



# Políticas

PARA UNA  
GESTIÓN DE CALIDAD



**PEÑALOLÉN**

POLÍTICAS LOCALES DE PEÑALOLÉN

## **POLÍTICAS PARA UNA GESTIÓN DE CALIDAD**

© Municipalidad de Peñalolén

Inscripción en el Registro de Propiedad Intelectual N° 226.111

ISBN: 978-956-9292-00-2

Diciembre 2012

---

Alcalde: Claudio Orrego Larrain.

Coordinación General: Patricio Escobar C.

Edición y Textos: Luigi Brignardello Torrealba

Diseño y Diagramación: Oscar Bau

Dirección de Edición: Claudio Agurto

Fotografías: Pablo Carvacho.

Municipalidad de Peñalolén:

Avenida Grecia 8735, Peñalolén, Santiago de Chile

Fono (56-2) 2 486 8000 / [www.peñalolen.cl](http://www.peñalolen.cl)

# Índice

	PÁG.
■ POLÍTICAS LOCALES DE PEÑALOLÉN.....	04
El legado de una gestión alcaldía. Claudio Orrego Larraín - Alcalde	
■ PRÓLOGO.....	06
■ I. POLÍTICA DIGITAL.....	10
1. Introducción.....	10
2. Diagnóstico.....	11
3. Estrategia.....	15
4. Resultados.....	16
5. Evaluación.....	20
■ II. POLÍTICA DE CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL VECINO.....	22
1. Introducción.....	24
2. Diagnóstico.....	24
3. Estrategia.....	28
4. Resultados.....	31
5. Evaluación.....	33
■ III. POLÍTICA DE TRANSPARENCIA.....	34
1. Introducción.....	36
2. Diagnóstico.....	37
3. Estrategia.....	41
4. Resultados.....	43
5. Evaluación.....	44
■ IV. POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y RELACIONES INTERNACIONALES.....	46
1. Introducción.....	48
2. Diagnóstico.....	48
3. Estrategia.....	48
4. Resultados.....	50
5. Evaluación.....	51

# El legado de una gestión alcaldicia

Estos documentos sistematizan los principales ejes estratégicos de ocho años de gestión municipal en Peñalolén, que se tradujeron en políticas públicas a escala local, y que comprendían una inmensa tarea por transformar una comuna socialmente diversa, demográficamente dinámica y territorialmente heterogénea, de lo que resulta una gran complejidad su administración.

Como ha sido nuestra filosofía en estos años: hacemos posible lo imposible. Peñalolén es un verdadero Chile a escala, con sus diversidades culturales y socioeconómicas que enriquecen a una comunidad pujante y emprendedora, que ha visto cómo en estos años de gestión, que practicó profesa e íntegramente los principios de la solidaridad, justicia social, calidad, transparencia y corresponsabilidad, ha cambiado el rostro de una comuna que dejó de ser sólo un patio trasero en la ciudad de Santiago.

El año 2005, cuando partimos tras ser electo alcalde, hicimos una encuesta para saber con qué asimilaban los chilenos y chilenas a la comuna de Peñalolén. El resultado no fue muy alentador. Asociaban a nuestra comuna con protestas, con delincuencia, con desaseo, la asociaban con tomas. Por tanto, lo primero que tuvimos que hacer para iniciar este camino es convocar a los vecinos y vecinas para que nos dijeran qué es lo que les importaba para cambiar esta imagen negativa de la comuna. Y así construimos una misión: "Construir con toda la comunidad un Peñalolén amigable, seguro y solidario que sea motivo de orgullo para sus habitantes y un modelo de gestión local". Y subrayamos dos frases: "con toda la comunidad" y "que sea motivo de orgullo".

Ese mismo año 2005 realizamos los primeros cabildos territoriales y temáticos por todos los rincones de la comuna y los

repetimos el año 2009 tras la reelección. Necesitábamos escuchar qué era lo que querían los vecinos y vecinas, más allá de un programa de gobierno. Hemos realizado 'Audiencias' con vecinos y dirigentes, desarrollamos el programa 'Alcalde en tu Barrio', donde visité semana a semana, junto a un equipo municipal, todos los barrios de la comuna –una alcaldía "todo terreno" me pareció esencial para garantizar la escucha de todos los vecinos y vecinas–. ¿Cómo podríamos saber lo que la gente quiere si estábamos encerrados en las oficinas y no salíamos a la calle? Escuchamos. Y lo que los peñalolinos nos dijeron fueron cosas simples pero muy importantes: que tenían prioridades a pesar de las muchas desesperanzas.

Lo primero que escuchamos fue 'Seguridad'. Así construimos una nueva comisaría de Carabineros en Los Presidentes con Caracas. Un signo de inseguridad eran los sitios eriazos donde había microbasurales. Hemos recuperado participativamente cerca de 50.000 metros cuadrados de espacios públicos. Hemos instalado más de 13.000 alarmas comunitarias, constituimos más de 170 comités de seguridad, instalamos cámaras de televigilancia. Hemos disminuido la delincuencia y el temor.

También nos dijeron 'Salud'. Construimos tres nuevos centros de salud primaria en La Faena, Peñalolén Alto y Lo Hermida y ampliamos el consultorio de San Luis. Pero también tenemos nuestro centro dental con la Universidad Diego Portales, el programa al adulto postrado, gimnasio en tu plaza, en fin. Además nos dijeron 'nuestras calles están mal'. Y allí le cambiamos la cara a la Avenida Los Presidentes, a la Avenida El Valle, a la Avenida Grecia. Con vías que cruzaban toda la heterogeneidad territorial de la comuna, le dimos dignidad a nuestra gente.

Nos dijeron, 'queremos viviendas dignas en Peñalolén'. Creamos la Gerencia de Vivienda y comenzamos a trabajar con

decenas de comités de allegados. Y logramos que la imagen del campamento de Peñalolén empezara a evolucionar con soluciones habitacionales como la Parcela 7, viviendas de San Luis, Olga Leiva, en fin. Hemos logrado 3.500 soluciones habitacionales nuevas. Más 4.000 de fondo de patio, de reconstrucción o de ampliación de vivienda.

Hemos cumplido muchos sueños, el "Chimkowe", la "Piscina Temperada", "el Polideportivo Sergio Livingstone", "Honorio Landa", "Orientales con Molineros", "Estadio Municipal", por nombrar algunos hitos en infraestructura deportiva. Son tantos los logros que hemos realizado con la participación de la gente que es imposible mencionarlos todos en estos párrafos.

Pero todo lo anterior lo realizamos a partir de una administración diferente a las que existían, una gestión que hoy ha sido validada tras las recientes elecciones municipales en todo Chile, en que la ciudadanía exigió una gestión participativa. Así, nuestra administración de ocho años se tradujo en un modelo de gestión local, tal como versa nuestra misión.

Las páginas siguientes de estas políticas locales de Peñalolén, sintetizan esta gestión, en los ámbitos de la integración social, la cohesión social, la calidad de vida, el desarrollo sostenible y la gestión de calidad. Con ellas quiero compartir y extrapolar este modelo a todo Chile

**CLAUDIO ORREGO LARRAÍN**

ALCALDE

MUNICIPALIDAD DE PEÑALOLÉN / 2004-2012

# PRÓ logo

Una de las tareas esenciales en el planteamiento de estrategias para la intervención y la administración en un territorio es la definición de Políticas para la Gestión de Calidad que sustente el proceso de desarrollo que se espera alcanzar en un período específico de actuación pública. De esta forma, tanto el proceso modernizador de una gestión, como la forma en la cual se pretende desarrollar dicha gestión deben estar normalizados a través de instrumentos que orienten y guíen el actuar de las instituciones, que tienen como misión la administración de una parte del Estado.

En el caso de la comuna de Peñalolén, la gestión edilicia del alcalde Claudio Orrego en el período 2004-2012, implementó una serie de políticas de gestión interna que, de acuerdo a los cánones normales de modernización institucional, no tendrían un impacto directo para efectos de la ciudadanía, sin embargo, dichas políticas fueron desarrolladas para generar una repercusión evidente y explícita en los vecinos y usuarios del municipio.

Un ejemplo claro de lo anterior, es la política de Comuna Digital que permitió la disminución de la brecha digital de miles de peñalolinos mediante la infoalfabetización masiva, junto con desarrollar sistemas y aplicaciones que posibilitaran la modernización institucional. Se incluyeron programas especiales para servicios de atención directa a la comunidad, como consultorios y centros de educación. La política no sólo estaba orientada a la gestión interna para permitir mejorar la gestión sino que también hacia la comunidad como beneficiaria directa. Otro ejemplo es la política de Atención al Vecino. Los servicios que ofrecen los municipios tienen, en la mayoría de los casos, condiciones que permiten clasificarlos como monopólicos. Por ello, el mejoramiento de la gestión orientada a la atención del vecino y usuario va en directo beneficio de la comunidad.

Las políticas para la Gestión de Calidad en Peñalolén, conforman un grupo de políticas estratégicas y normalizadoras que permiten un mejoramiento de la gestión municipal a partir

de la generación de condiciones de eficiencia, eficacia y calidad. Para ello se han diseñado cuatro políticas de gestión de calidad: política de comuna digital, política de calidad en la atención al vecino, política de transparencia y política de responsabilidad social y relaciones internacionales.

La política digital estableció una estrategia de gestión digital cuyo propósito es convertir a Peñalolén en una comuna digital y tecnológica tanto a nivel municipal como comunitario, reduciendo las brechas existentes en la materia y aumentando la participación comunitaria y la transparencia y rapidez de la gestión. En tanto, la política de gestión de calidad en la atención al vecino determinó una estrategia cuyo propósito es desarrollar y aplicar un modelo de atención a vecinos de calidad, que permita identificar con un sello propio a todo el Municipio y, en especial, a los funcionarios de la primera línea de atención de público.

Por otra parte, la política de transparencia estableció una estrategia cuyo propósito es contribuir al desarrollo de una gestión municipal transparente, proba y ajustada a la legalidad, que permita brindar un mejor servicio a la comunidad, fomentando y fortaleciendo el interés ciudadano por participar de las decisiones que afectan el desarrollo integral del territorio, y legitimando la institucionalidad municipal. Finalmente, la política de responsabilidad social empresarial y relaciones internacionales fijó como propósito el fortalecer las alianzas público-privadas del municipio y gestionar mayores recursos para Peñalolén, trabajando con los programas prioritarios para las distintas unidades municipales según los ejes estratégicos comunales, velando por el cambio cultural de la organización, hacia la profesionalización de sus relaciones con aliados estratégicos del mundo de las empresas, universidades, fundaciones y organismos públicos e internacionales.

# ■ I. POLÍTICA DIGITAL





### 1. INTRODUCCIÓN

En la comuna de Peñalolén, desde el año 2005 la gestión municipal ha basado su misión en el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes. Para ello se diseñó un plan de desarrollo establecido en diez ejes estratégicos, siendo uno de ellos Comuna Digital. A través de este lineamiento de gestión (Comuna Digital) se propone brindar oportunidades de crecimiento democrático, económico, educacional y social a Peñalolén, mediante el uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), de manera de disminuir la brecha digital existente en la comuna. En este marco, se han diseñado una serie de iniciativas y proyectos en las áreas de transparencia y participación ciudadana, alfabetización digital y educación; infraestructura, servicios en línea, desarrollo de telecentros, apoyo para la micro y pequeña empresa, como asimismo, solidaridad y empleo.

Las mencionadas iniciativas y proyectos responden a las necesidades de una comuna diversa, heterogénea, múltiple y compleja en el ámbito territorial, poblacional y en cuanto a sus características sociales, económicas y culturales, como ya se ha indicado con anterioridad. Asimismo, el lineamiento Comuna Digital es pertinente con los objetivos estratégicos de la Agenda Digital, impulsada por el Gobierno de Chile, la cual contribuye al desarrollo del país mediante el empleo de las TIC para incrementar la competitividad, la igualdad de oportunidades, libertades individuales, calidad de vida, eficiencia y transparencia del sector público, enriqueciendo al mismo tiempo, la identidad cultural de la nación y de sus pueblos originarios. Por lo tanto, las TIC no son consideradas un fin en sí mismas, sino instrumentos para modernizar el Estado, incrementar la productividad y acortar las diferencias entre grandes y pequeñas empresas, mejorar la eficiencia de las políticas sociales, disminuir las disparidades regionales de desarrollo y aumentar la equidad. Por otra parte, la Corporación Cultural de Peñalolén plantea desafíos y oportunidades en la búsqueda

de recursos en instancias públicas y privadas que permitan plasmar proyectos y programas culturales que propendan al desarrollo del capital social local e incrementen la calidad de vida de la comunidad.

La visión de Comuna Digital persigue un objetivo mayor que es posicionar a Peñalolén como la comuna más integrada de Chile y hacia dicho fin están enfocados sus cuatro pilares estratégicos: Plataforma Tecnológica, que incorpora la infraestructura que hace posible desarrollar la implementación de soluciones; Gobierno Electrónico, que está orientado a reestructurar la operación interna de la municipalidad de manera de trabajar sobre una plataforma unificada; Alfabetización Digital, que consiste en capacitar sobre el uso general de computadores e internet, combinado con planes específicos de utilización de los nuevos servicios digitales de la municipalidad; y Democracia Digital, que impulsa la participación ciudadana, transparencia en la gestión municipal, solidaridad y colaboración entre los vecinos, además de mantener un estándar alto de información disponible para los ciudadanos.

Cuando se dio inicio a esta gran tarea, eran diversas las variables de orden demográfico, tecnológico y territorial que hacían posible que Peñalolén se posicionara como la comuna más integrada digitalmente de Chile. En definitiva, se trata de una condición de heterogeneidad que permite llevar a cabo una complementariedad económica y social de distintas capas, que se observa en especial a través del desarrollo de flujos de comercio, atracción de inversiones y traspaso de conocimiento desde los sectores más acomodados a los más postergados.

Lo anterior debiera lograrse como resultado de su consolidación como macro-piloto de desarrollo de múltiples iniciativas de gran alcance, modelo abierto para la comunidad nacional, teniendo en cuenta que es económica, tecnológica y socialmente heterogénea, "una mini-radiografía del país", como ya hemos revisado.

El posicionamiento de Peñalolén como una Comuna Digital contempla la renovación completa del uso comunal de las tecnologías; en vez del tratamiento simple de una instalación de infraestructura como objetivo, observa la conectividad como uno de los componentes de una idea mayor. Las tecnologías de la información no son consideradas un fin en sí mismas sino un medio para lograr una meta mayor.

Este concepto de integralidad y transversalidad es intrínseco a la visión de Comuna Digital. El Municipio de Peñalolén está liderando este lineamiento estratégico a través de los pilares enunciados anteriormente, que cruzan a todos y cada uno de los ámbitos de la realidad comunal.

