No obstante, dado que la presente tesis se enfoca en el mejoramiento y control de la gestión interna de una Municipalidad, quedan excluidos del tema tanto los objetivos de su Planificación Estratégica de acuerdo con el PLADECO como los indicadores de impacto asociados.

Como se señaló en el diseño metodológico, el presente trabajo tiene por objeto la mejora y control de la gestión interna de la Municipalidad de San Fabián de Alico, por lo que los objetivos estratégicos e indicadores del CMI de nivel institucional serán, en gran medida, interdependientes de los indicadores propuestos para el control y mejora de los principales satisfactores municipales. En este sentido, la importancia en el complemento de ambas tipologías de indicadores, según se propone para efectos del presente trabajo, radica en que permite la clasificación de los diversos indicadores asociados a cada Proceso o servicio municipal relevante considerado en este trabajo, en torno a cada Objetivo Estratégico propuesto para cada una de las Perspectivas del CMI de nivel institucional, lo que permitirá establecer el nexo entre el control operacional

y la planificación estratégica, que en este estudio tendrá un carácter de interna, al abocarse al mejoramiento de la gestión interna.

El conjunto de actividades que originan un satisfactor municipal determinado, será considerado como un Proceso integral, independiente de los departamentos que intervengan. De esta forma, promover una visión enfocada al Proceso completo, estimula iniciativas de mejora dirigidas a lograr una mejor coordinación interdepartamental, fomentando una cultura de orientación a la comunidad y preocupación por la cantidad de derivaciones a la que éste es sometido desde que inicia la solicitud de un satisfactor municipal.

3.4.8 Metas

Las metas representan los valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo. Deben ser desafiantes, dentro de lo alcanzable, y establecerse con la periodicidad necesaria para corregir las desviaciones.

3.4.9 Iniciativas estratégicas

La consecución de los objetivos, indicadores y metas requiere de Planes de Acción y Proyectos de Mejora, que autores como Kaplan y Norton denominan Iniciativas estratégicas. Pueden ser:

- Corporativas: Representan e involucran a toda la organización, ya sea, directa o indirectamente.
- Específicas: Son las que se generan en cada área de la organización, como resultado de la definición de las estrategias a seguir.

3.4.10 Responsables

Consiste en la asignación de compromiso sobre cada objetivo, indicador e iniciativa del Cuadro de Mando a diferentes personas de la organización.

3.4.11 Gestión del Cambio

La implantación eficaz del Cuadro de Mando requiere de acciones complementarias de Gestión del Cambio con el fin de conseguir modificar comportamientos y alinearlos con la nueva estrategia.

3.4.12 Feedback y reformulación estratégica

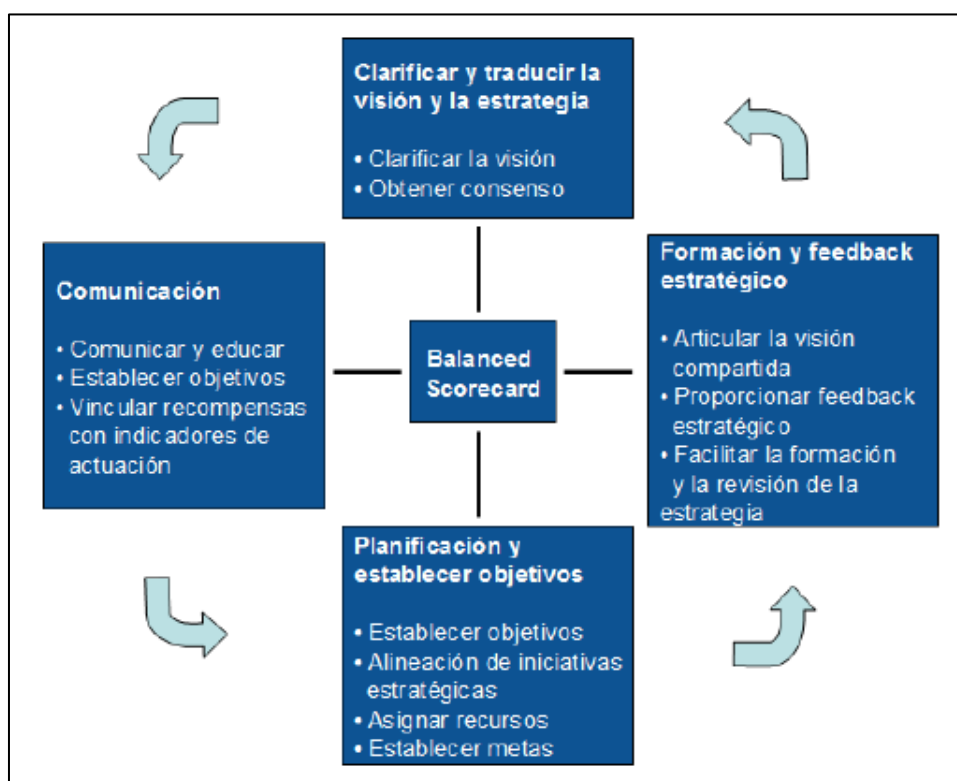
El proceso lineal de establecimiento de la Visión, estrategia organizacional, y su traducción en objetivos concretos vinculados a cada empleado, corresponde al proceso de feedback de un solo bucle. No obstante, en un entorno altamente cambiante, surgen nuevas oportunidades y amenazas imprevisibles al momento de articular el plan estratégico inicial, que pueden implicar que la estrategia planificada no sea válida en las nuevas condiciones.

En este sentido, el CMI permite aplicar feedback sobre la estrategia, o aprendizaje de doble bucle. Como se aprecia en la figura 2.2, hasta ahora se ha explicado la forma en que los tres primeros procesos críticos de gestión resultan vitales para implementar la estrategia. No obstante, en la medida que se dé cumplimiento a los inductores de actuación y objetivos estratégicos propuestos, el fallo en la consecución de los resultados esperados indica que la estrategia puede ser no válida, haciendo necesaria la reformulación de ésta y sus objetivos, en vista de las nuevas condiciones del entorno y capacidades internas de la organización.

El proceso de Formación y Feedback estratégico completa el ciclo representado en la figura 3. Este último paso alimenta nuevamente el proceso estratégico, en que los objetivos y metas de cada perspectiva son reformulados de acuerdo con los nuevos lineamientos estratégicos para los períodos venideros.

A continuación, se procederá a exponer el proceso de gestión del Cuadro de Mando Integral, al objeto de su contextualización en el ámbito Municipal de nuestro país.

Figura 3. Proceso de gestión del Cuadro de Mando Integral.



Fuente: KAPLAN, Robert y NORTON, David. “Cuadro de Mando Integral”. Gestión 2000.

3.5 El cuadro de mando integral en organizaciones no lucrativas y gubernamentales.

En entrevista al diario El Mercurio, Robert Kaplan señaló que el potencial de que el cuadro de mando mejore la gestión de organizaciones gubernamentales, es incluso mayor. Tal es su afirmación: *“El uso de esta herramienta en el sector público es más efectivo que en el privado, porque sin él, la única medida que las organizaciones fiscales tienen son financieras, y ellas no revelan si se está creando valor para los ciudadanos. Todo lo que dicen es si los gastos están alineados con el presupuesto.”*¹ Más aún, las entidades gubernamentales tampoco disponen de la cuenta contable “Pérdidas y Ganancias” que les permita conocer el resultado de su gestión. En la medida que la perspectiva financiera proporciona una meta clara a largo plazo para instituciones lucrativas, representa una restricción y no un objetivo para las sin ánimo de lucro y gubernamentales, ya que éstas sólo limitan sus gastos a las

¹ KAPLAN, Robert. El Mercurio de Santiago, 14/05/2006, Sección “Economía y Negocios”.

cantidades presupuestadas. El éxito de las entidades gubernamentales no se mide por el grado de apego al Presupuesto, sino por cuán eficaz y eficientemente satisfacen las necesidades de sus usuarios. De esta forma, es la perspectiva de los beneficiarios la que explica la razón de ser de estas organizaciones.

Por otra parte, en la mayoría de los Cuadros de Mando de estas organizaciones subyace un tema de excelencia operativa, dado que la Misión institucional se asume como algo dado, por lo que el diario quehacer se limita a cumplir las funciones preestablecidas con la mayor efectividad posible. En consecuencia, dichos cuadros de mando se asemejan a una batería de indicadores operacionales, en lugar de cuadros de mando estratégicos. Por ello, es necesario tener la suficiente visión para ir más allá de los indicadores tradicionales y llegar a una estrategia que destaque los Procesos y actividades importantes a realizar.

3.5.1 Adaptación de la estructura del cuadro de mando integral

Barros y Rodríguez (2004) proponen una adaptación del Cuadro de Mando Integral (CMI) al contexto del sector público, mediante la incorporación de dos perspectivas adicionales, específicamente diseñadas para responder a las particularidades de las organizaciones gubernamentales. Estas se suman a las cuatro perspectivas originales planteadas por Kaplan y Norton (1992), las cuales también requieren ser reformuladas para su aplicación en instituciones públicas. Las nuevas perspectivas se señalan en la tabla 1.

