



MINISTERIO DE HACIENDA DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS

EVALUACIÓN COMPREHENSIVA DEL GASTO
Servicio de Vivienda y Urbanización (SERVIU) Metropolitano y Parque
Metropolitano de Santiago (PMS)



INFORME FINAL PARQUE METROPOLITANO DE SANTIAGO

7 de Agosto de 2009

Equipo Consultor de Focus

Director	Francisco Covarrubias F.	Ingeniero Civil
Coordinadora	Francine Nualart V.	Economista, Master PUC
Asesor	Pablo Jordán F.	Arquitecto, Master MIT
Investigadores	Vladimir Glasinovic P.	Ingeniero Civil
	Javiera Bravo R.	Economista, Master PUC
	José Tomás Aguirre E.	Ingeniero Comercial
	Isabel Guzmán B.	Ingeniero Civil
	Angélica Vicuña D.	Socióloga
	Paula Ibáñez S.	Socióloga
	Sebastián Oyarzún F.	Abogado

**MINISTERIO DE HACIENDA
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS**

EVALUACIÓN COMPREHENSIVA DEL GASTO
Servicio de Vivienda y Urbanización (SERVIU) Metropolitano y Parque
Metropolitano de Santiago (PMS)



**INFORME EJECUTIVO PARQUE METROPOLITANO
DE SANTIAGO**

7 de Agosto de 2009

I. DEFINICIONES DEL PARQUE METROPOLITANO

El Parque Metropolitano de Santiago (PMS) es un servicio público descentralizado dependiente del Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

La **Misión** institucional del Parque es *Mejorar la calidad de vida de las personas, proporcionando espacios urbanos atractivos de integración social, en contacto con la naturaleza y promoviendo la educación y el esparcimiento de sus usuarios con énfasis en el arte, la cultura, el deporte y la protección del medio ambiente.*

A fin de cumplir su misión el PMS se plantea 4 **Objetivos Estratégicos**:

1. Mejorar la calidad de vida de todos los habitantes, especialmente de la Región Metropolitana, a través de la creación, protección, conservación y mantención de las áreas verdes que administra, tendiendo a proporcionar espacios urbanos de contacto directo con la naturaleza
2. Proteger y desarrollar equilibradamente la fauna del Zoológico Nacional, generando proyectos de conservación y protección de la fauna nativa y riesgo en peligro de extinción
3. Promocionar actividades educativas, culturales, deportivas y otras para todas las personas que acceden a las áreas que administra el Parque Metropolitano de Santiago.
4. Promover igualdad de oportunidades a través de programas que tiendan a beneficiar con gratuidades a los sectores más desfavorecidos (extrema pobreza, discapacitados, grupos rurales, etnias, etc.).

Inspirado en estos objetivos el Parque Metropolitano ofrece los **siguientes productos estratégicos**:

Cuadro 1: Productos y subproductos estratégicos del Parque Metropolitano de Santiago

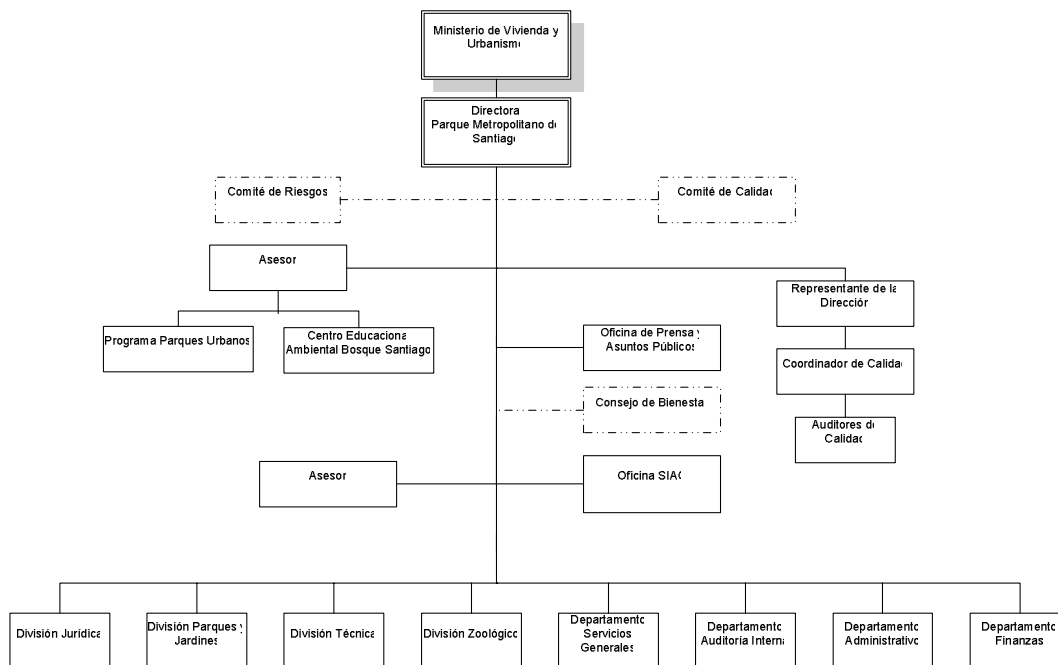
Productos Estratégicos	Subproductos Estratégicos
Producto 1: Áreas Verdes	<ul style="list-style-type: none">• Parque Metropolitano de Santiago (722 ha.)• Parques Urbanos
Producto 2: Zoológico	<ul style="list-style-type: none">• Exhibición animal• Preservación y conservación de fauna nativa y exótica
Producto 3: Diversión y Esparcimiento	<ul style="list-style-type: none">• Zonas de Picnic• Gimnasia entretenida y yoga• Piscinas
Producto 4: Educación Medio Ambiental	<ul style="list-style-type: none">• Unidad Educativa
Producto 5: Cultura	<ul style="list-style-type: none">• Casa de la Cultura<ul style="list-style-type: none">✓ Eventos✓ Exposiciones✓ Conciertos
Producto 6: Gratuidades	<ul style="list-style-type: none">• Gratuidades Zoológico• Gratuidades Bosque Santiago• Gratuidades Piscinas

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a las Definiciones Estratégicas 2009

De acuerdo a las definiciones estratégicas los **usuarios** de los productos del PMS son los siguientes: Entidades Educativas en (jardines infantiles, colegios, universidades, institutos y otros) y Organizaciones Sociales (scout, agrupaciones deportivas, organizaciones benéficas, adultos

mayores, discapacitados, organizaciones sociales, juntas de vecinos, otros). El Público General es mencionado como usuario sólo para el producto estratégico Diversión y Esparcimiento.

Cuadro 2:
ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DEL PARQUE METROPOLITANO DE SANTIAGO



Fuente: Parque Metropolitano de Santiago

A la cabeza de la **Estructura de la organización** del Parque Metropolitano se encuentra la Dirección. Existe varias unidades que funcionan de forma transversal dependientes de la dirección, aquí se incluyen la unidad Asesora de la Dirección de la que dependen los Programas de Parques Urbanos y el Centro Educativo Bosque de Santiago. También se encuentra la Oficina de Prensa y Asuntos Públicos y la Oficina Sistema Integral de Atención al Ciudadano (SIAC)

En la base de la estructura del parque existen 4 divisiones – Jurídica, Parques y Jardines, Zoológico y Técnica – y 4 Departamentos – Administrativo, Finanzas, Auditoría Interna y Servicios Generales –.