Este esfuerzo y desafío no le compete sólo al sector públi-

co, es una responsabilidad que también recae en el sector privado y académico, los cuales tienen mucho que aportar y así lo entienden. Al respecto, en el ámbito solidario se están emprendiendo una serie de acciones destinadas a mejorar la calidad de vida de la comunidad; en tanto, el comercial constituye un área emergente, cuya consolidación pasa por el posicionamiento de Peñalolén como una comuna integrada digitalmente; por su parte, en el ámbito académico se están llevando a cabo estudios destinados a conocer su realidad en esta materia.

De forma inmediata, se hace imprescindible avanzar en la pertenencia de sus áreas de intervención: Plataforma Electrónica, Gobierno Electrónico, Alfabetización Digital y Democracia Digital, lo cual traerá consigo su posicionamiento como una comuna integrada digitalmente y, con ello, el mejoramiento de la calidad de vida de los peñalolinos.

## **2. DIAGNÓSTICO**

En el año 2006 existía una alta brecha digital, expresada tanto a nivel comunitario (de 56.738 hogares sólo 7.804 contaban con internet, según Censo 2002) como municipal (sólo 8% de los funcionarios había sido alfabetizado digitalmente). En el primer caso, el bajo nivel de ingresos (60% posee un ingreso per cápita menor a \$255.000) influye en que sólo el 24% de la población tenga acceso a conectividad (PLADECO 2010); por otra parte, se dispone de 1 computador por cada 38 niños en colegios municipales. A su vez, los vecinos ven poco sentido de utilidad y desconfían de las herramientas tecnológicas. A nivel municipal, la baja capacitación técnica en el uso de la tecnología (50 de 600 disponían de computadores), afectaba directamente el rendimiento de los funcionarios: 11 días de demora en entrega de certificados, 53% de atenciones presenciales. No existía una institucionalidad a cargo del tema en el municipio ni una política local de intervención.

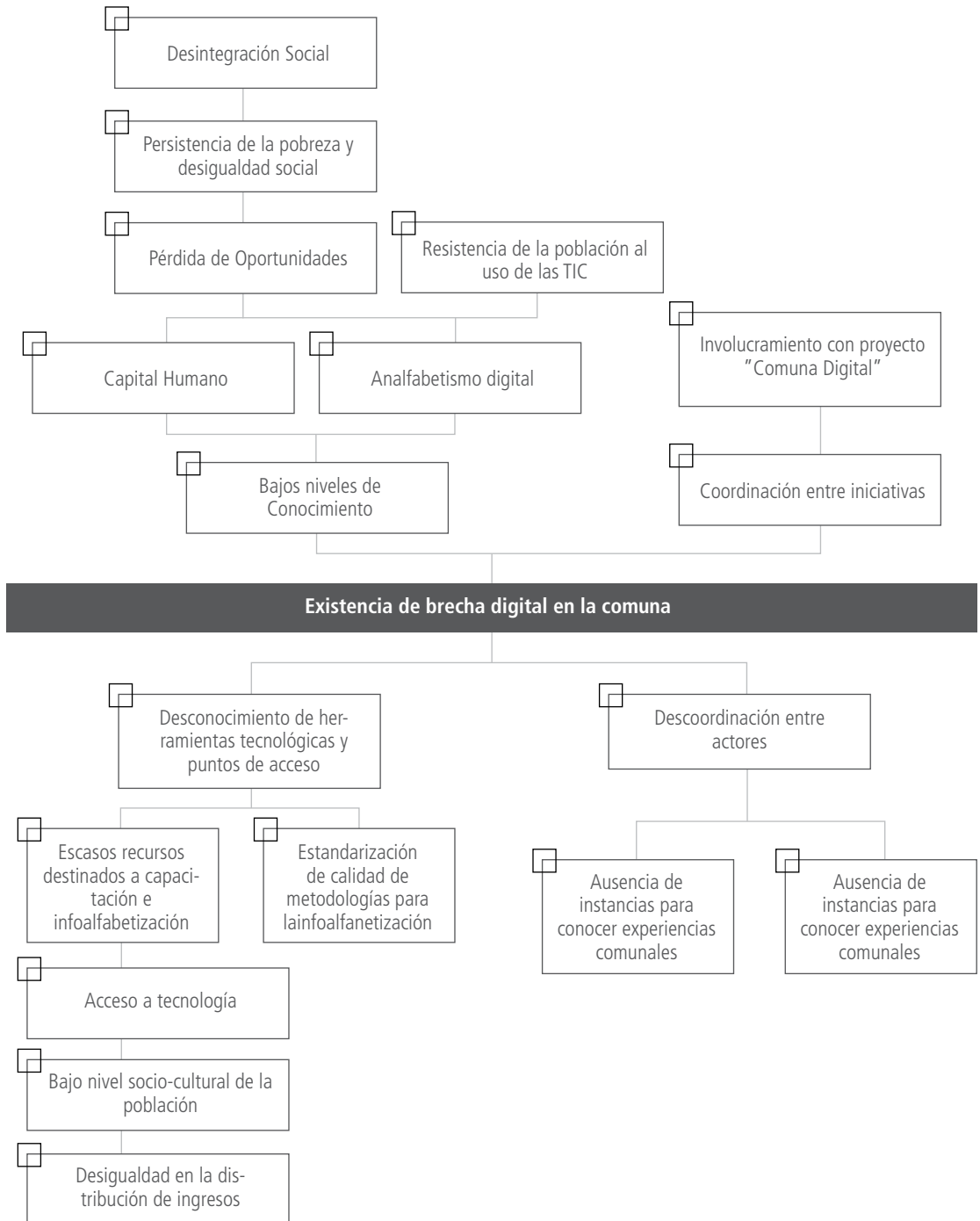
Se detectaba, entonces, que una alta proporción de habitantes de la comuna presenta analfabetismo digital, cuyas causas y efectos tienen sus propios factores explicativos. Este término de analfabetismo digital, identifica a quienes no están preparados para usar el lenguaje del mundo digital ([www.gobernabilidad.cl](http://www.gobernabilidad.cl)).

Las causas de este problema radican, por una parte, en la brecha digital -cuyo concepto está referido a la desigualdad entre aquellos que tienen acceso y apropiación efectiva de las nuevas tecnologías de información y comunicación y aquellos que no lo tienen, como también en la descoordinación en

los esfuerzos a favor de la alfabetización, el débil desarrollo de la cultura digital y el gran número de personas incapacitadas técnicamente. A su vez, el problema anteriormente mencionado, ocasiona la pérdida de oportunidades para los habitantes de la comuna, la persistencia de la pobreza y desigualdad social, el incremento de la brecha en accesibilidad a la tecnología y la desintegración social.

De esta forma, se pueden deducir tres problemas a partir del problema central presentado. El primero, es la existencia de una brecha digital en la comuna, cuyas causas radican en el escaso conocimiento de herramientas tecnológicas y puntos de acceso por parte de la población, su bajo nivel socio económico-cultural, los escasos recursos destinados a capacitación y alfabetización digital, la estandarización de la calidad de metodologías para infoalfabetización, el acceso a la tecnología y la descoordinación entre los actores. En cuanto a sus efectos, los participantes indicaron: el analfabetismo digital, la pérdida de oportunidades, la persistencia de la pobreza y desigualdad social, la desintegración social, la coordinación entre iniciativas y el involucramiento con el proyecto Comuna Digital.

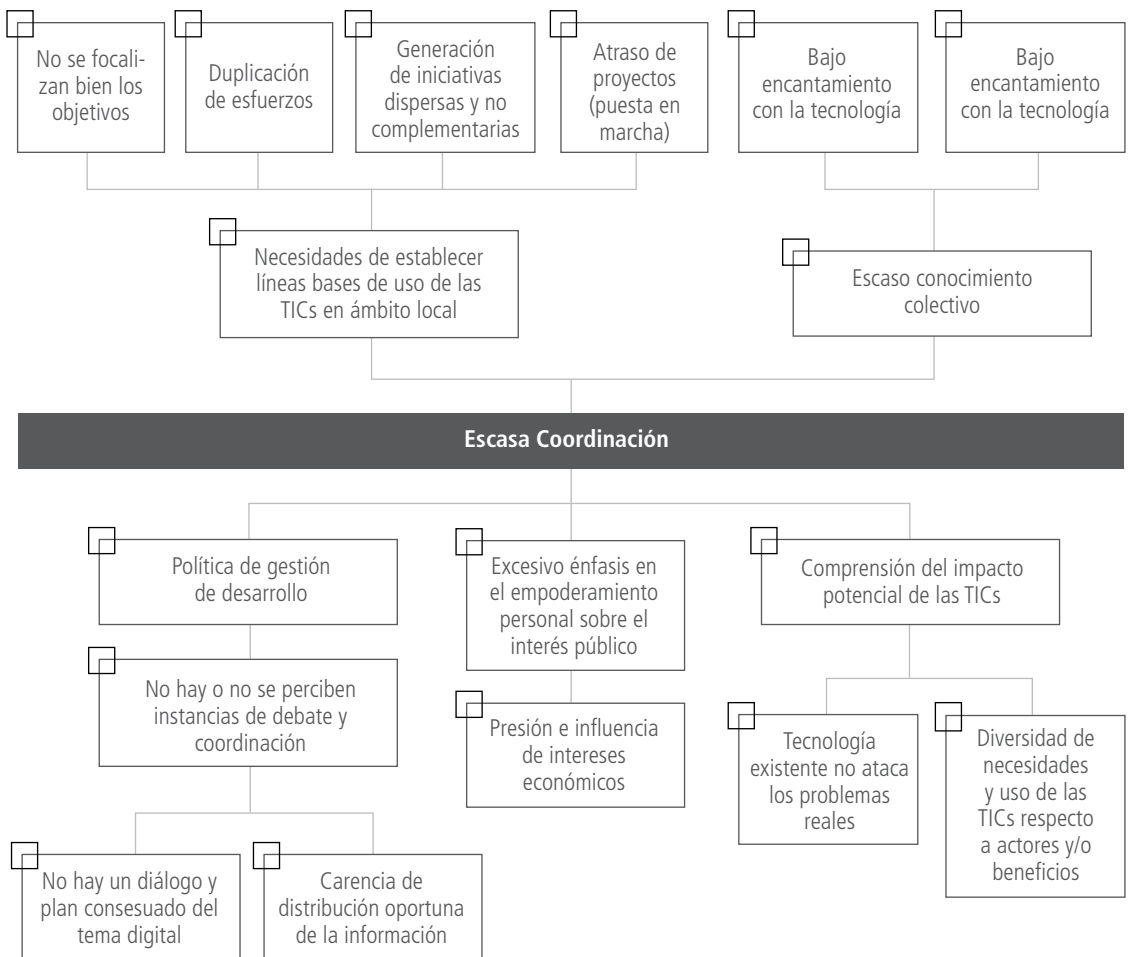
Cuadro I:  
Existencia de brecha digital en la comuna



El segundo problema se refiere a la escasa coordinación de actores en la temática digital, incluyendo tanto a los sectores público y privado. Las causas radican en el excesivo énfasis en el empoderamiento personal sobre el interés público, la presión e influencia de intereses económicos involucrados, la diversidad de necesidades y uso de las TIC respecto de actores y/o beneficiarios, la comprensión del impacto potencial de las

tecnologías de la información y comunicación, y en una política de gestión de desarrollo digital. Sobre los efectos se indica el escaso conocimiento colectivo, el desaprovechamiento de oportunidades de mejorar la calidad de vida de la población, la descoordinación de iniciativas y la necesidad de establecer líneas bases de uso de las TIC en el ámbito local.

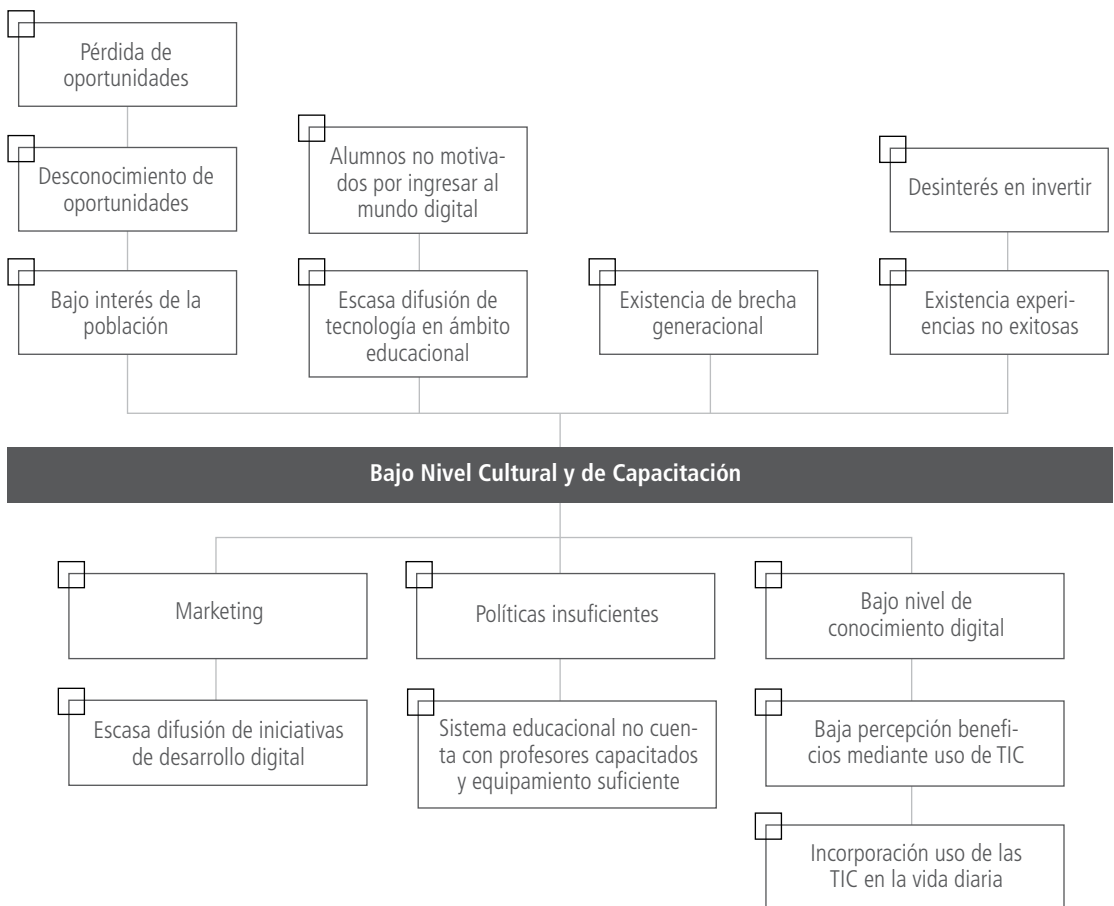
Cuadro II:  
Escasa Coordinación



Un tercer problema dice relación con el bajo nivel cultural y de capacitación en la utilización de las TIC. Sus causas están radicadas en la escasa difusión de iniciativas de desarrollo digital y el bajo nivel de conocimiento en esta área; complementariamente, los participantes indican que las políticas son insuficientes y que el sistema educacional no cuenta con

alumnos motivados para ingresar al mundo digital, profesores capacitados y el equipamiento suficiente. En tanto, los efectos atienden a la pérdida de oportunidades, el bajo interés de la población, la escasa difusión de tecnología en el ámbito educacional y el desconocimiento de oportunidades.