Tabla 1. Nuevas perspectivas en base al Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva	Descripción
Gobernabilidad	Esta dimensión se centra en el cumplimiento del marco normativo, la rendición de cuentas, la ética institucional y la transparencia en la gestión pública. Incluye indicadores asociados a auditorías internas y externas, acceso a la información, cumplimiento de obligaciones legales y regulaciones vigentes.

Ciudadanía / Comunidad / Medio Ambiente	Retomando los planteamientos de Já Bastida y Ripoll, citados por Barros y Rodríguez, esta perspectiva reemplaza a la tradicional perspectiva de clientes del ámbito privado. En su lugar, se pone énfasis en la comunidad en su conjunto, incluyendo al ciudadano como sujeto de derechos y no meramente como consumidor de servicios. También se incorporan aspectos relacionados con la participación ciudadana, el control social y la responsabilidad ambiental.
---	--

Estas perspectivas se articulan con las dimensiones tradicionales del CMI, que en el sector público se reformulan de la siguiente manera:

- Finanzas: centrada en la eficiencia en el uso de los recursos públicos, el control presupuestario y la sostenibilidad financiera de la gestión municipal.
- Procesos Internos: orientada a la optimización de trámites administrativos, licitaciones, atención a usuarios, y demás servicios ofrecidos por la municipalidad.
- Aprendizaje y Crecimiento: vinculada al desarrollo de competencias del capital humano, la incorporación de tecnologías de gestión, y la consolidación de una cultura organizacional orientada a la mejora continua e innovación.

Esta adaptación teórica será la base metodológica para el diseño del CMI aplicado al caso de la Municipalidad de San Fabián de Alico.

METODOLOGÍA

La metodología de este trabajo se diseñó con el propósito de garantizar rigor académico y aplicabilidad práctica en el contexto de la Municipalidad de San Fabián de Alico. El proceso se estructuró en tres etapas principales: revisión documental y diagnóstico, definición de objetivos estratégicos e indicadores y diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI).

4.1 Revisión documental y diagnóstico institucional

En una primera fase se realizó un análisis de los instrumentos de planificación municipal, tales como el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO 2020–2025), el Presupuesto Municipal, el Plan Regulador Comunal (PRC) y el Proyecto Municipal de Cultura (PMC 2019–2025). La revisión permitió identificar la misión, visión y valores institucionales, así como los principales ejes estratégicos definidos por la municipalidad.

De forma complementaria, se analizaron los datos disponibles en el Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM, 2024) y la Cuenta Pública Municipal, con el objetivo de caracterizar la situación socioeconómica y financiera de la comuna.

4.1.1 Técnicas de recolección de información

La investigación se basó en fuentes secundarias se consideraron informes oficiales (Ministerio de Hacienda, 2022; Dirección de Presupuestos, 2023), estudios académicos sobre la aplicación del CMI en el sector público (Kaplan & Norton, 1992; Barros & Rodríguez, 2004; Sayed et al., 2021) y datos estadísticos de organismos nacionales e internacionales (OCDE, 2021; CEPAL, 2020).

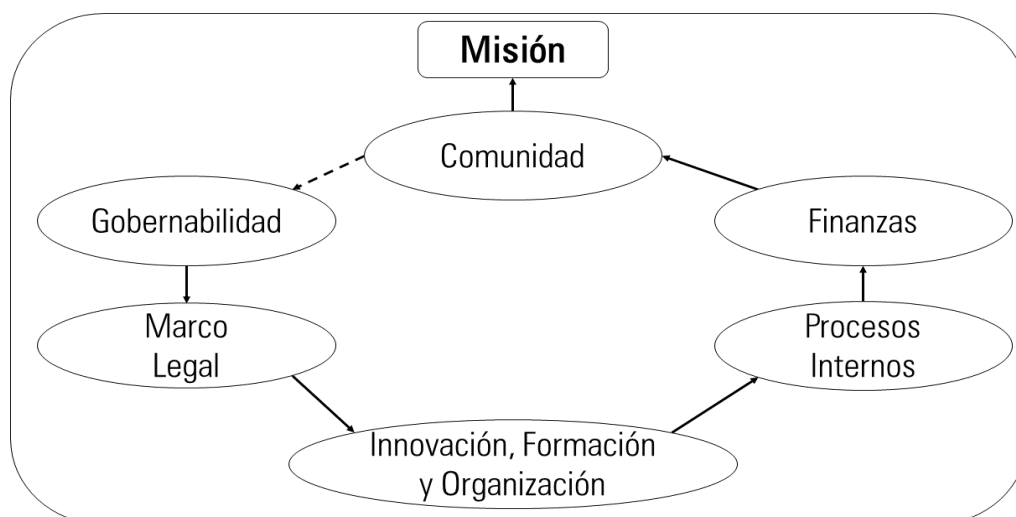
4.1.2 Integración del CMI al sector público

El diseño metodológico de esta investigación se basa en el modelo original de Kaplan y Norton (1992, 2000), quienes ven el Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta clave para la gestión estratégica, sustentada en cuatro perspectivas interrelacionadas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Aunque en el sector público se

han propuesto algunas variaciones al modelo, como las de Barros y Rodríguez (2004), que incluyen la creación de valor público, la transparencia y la rendición de cuentas, se decidió mantener la estructura de las cuatro perspectivas del modelo tradicional. Esto se debe a su coherencia metodológica y a su capacidad para generar trazabilidad en la gestión municipal.

La elección de este enfoque se fundamenta en dos razones principales. Primero, conservar las cuatro perspectivas asegura la lógica de relaciones causa-efecto que Kaplan y Norton (1996) plantearon, garantizando un equilibrio entre recursos, capacidades internas, procesos institucionales y resultados para la comunidad. En segundo lugar, al adaptar los contenidos de cada perspectiva a la realidad municipal, se logró integrar los énfasis propios del sector público; como la misión social, la sostenibilidad de recursos y la participación ciudadana, sin sacrificar la claridad estructural del modelo original (ILPES/CEPAL, 2005). Así, la matriz de indicadores propuesta refleja tanto la rigurosidad del enfoque clásico como las particularidades de la gestión pública local, creando un marco híbrido que combina tradición metodológica y relevancia contextual.

Figura 4. Propuesta de CMI para el sector público.



Fuente: Barros y Rodríguez (2004).

4.1.3 Definición de objetivos estratégicos

A partir del diagnóstico, se definieron los objetivos estratégicos de la municipalidad en coherencia con los lineamientos del PLADECO y con las

brechas detectadas en el análisis FODA. Estos objetivos fueron organizados en perspectivas adaptadas al sector público:

- Financiera / sostenibilidad de recursos.
- Procesos internos.
- Ciudadanía y comunidad.
- Aprendizaje y desarrollo organizacional.

La coherencia entre los objetivos se representó mediante un mapa estratégico de relaciones causa–efecto, lo que permitió visualizar la contribución de cada perspectiva al logro de la misión institucional.

4.2 Definición de indicadores, metas y responsables

Se constituye un componente esencial dentro del diseño metodológico del CMI, ya que permite transformar los objetivos estratégicos en elementos medibles y evaluables. Este proceso se fundamenta en los criterios de claridad, pertinencia y disponibilidad de datos, en coherencia con los instrumentos de planificación vigentes y las directrices de la modernización de la gestión pública (Kaplan y Norton, 2000) y (Barros y Rodríguez, 2004).

4.3 Diseño del Cuadro de Mando Integral

La última etapa consistió en integrar los objetivos, indicadores y metas en un diseño preliminar del CMI para la Municipalidad de San Fabián de Alico. El modelo propuesto articula la estrategia institucional en un conjunto equilibrado de perspectivas y métricas, con énfasis en la transparencia, la participación ciudadana y la sostenibilidad financiera.

El diseño fue validado a nivel conceptual mediante la revisión de documentos oficiales, estableciendo así una herramienta factible de implementar en la práctica municipal.

DESARROLLO

En este capítulo, se detalla el proceso de análisis y la aplicación práctica de la metodología propuesta para diseñar el Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Municipalidad de San Fabián de Alico. Aquí se integran los antecedentes territoriales, institucionales y de planificación más relevantes, con el objetivo de contextualizar los objetivos estratégicos y los indicadores que se han seleccionado.

El capítulo ofrece una caracterización del entorno territorial y socioeconómico, describe la estructura institucional, revisa los instrumentos de planificación actuales y presenta un análisis FODA que respalda los objetivos estratégicos. Luego, se detalla el diseño del CMI, que incluye el mapa estratégico, los indicadores de desempeño (KPIs), las metas y los responsables, consolidando así un modelo de gestión que se ajusta a la realidad rural de San Fabián de Alico.

5.1 Descripción de la situación actual e institucional.

Como desarrollo del objetivo específico 1 se describe la situación actual e institucional de San Fabián de Alico, comuna ubicada en la precordillera de la Región de Ñuble, conocida por su entorno rural y su baja densidad de población, que ronda los 2,7 habitantes por kilómetro cuadrado.