El principal **mecanismo de coordinación** al interior del PMS son las reuniones de trabajo celebradas entre la Dirección y los Jefes de División, las reuniones tienen carácter semanal y participan adicionalmente (cada dos semanas) los Jefes de Departamentos. Otras formas de coordinación se realizan a través de correos electrónicos y correspondencia formal (oficios y memorandos).

Los trabajadores del PMS se rigen bajo la Ley de Planta que cubre a todos los funcionarios públicos. Para los puestos profesionales los niveles de cargos van desde el grado 18 hasta el grado 3, siendo este último el grado más alto ocupado por la Dirección. Para los puestos técnicos, administrativos y Auxiliares los grados van del 10 al 28. Los requisitos para optar a los cargos, especialmente profesionales están plenamente regulados, en algunos casos con delimitación específica de las profesiones que pueden optar a dichos puestos.

En relación a los **recursos humanos** del Parque, en el año 2007, el Parque contaba 377 trabajadores incorporados bajo las formas contractuales de: personal de planta (33%) y personal a contrata (67%). Aunque también existe la posibilidad de mantener personal a honorarios y jornales permanentes, no hubo casos bajo esta modalidad.

De la revisión comparada según sexo de los trabajadores se obtuvo que sólo el 23% de los trabajadores del Parque son mujeres. Al revisar la composición de los trabajadores según estamento se aprecia que la mayor parte de los trabajadores se concentran en los cargos administrativos (32%) y auxiliares (41%), mientras que el resto de los trabajadores corresponden a cargos profesionales y directivos.

En cuanto a los **recursos tecnológicos**, este cuenta con sistemas de información interno, de soporte internos y sistemas de información externos, que tienen su soporte en el MINVU. Los recursos internos son: Sistema ISIS, pagina Web, sistema e-learning, sistema de gestión de gratuidades y sistema de atención ciudadana.

Para el **monitoreo de la gestión**, se cuenta con el sistema gubernamental Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG). El Parque también trabaja con el Sistema de Información para la Gestión (SIG), que es un sistema de varias etapas de medición que controla la adecuación de las definiciones estratégicas con las prioridades gubernamentales y presupuestarias, además de evaluar el logro de los productos estratégicos, indicadores de desempeño y resultados.

En cuanto a los **procesos**, el Parque Metropolitano de Santiago no cuenta con una descripción .de la mayor parte de los procesos que realiza y la mayor parte de ellos se realiza en base a la historia y a la transmisión de indicaciones entre los funcionarios, sin contar con un proceso definido de actividades. Las gratuidades cuentan con un proceso establecido y aprobado por ISO, pero son el único producto que cuenta con algún nivel de desarrollo. Los demás procesos fueron diseñados por la consultora para afectos de esta evaluación.

La **asignación y transferencia de recursos** siguen el ciclo de gestión ministerial enmarcado en el ciclo presupuestario del Estado, con planificación coordinada con el Departamento de Control de Gestión de la División de Finanzas del MINVU.

El programa Parques Urbanos se encuentra externalizado en su ejecución, la propuesta pública de licitación incluyó las labores de conservación, mantención y seguridad. En esta licitación se explicitaron claramente labores que se debían cumplir, así como las modalidades de pago, las causales de multas y las garantías exigibles.

El PMS cuenta con un Departamento de Auditoría Interna que depende de la Dirección del Parque y del Gobierno mediante el Consejo de Auditoría Interna General del Gobierno (CAIGG). La función del departamento es asegurar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos y velar porque el sistema de control interno opere correctamente. Éste departamento se mantiene en constante colaboración con el resto e las unidades del Parque, realizando informes mensuales para el seguimiento del PMG y elaborando un Plan Anual de Auditoría que establece las prioridades. Para analizar el riesgo de los procesos, este departamento trabaja con una Matriz de Riesgos, con tipificación de niveles riesgos. El objetivo es intervenir en niveles tempranos para desarrollar estrategias de tratamiento y monitoreo.

En referencia a los sistemas de **rendición de cuentas** de las transferencias de recursos, el PMS cuenta con los mecanismos establecidos por la Ley de Presupuestos del Sector Público y las instrucciones dadas por la Contraloría General de la República. La principal herramienta es el Balance de Gestión Integral (BGI).

Otras formas de garantizar la transparencia están dadas por el portal Chile Proveedores, mediante el cual el Parque realiza las licitaciones que requiera. Las adquisiciones, al igual que en otros servicios públicos se realizan a través de Chile Compra. Por último en las páginas Web del Parque, enmarcado en la política de Gobierno Transparente, el público puede acceder a información sobre las compras que el parque a efectuado, la dotación de planta y contrata, las transferencias realizadas, entre otros.

El PMS se encuentra permanentemente monitoreando el cumplimiento de los **compromisos gubernamentales** que le corresponden, estos son:

- Focalización en los sectores más pobres. Compromiso que es monitoreado a través de los indicadores del SIG.
- Aseguramiento y profundización de los procesos de modernización del MINVU, compromiso puesto en práctica en los procesos de modernización que la institución ha realizado.

Condiciones jurídicas, financiera y situación actual del PMS.

El PMS es un servicio público descentralizado, dependiente del MINVU. La Dirección del Parque es un cargo de confianza del Gobierno. Como servicio descentralizado, el Parque tiene personalidad jurídica y patrimonios propios otorgados por ley, posee mayor independencia para gestionar ciertos asuntos pero sigue sometido a una serie de controles como el nombramiento de los puestos directivos y de control de presupuesto.

El presupuesto del PMS proviene principalmente del aporte fiscal (70%), lo que da estabilidad a la provisión del servicio, pero no necesariamente da incentivos para aumentar los ingresos provenientes de las actividades propias. Además de los recursos otorgados por el Estado, el PMS tiene la posibilidad de generar ingresos provenientes de sus actividades (entrada al Zoológico Nacional, peajes, entrada a las Piscinas), pero la institución no cuenta con libertad para gastar los recursos que ha generado por sobre la estimación que se haya realizado en la Ley de presupuestos del año en curso.

Aunque el presupuesto anual del Parque ha recibido un incremento sostenido durante los últimos años, éste sólo representa un 1% dentro del presupuesto total del MINVU, por lo que aparece como una entidad menor al interior del ministerio. Esto sumado a su posición estructural en el ministerio lo ubica como una entidad "isla" en el funcionamiento integral del MINVU.

El Parque tiene capacidad para contratar por sí mismo, pero se encuentra limitado por la Ley de Planta. Los funcionarios se rigen laboralmente por el Estatuto Administrativo del Estado lo que tiene amplios beneficios para ellos. Sin embargo, dados los horarios de funcionamiento del parque (con mayor demanda en fines de semanas y festivos) y los sistemas de turno de algunos puestos (turnos de 24 horas), el presupuesto se ve fuertemente recargado con horas extraordinarias.

II. EVALUACIÓN DEL PARQUE METROPOLITANO

II.1 SOBRE EL DISEÑO INSTITUCIONAL

Respecto de Consistencia en Definiciones estratégicas

La **misión** del PMS es consistente con la de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo¹ en relación al mejoramiento de la calidad de vida de las personas. Sin embargo, excede los objetivos al incluir al arte, la cultura y el deporte en la misión, lo que haría exigible resultados relevantes en esos ámbitos.

Respecto de los **objetivos**, existe una consistencia parcial e indirecta entre los propuestos por el Parque y la Subsecretaría. El objetivo del Parque “preservación y conservación de fauna y flora” no guarda relación directa con los objetivos del MINVU, sin embargo obedece a la reglamentación que crea el PMS.