Cuadro III:  
Bajo nivel cultural



## 3. ESTRATEGIA

A partir de la definición de las problemáticas previamente descritas, se estableció una estrategia de gestión digital cuyo propósito es convertir a Peñalolén en una comuna digital y

tecnológica tanto a nivel municipal como comunitario, reduciendo las brechas existentes en la materia y aumentando la participación comunitaria, la transparencia y rapidez de la gestión.

Para el logro de este propósito se establecieron objetivos estratégicos y específicos que se enmarcan dentro de los siguientes ejes de acción estratégicos:

LÍNEA ESTRATÉGICA		OBJETIVO ESTRATÉGICO
1	<b>Acceso y conectividad de la comunidad</b>	Disminuir la brecha digital, aumentando la conectividad y el acceso a tecnología de los vecinos de Peñalolén.
2	<b>Desarrollo de competencias tecnológicas en la comunidad (interna y externa).</b>	Promover el uso de tecnología y mejorar competencias de los vecinos y trabajadores municipales; con el objeto de aumentar el desarrollo individual, el desarrollo económico y la cohesión social.
3	<b>Gobierno Electrónico</b>	Desarrollar y ejecutar una estrategia de mediano plazo que permita integrar a la gestión de gobierno local, herramientas tecnológicas que promuevan la eficiencia, la participación, la transparencia e innovación.

De estos ejes que se presentan, se desprenden las líneas estratégicas relacionadas al tema central del eje, con acciones necesarias para llevarlas a cabo. Además de esto, cada acción es señalada con su correspondiente instrumento de política y los actores que colaborarán para realizarla.

Programa, proyecto o acción			
LÍNEA ESTRATÉGICA	NOMBRE	DEFINICIÓN	BENEFICIARIOS
Acceso y conectividad de la comunidad.	Acceso a conectividad	Generar una plataforma tecnológica que permita a los vecinos acceder a tecnología y conectividad de manera más eficiente, gratuita y de una alta calidad.	Toda la comunidad
Desarrollo de competencias tecnológicas en la comunidad (interna y externa).	Competencias tecnológicas.	Entregar a los vecinos de Peñalolén las herramientas necesarias para que puedan acceder a tecnología y los beneficios que esta trae consigo: Ciudadanía 2.0.	Toda la comunidad y los trabajadores municipales.
Gobierno Electrónico	Gobierno Electrónico	Contar con una estrategia que permita integrar a la gestión herramientas tecnológicas que promuevan la eficiencia, la participación, la transparencia e innovación y la participación ciudadana 2.0.	Toda la comunidad y usuarios de la municipalidad



**1. Acceso y conectividad de la Comunidad:** Considera incrementar los puntos públicos de acceso a computadores y conexión a internet para la comunidad, en complemento a la incorporación de herramientas tecnológicas en colegios municipales. Los principales programas y acciones que se ejecutan son:

- Instalación de Telecentros en distintos barrios de la comuna.
- Puntos públicos de acceso (bibliotecas y hotspots).
- 100% de los colegios con wi-fi público.
- Programa 'Un computador por niño'.
- Laboratorios móviles computacionales. Aplicación de esta tecnología en tercero y cuarto básico para mejorar aprendizaje en Lenguaje y Matemáticas.
- Laboratorios de Enlaces: 2 horas semanales de pre-básica a cuarto medio.
- Programa 'Un notebook por profesor'.

**2. Desarrollo de competencias tecnológicas en la comunidad (interna y externa):** Contempla la alfabetización digital de los distintos grupos etarios de la comunidad (escolares y adultos) y capacitaciones en informática educativa. A nivel municipal, se desarrollan competencias digitales tanto a nivel personal (funcionarios) como en sistemas de gestión (atención de público). Los principales programas y acciones que se implementan son:

- Programas especiales de Alfabetización Digital para adultos.
- Colonias digitales de Alfabetización.
- 100% de funcionarios capacitados como política de instalación de Gobierno Electrónico.
- Capacitación en nuevas herramientas de gestión (OIRS) del personal de atención de público.
- Capacitación en nuevas herramientas digitales específicas, como DOM Digital, Permisos de circulación en línea, etc., para el personal de departamentos especializados.

**3. Infraestructura y sistemas de gestión para el Municipio:** Considera el mejoramiento en la calidad de los equipos y tecnologías utilizadas por los funcionarios, con el fin de asegurar la calidad y continuidad de operación e incrementar la productividad personal. Las acciones ejecutadas son:

- Aumento de equipos de escritorios para funcionarios (PC's y notebooks).
- Creación de cuentas de correo electrónico, tanto para unidades como para funcionarios.
- Cambio de firewall para mejorar seguridad de los sistemas.

- Implementación de nuevos servidores y sistema de refrigeración, 100% de resguardo contra fallas.
- Mejoramiento en calidad de la atención y rapidez del tiempo de entrega de certificados DOM y permisos de circulación validados en el sistema.
- Uso de TIC's para mejorar la calidad de la gestión y la atención de público del municipio.

## 4. RESULTADOS

Entre los principales resultados de la gestión en Comuna Digital se encuentran:

- El Rol del municipio ha sido subsidiario y complementario. Se fomentaron telecentros comunitarios, bibliotecas en red, wifi en colegios y oficinas municipales, compra de computadores refaccionados y primera RED WiMax.
- 100% de funcionarios capacitados como parte de política de instalación de Gobierno Electrónico.
- Participación: OIRS Digital, Portal Comunal, Concejo Online y Votación Comunal (Votación en presupuestos participativos 2008).
- Primera Municipalidad en tener un servicio 100% en línea con los siguientes hitos: Traslados a través del sistema, pago a través de todos los medios disponibles en TGR, verificación en línea de revisión técnica e Impresión de permiso de circulación usando firma digital avanzada.
- Infraestructura que asegura calidad y continuidad de operación de la institución: Cambio de ISP, cambio de hardware firewall para mejorar la seguridad, consultoría de seguridad informática, implementación de nuevos servidores, modificación a infraestructura de red, sistema de refrigeración, 100% resguardo contra fallas eléctricas (UPS – Electrónico).
- Aliados estratégicos: Empresa privada: CISCO, CEPRI-NET, ChileEnter, ENTEL, Microsoft, Hewlett-Packard, INTEL, Magenta, Nodo Tecnológico CCE, SUN Microsystems y VTR. Organizaciones extranjeras: ADOC APEC Digital Opportunity Center (Taiwan), BID Banco Interamericano de Desarrollo, IDRC International Development Research Centre (Canadá) y Unión Europea. Gobierno: AGCI, CGR, DIBAM (Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos), Enlaces (Ministerio de Educación), Estrategia Digital, Subdere (Subsecretaría de Desarrollo Regional), Mideplan, SENCE, Subtel y TGR. Universidades: Universidad Adolfo Ibáñez, Universidad de Chile, Pontificia Uni-



versidad Católica, DUOC, Inacap y Universidad Mayor.

- CERTIFICADOS DOM (DIGITAL/PRESENCIAL): El tiempo de tramitación de expediente digital con corresponsabilidad se reduce en un 80% respecto de los expedientes presenciales.
  - Al año 2010, hemos aumentado en un 1.593% los ingresos de expedientes digitales.
  - En el año 2011 llevamos un ingreso digital del 88% del total de expedientes ingresados.
  - El 100 % de los actores inmobiliarios están usando el sistema.
  - El 30 % de los expedientes digitales corresponden a actores inmobiliarios.
  - EL 60 % corresponde a EGIS.
  - EL 10 % a público general.
- Educación: Sobre el 70 % de los docentes capacitados en uso de TICs al servicio del aprendizaje (alfabetización digital y uso de multimedios), 100% de los Equipos Directivos alfabetizados digitalmente y ,más de 2000 alumnos participan de Colonias Urbanas Digitales en convenio con Intel (metodología Intel Aprender) durante las vacaciones de verano e invierno desde el año 2007. / CERTIFICACIONES: Certificación Microsoft del 100% de los alumnos de 8° Básico en Office 2003: Rendición de prueba On Line y Certificación ICDL para el 20% de alumnos de 3° año medio: Convenio con el Centro de informática Educativa de la UC (CIE-UC). / SISTEMAS DE APOYO: Matemáticas: Plataforma Compumat 2 hrs. a la semana con los LMC para mejorar aprendizajes de matemática en 3° y 4° básicos, Ciencias: "Operación Éxito" Torneo Internacional de Ciencias Online alumnos de 1° a 4° año medio, Evaluación: Sistema de evaluación, seguimiento y monitoreo de aprendizaje hasta 4° básico en todos los colegios. [www.ceismarista.cl](http://www.ceismarista.cl), Gestión: "Senda" para registro y administración de datos personales y académicos de los estudiantes, PSU: Plataforma Puntaje Nacional de 3° y 4° año medio para reforzar contenidos medidos en la PSU y realizar ensayos, seguimiento alumno por alumno y CISCO ACADEMY: Creación de carrera de telecomunicación en alianza con DUOC y CISCO.
  - Tercer lugar en índice de gobierno electrónico municipal.
  - Primer lugar en índice de digitalización comunal según per cápita.
  - Premio a la mejor iniciativa tecnológica del sector público.
  - Entre los 25 municipios más digitalizados de LATAM.
  - Finalist in the solution category en el World Smart Cities Awards.

Gráfico I:  
Participantes en Alfabetización Digital (2005 - 2010)

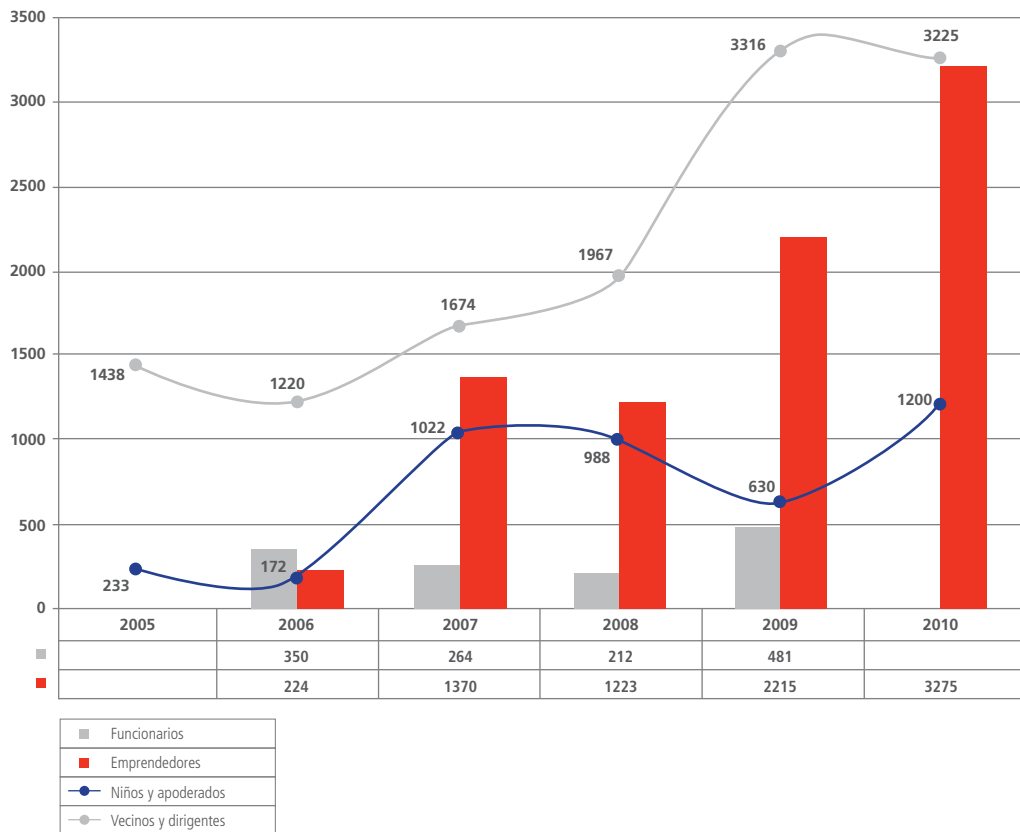
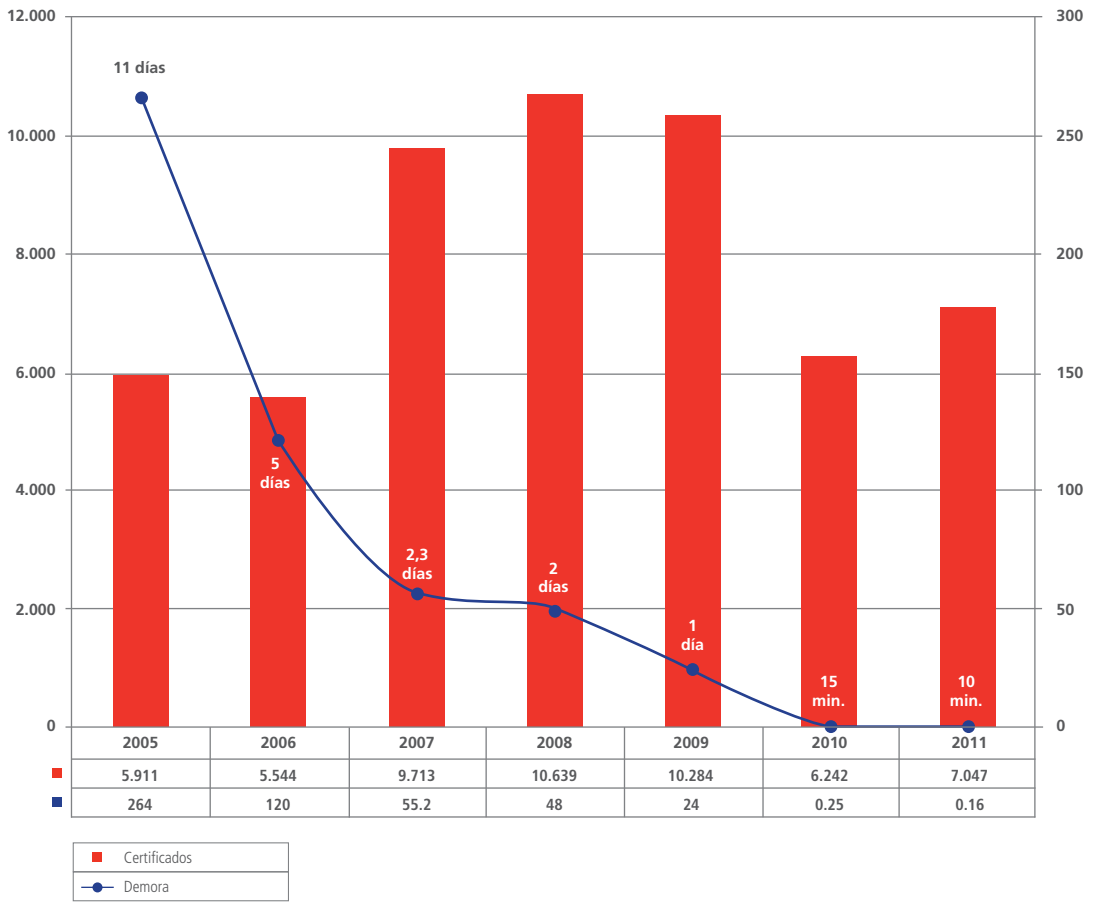