Figura 5. Mapa de San Fabian de Alico.



Fuente: www.sanfabian.cl

Esta situación presenta desafíos significativos en cuanto a conectividad, acceso a servicios básicos y la distribución justa de la infraestructura pública (SINIM, 2024). Para el año 2024, la población alcanzó los 4,793 habitantes, con un promedio de escolaridad de apenas 7.7 años y un 10.1% de la población que nunca ha asistido a la educación formal. Esto pone de relieve las brechas en el capital humano y limita el desarrollo sostenible de la comunidad (SINIM, 2024). Estas condiciones subrayan la necesidad de contar con indicadores estratégicos que ayuden a monitorear la cobertura de servicios, la equidad territorial y la mejora en los niveles educativos, todo como parte del desempeño municipal.

En cuanto a servicios e infraestructura, un 20% de la población carece de acceso a servicios básicos y un 7.1% de los hogares enfrenta problemas de hacinamiento. Además, en lo que respecta a la conectividad digital, se estima que solo el 50.9% de los habitantes tiene acceso a internet, una cifra que está muy por debajo del promedio nacional (País Digital, 2017; SINIM, 2024). Esta situación no solo pone de manifiesto la fragilidad estructural de la comuna, sino que también resalta la necesidad de incluir indicadores en el CMI que se relacionen con la expansión de servicios básicos, la digitalización de trámites y la mejora de la conectividad. Por otro lado, la dependencia financiera del Fondo Común Municipal, que representa alrededor del 67.8% de los ingresos totales en 2024, limita la autonomía local y hace necesario fortalecer los indicadores de sostenibilidad presupuestaria y la captación de fondos externos (SINIM, 2024).

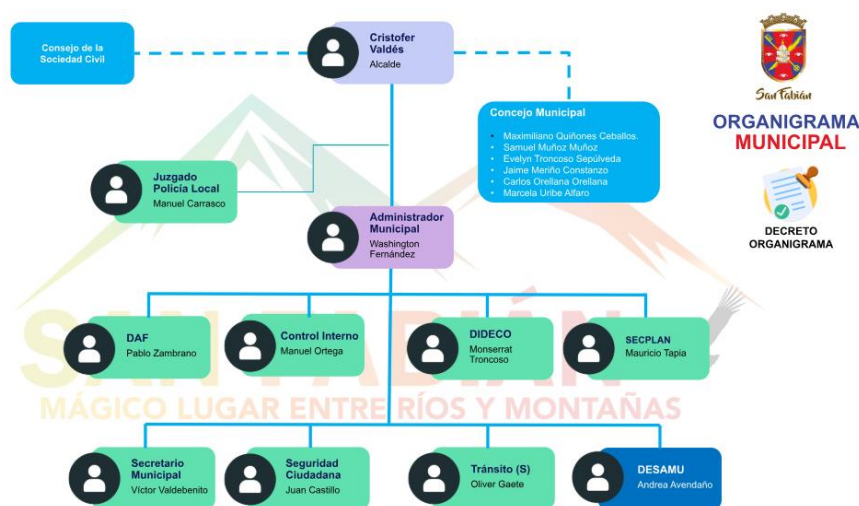
Finalmente, la comuna tiene fortalezas que están profundamente ligadas a su identidad territorial, su patrimonio natural y su creciente vocación turística. Esto representa oportunidades estratégicas para el desarrollo económico local (PLADECO San Fabián, 2020–2025). Al incluir objetivos e indicadores relacionados con el turismo sostenible, la preservación del medio ambiente y la participación ciudadana, el CMI podrá reflejar estas ventajas comparativas y, al mismo tiempo, abordar las brechas de equidad, transparencia y eficiencia en la gestión pública. En este sentido, un CMI adaptado al contexto rural de San Fabián es clave para convertir sus prioridades en metas medibles y fortalecer la rendición de cuentas ante la ciudadanía.

La Municipalidad de San Fabián de Alico, conforme a la Ley Orgánica Constitucional N.º 18.695, es un organismo autónomo de derecho público que posee personalidad jurídica y patrimonio propio. La Municipalidad de San Fabián

tiene como misión mejorar la calidad de vida de sus habitantes a través de servicios públicos eficientes y la participación de la comunidad. Su visión es convertirse en un modelo de gestión que sea transparente, inclusiva y que respete el entorno natural. Los valores que guían su labor son el compromiso, la transparencia, la innovación, la responsabilidad social y ambiental, y la participación comunitaria (Municipalidad de San Fabián, 2020)

Para lograr sus objetivos, la institución se organiza en diversas direcciones y departamentos especializados, destacándose Desarrollo Comunitario (DIDECO), Obras Municipales, Finanzas, Educación, Salud, Cultura y Turismo. Estas unidades son fundamentales en la planificación y ejecución de programas sociales, culturales, deportivos, habitacionales y de fomento productivo, formando la base operativa de la gestión municipal. Además, el trabajo del concejo se complementa con órganos asesores técnicos en áreas como salud, urbanismo, medio ambiente y desarrollo económico, lo que refuerza la toma de decisiones en aspectos estratégicos. A continuación, se presenta el organigrama institucional:

Figura 6. Organigrama institucional.



Fuente: www.sanfabian.cl

En el ámbito de recursos humanos, la Municipalidad de San Fabián de Alico cuenta con alrededor de 25 funcionarios de planta y 18 a contrata. Esto no solo refleja su capacidad operativa, sino también las limitaciones que enfrenta debido a su tamaño institucional. Según la ficha comunal del SINIM (2024), un

60,47 % del personal municipal tiene formación profesional o técnica, un porcentaje que supera la media nacional y muestra un nivel de profesionalización significativo.

La Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N.º 18.695 establece que es obligatorio implementar programas de capacitación para el desarrollo del personal y sus posibles ascensos. Esto está directamente relacionado con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral. En este contexto, las habilidades del personal, los sistemas de información y la cultura organizacional son considerados activos intangibles fundamentales para llevar a cabo la estrategia (Kaplan & Norton, 2000). Estos datos subrayan que el capital humano y la cultura interna son recursos esenciales tanto para la implementación del CMI como para fortalecer la gestión del Fondo Común Municipal, lo que a su vez mejora la eficiencia institucional y el valor público que se genera para la comunidad.

5.2 Identificación de indicadores de desempeño.

En el contexto del Objetivo específico 2, se llevó a cabo la identificación de los principales indicadores municipales relacionados con las demandas prioritarias de la comunidad de San Fabián de Alico. Estos indicadores de desempeño son un reflejo de las áreas donde la ciudadanía anhela ver mejoras concretas en la gestión local y sirven como base para definir indicadores clave de desempeño (KPIs) que nutrirán el Cuadro de Mando Integral (CMI).

Primero, se destacan los servicios básicos como un elemento fundamental para la calidad de vida de la población. De acuerdo con datos del SINIM (2024), un 20 % de los habitantes no tiene acceso completo a servicios esenciales como agua potable, alcantarillado o electricidad, y un 7,1 % de los hogares enfrenta condiciones de hacinamiento. Ante esta realidad, es crucial diseñar indicadores que evalúen la cobertura de estos servicios básicos y la reducción de las brechas territoriales, estableciendo metas que reflejen avances hacia una mayor equidad en el acceso.

En segundo lugar, la conectividad digital se presenta como un elemento clave para fomentar la inclusión social y mejorar la eficiencia administrativa. Con apenas un 50,9 % de la población teniendo acceso a internet (País Digital, 2017; SINIM, 2024), se crea un panorama de desigualdad que restringe tanto la

participación ciudadana como la digitalización de los trámites municipales. Este aspecto resalta la necesidad de incluir indicadores que midan el porcentaje de trámites digitalizados, la expansión del acceso a internet y la creación de plataformas digitales para atender a los vecinos.

Otro aspecto importante es la identidad cultural y territorial, que se reconoce en el Plan Municipal de Cultura 2019–2025 y en el PLADECO 2020–2025 como un recurso estratégico para el desarrollo. Para fortalecer la cultura local y promover el turismo sostenible, es fundamental contar con indicadores que evalúen el número de actividades culturales con participación comunitaria, de acuerdo con los antecedentes presentados en la Cuenta Pública Municipal (Ilustre Municipalidad de San Fabián de Alico, 2023), solo un 32 % de los habitantes de la comuna ha participado en actividades de consulta o en mecanismos formales de participación ciudadana. Este resultado refleja una baja vinculación entre la comunidad y la gestión municipal, lo que limita la legitimidad de las decisiones públicas y afecta la percepción de transparencia y confianza institucional en el gobierno local.

Por último, la sostenibilidad financiera es un factor crucial para la gestión municipal. La alta dependencia del Fondo Común Municipal (67,8 % de los ingresos totales en 2024) limita la autonomía local y subraya la necesidad de diversificar las fuentes de financiamiento (SINIM, 2024). En este contexto, se sugieren indicadores preliminares como el porcentaje de ejecución presupuestaria y el monto de recursos externos captados, que permiten evaluar la eficiencia en el uso del presupuesto y la capacidad institucional para acceder a fondos regionales y nacionales. Identificar estos factores de satisfacción y establecer indicadores preliminares asegura que el diseño del CMI se alinee directamente con las expectativas de la comunidad y las capacidades de la Municipalidad de San Fabián de Alico. Además, garantiza que haya coherencia con los instrumentos de planificación actuales, como el PLADECO, el presupuesto municipal y el PMC, lo que refuerza la conexión entre las necesidades sociales, los objetivos estratégicos y los mecanismos de control de gestión.