La consistencia de las **prioridades gubernamentales** con lo objetivos es parcial. De las dos establecidas para el PMS, sólo una está incluida en los objetivos, esta es la prioridad 1 “focalización en los sectores más pobres” y se cristaliza en el objetivo 4 del Parque que busca “promover la igualdad de oportunidades”. Respecto a la segunda prioridad sobre procesos de modernización, si bien se han incorporado procesos encaminados a la modernización del Parque, no se incluye dentro de los objetivos, lo que se consideraría adecuado.

En relación a los productos que ofrece el Parque Metropolitano, la consultora detectó algunos productos que no se encuentran descritos en las definiciones estratégicas, estos son: Parques emblemáticos (Cerro Chena y Cerro Renca), Eventos para grupos de interés y Concesiones (teleférico, funicular, restaurante, etc.). Asimismo incluye el producto “Gratuidades” entre sus productos descritos. Éste no debe ser considerado un producto en sí mismo, sino que más bien corresponde a la forma en que se proveen los demás productos, por lo que se propone eliminarlo de las definiciones de productos.

Clientes, Focalización, Selección de beneficiarios y Enfoque de género

Existe alta coherencia entre los productos estratégicos ofrecidos y sus clientes; el diseño de los productos se adapta a las necesidades de los beneficiarios y se observa una amplia cobertura programática de actividades ofrecidas.

Con respecto la focalización, los productos Áreas verdes: Parque Metropolitano, Zoológico: Exhibición Animal, Cultura, Diversión y Esparcimiento no consideran criterios de focalización, lo que se considera pertinente ya que estos productos son abiertos a la comunidad, por lo que no amerita que se focalice en un segmento de la población. En el caso del producto gratuidades, la focalización es poco clara, dado que no se precisan los criterios socioeconómicos ni los criterios de vulnerabilidad a considerar. Se debe ser más explícito en la formulación de los criterios para llegar efectivamente a la población objetivo. En los demás productos, no se detectan falencias de focalización.

Se considera acertado no contar con mecanismos de selección en los siguientes productos/subproductos: Áreas Verdes: Parque Metropolitano y Parques Urbanos, Diversión y

¹ Misión de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo: “Contribuir a mejorar la calidad de vida de los chilenos/as y sus familias, respetando su diversidad, favoreciendo la integración social, reduciendo inequidades y fortaleciendo la participación ciudadana a través de políticas y programas destinados a asegurar viviendas de mejor calidad, barrios mejor equipados y ciudades integradas, competitivas y sustentables.”

esparcimiento. En los casos de Zoológico: Preservación y Conservación y Bosque Santiago, se deben perfeccionar los mecanismos establecidos.

Para el caso de las rebajas, las que no se establecen entre los productos estratégicos, estas también debieran contar con una focalización y selección, lo que en la actualidad no está definido y se otorgan a todos aquellos que no son beneficiados con gratuidades.

El enfoque de género se incorporó en el año 2005 en el diseño de las definiciones y es evaluado en los BGI de cada año así como también es incluido en los objetivos para el PMG de género. Tanto la misión como los objetivos estratégicos son diagnosticados en base a dicha perspectiva.

Indicadores Matriz Comprehensiva del Gasto

Los indicadores existentes del PMS contribuyen a la adecuada aplicación y ejecución de los productos estratégicos que sigue una lógica objetivo-producto. La mayor parte de los indicadores se concentran en el control de los productos y medición de eficacia. Existe un indicador que se centra en el control de procesos y en la dimensión de economía. A pesar de que los indicadores existentes se consideran adecuados faltan indicadores que permitan medir calidad. La consultora detectó carencia de indicadores en la matriz en las áreas: Áreas Verdes, Zoológico, Piscinas, Cultura, Parques Urbanos e Institucional.

Respecto a Productos prescindibles, ausentes o externalizables

Los productos ofrecidos por el Parque, con excepción de "Preservación y conservación de la fauna nativa y exótica", son del tipo bien club, dado que es posible la exclusión de consumidores. Esto crea incentivos para que los privados sean proveedores de dichos servicios. Sin embargo todos los productos ofrecidos por el PMS generan externalidades positivas a la población lo que justifica que se mantenga la provisión pública, dado que para los privados el incentivo de ofrecer estos productos pasaría por el cobro de tarifas más elevadas, lo que reduciría el impacto que se genera actualmente en la población por el acceso libre o rebajado a los productos del PMS. Además se debe tener en cuenta el aporte ambiental que genera la existencia de un a gran masa verde en la ciudad y la presencia de los Parques Urbanos en cada un de las comunas que los acogen..

En cuanto al producto Exhibición Animal, si bien existen numerosos incentivos que podrían indicar la conveniencia de su externalización, un fuerte argumento en contra de ésta posibilidad recae en la visión moderna de los Zoológicos en la que se hace imposible separar la exhibición animal de los proyectos de conservación y preservación. Esta condición, internacionalmente exigida, impide que se parcialicen las actividades del Zoológico, delegando en manos de un privado la exhibición, por lo que no sería posible externalizar su administración.

Si se debería evaluar la posibilidad de externalizar ciertos servicios que se desarrollan en el PMS y que no corresponden a la producción misma de los productos. En este sentido se puede considerar los servicios de mantención de Áreas verdes, operación y mantención de Piscina, seguridad, peajes, boleterías, entre otros.

II.2 SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y MECANISMOS DE GESTION

Respecto a la Estructura Organizacional y los Mecanismos de Coordinación

Del análisis realizado se estableció que la provisión de los principales productos estratégicos recae en las unidades operativas adecuadas, con excepción de los productos: Diversión y esparcimiento, y

Cultura que están a cargo de unidades de soporte menos apropiadas para su correcta provisión. Adicionalmente, los productos Gimnasia Entretenida y Yoga se encuentran en la Oficina de Prensa, lo que tampoco resulta óptimo. Se considera también, que la ubicación en la estructura organizacional que tiene la Oficina de Atención al Ciudadano (responsable de la provisión del producto Gratuidades) que figuran como unidades de apoyo a la dirección, debiese estar en un nivel operativo.

Otra carencia que detectó la consultora es la falta de una unidad operativa que se encargue de las concesiones, que se encargue de elaborar bases de licitación, términos de contrato y de monitorear y fiscalizar el cumplimiento de éstos, así como buscar nuevas oportunidades de negocios concesionables. A juicio de la consultora, se ha considerado estos servicios como una forma de generar ingresos económicos para la institución y no como una forma de proveer servicios que contribuyan a cumplir la misión del Parque. Este juicio se funda en que los servicios concesionados están radicados en la sección tesorería, que tiene como rol recibir el pago de obligaciones de terceros con el Parque. Sin embargo se debería potenciar ambas características (la de incrementar los ingresos propios del PMS y el cumplimiento de la misión institucional), generando una unidad encargada de todas las concesiones.

La posibilidad interesante de una fusión del Departamento de Administración con el Departamento de Finanzas en una División de Administración y Finanzas, permitirían liberar recursos humanos para labores operativas y dotar a esta nueva División de una mayor relevancia jerárquica producto de un cargo de mayor grado y la responsabilidad sobre un mayor número de funcionarios.

La ubicación del Departamento de Auditoría Interna al mismo nivel que las unidades de apoyo y de soporte no resulta del todo adecuada, en tanto el rol de las unidades de auditoría suele ser de asesoría y de apoyo a la dirección. Una ubicación más adecuada para esta unidad sería al mismo nivel que el de los asesores.

Sobre Recursos Humanos, Tecnológicos, Infraestructura e Instrumentos de Monitoreo y gestión de la información.