Gráfico II:  
 Tiempos de entrega de Certificados - DOM Digital  
 (2005 - 2011)



## 5. EVALUACIÓN

Como resultado de la evaluación de la Política Digital durante el año 2011, se establecieron las siguientes conclusiones:

- Que la autoridad haya decidido incorporar el tema digital en su estrategia de gobierno y desarrollo local fue un factor de éxito.
- Se define Comuna Digital como uno de los ejes estratégicos y se crea la Gerencia de Comuna Digital.
- Se instala una dimensión tecnológica e innovativa en la visión municipal:
  - Modernizar la institución para mejorar la calidad de servicio.
  - Acortar brecha digital para ampliar competencias y posibilidades de la comunidad.
  - Aumentar la participación y colaboración a nivel político.
- Fuerte alianza público - privada: Sumar aliados estratégicos.
- Abordar el tema tecnológico integralmente:
  - Municipio y comunidad.
  - Acceso, alfabetización, conectividad, participación y gobierno.
  - Infraestructura, aplicaciones generales, capacitación, servicios en línea e inteligencia de negocio.
- Oferta presionará la demanda.
- Fuerte competencia por recursos limitados.
- La tecnología promueve la eficiencia y el buen gobierno.
- Grandes necesidades sociales que resolver, compiten por los recursos existentes.
- No existe demanda por la tecnología ni conciencia de la brecha digital, de manera natural. Se debe generar la necesidad.
- Desconfianza en la política, instituciones y democracia, lo que dificulta el acceso en empresas privadas. Por lo que la tecnología puede ser un medio para cambiar esto.
- La estructura propia de los gobiernos locales no está preparada para generar un desarrollo tecnológico acorde a los requerimientos. Por eso se requiere un proceso planificado e intenso para lograrlo.
- No existen líneas de financiamientos constantes o renovables, por tanto los recursos son escasos y limitados.
- Una digitalización total de un gobierno local puede ser generadora de un estado de dos velocidades. Por eso la tecnología debe estar al servicio de todos los canales de atención.



# LLEVAMOS EL DEPORTE A TU BARRIO

VERANO ENTRETE 2013

MÁS INFORMACIÓN

## Noticias

### Navidad con integración

Publicado el Jueves, 20 Diciembre 2012



Discapacitados y sus familias celebraron la navidad por adelantado, con una jornada dedicada a la solidaridad.

[Comentarios](#)

[Leer más](#)

Concejo demandará información clara al Gobierno por

### Inicio de sesión

Usuario:

\*obligatorio

Contraseña:

\*obligatorio

[Crear nueva cuenta](#)

[Iniciar sesión](#)

[Solicitar una nueva contraseña](#)

[Iniciar sesión con Facebook](#)



## ■ II. POLÍTICA DE CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL VECINO

2020  
A  
PENGHIMPUNAN  
ATKINS  
No. 10-10-10



## II. POLÍTICA DE CALIDAD EN LA ATENCIÓN AL VECINO

### 1. INTRODUCCIÓN

En toda organización compleja, como lo es un municipio, existen elementos de especialización, coordinación, autoridad y responsabilidad que presentan problemas o debilidades derivadas del interés de estas organizaciones, de su estructura y de su competencia. En cuanto al interés, en las agendas de las organizaciones públicas predominan las cuestiones de interés público que trascienden la perspectiva de los intereses propios, por lo cual existe una fuerte sobredosis de burocracia tendiente a proteger dichos intereses. Con el mismo fin, se crea una estructura fuertemente jerarquizada de responsabilidades y autoridad que tiende a ser estática y que genera apatía y displicencia. Lo anterior se potencia con la falta de competencia de las organizaciones públicas, ya que éstas mantienen una condición monopólica en algunos mercados de bienes y servicios públicos. En el caso de los municipios, los vecinos de una comuna no pueden ir a otro municipio a resolver sus trámites, salvo contadas excepciones.

En este marco, el concepto de calidad en la atención al vecino es una noción que está lejos de ser aplicada con la propiedad con que se ejecuta en organizaciones privadas, donde la competencia y el interés obligan a establecer un buen servicio. Una de los pocos elementos que incide en la aplicación de estrategias de mejoramiento de la calidad de atención en un municipio son la voluntad política y la gestión en modernización.

De esta forma, en Peñalolén, se desarrolló una Política de Calidad en la Atención al Vecino, cuya gestión permitió diseñar, crear e implementar un modelo, el cual está separado en cuatro canales de atención y en cuatro niveles de atención funcionaria, según complejidad del requerimiento, por lo cual se denominó 4x4. Los canales son Atención Presencial (Centro de Atención al Vecino), Atención Telefónica (Call Center), Atención Documental (OIRS Presencial), y Atención Web (OIRS Digital), mientras que los niveles de atención son: per-

sonal de contacto directo con el público: Call Center, CAV; personal de mesones y/o contacto directo con el público de Direcciones Municipales, profesionales y jefaturas de direcciones municipales; directivos y alcalde.

Este modelo implicó entregar un servicio oportuno y de calidad a todos los habitantes de la comuna, permitiendo generar informes de medición de la atención para el mejoramiento continuo de la gestión municipal. Así, relevar la experiencia de ser atendido, como una variable significativa en la valoración del servicio que entrega el municipio se transformó en un activo.

El modelo fue implementado por la Secretaría Municipal que es una unidad asesora del alcalde, del Concejo y del Consejo Económico y Social Comunal (CESCO). Entre sus principales funciones, definidas por la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, Ley 19.418, sobre organizaciones comunitarias territoriales y funcionales y demás normativas aplicables, se encuentran: dirigir las actividades de secretaría administrativa del alcalde y del Concejo; desempeñarse como ministro de fe en todas las actuaciones municipales; recibir, mantener y tramitar, cuando corresponda, la declaración de intereses establecidas por la Ley N° 18.575; otorgar personalidad jurídica a las organizaciones comunitarias, gestionar su revisión y aprobación definitiva o rechazo, en su caso, así como las modificaciones y disoluciones de estas organizaciones, de conformidad a la ley.

De esta unidad dependen la Oficina de Partes, dentro de ella está: la Oficina de Información y Reclamos (OIRS), la Oficina de Concejalía y la Oficina del CESCO. En el caso de Peñalolén, esta unidad está también a cargo de la OIRS digital, del Call Center y del Centro de Atención al Vecino (C.A.V.), todos ellos proyectos estratégicos para la actual gestión edilicia.

### 2. DIAGNÓSTICO

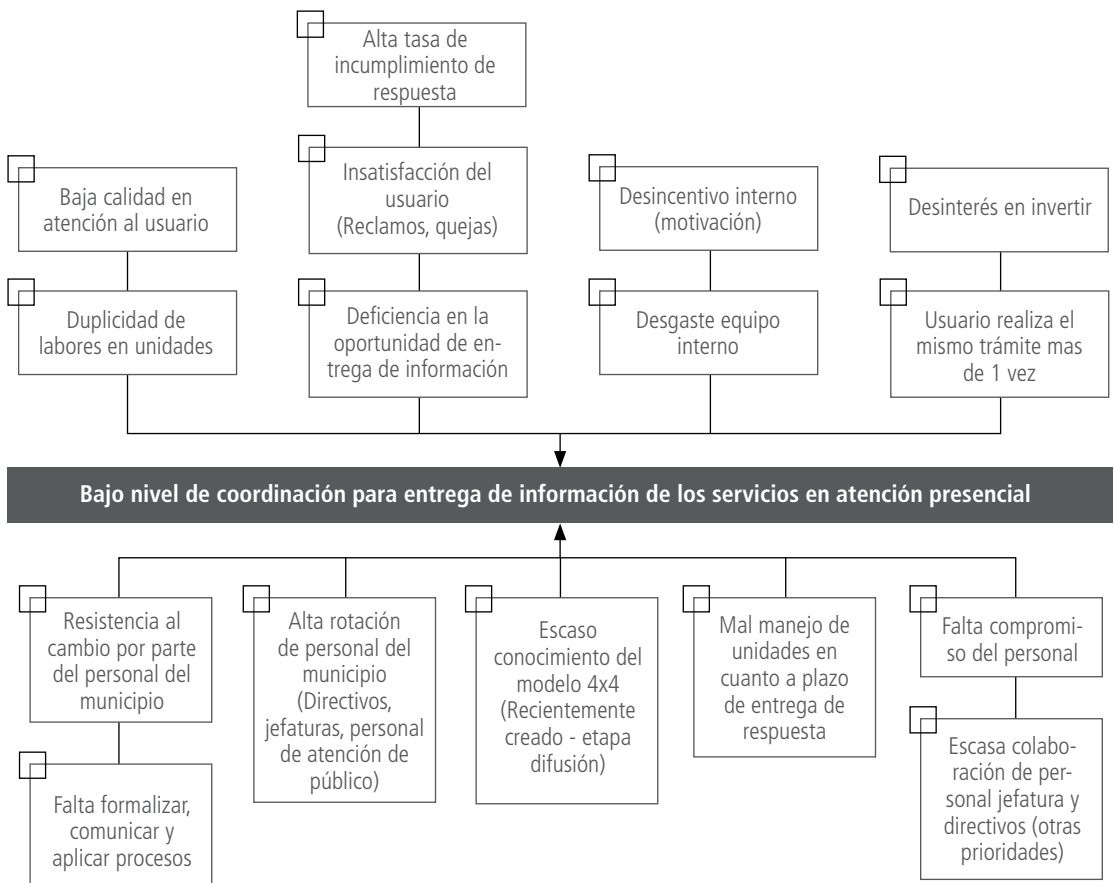
En 2008 no existía una política comunal especializada en gestión de calidad de atención a la comunidad. Existía un alto número de atenciones presenciales (44.400, 2009), telefónicas (47.365, 2009) y por internet (8.451), con un impacto considerable en la calidad de atención: 8% de las respuestas entregadas dentro del plazo, baja calidad de atención al usuario, alta tasa de incumplimiento de respuesta y aumento de costos por usuario en tiempo y dinero. A nivel interno, se duplican labores en unidades, hay bajo nivel de aplicación de protocolos de respuesta, desgaste y desmotivación en los equipos de funcionarios. Además, un bajo nivel de coordina-



ción para la entrega de información, refleja un escaso manejo de las actividades en otras unidades, falta de formalización, comunicación y aplicación de procesos, poca colaboración de jefatura y directivos, y mal manejo de los plazos de entrega por parte de las unidades. No existen directrices claras para procesos internos y externos de atención a la comunidad. Una primera problemática de importancia era el bajo nivel de coordinación para la entrega de información de los servicios en atención presencial, generado por la falta de formalización, comunicación y aplicación de los procesos, por la alta rotación de personal del municipio (Directivos, Jefaturas, Perso-

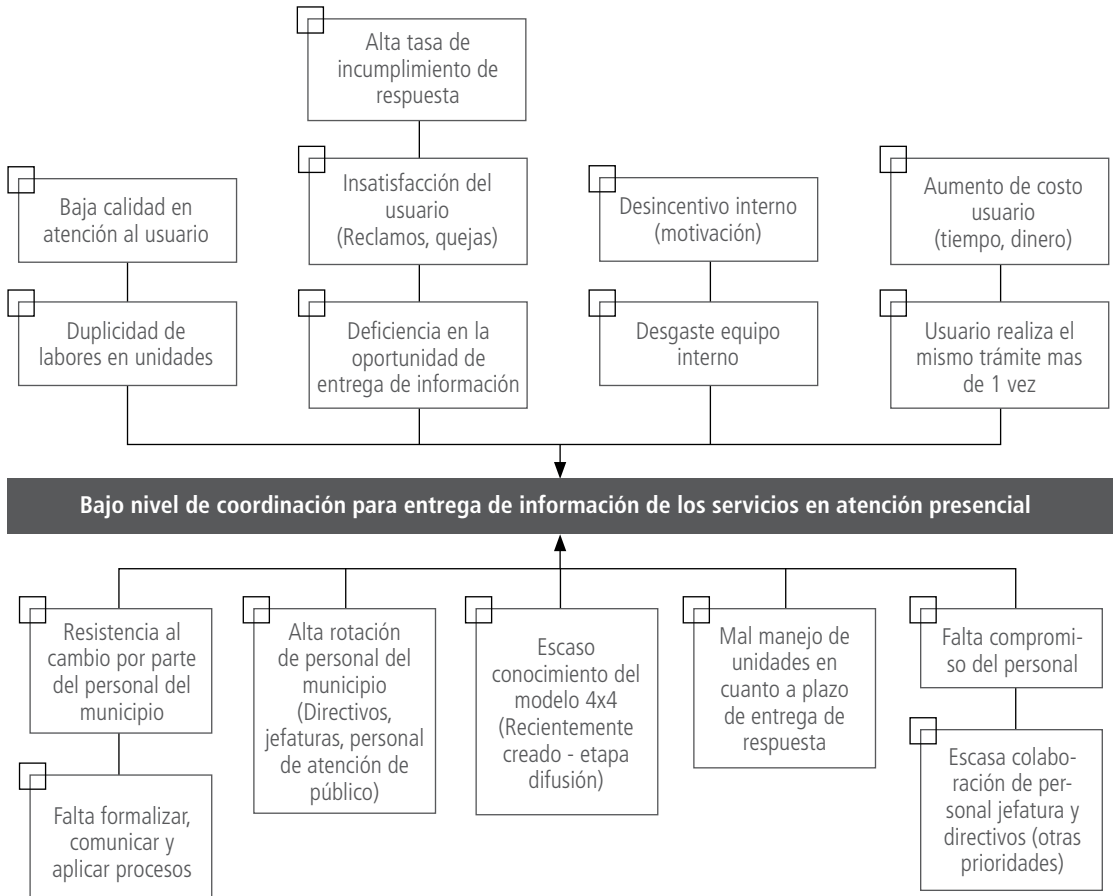
nal de atención de público) y por el mal manejo de unidades, en cuanto al plazo de entrega de respuesta. Ello provocaba una inevitable resistencia al cambio por parte del personal del municipio, un escaso conocimiento del modelo y falta de compromiso de los funcionarios. Los efectos de esta problemática eran la baja calidad en la atención al usuario, la duplicidad de labores en unidades, la deficiencia en la oportunidad de entrega de información, una alta tasa de incumplimiento de respuesta y la insatisfacción del usuario.