5.3 Estrategia de mejora institucional

Para el cumplimiento del objetivo específico 3, se desglosan los lineamientos de la estrategia de mejora institucional de la Municipalidad de San Fabián de Alico. A partir del diagnóstico y el análisis FODA, se definen los objetivos estratégicos, indicadores, metas y responsables. Todos estos elementos se organizan de tal manera que se interrelacionan, siguiendo una lógica de causa y efecto, lo que facilita su integración en el Cuadro de Mando Integral.

5.3.1 Análisis FODA

Según Wheelen & Hunger (2012), el análisis FODA es una herramienta clave para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que impactan la gestión interna. Al utilizarla, se puede fundamentar una estrategia de mejora institucional y orientar la definición de objetivos dentro del CMI.

Tabla 2. Matriz FODA

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
<p>F1. Existencia de instrumentos de planificación y presupuesto (PLADECO actualizado, Plan Regulador y presupuesto anual).</p> <p>F2. Capital humano y cultura organizacional como activos intangibles clave.</p> <p>F3. Programas de capacitación y perfeccionamiento del personal.</p>	<p>D1. Falta de Cuadro de Mando Integral (CMI) en el PLADECO y uso de instrumentos básicos enfocados solo en finanzas.</p> <p>D2. Procesos internos poco documentados; necesidad de manuales y estandarización.</p> <p>D3. Alta dependencia financiera del Fondo Común Municipal (FCM) y baja autonomía.</p>
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
<p>O1. Programas de modernización y mejora de la gestión promovidos por la SUBDERE.</p> <p>O2. Diversificación de ingresos mediante fondos externos y proyectos de inversión.</p> <p>O3. Potencial turístico y cultural según las funciones municipales de turismo, educación y cultura.</p>	<p>A1. Fenómenos ambientales y climáticos.</p> <p>A2. Mayor exigencia ciudadana, que puede afectar la estabilidad y reputación del municipio.</p>

La Municipalidad de San Fabián de Alico presenta fortalezas valiosas en identidad local, planificación participativa y vocación turística. Sin embargo, enfrenta desafíos importantes en coordinación interna, gestión basada en resultados y articulación de instrumentos. La implementación de un Cuadro de

Mando Integral permitiría alinear estratégicamente los recursos, planes y acciones municipales con un enfoque de mejora continua y rendición de cuentas.

5.3.2 Análisis FODA cruzado

La matriz FODA cruzado es una herramienta que permite conectar de manera estratégica las fortalezas y debilidades internas de la Municipalidad con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno. Este análisis no solo ayuda a crear estrategias concretas, sino que también proporciona un respaldo metodológico a los objetivos estratégicos establecidos en el Cuadro de Mando Integral (CMI). En el caso de San Fabián de Alico, esta matriz facilita la identificación de cómo aprovechar las capacidades internas y las ventajas del territorio, al mismo tiempo que sugiere acciones para enfrentar riesgos tanto estructurales como contextuales. Se presenta a continuación la matriz de FODA cruzado:

Tabla 3. Matriz FODA cruzado

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)	Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)
<p>F1 + O1: Aprovechar los programas de modernización y fortalecimiento municipal promovidos por la SUBDERE para consolidar la capacidad de gestión y planificación local.</p> <p>F2 + O2: Utilizar la profesionalización del capital humano y la planificación vigente (PLADECO, PRC, presupuesto) para postular a fondos externos y proyectos de inversión.</p> <p>F3 + O3: Potenciar el turismo y la cultura como ejes de desarrollo económico local sostenible, articulando programas de capacitación y promoción territorial.</p>	<p>D1 + O1: Superar la falta de CMI y gestión basada solo en finanzas mediante la incorporación de indicadores estratégicos en el PLADECO.</p> <p>D3 + O2: Reducir la dependencia del Fondo Común Municipal mediante estrategias de diversificación financiera y proyectos autosustentables.</p> <p>D2 + O1: Digitalizar los procesos administrativos y fortalecer la gestión documental con apoyo de programas de modernización SUBDERE.</p> <p>D2 + O3: Mejorar la documentación y estandarización de procedimientos internos vinculados a servicios turísticos, culturales y comunitarios.</p>
Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)	Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)
<p>F2 + A2: Usar la cultura organizacional y el compromiso del personal para responder a las crecientes exigencias ciudadanas y fortalecer la atención pública.</p> <p>F1 + A1: Incorporar la gestión ambiental y de riesgos dentro de la planificación territorial y presupuestaria municipal.</p> <p>F3 + A2: Promover la rendición de cuentas y comunicación efectiva para</p>	<p>D2 + A2: Elaborar manuales de procedimientos y protocolos de atención ciudadana para responder a mayores exigencias sociales y mejorar la eficiencia institucional.</p> <p>D3 + A1: Diseñar un plan de contingencia financiera ante fenómenos climáticos o recortes presupuestarios, fortaleciendo la sostenibilidad fiscal.</p>

Esto permite convertir un diagnóstico en estrategias prácticas. Según Wheelen y Hunger (2012), este enfoque ayuda a identificar estrategias que maximizan las fortalezas y oportunidades, mientras que también se ocupan de las debilidades y amenazas. Así, la matriz no solo clarifica las prioridades institucionales, sino que también proporciona una justificación objetiva para los objetivos estratégicos que se incluyen en el Cuadro de Mando Integral, garantizando que haya coherencia entre el análisis de la situación y la propuesta de gestión (Kaplan & Norton, 2000; ILPES/CEPAL, 2005).

5.3.2.1 Estrategias resultantes

a) Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)

- Implementar un Sistema de Control de Gestión Municipal (CMI) que se financiará a través de programas de fortalecimiento de la SUBDERE, aprovechando al máximo los instrumentos de planificación actualizados.
- Fomentar la postulación a fondos externos y proyectos estratégicos, y para eso, contar con equipos técnicos bien capacitados en la formulación de proyectos.
- Consolidar un modelo de turismo sostenible que refleje identidad territorial, integrando aspectos de cultura, educación y medio ambiente.

b) Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)

- Integrar el Cuadro de Mando Integral (CMI) dentro del PLADECO, añadiendo indicadores que midan el desempeño, la transparencia y la participación ciudadana.
- Diseñar una estrategia de diversificación financiera municipal que fomente alianzas entre el sector público y privado, facilitando el acceso a fondos regionales.
- Impulsar la digitalización de procesos administrativos y de atención al ciudadano, con el apoyo técnico y financiero de la SUBDERE.

c) Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)

- Implementar mecanismos de rendición de cuentas y comunicación pública para fortalecer la confianza en las instituciones.
- Incorporar la gestión ambiental y de riesgos en nuestra planificación territorial, alineándonos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).
- Reforzar la capacitación del personal para responder a emergencias y a las nuevas exigencias sociales.

d) Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)

- Elaborar manuales de procedimientos y protocolos de atención al ciudadano para estandarizar procesos y mejorar la transparencia.
- Desarrollar un plan de contingencia financiera municipal que garantice la continuidad operativa en situaciones críticas.
- Crear un Comité de Coordinación Estratégica Interdepartamental para optimizar la comunicación interna y el uso de nuestros recursos.

La matriz FODA cruzada muestra claramente que es hora de dejar atrás la gestión administrativa tradicional y adoptar un enfoque estratégico centrado en resultados. Las estrategias FO y DO son clave para impulsar la gestión interna, fortalecer el aprendizaje y la sostenibilidad. Por otro lado, las estrategias FA y DA ayudan a construir resiliencia ante amenazas ambientales, presupuestarias y sociales.

5.3.2.2 Definición de objetivos estratégicos

En conjunto, estas estrategias forman la base para diseñar e implementar el Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Municipalidad de San Fabián de Alico, lo que promueve una gestión pública más eficiente, transparente y centrada en el ciudadano (Kaplan & Norton, 2000; Barros & Rodríguez, 2004; SUBDERE, 2020).

Tabla 4. Propuesta de objetivos estratégicos.