La ley de planta que rige a los funcionarios actúa como un factor que rigidiza y obstaculiza el funcionamiento de los recursos humanos en el Parque Metropolitano. Las políticas de recursos humanos² deben estar orientadas hacia la productividad, la transparencia, la flexibilidad de la gestión y la generación y desarrollo de competencias. Sin embargo esto se contrapone con los requerimientos para postular a cargos en la institución, los que para el caso de los directivos son demasiado taxativos y en algunos casos obsoletos en cuanto a profesiones elegibles, dificultando procesos de selección competitivos.

Adicionalmente dado lo establecido por el estatuto Administrativo, el sistema de turnos de trabajo con el que funciona el PMS (turnos de 24 horas, aumento de flujo de público en fines de semanas y días feriados) el cual es muy diferentes al establecido por dicho estatuto³, en el PMS repercute en una alta asignación de descanso complementario, y elevado pago de horas extras. Esto conlleva a una sobrecarga financiera por el pago de remuneraciones, situación que grava fuertemente el presupuesto de la organización, o lleva a mantener una dotación potencialmente incompleta producto del descanso complementario.

La Consultora considera que no se necesita de un mayor número de funcionarios para la correcta provisión de los productos estratégicos del PMS, sino que esto se podría mejorar con una la

² Obtenido desde www.serviciocivil.cl

³ El estatuto Administrativo contempla una jornada lunes a viernes en 8 horas de horario "de oficina", que corresponde a jornadas de trabajo muy coherentes y comunes del sector público

redistribución del personal existente en los casos necesarios y de acuerdo a las mejoras que se proponen en las recomendaciones.

Se detectó ausencia de manual de cargos que establezca deberes y atribuciones de los funcionarios, lo que dificulta la asignación de atribuciones, autoridades y responsabilidades..

En cuanto a recursos tecnológicos, para los subproductos Áreas Verdes, Diversión y Esparcimiento y Cultura, no existen sistemas de información que apoyen la provisión de dichos productos. Los demás productos sí cuentan con diversos sistemas informáticos de contribuyen a su labor.

Todo el patrimonio físico o infraestructura de los organismos dependientes del MINVU (Subsecretaría, SEREMI, SERVIU y PMS), son de propiedad del respectivo SERVIU regional, tal es el caso de toda la infraestructura física del PMS, la que incluye al Teleférico y al Funicular, no obstante la administración de estos bienes es delegada al PMS. De esta forma, el SERVIU Metropolitano, otorga en concesión el servicio de funcionamiento y explotación comercial estos a favor de la sociedad Funiculares S.A.⁴ por 30 meses. Este contrato presenta inadecuados mecanismos de monitoreo y falencias en la elaboración de los contratos, puesto que tanto las bases de licitación como la estructura de los contratos revisados, se constatan asimetrías de información y posibilidades de riesgo moral.

Los activos fijos concesionados representan aproximadamente un 17% de la valorización total del PMS, equivalente a cerca de UF16mil. Esto hace evidente la falta de una unidad específica dedicada a las concesiones, tanto para garantizar el adecuado manejo de las que se ejecutan actualmente como para buscar nuevas oportunidades.

Sobre los Procesos

La evaluación de los procesos se realizó en base al grado de madurez que estos alcanzan en la institución dado que las antiguas metodologías de evaluación estática (en base a definición de nudos críticos, identificación de las actividades, medición de los tiempos de proceso, etc.), no responde a la dinámica de las organizaciones actuales. Para realizar esta evaluación se consideraran tres facilitadores de proceso, inspirados en la Auditoría de Proceso de Michael Hammer⁵.

- i) **Diseño:** Este facilitador del proceso pretende realizar una evaluación de la madurez en lo que se refiere al propósito que busca.
- ii) **Documentación:** Este facilitador del proceso pretende realizar una evaluación de la madurez en lo que respecta a la documentación del proceso.
- iii) **Infraestructura Informática:** Busca evaluar el grado de apoyo que tiene el proceso en lo que se refiere a sistemas de información.

Estos facilitadores definen cuatro niveles de madurez, lo que arrojó como resultado que el nivel de desarrollo de los procesos del PMS es bastante básico, encontrándose la mayoría de productos en el nivel 1, siendo el producto Gratuidades, el que se encuentra en estado más avanzado de todos. Para los demás procesos que se encuentran bajo nivel, se considera necesario avanzar en su diseño, documentación e infraestructura, para facilitar, acotar responsabilidades y mejorar la gestión. En la etapa de madurez en que se encuentran estos procesos, el éxito de sus proyectos depende de la fortaleza y habilidades del equipo de trabajo, dado que no hay documentación ni diseño.

⁴ El contrato del teleférico considera también la explotación directa o indirecta de locales comerciales anexos.

⁵ Michael Hammer es autor de cuatro libros, incluyendo el best-seller sobre "Reingeniería de la Corporación", uno de los libros más importantes de los años 90. Sus artículos y escritos han aparecido en las más importantes publicaciones de gerencia y negocios. Es ingeniero por formación, y enfoca su trabajo en los detalles operacionales y tecnológicos de las empresas.

Sobre Mecanismos de Asignación y Transferencia de Recursos.

Los mecanismos de asignación y transferencias de recursos desde el nivel central hacia el PMS son adecuados, pero mejorables en la formulación presupuestaria a nivel central, dado que el PMS representa un pequeño porcentaje del presupuesto asignado a la cartera de vivienda (1%), es necesario garantizar que se le de la atención y prioridad adecuadas en la asignación.

La producción externalizada de la conservación, mantención y seguridad en el Programa de Parques Urbanos resulta adecuada y se considera una experiencia exitosa y replicable realizada por el PMS, tanto en lo que se refiere a la realización de las bases de licitación como la estructura de los contratos revisados. En estos no se detectan asimetrías de información ni posibilidades de riesgo moral. No hay focos de incertidumbre ni espacios para que ocurra selección adversa.

El contrato contiene herramientas para el adecuado monitoreo de las actividades. La relación entre el contratista y el programa de Parques Urbanos, así también, los incentivos y las modalidades de pago son correctos.

Sobre Mecanismos de Auditoría, Rendición de Cuentas y Transparencia en el uso de los recursos.

La consultora considera que la unidad de Auditoría se encuentra bien establecida, con mecanismos claros y actualizados de acuerdo a la norma ISO 9001:2000 en el área de Auditoría Interna.

De la evaluación realizada se estableció que el Plan Anual de auditoría es un aporte para la gestión de ésta unidad, dado que permite anticiparse a las necesidades y planificar el trabajo..

Con la implementación de la metodología de medición de riesgos a través de la Matriz, se contribuye a mejorar la gestión interna, ya que se puede actuar de forma preventiva. A pesar de ello, se observan elevados índices de riesgo para un porcentaje significativo de procesos, lo que deja en evidencia la poca capacidad para reducir estos niveles, a pesar de diagnosticarse su existencia.

El PMS se rige de acuerdo a Ley de Presupuestos del sector público para la rendición de cuentas. El Balance de Gestión Integral es una herramienta de gestión útil, pero se debe desarrollar en mayor profundidad y dar más relevancia a la información que se expone para que sea un real aporte a los lectores tanto internos como externos.

Sobre Actividades e Instrumentos de Fiscalización, Seguimiento, Monitoreo y Evaluación.

El SIG da una cobertura adecuada de indicadores de productos estratégicos para el control de gestión, lo que permite el seguimiento de las actividades que se efectúan en el servicio con medidas cuantificables y medios de verificación que permiten evaluar: estados de avance y los resultados, focalización de productos, cobertura en mantención e implementación de mejoras, control de costos y manejo de recursos. El SIG incorpora indicadores de satisfacción de usuario únicamente en el producto gratuidades.