**Cuadro I:**  
Bajo nivel de coordinación para entrega de información de los servicios en atención presencial



Un problema similar al anterior, pero que se focaliza en otro canal, era el bajo nivel de coordinación para entrega de información de los servicios de atención telefónica, generado por las mismas razones antes mencionadas.

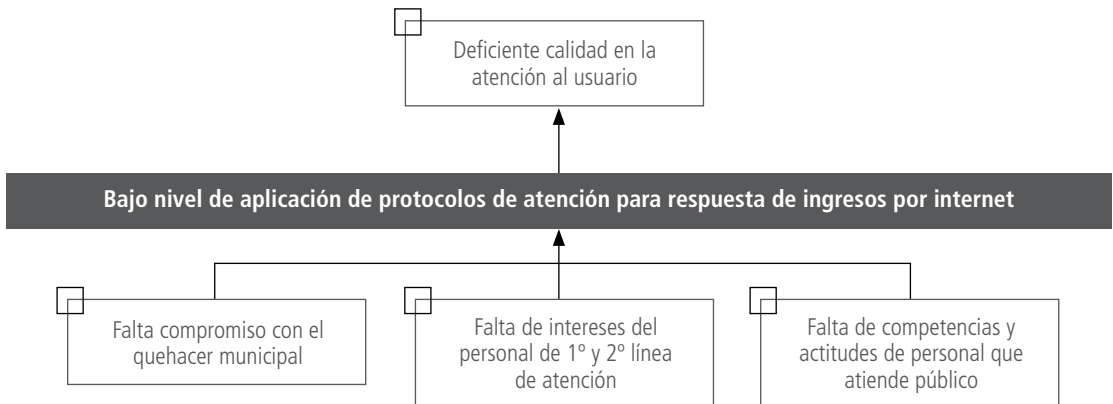
Cuadro II:  
Bajo nivel de coordinación para entrega de información de los servicios de atención telefónica



Una tercera problemática era el bajo nivel de aplicación de protocolos de atención para respuesta de ingresos por internet, dada la falta de competencias y actitudes del personal

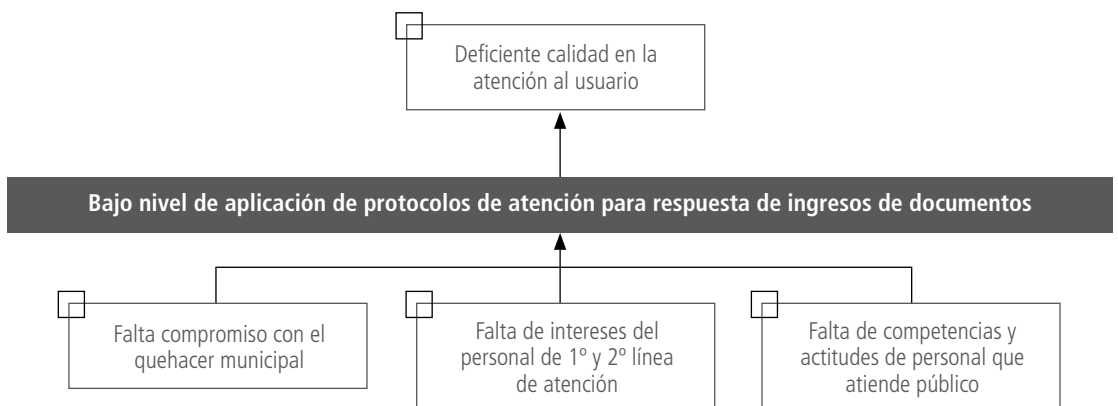
que atiende público, lo que generaba una deficiente calidad en la atención al usuario.

Cuadro III:  
Bajo nivel de aplicación de protocolos de atención para respuesta de ingresos por internet



Finalmente, el bajo nivel de aplicación de protocolos de atención para respuesta de ingresos de documentos tenía como causas y efectos, los mismos que la problemática anterior.

Cuadro IV:  
Bajo nivel de aplicación de protocolos de atención para respuesta de ingresos de documentos



### 3. ESTRATEGIA

A partir de la definición de las problemáticas previamente descritas, se estableció una estrategia de gestión de calidad en la atención al vecino cuyo propósito es desarrollar y aplicar un modelo de atención a vecinos de calidad, que permita identificar con un sello propio a todo el municipio y, en especial, a los funcionarios de la primera línea de atención al público.

Para el logro de este propósito se establecieron los siguientes objetivos estratégicos:

- Establecer y estandarizar los procesos de atención a nivel municipal y medición de calidad en atención presencial entregada por el Centro de Atención al Vecino (CAV).

- Establecer y estandarizar los procesos de atención a nivel municipal y medición de calidad en atención telefónica entregada por el Call Center.
- Establecer y estandarizar los procesos de atención a nivel municipal y medición de calidad en atención por internet entregada por la página web.
- Establecer y estandarizar los procesos de atención a nivel municipal y medición de la atención en ingresos de documentación (servicio entregado por OIRS Presencial).

De estos objetivos que se presentan, se desprenden las líneas estratégicas relacionadas al tema central del eje, con acciones necesarias para llevarlas a cabo. Además de esto, cada acción es señalada con su correspondiente instrumento de política y los actores que colaborarán para realizarla.

LÍNEA ESTRATÉGICA	Programa, proyecto o acción		Beneficiarios	
	NOMBRE	DEFINICIÓN	TIPO	NÚMERO
Cantidad de atenciones por información entregada por CAV.	Cantidad de atenciones por información entregada por CAV.	Su objetivo es entregar información general y orientación requerida por el vecino.	Toda la Comunidad	32.395
	Cantidad de atenciones por derivación desde el CAV.	Su objetivo es orientación y derivación a las distintas unidades municipales.	Toda la Comunidad	17.510
	Cantidad de atenciones por entrega de certificados DOM.	Entrega de todo tipo de certificados emitidos por la Dirección de Obras Municipales.	Toda la Comunidad	2.232
	Cantidad de atenciones por entrega de Certificados Ficha de Protección Social.	Entrega de certificado puntaje Ficha de Protección Social solicitados por los interesados.	Población vulnerable	724
	Cantidad de atenciones Sernac.	Su principal objetivo es la gestión de reclamo por un mal servicio ante Sernac.	Población afectada por reclamo	85

Programa, proyecto o acción			Beneficiarios	
LÍNEA ESTRATÉGICA	NOMBRE	DEFINICIÓN	TIPO	NÚMERO
Cantidad de atenciones por información entregada por CAV.	Cantidad de atenciones por postulación exención aseo domiciliario.	Su principal objetivo es la información, orientación y recepción de antecedentes de postulación a la exención de aseo domiciliario, para remitirlos al Depto. de Rentas y Finanzas para finiquitar el trámite.	Toda la Comunidad	455
	Cantidad de atenciones telefónicas.	Su principal objetivo es entregar la mayor información requerida por el vecino.	Toda la Comunidad	-
	Cantidad de atenciones vía correo electrónico	Su principal objetivo es entregar la mayor información requerida por el vecino.	Toda la Comunidad	-
	Cantidad de entrega de invitaciones a actividades municipales.	En fechas que hay actividades que demandan entrega de invitaciones, esta función es realizada por el personal del CAV para esta función existe un control y atención masiva de nuestros vecinos. Las actividades dependen de la programación que realiza el Gabinete/ Alcaldía.	Toda la Comunidad	10.371
Atención Telefónica entregada por Call Center	Cantidad de atenciones por información entregada por Call Center.	Su principal objetivo es informar y orientar de acuerdo a lo requerido por la comunidad.	Toda la Comunidad	46.127
	Cantidad de atenciones por derivación.	Su principal objetivo es informar, orientar y transferir a la unidad especializada, de acuerdo a lo requerido por la comunidad.	Toda la Comunidad	4.208
	Cantidad de atenciones por información especializada.	Su principal objetivo es resolución de consultas específicas formuladas por los vecinos.	Toda la Comunidad	5.002

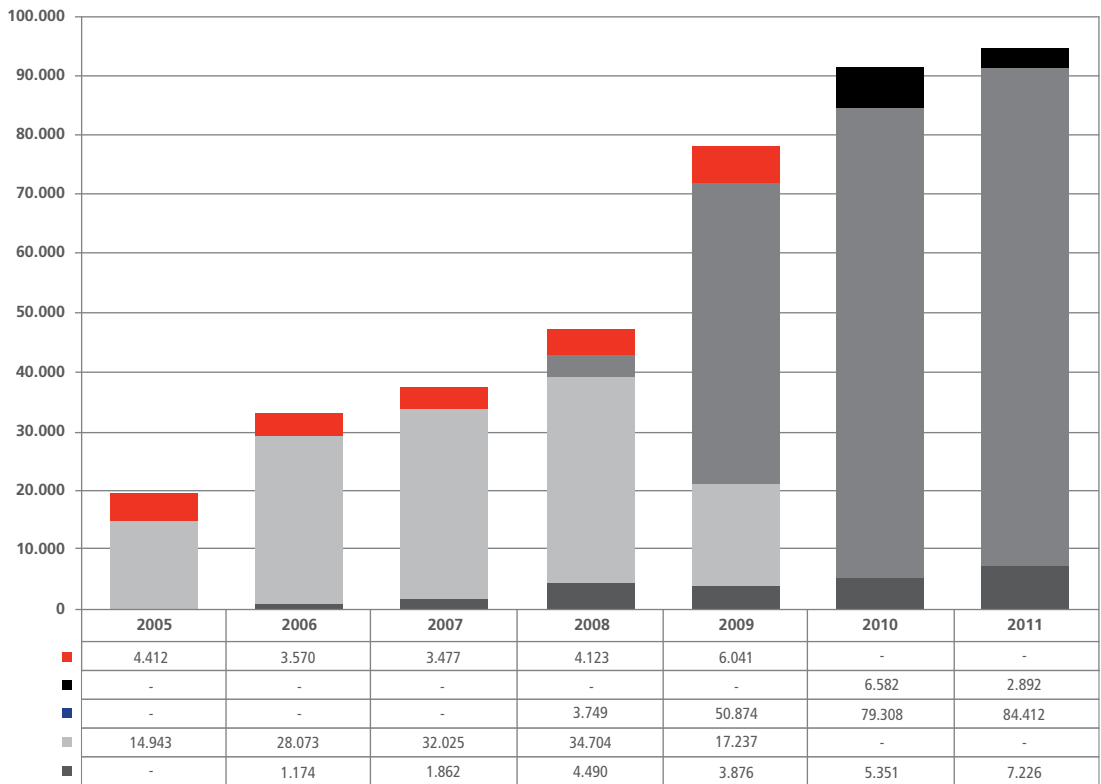
LÍNEA ESTRATÉGICA	Programa, proyecto o acción		Beneficiarios	
	NOMBRE	DEFINICIÓN	TIPO	NÚMERO
Atención por Internet entregada por página web de la Municipalidad: <a href="http://www.penalolen.cl">www.penalolen.cl</a>	Cantidad de ingresos recibidos por la web.	Tiene como objetivo que nuestros vecinos puedan ingresar sus reclamos, sugerencias, solicitud de información o felicitaciones a través de nuestra oficina virtual.	Toda la Comunidad	3.968
	Cantidad de ingresos asignados a cada unidad especializada.	Tiene como objetivo clasificar y derivar la solicitud del usuario a unidad municipal correspondiente.	Toda la Comunidad	3.968
	Cantidad de ingresos reasignados a unidad especializada.	Tiene como objetivo nueva derivación de la solicitud del usuario por ser tema competente de otra unidad municipal.	Toda la Comunidad	s/registro
	Cantidad de ingresos con ampliación de plazo.	Tiene como objetivo dar nuevo plazo, para coordinación de unidades involucradas y poder dar una mejor y más completa respuesta al usuario.	Toda la Comunidad	s/registro
	Cantidad de ingresos Ley de Transparencia.	Tiene como objetivo facilitar el trámite on line.	Toda la Comunidad	82
	Cantidad de solicitudes de recuperación de contraseña de usuarios para OIRS Digital.	Tiene como objetivo resolver problema de usuario al no recordar contraseña para ingreso OIRS Digital.	Toda la Comunidad	23
	Cantidad de ingresos de e-mail de alcalde a través de OIRS Digital.	Tiene como objetivo tener contacto directo del público con la autoridad.	Toda la Comunidad	140
Ingresos de Documentación Servicio entregado por OIRS Presencial	Cantidad de ingresos recibidos.	Tiene como objetivo que nuestros vecinos puedan ingresar sus reclamos, sugerencias, solicitud de información o felicitaciones.	Toda la Comunidad	2.728

LÍNEA ESTRATÉGICA	Programa, proyecto o acción		Beneficiarios	
	NOMBRE	DEFINICIÓN	TIPO	NÚMERO
Ingresos de Documentación Servicio entregado por OIRS Presencial	Cantidad de ingresos con ampliación de plazo.	Tiene como objetivo dar nuevo plazo para coordinación de unidades involucradas y poder dar una mejor y más completa respuesta al usuario.	Toda la Comunidad	s/registro
	Cantidad de ingresos reasignado a unidad especializada.	Tiene como objetivo nueva derivación de la solicitud del usuario, por ser tema competente de otra unidad municipalidad.	Toda la Comunidad	s/registro

## 4. RESULTADOS

- Entre los principales resultados de la gestión en calidad de la atención al vecino se encuentran:
- Aplicación de protocolos de atención por funcionarios municipales de los cuatro canales en las distintas unidades municipales.
- Aumento de 3.750 atenciones en Centro de Atención al Vecino en 2008 a 84.410 en 2011 (acumulado).
- Aumento de 5.911 certificados entregados en DOM Digital en 2005 a 7.047 en 2011 (total anual).
- Aumento de 30.177 atenciones por Call Center en 2009 a 55.337 en 2011 (acumulado).
- Aumento de 1.174 ingresos a OIRS Digital (para registrar reclamos, sugerencias, solicitudes de información o felicitaciones) en 2006 a 7.226 en 2011.
- Aplicación de protocolos de atención por funcionarios municipales de los cuatro canales en las distintas unidades municipales.
- Clasificación mensual de los reclamos más recurrentes que recibe el Municipio, por área de servicio.
- Atención al vecino por internet, especialmente en orientación e información general para inicio de trámite.
- Entrega de información vía telefónica para requisitos de trámite relevante y más demandado.
- Calidad en la atención del call center en entrega de información general, requisitos y horarios.
- Elaboración de estadísticas e informes mensuales permanentes para el mejoramiento de la gestión, diagnóstico de lo crítico y toma de decisiones.
- Información para la gestión, que permite el mejoramiento continuo de la gestión municipal.