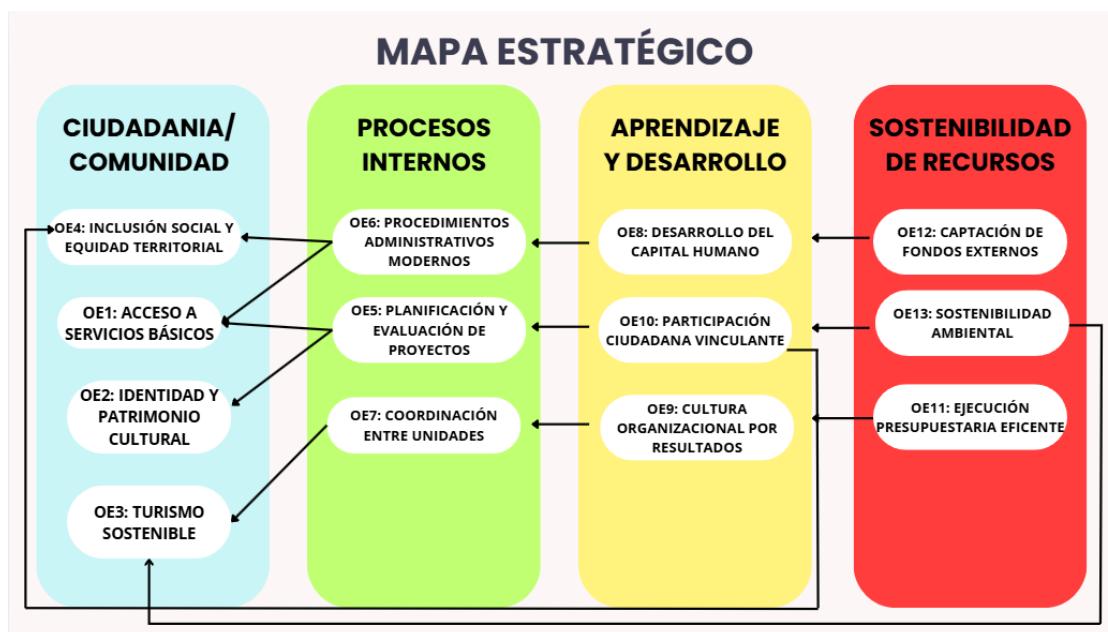
Código	Objetivo estratégico
OE1	Mejorar el acceso y la calidad de los servicios básicos, priorizando las zonas rurales.
OE2	Reforzar la identidad local y el patrimonio cultural a través de actividades participativas
OE3	Impulsar un turismo sostenible con identidad territorial y enfoque ambiental.
OE4	Promover la inclusión social y la equidad en el acceso a programas municipales.
OE5	Fortalecer la planificación y evaluación de proyectos con indicadores de resultados.
OE6	Modernizar y digitalizar los procesos administrativos municipales.
OE7	Mejorar la coordinación y comunicación entre las unidades municipales.
OE8	Desarrollar las competencias del personal mediante capacitación continua.
OE9	Consolidar una cultura institucional orientada a resultados y transparencia.
OE10	Fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones comunales.
OE11	Optimizar la ejecución presupuestaria y el uso eficiente de los recursos.
OE12	Incrementar los ingresos municipales mediante la obtención de fondos externos.
OE13	Promover la sostenibilidad ambiental y el uso responsable de los recursos naturales.

5.3.3 Mapa Estratégico

El mapa estratégico es una herramienta clave en el diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI), ya que convierte la misión institucional en objetivos estratégicos que están interconectados y alineados con la visión de la comunidad. En el caso de la Municipalidad de San Fabián de Alico, se decidió

simplificar el modelo de cinco a cuatro perspectivas, integrando la gobernabilidad y la transparencia de manera transversal en la sostenibilidad de recursos y procesos internos. Esta elección permite adaptar el CMI a la realidad organizacional y de recursos de una comuna pequeña, lo que resulta en un diseño más claro y funcional (Kaplan & Norton, 2000; Barros & Rodríguez, 2004).

Figura 7: Cuadro de mando integral



Las flechas muestran relaciones causa-efecto. Por ejemplo: los objetivos de sostenibilidad (nivel base) dan soporte a los de aprendizaje, los cuales permiten mejorar los procesos internos, y estos se traducen en beneficios para la comunidad.

Cada perspectiva agrupa objetivos estratégicos que, conectados entre sí, permiten construir una cadena de valor público. La orientación se inicia desde la perspectiva de Sostenibilidad de Recursos, que proporciona los medios necesarios para fortalecer la capacidad institucional y de aprendizaje, la cual permite desarrollar procesos internos eficientes, que finalmente se traducen en mejores servicios y beneficios para la ciudadanía.

A continuación, se resumen los principales objetivos estratégicos organizados por perspectiva:

- Ciudadanía / Comunidad: Busca mejorar el bienestar de los habitantes, fortalecer la identidad local, promover el turismo sostenible y garantizar la inclusión social.
- Procesos Internos: Se enfoca en modernizar la gestión, estandarizar procesos, fortalecer la planificación y mejorar la coordinación entre unidades.
- Aprendizaje y Desarrollo: Aborda el fortalecimiento del capital humano, la cultura organizacional y la participación ciudadana como base para una gestión más efectiva.
- Sostenibilidad de Recursos: Se centra en la eficiencia presupuestaria, la captación de recursos externos y la protección del entorno natural.

El diseño del mapa implicó una revisión de la coherencia vertical y horizontal de los objetivos, asegurando que los recursos y capacidades internas sostengan adecuadamente la operación de los procesos estratégicos, y que estos generen resultados visibles para la comunidad. Esta lógica de alineación estratégica permite, además, establecer indicadores clave y metas para cada objetivo.

5.4 Diseño de matriz de indicadores

En la siguiente sección se detalla el diseño del Cuadro de Mando Integral para la Municipalidad de San Fabián de Alico como herramienta para el mejoramiento de la gestión interna.

5.4.1 Indicadores de desempeño del CMI

A continuación, se conecta cada objetivo con métricas que se pueden verificar, metas claras, responsables asignados y su nivel organizacional. Según Kaplan y Norton (2000), estos indicadores ayudan a convertir la estrategia en resultados que se pueden medir, lo que facilita el seguimiento y la retroalimentación. En el contexto de la Municipalidad de San Fabián de Alico, esta matriz garantiza que haya coherencia entre el mapa estratégico, los instrumentos de planificación actuales y la rendición de cuentas ante la ciudadanía (ILPES/CEPAL, 2005). La clasificación del nivel organizacional de cada indicador permite establecer una estructura de seguimiento jerárquica dentro del Cuadro de Mando Integral (CMI):

- Los indicadores estratégicos corresponden al nivel político-directivo (alcalde y concejo municipal).
- Los indicadores tácticos o gerenciales se asocian a las jefaturas de departamentos y direcciones.
- Los indicadores operativos reflejan el desempeño diario de los equipos ejecutores y unidades funcionales.

Esta distribución favorece la alineación vertical de los objetivos institucionales, asegurando coherencia entre la planificación estratégica y la gestión operativa (Kaplan & Norton, 2000; Barros & Rodríguez, 2004; SUBDERE, 2020).

A continuación, se presenta la matriz de indicadores definidos para cada objetivo estratégico, permitiendo su monitoreo y evaluación continua:

Tabla 5. Matriz de indicadores de desempeño

Código	Indicador (KPI)	Meta Referencial (2025)	Unidad Responsable	Nivel organizacional
OE1	% de hogares con acceso a servicios básicos (agua, luz, internet).	90 % de cobertura comunal.	DIDECO / SECPLAN	Estratégico
OE2	N.º de actividades culturales y patrimoniales realizadas anualmente.	≥ 20 actividades participativas.	Oficina de Cultura	Operativo
OE3	N.º de turistas registrados en rutas y eventos oficiales.	+ 20 % respecto al año base.	Turismo / Fomento Productivo	Táctico/ Gerencial
OE4	N.º de beneficiarios de programas sociales prioritarios.	+ 15 % respecto al año base.	DIDECO	Operativo
OE5	% de proyectos con evaluación de resultados incorporada.	100 % de los nuevos proyectos.	SECPLAN / Unidad de Control	Táctico/ Gerencial

Código	Indicador (KPI)	Meta Referencial (2025)	Unidad Responsable	Nivel organizacional
OE6	% de procesos internos digitalizados y documentados.	80 % de los procesos críticos.	Administración Municipal	Táctico/ Gerencial
OE7	Índice de coordinación interna (evaluación anual).	≥ 80 % de satisfacción interna.	Alcaldía / Administración	Estratégico
OE8	Horas promedio de capacitación por funcionario/a.	≥ 30 horas anuales por funcionario.	Recursos Humanos	Operativo
OE9	Evaluación anual de desempeño institucional.	1 evaluación anual implementada.	Recursos Humanos / Control Interno	Táctico/ Gerencial
OE10	N.º de consultas o instancias participativas con retroalimentación efectiva.	≥ 3 procesos participativos anuales.	Alcaldía / COSOC	Estratégico
OE11	% de ejecución presupuestaria efectiva anual.	≥ 95 % del presupuesto ejecutado.	Finanzas / Control Interno	Táctico/ Gerencial
OE12	Monto total de recursos captados por proyectos y convenios.	≥ \$300 millones CLP anuales.	SECPLAN	Estratégico
OE13	N.º de programas o campañas ambientales ejecutadas.	≥ 5 programas ambientales anuales.	Medio Ambiente / Educación	Operativo

Esta matriz resume los principales indicadores de desempeño (KPI) asociados a los objetivos estratégicos del Cuadro de Mando Integral (CMI). Permite realizar un seguimiento periódico de la gestión institucional, fortaleciendo la transparencia y el control de resultados en las distintas áreas municipales.