Los indicadores asociados a productos internos o institucionales tienen una amplia cobertura en las diferentes actividades del Parque, entregando antecedentes operativos de las distintas unidades de apoyo.

Se constata la existencia de mecanismos de seguimiento y medición de los procesos para la gestión de calidad en los sistemas PMG de Capacitación, Planificación/Control de Gestión, SIAC y Auditoría Interna. Estos incluyen la medición de la satisfacción de los clientes internos y auditorías internas.

Se observa también la existencia de actividades y mecanismos para una mejoría continua mediante la definición de procedimientos de acciones correctivas y de acciones preventivas.

Es importante señalar que el Sistema de Gestión de Calidad no se extiende a los productos estratégicos, lo que se considera relevante de mejorar.

Sobre Estructuras Jurídicas para el Parque Metropolitano de Santiago.

El PMS funciona como un servicio público descentralizado, lo que resulta positivo en el ámbito financiero, condiciones laborales de funcionarios y estabilidad al servicio. Sin embargo, la consultora observa desventajas de la actual institucionalidad jurídica como la rigidez en la estructura, la inflexibilidad de la Ley de Planta, la dependencia del estatuto administrativo al producirse un desajuste entre las necesidades de jornadas laborales del parque y las establecidas en los servicios públicos y la baja prioridad presupuestaria que representa el PMS en el MUNVU.

La Consultora analizó distintas alternativas jurídicas que pudieran ser potencialmente más adecuadas para lograr la misión del Parque, revisando las ganancias y pérdidas que podría conllevar un posible cambio jurídico. A continuación se mencionan las dos que potencialmente se adaptarían mejor a las características del PMS.

Como **Empresa Pública**, los beneficios que se contemplan para el PMS son: mayor independencia en las decisiones, mayor flexibilidad en la gestión. Como aspectos potencialmente negativos se encuentra: la pérdida de cerca del 70% de su financiamiento actual (proveniente del Estado) dado que como la nueva forma jurídica requeriría su autofinanciamiento. Otro de los puntos negativos es la larga duración de un potencial proceso de cambio jurídico, al requerir la aprobación en el Congreso Nacional, lo que puede durar varios años. Un punto ambiguo en la transformación sería el nuevo estatus de los trabajadores del Parque, éstos pasarían de ser funcionarios públicos a regirse por el sistema privado, perdiendo una serie de garantías. Sin embargo, aunque esto resulte negativo para los trabajadores, podría dar mayor flexibilidad para la administración del Parque. Ponderando todo lo anterior ésta alternativa no se considera la más conveniente.

Como **Fundación**, el PMS se convertiría en una institución de derecho privado con mayor autonomía para la determinación de su funcionamiento, potenciando así todas sus acciones al cumplimiento de su misión institucional. En caso de que se aprobaran los decretos correspondientes podría incluso estar exento de algunas obligaciones tributarias.

Mediante la especificación en los estatutos, la figura de Fundación le permitiría al Parque seguir recibiendo financiamiento del Estado a través del MINVU, lo que garantizaría la oferta de los productos a la ciudadanía. El control que se debe ejercer sobre la gestión de los recursos aportados y la manera en virtud de la cual el Parque debe ser supervisado y fiscalizado por los organismos estatales correspondientes. Considera adecuado el uso del BGI del MUNVU para dar cuenta pública, Convenios de Desempeño y la Conformación de un Directorio del ámbito público y privado.

Otro punto muy importante que se debe destacar en lo relativo al financiamiento es que al ser una Fundación pasaría a formar parte del mundo privado y esto implica que tendría una absoluta libertad para generar ingresos y recursos contratando con otras instituciones, ya sean públicas o privadas.

Bajo el modelo de fundación los trabajadores dejarían de ser funcionarios públicos pasando a depender del Código del Trabajo y la Seguridad Social, lo que otorga mayor flexibilidad en lo relativo a las jornadas laborales y la utilización de turnos que contemplen horas extraordinarias.

La ventaja de la figura de fundación frente al de empresa pública radica en que se trata de un modelo mixto, en el que se mantiene el control del Estado –mediante el nombramiento de sus directivos y la participación presupuestaria– pero se gana autonomía en la organización interna.

II.3 SOBRE PRESUPUESTO Y RESULTADOS

Sobre el presupuesto y disciplina financiera.

El presupuesto anual del PMS representa sólo un 1% del presupuesto total del Ministerio de Vivienda. Sin embargo, entre 2001 y 2007 el presupuesto del Parque ha incrementado un 26%. El aporte fiscal es su principal fuente de ingresos (70%) lo que le da estabilidad financiera en su funcionamiento, pero no genera incentivos para aumentar sus ingresos propios de la operación.

Del total de ingresos del Parque por concepto de operaciones, un 56% proviene del Zoológico, lo que equivale a un 11% de los ingresos totales del PMS, por lo que constituye la principal fuente de ingresos propios.

La mayor parte de los gastos se destinan a Personal (40%), lo que se explica por la intensiva demanda de recursos humanos necesarios para su funcionamiento. Los gastos en horas extraordinarias corresponden al 18% del total de recursos humanos, al desagregar este dato se observa que el 95% de las horas extraordinarias se pagan a los empleados técnicos, administrativos o auxiliares, dadas las características de funcionamiento del parque con afluencia intensiva de público en fines de semana y además de los requerimientos de trabajos nocturnos.

Otro monto importante de recursos se destina a Inversión real (39%) que en la práctica se refiere al mantenimiento de las instalaciones existentes más que a inversión en nueva infraestructura.

Durante todo el período analizado se observan diferencias entre el Presupuesto Ley y el Vigente lo que denota fallas sistemáticas en la planificación (las diferencias en promedio son del 10% por sobre el presupuesto anual). Este tema se considera relevante de resolver y se considera fundamental establecer un monitoreo del proceso de planificación.

Respecto de la ejecución presupuestaria, esta se mantiene cercana al 100% en todos los periodos evaluados.

El promedio mensual de mantención de caja durante 2007 correspondió el 38% de los gastos lo que sugiere falta de planificación y ejecución rigurosa y falta de control en la disciplina financiera del MINVU. En relación a este aspecto, es fundamental establecer una meta máxima para este saldo y realizar un monitoreo permanente para verificar que no se superen dichos valores, ya que no parece eficiente desde una perspectiva financiera, mantener saldos inmovilizados.

Sobre los Resultados.

La consultora detectó incapacidad para evaluar adecuadamente las dimensiones de eficacia, calidad y economía. Los indicadores existentes aportan información gruesa e incompleta, dificultando las

evaluaciones, por lo que se propone incorporar nuevos indicadores y realizar mejoras a algunos de los ya existentes.

En los productos en los que se dispone de registros de usuarios (zoológico, piscinas, gimnasia, yoga, educación medioambiental y gratuidades) se detectó un importante aumento de visitas. Para el caso del Zoológico, durante el período 2001-2007 se registró un aumento de visitas tanto pagadas como gratuitas (aumento en 57% de las visitas pagadas y de 81% de las visitas gratuitas).