Gráfico III:  
Atenciones Sistema de Atención al Vecino (2005 - 2011)



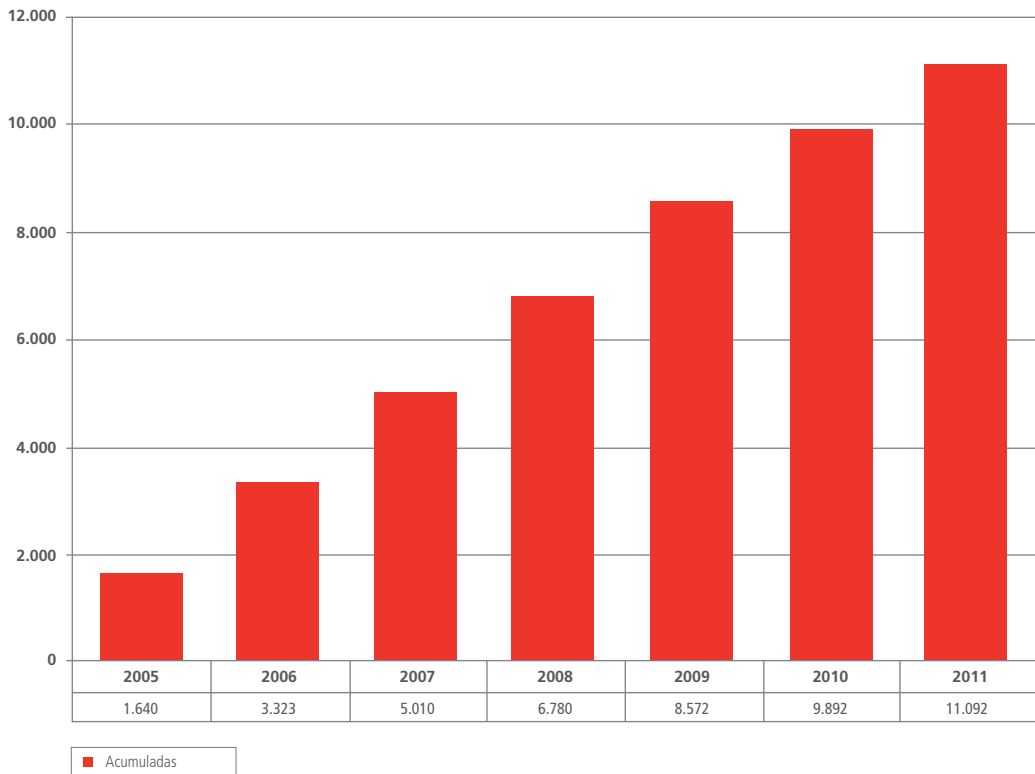
■ OIRS Digital	■ OIRS Presencial <sup>2</sup>
■ Centros de Atención al Vecino	■ Doc Flow
■ Libro de reclamos / Providencias alcaldías <sup>1</sup>	■ Call Center

1. Providencias Alcaldías y libro de Reclamos se incluyen en Doc Flow a partir de 2010.

2. Las atenciones de OIRS Presencial pasan a DOC FLOW a partir de 2010.



Gráfico IV:  
Audiencias Alcaldías (2005 - 2011)



## 5. EVALUACIÓN

- Como resultado de la evaluación de la Política de Calidad en la Atención al Vecino durante el año 2011, se establecieron las siguientes conclusiones:
- Visión e interés de la autoridad en mejorar la calidad de la atención al vecino.
- Motivación del equipo (conocimiento, experiencia) para implementar el modelo de atención.
- Logros del modelo (horario definido, aplicación de protocolo, definición de estándares de atención telefónica, registro de atenciones).
- Formalización de procedimientos de canales institucionales: presencial, telefónico, documental y web.
- Realización de estudios de perfeccionamiento para el mejoramiento de la atención.
- Sistema de atención debe permanecer en el tiempo y mejorarse constantemente.
- Motivación constante de los equipos ante la desmotivación, la resistencia al cambio, la rotación de personal, etc.
- Capacitación permanente para la actualización de conocimientos orientados a la atención.
- Implementar periódicamente sistemas de reporte, medición y comparación de calidad de la atención para todos los canales: web, telefónico, presencial y documental.

# ■ III. POLÍTICA DE TRANSPARENCIA

O.I.R.S.  
INGRESO DOCUMENTOS OF. PARTES  
LIBRO DE RECLAMOS. LEY DE TRANSPARENCIA



## 1. INTRODUCCIÓN

Dado que la administración de la comuna está al servicio de las personas que habitan dicho territorio, que su finalidad es promover el bien común atendiendo las necesidades públicas en forma continua y permanente, fomentando el desarrollo del país a través del ejercicio de las atribuciones que le confiere la Constitución y la ley, debe desarrollar dicha actividad de gestión bajo ciertos principios que establece la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidad y de Bases Generales de la Administración del Estado. Así, la función pública que desarrollan los municipios en la consecución de su fin, como la actividad que desarrolla la dotación o elemento humano de esta administración municipal para poner en funcionamiento el servicio público, debe ejercerse con sujeción a los principios orientadores que el ordenamiento jurídico consagra.

De esta forma, los principios que la administración debe observar en todo momento están establecidos en la LOCBGAE, y corresponden al Artículo 3º inciso segundo b).

1. Responsabilidad: El Estado es responsable por los daños que causen los organismos de la administración del Estado en el ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de la responsabilidad personal del funcionario público.
2. Eficiencia y Eficacia: Las autoridades y funcionarios deberán velar por la eficiente e idónea administración de los medios públicos y por el debido cumplimiento de la función pública.
3. Coordinación: Los órganos de la administración del Estado deberán cumplir sus cometidos coordinadamente y proponer a la unidad de acción, evitando la duplicación o interferencia de funciones,
4. Impulsión de oficio del procedimiento: Los organismos de la administración del Estado actuarán por propia iniciativa en el cumplimiento de sus funciones o a petición cuando la ley lo exija expresamente, procurando la simplificación y rapidez de los trámites.
5. Impugnabilidad de los actos administrativos: Los actos ad-

ministrativos serán impugnables mediante los recursos que establezca la ley.

6. Control: Las autoridades y jefaturas, dentro del ámbito de su competencia, ejercerán un control jerárquico permanente del funcionamiento de los organismos y de la actuación del personal de su dependencia.

7. Probidad: Consiste en observar una conducta funcionaria intachable y un desempeño honesto y leal de la función o cargo, con preeminencia del interés general sobre el particular.

8. Transparencia: La función pública se ejercerá con transparencia de manera que permita y promueva el conocimiento de los procedimientos, contenidos y fundamentos de las decisiones que se adopten en ejercicio de ella.

9. Publicidad administrativa: Son públicos los actos administrativos de los organismos del Estado y los documentos que les sirvan de sustento o complemento directo y esencial.

En este marco, el municipio de Peñalolén ha desarrollado una Política de Transparencia que se sustenta, principalmente, en los principios de probidad y transparencia, valga la redundancia. El principio de probidad importa un estándar de comportamiento para todas las autoridades y funcionarios públicos que se desempeñan en los municipios, sin perjuicio de la calidad jurídica que ostenten. Este principio rector adquiere una relevancia mayor en período de elecciones, en que la intervención electoral se manifiesta como una grave infracción a la probidad que debe ser sancionada en conformidad a la ley. De esta forma, un funcionario público, en el desempeño de su cargo, no puede realizar actividades ajenas al mismo ni valerse de este empleo para favorecer o perjudicar a determinada candidatura, tendencia o partido político.

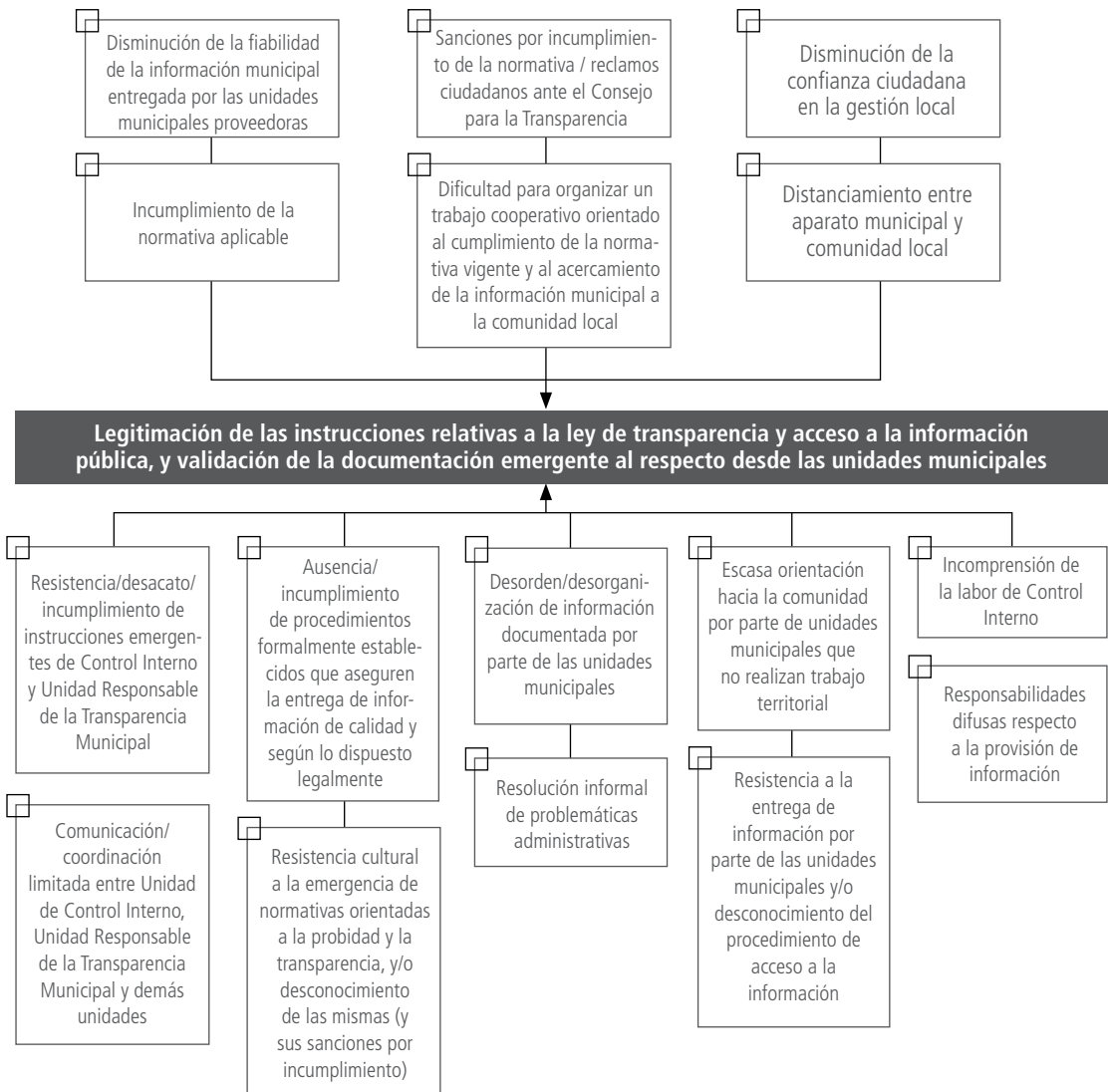
Por otra parte, la transparencia es uno de los principios que debe observar la administración del Estado, permitiendo el conocimiento de los procedimientos, contenidos y fundamentos de las decisiones que se adoptan dentro de la administración. Tiene dos facetas: la transparencia activa, que es la acción positiva del Estado de poner información a disposición permanente del público sin mediar requerimiento formal. En tanto, la transparencia pasiva o derecho de acceso a la información administrativa es la entrega de la información administrativa a las personas que lo solicitan mediante los mecanismos especialmente dispuestos para ello.

Es el derecho al libre acceso a las fuentes públicas de información, entendido como la posibilidad real de la ciudadanía de tomar conocimiento de los actos de la administración y de la documentación que sustenta tales actos. Este derecho constituye un elemento fundamental para alcanzar un alto grado de transparencia en el ejercicio de las funciones públicas, a la vez que facilita la formación de una mayor y más efectiva participación ciudadana en los asuntos públicos.

A continuación se presenta la Política de Transparencia que ha sido diseñada e implementada en Peñalolén a partir de las normas establecidas en la ley.

## 2. DIAGNÓSTICO

Cuadro I:  
Legitimación Ley de Transparencia y acceso a la información pública

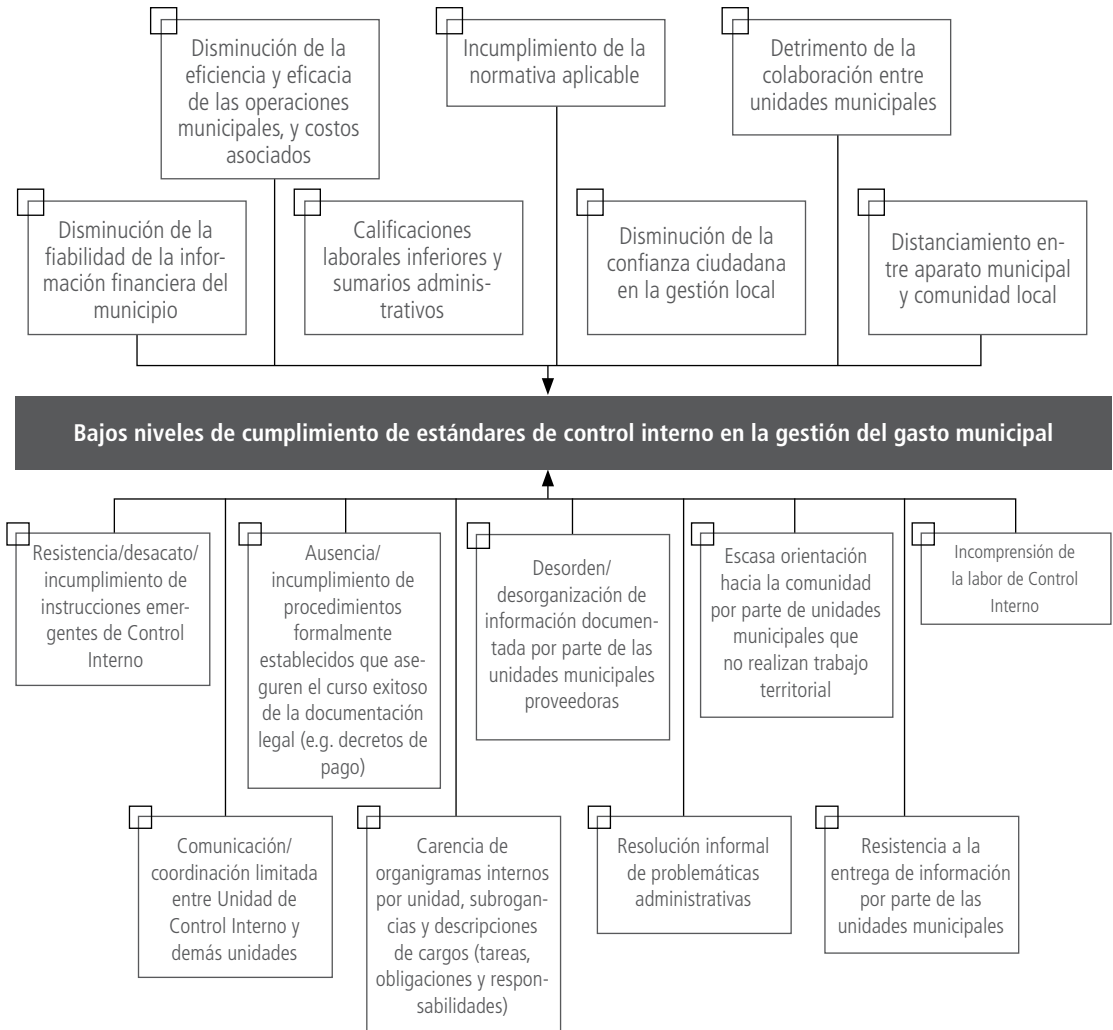


En 2008 no existía una política comunal orientada a generar transparencia en los procesos municipales. Se detectaron tres problemáticas que debían ser mitigadas a través de una política eficaz. La primera de ellas era la legitimación de las instrucciones relativas a la Ley de Transparencia y acceso a la información pública, y validación de la documentación emergente al respecto desde las unidades municipales. Ello derivaba de la resistencia de instrucciones emergentes de Control Interno y Unidad Responsable de la Transparencia Municipal, la limitada comunicación y coordinación entre Unidad de Control Interno, Unidad Responsable de la Transparencia Municipal y demás unidades, la ausencia e incumplimiento de procedimientos formalmente establecidos que aseguren la entrega de información de calidad y según lo dispuesto legalmente y a la resistencia cultural a la emergencia de normativas orientadas a la probidad y la transparencia, y/o desconocimiento de las mismas. Ello producía una serie de efectos negativos como la disminución de la fiabilidad de la información municipal entregada por las unidades municipales proveedoras, el incumplimiento de la normativa aplicable,

la dificultad para organizar un trabajo cooperativo orientado al cumplimiento de la normativa vigente y al acercamiento de la información municipal a la comunidad local, y la disminución de la confianza ciudadana en la gestión local.