Las metas, unidades responsables y nivel organizacional fueron definidas en función de los instrumentos de planificación y los lineamientos de modernización de la gestión pública (Kaplan & Norton, 2000; Barros & Rodríguez, 2004; SUBDERE, 2020).

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones generales

La investigación que se presenta aquí tuvo como objetivo crear un Cuadro de Mando Integral (CMI) para la Municipalidad de San Fabián de Alico. Este CMI se concibió como una herramienta estratégica destinada a mejorar la gestión interna y fomentar la transparencia en la institución. El diagnóstico realizado mostró que, aunque ha habido avances en la gestión municipal, también existen brechas importantes en la digitalización de procesos, la participación ciudadana y el acceso oportuno a la información pública.

El marco teórico revisado indica que el modelo propuesto por Kaplan y Norton (2000) se puede adaptar con éxito al sector público, integrando dimensiones como gobernabilidad, sostenibilidad y ciudadanía, tal como sugieren Barros y Rodríguez (2004). En este caso, el CMI utilizó lo planteado por (Barros y Rodríguez, 2004) como perspectivas transversales a través de las cuatro perspectivas tradicionales planteadas por (Kaplan y Norton 2000) especialmente relevante para los municipios rurales, ya que se enfoca en la creación de valor público como el eje central de la gestión.

Al diseñar los indicadores, es fundamental tener en cuenta los distintos niveles de la organización: los estratégicos (nivel político-directivo: alcalde y concejo municipal), los tácticos (jefaturas de áreas o departamentos) y los operativos (equipos encargados de ejecutar programas y servicios). Esta estructura vertical e integrada facilita la alineación de la visión institucional con los objetivos medibles y el control de la gestión, en cumplimiento con la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N.º 18.695, que establece la obligación de formular, evaluar y rendir cuentas sobre los instrumentos de planificación local (artículos 4º y 5º).

El diagnóstico institucional ha puesto de manifiesto que, a pesar de que la municipalidad dispone de herramientas como el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), el Plan Regulador Comunal (PRC), el presupuesto anual y el Plan Municipal de Cultura (PMC), la forma en que se conectan estratégicamente es bastante limitada. La implementación de un CMI podría ayudar a integrar estos instrumentos, mejorar la evaluación del desempeño y asegurar un uso más eficiente y transparente de los recursos, cumpliendo así con el principio de

eficiencia que establece la normativa vigente (ILPES/CEPAL, 2005; OCDE, 2021).

En resumen, el diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) que se propone para la Municipalidad de San Fabián de Alico es considerado viable, relevante y adaptable a las condiciones organizacionales y territoriales de la comuna. Su implementación puede llevarse a cabo siempre que haya una voluntad política constante, una participación activa del personal municipal y un compromiso técnico-institucional que garantice la continuidad del proceso más allá de los ciclos administrativos. La viabilidad técnica se basa en la disponibilidad de herramientas de planificación vigentes, como el PLADECO y el presupuesto municipal, que permiten integrar los indicadores estratégicos y operativos dentro de un mismo marco de gestión (Barros & Rodríguez, 2004; Kaplan & Norton, 2000).

Además, la viabilidad económica y operativa depende del acceso a programas de fortalecimiento institucional que ofrece la SUBDERE y del uso eficiente de los recursos del Fondo Común Municipal (SUBDERE, 2020). Por último, la sostenibilidad del modelo se apoya en la creación de rutinas permanentes de seguimiento, evaluación y retroalimentación, asegurando que la estrategia municipal se mantenga alineada con las demandas de los ciudadanos, la transparencia y la mejora continua de los servicios públicos (BID, 2018; OCDE, 2021).

6.2 Análisis por perspectiva del CMI

El análisis del diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) se estructura en torno a las cuatro perspectivas que se establecen en el mapa estratégico. Cada una de estas perspectivas refleja los principales retos y oportunidades que enfrenta la Municipalidad de San Fabián de Alico, alineándose con lo que proponen Kaplan y Norton (2000) y las recomendaciones para adaptar el modelo al sector público (Barros & Rodríguez, 2004; ILPES/CEPAL, 2005).

6.2.1 *Perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo*

La municipalidad se enfrenta a retos en el fortalecimiento de las habilidades de su personal y en la creación de una cultura organizacional que fomente la innovación. La falta de programas de capacitación sistemáticos y el

escaso uso de tecnologías modernas limitan la capacidad institucional para llevar a cabo estrategias más efectivas. Sin embargo, el compromiso de los funcionarios es una fortaleza que puede ser potenciada a través de planes de formación continuos, programas de gestión del conocimiento y una inversión constante en infraestructura tecnológica, tal como sugieren la OCDE (2021) y el BID (2018) en relación con el fortalecimiento de capacidades en gobiernos locales.

6.2.2 Perspectiva de Procesos Internos.

Es evidente que se necesita avanzar hacia la digitalización de trámites y la estandarización de los procedimientos administrativos. En la actualidad, la dependencia de procesos manuales y la falta de protocolos operativos claros están ralentizando la atención al ciudadano y limitando nuestra eficiencia organizacional. En este contexto, implementar sistemas integrados de gestión municipal, junto con manuales de procedimientos, podría mejorar la trazabilidad, la coordinación entre departamentos y la calidad del servicio (Kaplan & Norton, 1996; ILPES/CEPAL, 2005).

6.2.3 Perspectiva de Sostenibilidad de Recursos.

El análisis del presupuesto muestra que se utiliza adecuadamente los recursos disponibles, aunque todavía hay oportunidades para mejorar en la ejecución presupuestaria y en priorizar el gasto hacia iniciativas que tengan un mayor impacto social. Incluir indicadores financieros dentro del CMI permitirá monitorear de manera sistemática la eficiencia del gasto, evaluar dependencia del Fondo Común Municipal y optimizar la asignación de recursos de acuerdo con los lineamientos del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO 2020–2025). Esta práctica está alineada con las recomendaciones de la OCDE (2021) sobre el fortalecimiento de la gobernanza fiscal en municipios rurales.

6.2.4 Perspectiva de Ciudadanía, Comunidad y Ambiente.

Se observa una baja participación ciudadana en los mecanismos formales de consulta y toma de decisiones, así como la falta de mediciones sistemáticas sobre la satisfacción de los usuarios con respecto a los servicios municipales. Además, los compromisos medioambientales no están suficientemente

institucionalizados. Para cerrar estas brechas, se sugiere incorporar herramientas que midan la percepción ciudadana y diseñar políticas de sostenibilidad ambiental con indicadores de cumplimiento verificables, en línea con las recomendaciones de la Agenda de Modernización del Estado 2022–2026 (Ministerio de Hacienda, 2022).

6.3 Análisis comparativo de los objetivos estratégicos

La comparación entre los objetivos estratégicos propuestos por el PLADECO 2020–2025 y los objetivos definidos en esta investigación evidencia una evolución desde un enfoque general de desarrollo comunal hacia una visión estratégica de gestión institucional basada en resultados. Mientras el PLADECO prioriza ejes amplios de acción como el desarrollo turístico, la mejora de la conectividad y la equidad social, los objetivos propuestos en esta tesis los operacionalizan mediante indicadores específicos, metas medibles y responsables definidos, en coherencia con la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI). Esta reformulación permite fortalecer la trazabilidad entre la planificación y la ejecución, garantizando un mayor control del desempeño municipal, una administración más transparente y un alineamiento más estrecho con los principios de modernización y eficiencia promovidos por la SUBDERE (2020) y los enfoques de gestión estratégica de Kaplan y Norton (2000) y Barros y Rodríguez (2004)

6.4 Limitaciones del estudio y sugerencias para futuras investigaciones

El principal desafío de esta investigación está relacionado con la falta de información pública actualizada y validada. Aunque se revisaron documentos institucionales relevantes, la carencia de datos consolidados sobre ciertos procesos administrativos limitó la capacidad de hacer una cuantificación más precisa en algunas áreas del Cuadro de Mando Integral (CMI). Además, este estudio no abarcó la validación empírica del modelo a través de una implementación piloto en el municipio, lo que se sugiere como una etapa futura necesaria (Kaplan & Norton, 2000; ILPES/CEPAL, 2005).

Para futuras líneas de investigación, se recomienda realizar estudios comparativos entre municipios con características similares que hayan

implementado el CMI u otros sistemas de control de gestión, con el objetivo de identificar buenas prácticas y factores críticos de éxito. También es importante profundizar en la relación entre la transparencia activa y la percepción de confianza ciudadana en las instituciones públicas, teniendo en cuenta variables sociodemográficas y territoriales propias del contexto rural de San Fabián de Alico (OCDE, 2021).

Por último, se sugiere avanzar en el desarrollo de herramientas digitales específicas para el seguimiento del CMI a nivel municipal, que estén integradas a sistemas regionales o nacionales como los de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE). Esto permitiría consolidar prácticas de gobernanza basadas en datos y fortalecer la capacidad de gestión local, alineándose con las recomendaciones internacionales sobre la modernización del Estado (Ministerio de Hacienda, 2022; BID, 2018).