**Cuadro 3:
Indicadores para el PMS**

		2004	2005	2006	2007
Zoológico Nacional	Tarifa nominal	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000
	Tarifa real 2008	\$2.420	\$2.347	\$2.270	\$2.174
	Tasa ocupación	101%	110%	116%	128%
Piscinas	Tarifa nominal Antilén	\$6.000	\$6.000	\$5.500	\$6.000
	Tarifa real Antilén 2008	\$7.259	\$7.040	\$6.242	\$6.522
	Tarifa nominal Tupahue	\$5.000	\$5.000	\$4.500	\$5.000
	Tarifa real Tupahue 2008	\$6.049	\$5.867	\$5.107	\$5.435
	Tasa ocupación	76%	81%	109%	118%
Total Ingreso personas	Zoológico	756.963	822.962	891.025	993.131
	Gimnasia y Yoga				
	Piscinas				
	CEABS				
	Gratuidades				

Fuente: Elaborado por la Consultora

Las tarifas al Zoológico cobradas a los adultos en términos reales muestran una caída desde 2003 al mantener fija la tarifa desde dicho año. Por su parte en ambas piscinas las tarifas nominales se mantuvieron fijas hasta 2006 por lo que el costo de la entrada en precios constantes de 2008 sólo decrecieron. Al igual que en el caso del Zoológico, las piscinas estuvieron por sobre su óptimo en cuanto al uso de capacidad en los últimos años del período estudiado. Esto muestra la necesidad de revisar la estructura de precios.

De la evaluación realizada se detectó carencia de estadísticas acerca de visitas de transeúntes al parque (peatones y ciclistas). Se estima ha aumentado, pero no hay indicadores que permitan verificarlo. Se considera esencial que el PMS cuente con tales estadísticas para todos los productos que ofrece, de tal forma de poder determinar con precisión la calidad de la atención que cada visitante recibe y la demanda por los servicios que se ofrecen.

Respecto de la eficacia, se observa problemas de optimización en los productos Zoológico, Piscinas, Casa de la Cultura y Eventos. Mientras que en los productos Zoológico y Piscinas, reiteradamente los indicadores muestran funcionamiento con capacidad sobrepasada del óptimo (por sobre el 100% de ocupación), en los productos Eventos y Casa de la Cultura, la ocupación está bajo el óptimo.

Los indicadores de calidad técnica, presentan niveles disímiles de cumplimiento, y hacen referencia a la protección y reforestación de las áreas verdes, siendo la protección de incendios con cortafuegos el indicador con mejores niveles de cumplimiento, lo que se considera favorable para la correcta prevención y resguardo de los bosques y zonas recreativas, dado el elevado costo financiero y ambiental de reforestar o prescindir de estas áreas verdes.

En relación a la focalización del gasto se observa una disminución en el porcentaje de personas desfavorecidas que accede al producto Gratuidades y un aumento en el número que accede al producto Educación medioambiental (gratuito). La consultora considera, sin embargo que estos resultados no son fiables ya que falta especificación en las definiciones de focalización y en los mecanismos de selección que se han mencionado en las secciones correspondientes.

Se detectó la ausencia de indicadores de calidad para medir desempeño al interior del PMS. Falta de indicadores de satisfacción de usuario para **todos** los productos estratégicos. La evaluación de calidad de servicio en producto Gratuidades evidenció un alto nivel de satisfacción (cercana al 100%), pero existe una carencia de mediciones de satisfacción en todas los demás productos y servicios que se ofrecen.

III. RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que surgen de la evaluación realizada en el presente informe se han ordenado de acuerdo a si corresponden a recomendaciones de Diseño o de Gestión.

III.1. RECOMENDACIONES SOBRE DISEÑO

1. Debido a las características que posee el Parque Metropolitano de Santiago, al gran aporte que realiza en su contribución con el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la RM en externalidades positivas la participación que el Estado tiene al proveer y producir estos bienes es muy relevante. Considerando las características de bienes club meritorios aportando beneficios sociales que son difícilmente cuantificables en términos económicos (como la mejora de las condiciones ambientales, el aporte a la educación medioambiental, etc.) los privados tendrían incentivos a subinvertir en estos bienes. Sin embargo, al ser el Parque un servicio público dependiente del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, se generan problemas de gestión debido a las particulares características que posee el PMS.

Los problemas que se han detectado en la evolución y que se desprenden de su institucionalidad jurídica actual son las siguientes:

- a. Al regirse los recursos humanos por el estatuto administrativo, el cual define la jornada ordinaria de trabajo de los funcionarios de 44 horas semanales distribuidas de lunes a viernes, se generan problemas en cuanto a que las labores en el PMS implica cubrir turnos de 24 horas todo el año y atención al público altamente focalizada en los días sábados, domingos y festivos. En general horarios laborales no compatibles con este estatuto, lo que lleva a una elevada compensación con descanso o a un recargo de las horas extraordinarias.
- b. La ley de planta es un factor que rigidiza y obstaculiza particularmente el funcionamiento de los recursos humanos especialmente en lo referente a contrataciones y la posibilidad de modificar la estructura organizacional..
- c. La dependencia jerárquica del MINVU puede resultar poco favorable para este servicio desde la perspectiva de que representa solo un 1% del presupuesto total del MINVU. Esta situación hace que las decisiones que requieren la aprobación Ministerial tengan baja prioridad respecto de los SERVIU o las SEREMI.
- d. El PMS recibe una transferencia que financia más de un 70% de su presupuesto total, lo que genera una gran estabilidad a su operación. Sin embargo, existen pocos incentivos a la capacidad de generar mayores recursos propios.

Es por estos argumentos, que se recomienda **modificar la estructura jurídica hacia un modelo de Personalidad Jurídica Sin Fines de Lucro**, específicamente una Fundación de Derecho Privado con el apoyo por parte del Estado, quien financiaría gran parte del presupuesto anual de la institución y quien realizaría control tanto en lo relativo a su estructuración así como en la composición de su Directorio. Todo esto debería ir incluido en el proyecto de ley y en los estatutos de la Fundación. Esta estructura le permitiría al PMS

- i) Acogerse al Código del Trabajo eliminando los problemas de jornadas laborales amparadas en el estatuto administrativo,
- ii) Eliminar la Ley de Planta, con lo que podría establecer sus propios requerimientos para los cargos y modificar su estructura.
- iii) No depender jerárquicamente del MINVU, a pesar de que se propone que el Estado continúe realizando el apoyo financiero de esta Fundación, para lo que se proponen mecanismos de

control que fiscalicen la gestión y el uso de los recursos. Los mecanismos que se proponen son:

- a. El BGI del MINVU en el cual se contemplaría una sección asignada a esta Fundación en la que se rindan cuentas y se describan los usos de la transferencia realizada;
- b. Convenios de Desempeño en virtud de los cuales se haga una transferencia de recursos sujeta al cumplimiento de metas estratégicas y financiera y por último,
- c. La composición de un Directorio Multidisciplinario con miembros del sector público, sector privado y de la sociedad civil en el cual los intereses tanto del Estado como de quienes cooperen en el desarrollo de las actividades del PMS se encuentren garantizados.

Dados los requerimientos legales y los acuerdos que se deben generar para realizar una modificación de la envergadura de la que se propone, es que en conocimiento de que esta medida es de largo plazo, se proponen recomendaciones que pueden ser implementadas bajo la institucionalidad actual.

2. Existen **aspectos mejorables en sus definiciones estratégicas**: misión y objetivos. Se propone realizar una modificación a la actual misión en la cual se coloca el arte, la cultura y el deporte en un nivel de relativa menor importancia frente al medio ambiente y el esparcimiento.