Un segundo problema eran los bajos niveles de cumplimiento de estándares de control interno en la gestión del gasto municipal causados por el desorden y desorganización de información documentada por parte de las unidades municipales proveedoras, la resistencia a la entrega de información por parte de dichas unidades, la carencia de organigramas internos por unidad, subrogancias y descripciones de cargos (tareas, obligaciones y responsabilidades) y la ausencia e incumplimiento de procedimientos formalmente establecidos que aseguren el curso exitoso de la documentación legal, entre otros. Ello traía como consecuencias la disminución de la eficiencia y eficacia de las operaciones municipales, la disminución de la fiabilidad de la información financiera del municipio, el incumplimiento de la normativa aplicable, las calificaciones laborales inferiores y sumarios administrativos, y el distanciamiento entre aparato municipal y comunidad local.

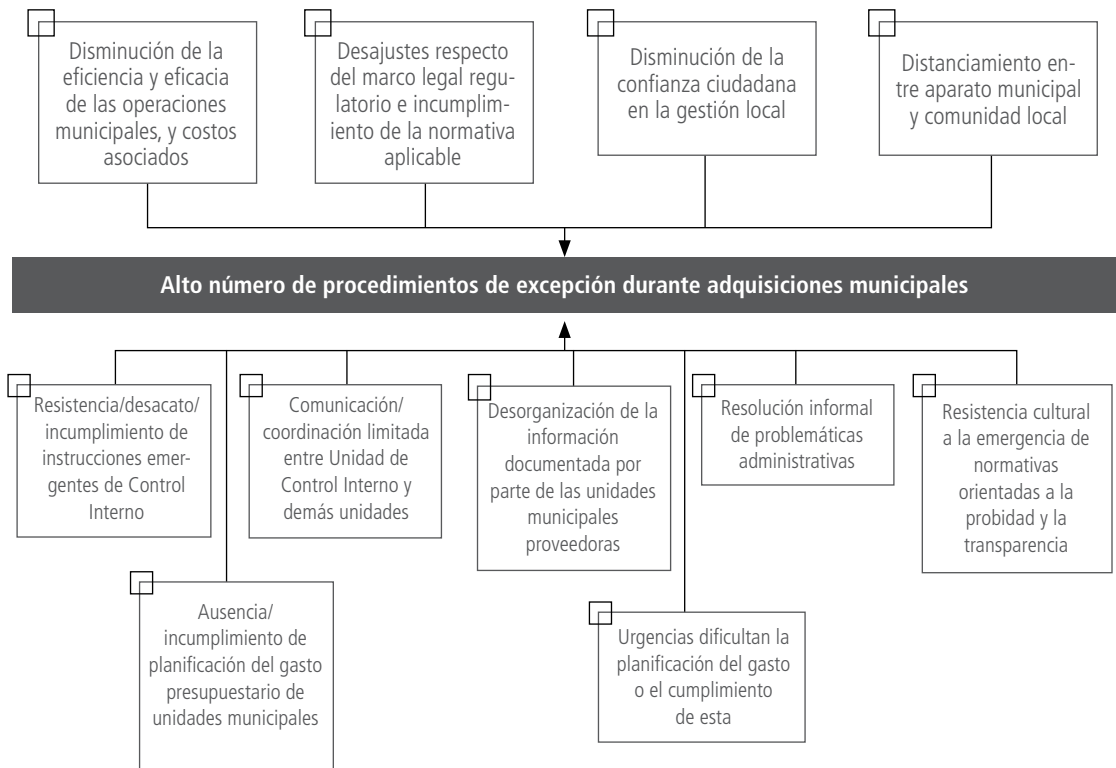
Cuadro II:  
Bajos niveles de cumplimiento de estándares de control interno en la gestión del gasto municipal



Finalmente, una tercera problemática se asociaba al alto número de procedimientos de excepción durante adquisiciones municipales, los que eran generados por la resistencia cultural a la emergencia de normativas orientadas a la probidad y la transparencia, la resolución informal de problemáticas administrativas, la desorganización de la información documentada por parte de las unidades municipales proveedoras y a que las urgencias dificultan la planificación del gasto o el

cumplimiento de ésta. Como efectos de esta problemática se encuentran la disminución de la eficiencia y eficacia de las operaciones municipales, los desajustes respecto del marco legal regulatorio e incumplimiento de la normativa aplicable, las calificaciones laborales inferiores, los sumarios administrativos y el detrimento de la colaboración entre unidades municipales.

**Cuadro III:**  
Alto número de procedimientos de excepción durante adquisiciones municipales





### 3. ESTRATEGIA

A partir de la definición de las problemáticas previamente descritas, se estableció una estrategia de transparencia cuyo propósito es **contribuir al desarrollo de una gestión municipal transparente, honrada y ajustada a la le-**

**galidad, que permita brindar un mejor servicio a la comunidad, fomentando y fortaleciendo el interés ciudadano por participar de las decisiones que afectan el desarrollo integral del territorio, y legitimando la institucionalidad municipal.**

Para el logro de este propósito se establecieron objetivos estratégicos y específicos que se enmarcan dentro de los siguientes ejes de acción estratégicos:

LÍNEA ESTRATÉGICA		OBJETIVO ESTRATÉGICO
1	<b>Legalidad</b>	Asegurar la aplicación estricta de la normativa legal y reglamentaria vigente, así como de los procedimientos internos debidamente formalizados.
2	<b>Transparencia</b>	Asegurar el libre acceso a la información por parte de todos los ciudadanos y por otra parte asegurar una gestión libre y transparente en aspectos tales como la asignación de subvenciones o aportes a la comunidad, en el otorgamiento de beneficios, en las contrataciones que efectúe el municipio y en general que la gestión cumpla los principios de transparencia, equidad y no discriminación.
3	<b>Probidad</b>	Velar por que los procedimientos sean realizados conforme a la legalidad vigente y estándares éticos, que garanticen la probidad y que sean internalizados por las unidades municipales en sus respectivas funciones.

#### Programa, proyecto o acción

LÍNEA ESTRATÉGICA	NOMBRE	DEFINICIÓN	BENEFICIARIOS
Legalidad	Control financiero y presupuestario.	Herramientas de planificación y coordinación.	Municipio
	Fiscalización de legalidad de actuaciones de unidades municipales.	Métodos de control para mitigar riesgos en cumplimiento de la legalidad.	Alcalde y municipio
	Revisión de documentación (El visado de Decretos de Pago y otros documentos).	Control preventivo al curso de pagos eventualmente mal efectuados.	Municipio
	Verificación de rendiciones de cuentas (subvenciones, fondos concursables, fondos menores y globales).	Control preventivo al curso de pagos eventualmente mal efectuados.	Alcalde

## Programa, proyecto o acción

LÍNEA ESTRATÉGICA	NOMBRE	DEFINICIÓN	BENEFICIARIOS
Legalidad	Auditorias (en base a matriz de riesgo).	Control preventivo, detectivo y correctivo.	Alcalde
	Control de Plan de Mejoramiento de la Gestión.	Herramienta estratégica para el mejoramiento de la gestión.	Municipio
Transparencia	Consejo Asesor de Transparencia y Probidad.	Contraloría coordina actividades de este Consejo, integrado por personajes relevantes a nivel nacional que tienen o han tenido funciones afines al tema de transparencia y probidad, quienes asesoran proponiendo políticas a implementar al interior del Municipio.	Municipio
	Fiscalización cumplimiento Ley Acceso a la Información: Obligación entregada por Ley 20.285 a Contraloría Municipal.	Control preventivo en verificación del cumplimiento de la Ley de acceso a la información pública e instrucciones del Consejo para la Transparencia.	Alcalde
	Control de procesos de contrataciones y entrega de subvenciones que garanticen transparencia (Libre concurrencia de oferentes y beneficiarios respectivamente).	Vigilancia periódica mediante planilla de registros de rendiciones y pagos de subvenciones.	Alcalde
	Proyecto "A los ojos de todos"	Proyecto multipaís financiado por la Unión Europea y coordinado por la Intendencia de Cerro Largo (Uruguay). Busca fortalecer las capacidades de la gente para ejercer la contraloría ciudadana y el monitoreo social de la gestión pública.	Funcionarios municipales, vecinos de Peñalolén y dirigentes de organizaciones sociales y comunitarias de la comuna.

## Programa, proyecto o acción

LÍNEA ESTRATÉGICA	NOMBRE	DEFINICIÓN	BENEFICIARIOS
Probidad	Formación en probidad dirigida a funcionarios, en conjunto con la Gerencia de Recursos Humanos	Se capacita a los funcionarios en materias que dicen relación con la transparencia y probidad.	Municipio
	Verificación de cumplimiento de Estatuto Administrativo	Ley 1883 del año 1989 estatuto administrativo funcionarios municipales.	Alcalde y Municipio

## 4. RESULTADOS

Entre los principales resultados de la gestión en transparencia se encuentran:

- Sitio web municipal con todos los elementos de transparencia exigidos en la ley.
- Sitio web municipal con Concejo on-line.
- Porcentaje de recomendaciones emergentes de auditorías internas con cumplimiento: 50% cumplidas y 50% en proceso de subsanación.
- Porcentaje de decretos de pago observados: 4,6%.
- Porcentaje de rendiciones de subvenciones aprobadas por estándares de control interno: 80%.
- Porcentaje de solicitudes de información en el marco de la Ley 20.285, que cuentan con respuesta oportuna hacia el solicitante: 100%.
- Porcentaje de cumplimiento de instrucciones y normativa vigente en Transparencia Activa, según ítems y ponderaciones del Consejo para la Transparencia: 90%.
- Porcentaje de cumplimiento de restricciones presupuestarias: 100%.

## 5. EVALUACIÓN

- Como resultado de la evaluación de la política de transparencia durante el año 2011, se establecieron las siguientes conclusiones:
- Conformación, cooperación y compromiso de un equipo profesional competente.
- Triangulación disciplinaria del equipo profesional responsable.
- Confianza de la autoridad en la calidad de la labor realizada por la Unidad de Control Interno y voluntad política para situarla en el centro de la gestión.
- Conocimiento acabado de la ley e instrucciones de organismos fiscalizadores del Estado.
- Estandarización de procedimientos de control.
- Estandarización de procedimientos en el uso y manejo de la información.
- Coordinación y cooperación entre administración municipal, Secretaría Municipal y Contraloría Interna.
- Visión comunitaria de la labor, en tanto el cumplimiento de la legalidad, la transparencia y la probidad favorecen la participación ciudadana y fortalecen la legitimidad del municipio.
- Claridad de funciones: responsabilidades, obligaciones y tareas.
- La coordinación entre unidades es fundamental para el posicionamiento de la política de forma transversal.
- Tener a la comunidad como referente de sentido para las prácticas de control y fiscalización interna, favorece la comprensión de las exigencias de la unidad de control interno a las demás unidades.
- El establecimiento de alianzas con universidades y órganos del Estado encargados de fiscalizar el cumplimiento de la ley fortalece el trabajo municipal en materia de transparencia, probidad y ajuste legal.
- Unificación de criterios facilita el desarrollo de fiscalización y control.
- Es fundamental la promoción del sentido de la transparencia, probidad y ajuste legal, para que los funcionarios municipales de cada unidad puedan incorporarlo a sus labores.

- Municipio
- Aldalde
- Cabildos Comunales
- Plan Regulador
- Fondos Concursables
- Beneficios Sociales
- Trámites y Servicios
- Vivienda
- Empleo y Emprender
- Cursos y Talleres
- Preguntas Frecuentes
- Peñalolén Digital
- Educación
- Salud
- Turismo
- Todo Terreno
- Trabaja con Nosotros
- Intranet
- Links de Interés



Teléfonos



Usted está aquí: Inicio — [Sesiones Ordinarias del Concejo](#) — [SESION CONCEJO N°46/2010](#) — [Propuesta de cupos de patentes de alcohol limitadas, próximo trienio](#),

### Tema 1.-

Propuesta de cupos de patentes de alcohol limitadas, próximo trienio.



#### Descripción

- Número: 46/2010
- Tipo: ordinaria
- Fecha: 18/03/2010
- Moderador: SR. CLAUDIO ORREGO LARRAÍN, ALCALDE, PRESIDENTE CONCEJO MUNICIPAL.
- Secretario: SRA. LUZ MARINA ROMÁN DUK, ABOGADO, SECRETARIO MUNICIPAL.

Antecedentes Adicionales: [Powered by FlowPlayer](#)

Memorándum N°297, de fecha 02.03.2010. Dirección de Administración y Finanzas.