6.5 Propuesta de implementación del CMI

Para implementar el Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Municipalidad de San Fabián de Alico, se propone una estrategia gradual y participativa que se estructura en cinco fases principales, siguiendo las ideas de Kaplan y Norton (2000) y las recomendaciones de gestión estratégica en el sector público (ILPES/CEPAL, 2005).

6.5.1 *Socialización y validación institucional.*

Se sugiere llevar a cabo jornadas de presentación del modelo con funcionarios municipales, el Concejo Municipal y representantes de la comunidad organizada. Este proceso permitirá recoger observaciones, fomentar la apropiación del modelo y establecer consensos sobre su aplicabilidad.

6.5.2 *Fortalecimiento de capacidades.*

Se recomienda diseñar e implementar un plan de capacitación en gestión estratégica, control de gestión, manejo de indicadores y herramientas digitales para el personal involucrado. Con esto, se busca desarrollar competencias clave que aseguren la operatividad y sostenibilidad del CMI.

6.5.3 Diseño e implementación de herramientas de monitoreo.

Esta fase incluye la creación de plataformas digitales de apoyo, como tableros de control (dashboards) y sistemas de reporte y seguimiento, que permitan visualizar los avances de los indicadores en cada perspectiva del CMI (BID, 2018).

6.5.4 Alineación con instrumentos de gestión.

Es fundamental integrar los objetivos e indicadores del CMI con el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), el presupuesto municipal, los planes operativos anuales y otros instrumentos de planificación vigentes, para garantizar coherencia estratégica y facilitar el monitoreo transversal (OCDE, 2021).

6.5.5 El seguimiento, la evaluación y la retroalimentación son fundamentales.

Se propone crear una comisión interna que se encargue de supervisar el CMI, con la tarea de llevar a cabo evaluaciones periódicas, ya sean trimestrales o semestrales, elaborar informes de progreso y sugerir ajustes necesarios. También se recomienda hacer públicos los resultados para fortalecer la transparencia y la confianza de la ciudadanía en la gestión municipal (Ministerio de Hacienda, 2022).

Implementar esta propuesta permitirá a la Municipalidad de San Fabián de Alico avanzar hacia una gestión más moderna, participativa y enfocada en resultados. Esto no solo mejorará la calidad de los servicios municipales, sino que también fortalecerá la confianza de la ciudadanía en sus instituciones y consolidará un modelo de gobernanza local que sea eficaz y sostenible.

6.6 Presupuesto de implementación del CMI.

La implementación de un Cuadro de Mando Integral requiere destinar recursos financieros a la capacitación, la tecnología y los procesos de seguimiento, asegurando así su sostenibilidad a largo plazo. Según Kaplan y Norton (2000), es fundamental que la asignación del presupuesto esté alineada con los objetivos estratégicos para que el modelo sea efectivo. En este sentido, el presupuesto propuesto tiene como objetivo hacer más claros los costos relacionados con la modernización de la gestión municipal, siguiendo las

recomendaciones de organismos internacionales sobre el fortalecimiento institucional (ILPES/CEPAL, 2005; OCDE, 2021).

Tabla 6. Presupuesto estimado para la implementación del CMI en la Municipalidad de San Fabián de Alico.

Ítem	Descripción	Monto estimado (CLP)	Observaciones
1. Capacitación y desarrollo de competencias	Talleres para funcionarios en gestión por indicadores, uso de herramientas digitales, planificación estratégica y control de gestión.	\$12.000.000	Incluye consultores externos y materiales (3 jornadas anuales durante 2 años).
2. Consultoría técnica y acompañamiento	Asesoría externa para la implementación del CMI, definición de KPIs, fichas técnicas, línea base y ajustes al sistema de planificación.	\$18.000.000	Contrato por 12 meses con equipo consultor (SECPLAN + asesores).
3. Plataforma tecnológica	Software de control de gestión o adaptación de sistema existente (Excel avanzado, Power BI, SIGFE	\$15.000.000	Puede ser SaaS o licencia perpetua; se recomienda iniciar con versión cloud.

	local, plataforma MESU).		
4. Encuestas y levantamiento de información	Diseño e implementación de encuestas de satisfacción ciudadana y diagnósticos internos.	\$5.000.000	Ejecución anual, coordinado con DIDECO y Unidad de Control.
5. Comunicación y participación ciudadana	Campañas de difusión del CMI, talleres comunitarios e informes públicos simplificados.	\$4.000.000	Refuerza transparencia y legitimidad del proceso.
6. Monitoreo y evaluación	Seguimiento anual, informes de avance y auditoría de cumplimiento de KPIs.	\$6.000.000	Incluye auditoría externa cada dos años.
TOTAL	Inversión inicial para 2 años	\$60.000.000	Equivale a 1,7% del presupuesto municipal anual.

6.6.1 Justificación del presupuesto de implementación del CMI

El presupuesto estimado para implementar el Cuadro de Mando Integral (CMI) en la Municipalidad de San Fabián de Alico es de \$60 millones en un plazo de dos años, distribuidos en seis áreas clave. Cada cifra se ha determinado considerando los costos de mercado y experiencias previas de modernización municipal en Chile y América Latina.

- Capacitación y desarrollo de competencias (\$12.000.000)
La formación de los funcionarios implica talleres especializados en gestión por indicadores, planificación estratégica y herramientas digitales. Según el ILPES/CEPAL (2005), los programas de capacitación municipal en la región tienen un costo promedio de entre \$1,5 y \$2 millones por jornada para grupos de 20 a 25 personas. La propuesta incluye tres jornadas anuales durante dos años, abarcando materiales y facilitadores externos.
- Consultoría técnica y acompañamiento (\$18.000.000)
Contar con la asesoría de expertos externos es fundamental para adaptar el CMI a la realidad local, definir indicadores, establecer una línea base y apoyar la implementación. De acuerdo con la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE, 2020), los contratos de consultoría para programas de fortalecimiento municipal varían entre \$12 y \$20 millones anuales, dependiendo del alcance y la duración. La cifra propuesta se sitúa en el rango medio.
- Plataforma tecnológica (\$15.000.000)
La implementación de un sistema para el seguimiento de indicadores puede llevarse a cabo con licencias de software comercial (como Power BI o SAP BSC) o mediante soluciones en la nube. Estudios del BID (2018) indican que los costos iniciales de plataformas municipales oscilan entre \$10 y \$20 millones, considerando licencias, servidores básicos y soporte técnico. La cifra propuesta se ajusta al costo de una solución en la nube que pueda escalar según las necesidades.
- Las encuestas y el levantamiento de información tienen un costo de \$5.000.000.
Para medir la satisfacción ciudadana, es necesario diseñar, aplicar y analizar encuestas. De acuerdo con el Observatorio de Políticas Públicas de la Universidad de Chile (2019), realizar una encuesta comunal con una muestra representativa de 400 hogares cuesta entre \$2 y \$3 millones. El presupuesto asignado contempla dos aplicaciones durante la fase inicial de implementación.
- En comunicación y participación ciudadana se destinarán \$4.000.000.
Para difundir los resultados del CMI y llevar a cabo talleres comunitarios,

se necesitan materiales gráficos, informes bien diseñados y jornadas de participación. La Dirección de Presupuestos (DIPRES, 2017) estima que los programas de participación comunal requieren entre \$3 y \$5 millones al año, dependiendo de la magnitud de la convocatoria.

- El monitoreo y evaluación tienen un costo de \$6.000.000.

Para asegurar la sostenibilidad del sistema, se prevén recursos para auditorías externas y reportes anuales. Según la OCDE (2021), los municipios que implementan sistemas de control de gestión destinan entre el 0,1 % y el 0,3 % de su presupuesto anual a auditorías y seguimiento. La cantidad propuesta representa el 0,17 % del presupuesto municipal anual, alineándose con los estándares internacionales.

En resumen, cada uno de estos ítems se basa en referencias de mercado y directrices de organismos especializados. El costo total representa una inversión estratégica que equivale al 1,7% del presupuesto municipal anual, con expectativas de retorno en eficiencia administrativa, transparencia y fortalecimiento de la confianza ciudadana.

GLOSARIO

› **El Cuadro de Mando Integral (CMI).**

Es una herramienta clave para la gestión estratégica que convierte la misión y la estrategia en indicadores de desempeño, organizados de manera lógica bajo un enfoque de causa y efecto. En este caso, se ha adaptado al sector público, poniendo un fuerte énfasis en el valor público, la transparencia y la participación ciudadana.

› **Un Indicador Clave de Desempeño (KPI).**

Es una medida, ya sea financiera o no, que se utiliza para evaluar el progreso hacia un objetivo. En la tesis, cada KPI cuenta con una ficha técnica que incluye su nombre, definición, fórmula, unidad, línea base, meta, frecuencia, fuente y responsable.

› **El Mapa Estratégico.**

Es una representación gráfica que ilustra las relaciones de causa y efecto entre los objetivos, organizados en diferentes perspectivas. Este mapa muestra cómo cada objetivo contribuye al cumplimiento de la misión institucional.