**Cuadro IV.1:
Propuesta de Misión Institucional**

Misión Institucional propuesta
Mejorar la calidad de vida de las personas, proporcionando espacios urbanos de integración social, promoviendo en conjunto con la ciudadanía la educación en la protección del medio ambiente y el esparcimiento en contacto con la naturaleza, dando cabida al arte, la cultura y el deporte, entre otras.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Los objetivos debieran orientarse en pilares fundamentales del quehacer del PMS:

- Desarrollar y mantener los recursos naturales.
- Proveer espacios en contacto con la naturaleza para que la ciudadanía desarrolle actividades en ellas.
- Promover la integración social.
- Asegurar y profundizar los procesos de Modernización del Estado en la gestión interna de la institución.

Es por esto que se propone la siguiente modificación para los objetivos estratégicos:

**Cuadro IV.2:
Propuesta de Objetivos Estratégicos**

Objetivos Estratégicos propuestos
1. Desarrollar y mantener la flora y la fauna existente en el Parque Metropolitano y otros Parques Urbanos para mejorar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones a través de programas de creación, protección y conservación de especies, tanto nativas como exóticas, y mediante la generación de acciones estratégicas enfocadas particularmente a la educación en el cuidado del medio ambiente.
2. Proporcionar espacios urbanos de esparcimiento y recreación en contacto con la naturaleza, mediante la oferta de infraestructura y el desarrollo de programas de cultura, arte y deporte, entre otros.
3. Promover la integración social de todos los sectores de la sociedad y la igualdad de oportunidades a través de programas que tiendan a beneficiar con gratuidades y tarifas diferenciadas a los sectores más desfavorecidos, a las personas en situación de extrema pobreza, a discapacitados, grupos rurales y organizaciones sociales, entre otros.

4. Promover una gestión participativa y comprometida de los(as) funcionarios(as) con el logro de la misión y los objetivos del servicio, basada en el trabajo en equipo, en el desarrollo de las competencias necesarias y en el mejoramiento.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Para los productos estratégicos se recomienda establecer los siguientes:

**Cuadro IV.3:
Productos y Subproductos Estratégicos**

Productos Estratégicos propuestos	Subproductos Estratégicos propuestos
Producto 1: Infraestructura Verde	<ul style="list-style-type: none"> • Parque Metropolitano de Santiago (722 hás) • Parques Urbanos • Parques Emblemáticos
Producto 2: Zoológico	<ul style="list-style-type: none"> • Exhibición animal • Preservación y conservación de fauna nativa y exótica
Producto 3: Esparcimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Zonas de Picnic • Gimnasia entretenida y yoga • Piscinas • Eventos de Grupos de interés • Concesiones (teleférico, funicular, restaurante y otras)
Producto 4: Educación Medio Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad Educativa
Producto 5: Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Casa de la Cultura <ul style="list-style-type: none"> ✓ Eventos culturales ✓ Eventos privados ✓ Exposiciones ✓ Conciertos

Fuente: Elaborado por la Consultora.

3. En atención a que la definición de la población que se desea atender en Gratuidades es un tanto ambigua, se recomienda **incorporar la variable socioeconómica a las definiciones de selección de beneficiarios**. De la misma manera, se deben establecer criterios de focalización y mecanismos de selección para las rebajas que ofrece el PMS.
4. En relación a los productos prescindibles o externalizables, se debe **estudiar la conveniencia técnico económica de la externalización de los servicios** de mantención de áreas verdes, operación y mantención de piscina y la casa de la cultura, seguridad, peajes, boleterías y otros servicios que se prestan en los diferentes productos estratégicos utilizando como base la exitosa experiencia de la institución en el establecimiento del contrato de administración de Parques Urbanos.

II RECOMENDACIONES SOBRE GESTION

1. La actual estructura organizacional del Parque permite que este mantenga un funcionamiento aceptable, más es considerado perfectible por varios aspectos. Considerando que:
 - i) Existen funciones operativas depositadas en unidades o divisiones de apoyo, lo que no permite tener una visión estratégica en el desarrollo
 - ii) Existe un mal aprovechamiento de parte de la infraestructura del PMS, la que se encuentra concesionada, como son el funicular, teleférico, quiscos y restoranes. Al no existir una unidad destinada a rentabilizar estos bienes, la función se deposita en el departamento de finanzas,

el cual se hace cargo del cobro, pero no de lograr un mejor contrato ni condiciones económicas más favorables para el Parque.

- iii) También referente a las Concesiones, la poca fiscalización que se realiza de éstas, pone en riesgo la seguridad de los asistentes al Parque, y arriesga la imagen del servicio.
- iv) Por otra parte, se hace necesario el fortalecimiento de las capacidades de ciertas unidades o departamentos que se encuentran con una baja asignación de capacidades profesionales por encontrarse en una escala organizacional de menor nivel o por tener a un porcentaje de la planta muy pequeño.
- v) La necesidad de elevar el nivel de apoyo directo a la Dirección de la División de Auditoría.

Todos estos elementos, llevan a que se recomiende **modificar la Estructura Organizacional** para lo cual se propone hacer las siguientes reformas:

- a. Crear la División de **Esparcimiento e Integración Comunitaria** con la misión de desarrollar actividades de esparcimiento y de integración social para la comunidad. De esta división dependerán las siguientes unidades:
 - o **Oficina de Atención al Ciudadano (SIAC):**
 - o **Piscinas Tupahue y Antilen**
 - o **Casa de la Cultura**
 - o **Gimnasia Entretenida y Yoga:** unidad inexistente actualmente, pero la provisión de este producto se realiza en la Oficina de Prensa que depende de la Dirección.
 - o **Explotación Funicular, Teleférico y Locales Comerciales:** Esta unidad no existe, pero la gestión de las concesiones se realiza en el Departamento de Finanzas, específicamente de la sección Tesorerías. Si bien la función de cobranza de las concesiones debiese mantenerse en la sección tesorería, se considera necesaria la creación de esta unidad para que asuma al menos, las siguientes funciones: Elaboración de bases de licitación competitivas, Monitoreo y Fiscalización de las condiciones del contrato y Evaluación de otras unidades de negocio susceptibles de ser concesionadas y búsqueda de otras oportunidades tales como concesiones publicitarias, de estacionamientos, servicios de transporte y servicios higiénicos.