Jueves 29 de Marzo de 2012 - 9:52



Inicio | Contacto | Documentos | Mapa del Sitio

#### INFORMACIÓN COMUNAL

- Sociedad
- Territorio
- Unidades vecinales

#### INFORMACIÓN DE GESTIÓN

- Gestión Estratégica
- Gestión Operativa
- Gestión Presupuestaria
- Inversiones Comunes

#### COMUNICACIONES

- Noticias
- Bitácoras
- Encuestas

## PRESENTACIÓN

El Observatorio de Peñalolén es un espacio Web que proporciona información útil y fiable sobre las características de la comuna y su evolución temporal y espacial, así como también de la gestión municipal en todos sus ámbitos. Este centro documental con información estadística es una herramienta de visión y planificación que, por una parte, facilita el análisis, diagnóstico y evaluación del desarrollo de la comuna a través de índices e indicadores comparados, y, por otra parte, permite definir el estado y evolución de la gestión estratégica y operacional de la municipalidad. Ambas funciones tienen como finalidad orientar la toma de decisiones para avanzar en los distintos ámbitos del desarrollo comunal.

Así, el **objetivo** del Observatorio de Peñalolén es facilitar el acceso a la información mediante la difusión de datos, indicadores e índices de contexto, temporales y espaciales, a través de informes, cartografía, gráficos, tablas y herramientas tecnológicas, poniendo en valor la difusión de dicha información.

Se pretende cubrir las necesidades de información de una amplia variedad de **usuarios**: los vecinos de la comuna, las organizaciones sociales, las empresas, que necesitan y desean conocer la realidad de la comuna para la toma de decisiones, para el desarrollo de iniciativas, o para la simple satisfacción de la

#### INFORMACIÓN DE LA GESTIÓN MUNICIPAL

#### SISTEMA NACIONAL DE



# ■ IV. POLÍTICA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y RELACIONES INTERNACIONALES





## 1. INTRODUCCIÓN

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) puede definirse como un compromiso entre el sector empresarial y la sociedad civil para crear una instancia de cooperación que permita mejorar las condiciones de vida tanto de sus trabajadores como del resto de la población. En otras palabras es lo que la empresa hace como “contribución al desarrollo humano sostenible, a través del compromiso y confianza con sus empleados y familias, la sociedad en general y la comunidad local en pos de mejorar su capital social y calidad de vida”. De esta forma, una empresa socialmente responsable es la que se preocupa de, por ejemplo, crear un buen clima laboral interno, mantener transparencia con sus inversionistas, cumplir con todas las leyes laborales, cuidar la relación con sus proveedores, conservar limpio el medioambiente y, especialmente en el caso de las empresas públicas, mantener una buena relación con la ciudadanía.

La idea es que una empresa privada no tenga como única meta el posicionarse en el mercado y generar ganancias, sino también el tener una ética que responda al bienestar de quienes trabajan en ella y de la comunidad en que está inserta. Más que filantropía, es un compromiso voluntario a la solución de retos sociales que van más allá del horizonte de la empresa u organización.

El encauzamiento de esta gestión solidaria debe ser promovido por las entidades de administración pública, toda vez que uno de los escollos más importantes que encuentran las empresas interesadas en efectuar gestión social es la falta de oportunidades, el desconocimiento de las necesidades de la comunidad y la eficiencia en la gestión. Así, se ha propuesto en la municipalidad de Peñalolén, co ayudar a aquellas entidades privadas que desean colaborar con el desarrollo humano y social de la comuna.

Se desarrolló, de esta forma, una política de responsabilidad social inspirada en el Pacto Mundial impulsado por la ONU,

cuyo fin es promover la creación de una ciudadanía corporativa global que concilie intereses comerciales y sociales. Por su definición y naturaleza, no hay normativas que rijan la RSE; la idea es que sea todo iniciativa propia del empresariado. Sin embargo existen guías, lineamientos y estándares que sirven de referencia. El primero es el ya mencionado Pacto Mundial. Además, existe una organización internacional llamada Global Reporting Initiative que fija algunas líneas a las que varias entidades adhieren voluntariamente.

A continuación se presenta la política de Responsabilidad Social y Relaciones Internacionales de la municipalidad de Peñalolén. Este texto pretende ser una guía para el empresariado que quiere participar del desarrollo comunitario y social del país, no solo a través de la generación de riqueza, la promoción de empleos y el dinamismo del mercado, sino que contribuir en forma directa con el desarrollo de los más necesitados y vulnerables de la sociedad.

## 2. DIAGNÓSTICO

El 2009 si bien teníamos varias alianzas público-privadas no existía una institucionalidad a cargo del tema en el municipio ni una política de gestión. La mayoría de las grandes empresas habían tenido conversaciones con algún área o persona de la municipalidad, pero no existía un registro o “memoria institucional” de los clientes y programas del pasado; además se perdían muchas oportunidades por falta de conocimiento en cómo relacionarse con la empresa. Uno de los problemas más grandes que teníamos, era que la demanda de programas iban cambiando de acuerdo a dónde había financiamiento, generando que las unidades aceptaran una multitud de proyectos, diluyendo la capacidad de sus equipos y perdiendo el enfoque de sus metas estratégicas. Entonces, esto hacía que se perdiera el objetivo inicial de los programas, provocando además cierta dificultad técnica para desarrollar propuestas específicas a las empresas desde las unidades municipales. No existía fidelización técnica a través de la entrega de estados de avance/resultados y muy poca confianza hacia y con las relaciones públicas.

## 3. ESTRATEGIA

A partir de la definición de las problemáticas previamente descritas, se estableció una estrategia de responsabilidad



social empresarial y relaciones internacionales cuyo propósito es fortalecer las alianzas público-privadas del municipio y gestionar mayores recursos para Peñalolén, trabajando con los programas prioritarios para las distintas unidades municipales según los ejes estratégicos comunales, velando por el cambio cultural de la organización, hacia la profesionalización de sus relaciones con aliados estratégicos del mundo de las empresas, universidades, fundaciones y organismos públicos e internacionales.

Para el logro de este propósito se establecieron los siguientes objetivos estratégicos:

1. Fortalecer las alianzas público-privadas para la obtención de mayores recursos materiales y humanos en beneficio de la comunidad.
2. Promover la modernización institucional en relación a los procesos comerciales
3. Transferir los conocimientos necesarios para que todas las unidades sean capaces de gestionar recursos en RSE y RR.II.
4. Mejorar la evaluación de los programas y fidelización de los aliados estratégicos.
5. Promover la participación en distintas redes internacionales para la transferencia de conocimientos, intercambio de mejores prácticas y obtención de recursos.

De estos objetivos se desprenden las líneas estratégicas relacionadas al tema central del eje, con acciones necesarias para llevarlas a cabo.

1.- Atraer alianzas público-privadas identificando e implementando programas y proyectos de clase mundial: Obtener recursos económicos, talento, ideas y tiempo de aliados externos para la comuna, trabajando con los programas prioritarios para las distintas unidades municipales; con particular foco en Comuna Digital, educación, salud, desarrollo Económico, cultura, deportes, medio ambiente y seguridad ciudadana. Algunos Ejemplos:

- Cabildos Digitales – VTR; “Lectura Temprana”- HARVARD Y FUNDACIÓN OPORTUNIDAD; Programa Oftalmológico y Dental - UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES; Cre-ser - UNION EUROPEA; “Vecinos y Niños en Acción” – NESTLÉ; Muro por la Paz – SHERWIN WILLIAMS; Engage - ACCION RSE; Veredas Participativas – POLPAICO.
- 2.- Modernización Institucional: industrializando y sistematizando los procesos comerciales de RSE y RR.II. para todas las unidades, procurando modernizar los procesos con nuevas tecnologías.
- Instalación de un software de CRM “Salesforce” (Client Relationship Management, software de administración

de aliados y de “memoria institucional”).

- Un equipo técnico responsable de recopilar la información desde las unidades con un informe sistemático e introducción de los datos al CRM.

3.- Transferir conocimientos y buenas prácticas para el cambio cultural en la organización; diseñando e introduciendo formas modernas de gestión y administración de aliados estratégicos, velando por la profesionalización de las unidades y sus relaciones con empresas, universidades, fundaciones, organismos públicos e internacionales.

- Talleres para todas las unidades municipales para enseñar el modelo completo de la relación con clientes externos, y la generación de propuestas.
- Desarrollar la propuesta en conjunto con la unidad y presentarlo a las empresas.

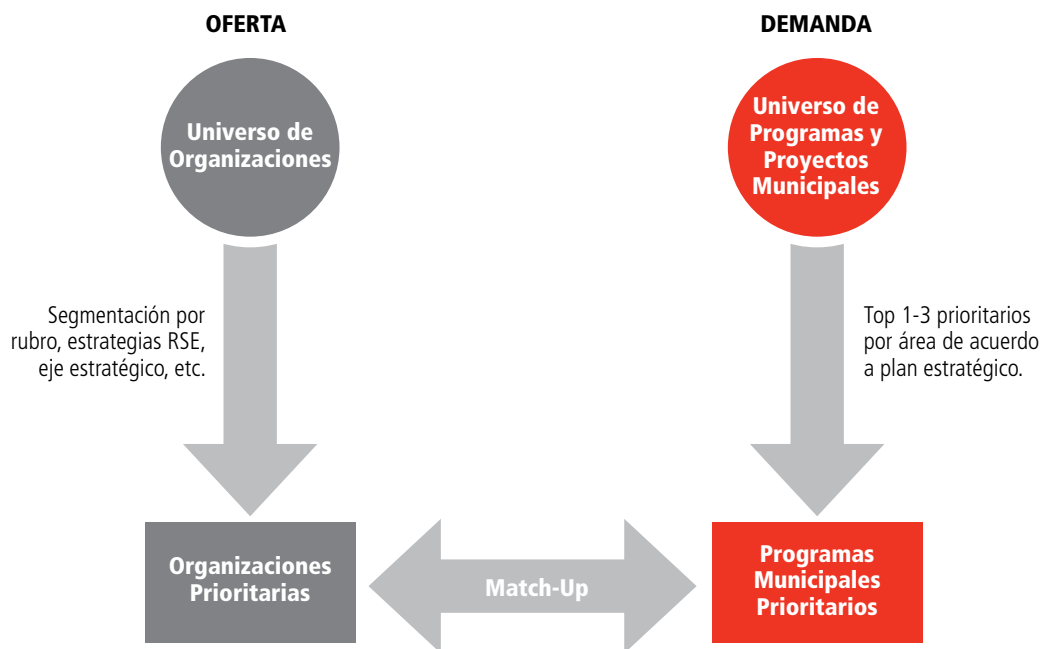
4.- Evaluar y Fidelizar: evaluando el proyecto y su estado de avance en distintas etapas para cumplir con los reportes de rendición de resultado y los indicadores de línea de base.

- Fidelización técnica a través de la rendición de resultados específicos del proyecto a través de un informe estándar desarrollado por el equipo técnico junto a las unidades.
- Fidelización Integrada con RRPP y su plan de trabajo con nuestros aliados estratégicos.

5.- Promover la participación en distintas redes internacionales.

- Convenios formales con ciudades en el extranjero para intercambio de experiencias.
- Participación en redes formales de intercambio de experiencias internacionales.

## PROCESO CAPACITACIÓN DE ALIADOS

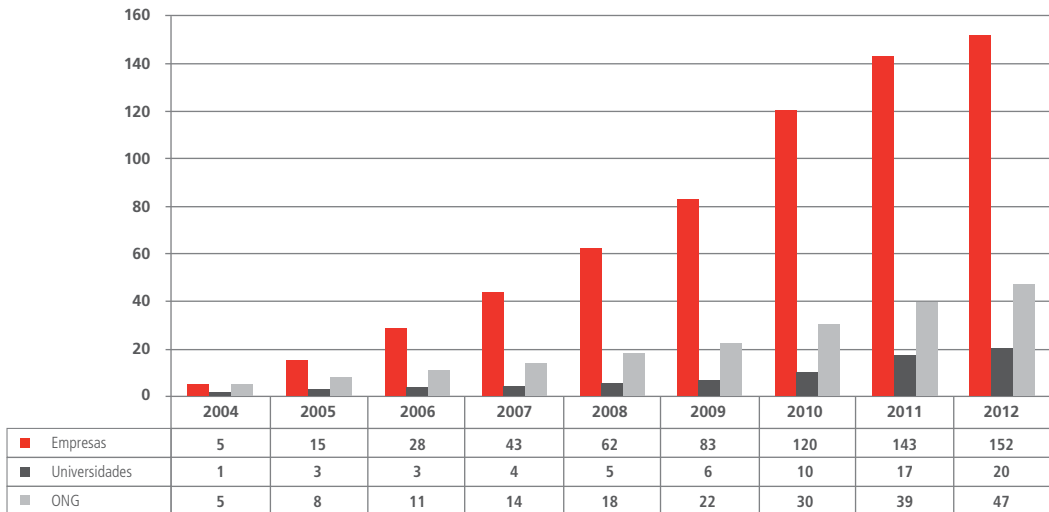


## 4. RESULTADOS

Entre los principales resultados de la gestión en responsabilidad social empresarial y relaciones internacionales se encuentran:

- Primer municipio de Chile con una Gerencia de RSE y RR.II.
- Aportes pecuniarios y no pecuniarios históricos cercanos a 10 mil millones de pesos.
- Más de 300 nuevos contactos y prospectos en los últimos 2 años.
- Alianzas concretas con más de 160 empresas, más de 17 universidades y más de 50 ONGs.
- Relaciones formales con los agregados culturales de 46 embajadas en Chile y más de 11 agregados comerciales extranjeros.
- Convenios con más de 20 ciudades a nivel internacional.
- Participación en más de 5 redes formales de intercambio de experiencias internacionales.
- Tasa de conversión de contactos a alianzas 54%.
- Promedio de donación recibida \$ 7.833.333 entre el periodo 2009 y 2012.

Gráfico V:  
Evolución Histórica de las Alianzas Público-Privadas



## 5. EVALUACIÓN

Como resultado de la evaluación de la política de responsabilidad social empresarial y relaciones internacionales durante el año 2012, se establecieron las siguientes conclusiones:

- Cartera alineada con plan estratégico: El trabajo de RSE debe estar alineada con los ejes estratégicos del municipio y el de las unidades. Debe ser un reflejo de necesidades declaradas por la comunidad.
- Creación y Gestión de Redes: Generación de redes y articulación con distintos actores para desarrollar programas innovadores para la comunidad.
- Alianzas de largo plazo y sustentables: El municipio debe generar aliados de largo plazo y no esporádicos o ligados a meros auspicios, dado que las necesidades son permanentes. Las empresas están disponibles e interesadas para aportar dinero en relaciones duraderas que les generen valor.
- Institucionalización de relación con terceros: Necesidad de la creación de una Gerencia de Responsabilidad Social y Relaciones Internacionales, validada al interior de la organización.
- Plan de Trabajo con metas, plazos y responsables claros y transparencia: Generar procesos para que la empresa tenga reportes periódicos de la gestión de los recursos aportados al municipio.
- Co-Responsabilidad en todos los programas comunitarios: Implementación de programas que involucren a la comunidad y que promuevan los valores de la participación y la co-responsabilidad.



**Políticas**  
PARA UNA  
GESTIÓN DE CALIDAD