› **Las Perspectivas del CMI.**

Se basan en un modelo de cuatro perspectivas, son una estructura analítica que agrupa los objetivos en: sostenibilidad de recursos (financiera), procesos internos, ciudadanía/comunidad, y aprendizaje y desarrollo organizacional, asegurando así la coherencia metodológica del modelo clásico.

› **El PLADECO (Plan de Desarrollo Comunal).**

Es el principal instrumento de planificación estratégica a nivel municipal, requerido por la Ley N.º 18.695. Este plan define la visión, los objetivos y los programas con un enfoque participativo, y orienta la priorización de proyectos e indicadores.

› **El PRC (Plan Regulador Comunal).**

Es un instrumento normativo y técnico que regula el desarrollo urbano y territorial, abarcando aspectos como el uso del suelo, las densidades, la vialidad y la protección del patrimonio. Este plan se integra con el PLADECO y el CMI para lograr una gestión territorial coherente.

› **El presupuesto municipal.**

Es una herramienta financiera anual que refleja los ingresos (con una alta participación del Fondo Común Municipal) y los gastos desglosados por subtítulos. Este presupuesto también informa sobre el diseño de indicadores de eficiencia, capacitación y sostenibilidad fiscal.

› **La Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N.º 18.695.**

Establece el marco que define a las municipalidades como órganos autónomos con personalidad jurídica y patrimonio propio, así como sus estructuras (alcalde y concejo) y sus instrumentos clave de planificación (PLADECO, PRC y presupuesto).

› **SECPLA/SECPLAN (Secretaría Comunal de Planificación).**

Esta unidad es fundamental para la planificación estratégica y la coordinación de políticas a nivel comunal. Además, se encarga de liderar la formulación y el seguimiento de proyectos e indicadores clave.

› **PMC (Proyecto Municipal de Cultura).**

Este es un instrumento de planificación cultural local que abarca el período 2019–2025, y busca articular aspectos como la identidad, el patrimonio, el acceso equitativo y la participación. Se integra al CMI a través de indicadores culturales relacionados con la ciudadanía, el aprendizaje y la sostenibilidad.

› **SINIM (Sistema Nacional de Información Municipal).**

Es la fuente oficial de datos comunales que se utiliza para ingresos, dependencia del FCM y dotación. Este sistema es crucial para calcular la participación del FCM y para la elaboración de insumos presupuestarios.

› **Fondo Común Municipal (FCM).**

Este mecanismo de transferencias intermunicipales proporciona una parte significativa de los ingresos de San Fabián. La tesis estima su participación y revela una alta dependencia relativa.

› **Índice IADM75 (dependencia del FCM).**

Este indicador, publicado por SUBDERE, mide la dependencia del FCM en relación con los ingresos propios municipales. Para el año 2023, San Fabián presenta un 76,02 % de dependencia.

› **SUBDERE (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo).**

Este organismo promueve programas de fortalecimiento municipal y financiamiento externo, que se identifican como oportunidades estratégicas en el análisis FODA.

› **COSOC (Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil).**

Es un espacio formal de participación ciudadana que colabora en procesos consultivos y de retroalimentación, lo cual es relevante para los indicadores de participación.

› **Clasificación de indicadores por ámbito (insumo y proceso).**

Esta tipología se utiliza para operacionalizar el desempeño. Los indicadores de insumo miden los recursos aplicados, mientras que los de proceso evalúan el desempeño de las actividades y los tiempos de respuesta.

› **Justificación de indicadores (matriz de KPIs).**

La selección de KPIs se basa en documentos oficiales como el PLADECO, la Cuenta Pública y el PMC, alineando cada métrica con las prioridades estratégicas y las brechas de gestión.

› **Las relaciones de causa y efecto en el CMI.**

Se refieren a un encadenamiento lógico que conecta capacidades, procesos e impactos en la comunidad, asegurando que haya una trazabilidad clara entre los objetivos, indicadores y resultados.

› **La participación y la transparencia en la gestión municipal.**

Son principios fundamentales que se integran en el diseño del CMI y se priorizan al adaptarse al sector público.

LISTA DE ABREVIATURAS

Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Cuadro de Mando Integral (CMI).

Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil (COSOC).

Fondo Común Municipal (FCM).

Indicador Clave de Desempeño (KPI).

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).

Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N.º 18.695 (LOC 18.695).

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO).

Plan Regulador Comunal (PRC).

Plan Municipal de Cultura (PMC).

Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAN).

Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM).

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE).

BIBLIOGRAFIA

- Abdel Hamied, A., & Elbagoury, A. (2025). Balanced scorecard in developing countries: Challenges and opportunities. *Journal of Public Administration Studies*, 12(3), 45–62.
- Barros, A. (2025). El cuadro de mando integral en gobiernos locales: estudios de caso y proyecciones. *Revista Chilena de Administración Pública*, 27(1), 55–72.
- Barros, A., & Rodríguez, F. (2004). El cuadro de mando integral en el sector público: una propuesta metodológica. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 29, 1–24.
- Chen, Y., Li, Z., & Wang, J. (2023). Balanced scorecard approach to customer knowledge management in agritourism enterprises. *Tourism Management*, 45(2), 112–125. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104763>
- Chakwizira, J., & Schoeman, C. (2023). Implementing the balanced scorecard in African municipalities: Barriers and enablers. *African Journal of Public Sector Management*, 9(2), 33–52.
- Dirección de Presupuestos. (2023). Informe de resultados del Sistema de Calidad de Servicio y Experiencia Usuaría (MESU). Ministerio de Hacienda, Gobierno de Chile.
- Du, X., Zhang, H., & Li, S. (2023). Performance evaluation of urban transport PPP projects using the balanced scorecard. *International Journal of Project Management*, 41(1), 14–27. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.01.005>
- Flores, J. C. D., & Rivas, R. S. D. P. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y negocios*, 7(14), 69-80.
- Garefalakis, A., Mantalis, G., & Papadopoulos, K. (2025). Governance, social and environmental indicators in the balanced scorecard for Greek municipalities. *Journal of Local Government Studies*, 51(2), 188–207.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*/Kaplan RS.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard. *Gestión* 2000.

Leyton Pavez, C., & Gil Martín, J. C. (2017). Cuadro De Mando Integral Aplicado a La Gestión Pública En Municipios (Balanced Scorecard Applied to City's Management). *RAN-Revista Academia & Negocios*, 3(2).

Lorino, P. (1993). El control de gestión estratégico. La gestión por actividades. Alfaomega Marcombo. México, 1-5.

Menzel Bueno, R. (2014). Diseño de un cuadro de mando integral para la administración municipal de la comuna de Recoleta [Tesis de pregrado, Universidad de Chile]. Repositorio Universidad de Chile.

Ministerio de Hacienda. (2022). Agenda de modernización del Estado 2022–2026. Gobierno de Chile.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2021). Estudio de gobernanza pública en Chile: Profesionalización del empleo público. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264285678-es>

País Digital. (2017). Radiografía de la conectividad digital en Chile. Fundación País Digital.

PLADECO Municipalidad de San Fabián. (2020–2025). Plan de Desarrollo Comunal de San Fabián. Ilustre Municipalidad de San Fabián de Alico.

Riquelme Ubilla, E. (2009). Diseño de un cuadro de mando integral para el control y mejoramiento de la gestión interna de la Ilustre Municipalidad de Concón [Tesis de pregrado, Universidad de Valparaíso]. Repositorio Universidad de Valparaíso.

Santos, M., Pereira, L., & Costa, C. (2025). A sustainability-oriented balanced scorecard for inter-municipal cooperation in Portugal. *Sustainability*, 17(4), 229–245.

Sayed, N., Jamal, M., & Peterson, A. (2021). Implementing the balanced scorecard in Canadian local government: Lessons and outcomes. *Canadian Public Administration Review*, 64(3), 401–423.

Servicio Civil. (2021). Alta Dirección Pública y Servicio Civil: Informe anual 2021. Gobierno de Chile.

Ilustre Municipalidad de San Fabián de Alico. (2023). Cuenta Pública Municipal 2023. San Fabián, Chile

- SINIM. (2024). Ficha comunal San Fabián de Alico. Sistema Nacional de Información Municipal. <https://www.sinim.cl>
- Sunstein, C. R. (2020). Sludge audits: How to reduce administrative burdens. Harvard University Press.
- Vidal Morales, F. A. (2021). Diseño de cuadro de mando integral para la Secretaría Comunal de Planificación de la I. Municipalidad de Maipú [Tesis de magíster, Universidad de Chile]. Repositorio Universidad de Chile.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Concepts in strategic management and business policy: Toward global sustainability.
- Vilardell i Riera, I. (2008). El control de l'eficiència de la gestió de les administracions municipals. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Yang, H. (2022). Balanced scorecard application for nursing performance evaluation in community health centers. *Journal of Health Management*, 24(2), 99–113.
- Roberto Hernandez-Sampieri, c. p. m. t. (2018). Metodología de la investigación las rutas cuantitativas, cualitativas y mixta.