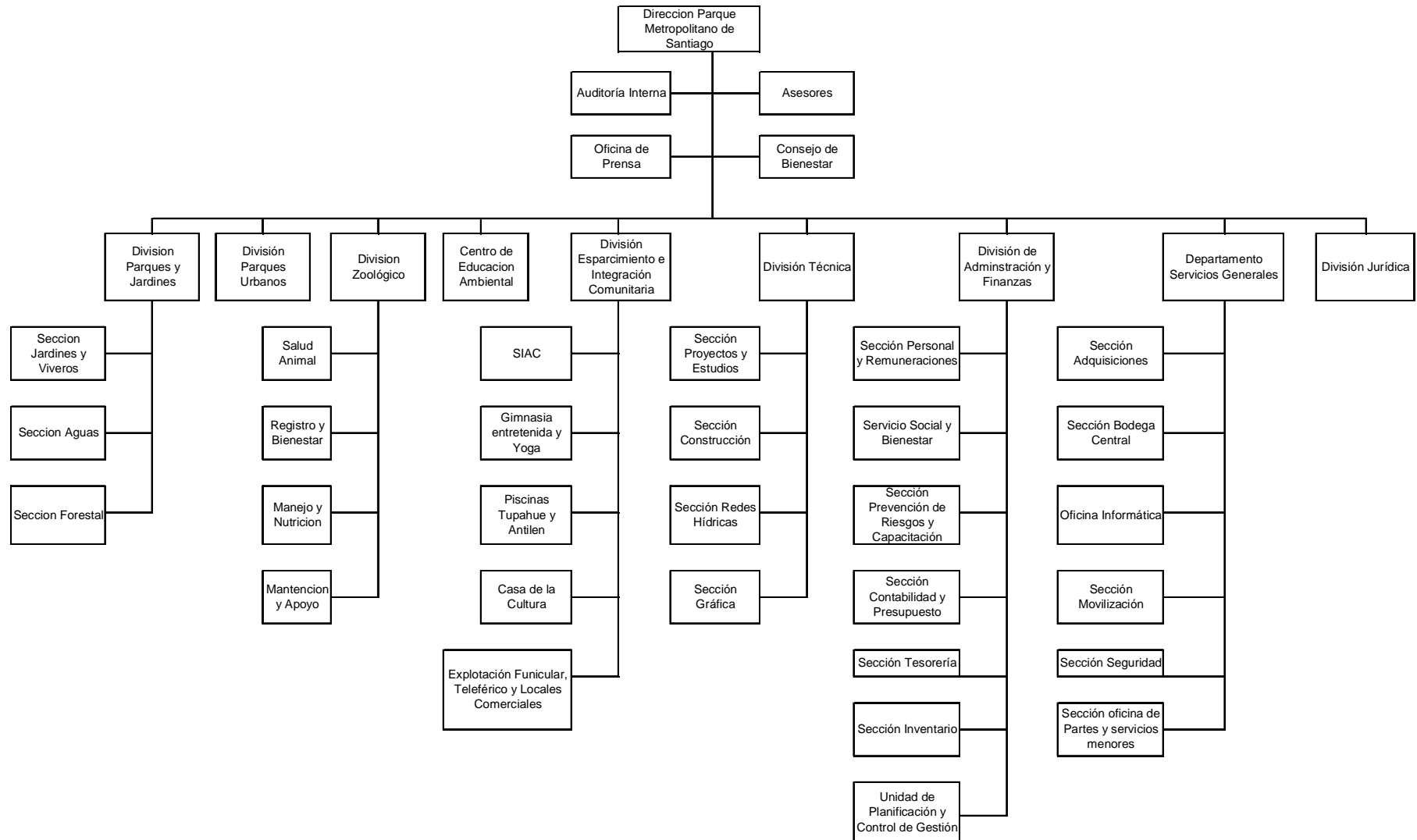
Como producto de estas modificaciones, el servicio podrá contar con una unidad operativa de primer nivel jerárquico de una envergadura que le permitirá llevar a cabo la coordinación estratégica para la provisión de los productos estratégicos de Diversión y Esparcimiento, Cultura y Gratuidades⁶.

- b. Llevar a cabo la fusión del Departamento de Administración y el Departamento de Finanzas en una División de Administración y Finanzas. Esta medida permitiría unificar las actividades de algunas de las secciones del Departamento Administrativo con lo que se liberaría recursos humanos para labores operativas. Por otra parte, el elevar el nivel de ambas unidades desde Departamentos a Divisiones, le asignaría una mayor relevancia jerárquica producto de un cargo de mayor grado y la responsabilidad sobre un mayor número de funcionarios.
- c. Otras modificaciones menores, consideran el desplazamiento del Programa de Parques Urbanos y del Centro de Educación Ambiental Bosque Santiago hacía el nivel de unidades operativas y el del Departamento de Auditoría Interna hacia el nivel de apoyo a la Dirección. De igual modo, se aplanan la estructura interna del Departamento Servicios Generales dejando la sección de aseo y consumos básicos dependiendo de la jefatura del Departamento.

A continuación se presenta a modo de propuesta un organigrama que recopila las recomendaciones realizadas:

⁶ No obstante, la Consultora estima el Gratuidades no es un producto estratégico, sino una manera de proveer distintos productos de manera transversal.

Cuadro IV.7
Organigrama propuesto Parque Metropolitano de Santiago



Fuente: Elaborado por la Consultora.

2. Se ha observado en el desarrollo de este estudio que en lo referente a la información financiera, existen deficiencias que impiden avanzar en los siguiente aspectos:
 - i) La imposibilidad de conocer cuales son los productos más rentables, dado que no es posible separar los ingresos y gastos que generan muchos de ellos.
 - ii) La falta de certeza a la hora de tomar decisiones de conveniencia económica de externalizar ciertas actividades asociadas a productos, dado que no es posible asociar taxativamente los costos involucrados en ésta.
 - iii) La mantención de tarifas en el largo plazo para varios de los servicios que se ofrecen y la inexistencia de una definición clara de los motivos de tal mantención, dado que no existe la posibilidad de determinar económicamente una tarifa óptima o un punto de equilibrio.
 - iv) La inexistencia de mejores y más detallados indicadores de desempeño asociados a productos estratégicos.

Estos argumentos llevan a recomendar establecer **centros de costos e ingresos por producto estratégico** que permitan identificar los excedentes o déficit de cada producto, la capacidad de autofinanciamiento y establecer metas o porcentajes de gastos por productos. Junto a esto, se sugiere la creación de indicadores de gestión relacionados a la generación de ingresos propios por producto, de manera de incentivar una mejor capacidad de autofinanciamiento institucional. A su vez, se debiera establecer un centro de costo relacionado con los gastos de administración y asociado con los productos estratégicos.

3. Se recomienda incorporar un nuevo set de indicadores:

**Cuadro IV.8:
Indicadores Propuestos**

Producto	Observación	Fórmula
Áreas Verdes	Dado que la existencia de cortafuegos es una variable clave para el PMS y el elevado costo que implica mitigar y resolver los daños causados por estos siniestros	$(\text{Superficie en háts que se encuentran protegidas a través de cortafuegos en buen estado año } t / \text{Superficie en háts que cuentan con cortafuegos año } t) * 100$
Parques Urbanos	Medir la calidad y la cantidad de la gestión de poscontratos de manutención de los Parques Urbanos. ⁷	$(\text{Cantidad de visitas realizadas en el año } t / \text{Cantidad de visitas programadas en el año } t) * 100$ $(\text{Cantidad de informes de visita entregados a las Programa Parques Urbanos en el año } t / \text{Cantidad de visitas programadas en el año } t) * 100$
Parques Urbanos	Medir los meses promedio de atraso en las rendiciones de cuentas de los ejecutores subcontratados para evaluar	$\text{Suma de meses de atraso en las rendiciones de cuentas de los ejecutores subcontratados de proyecto} / \text{Total de proyectos}$

⁷ Este indicador se podría complementar con los resultados de las encuestas de satisfacción de usuritas de los Parques Urbanos, lo que aportaría información de cómo los beneficiarios perciben la labor desarrollada por los contratistas.

	el comportamiento de los ejecutores y el impacto de estos atrasos en la disciplina financiera del PMS.	subcontratados
Zoológico Y Piscinas	Implementar mejoras en las bases de medición en los indicadores asociados a número de visitas del Zoológico Nacional y las Piscinas Se recomienda una revisión mediante un estudio técnico sobre cuales serían las capacidades óptimas de los distintos servicios.	Tasa de ocupación del Zoológico en relación a la capacidad medida en número de visitas posibles. Tasa de ocupación de las piscinas en relación a la capacidad medida en número de visitas posibles.
Zoológico	Diseñar subindicadores que diferencien la ocupación que representa una fuente de ingresos (visitas pagadas) respecto de la ocupación total, y la ocupación a partir de visitas gratuitas respecto de la ocupación total.	(Numero de visitas pagadas realizadas en el año t/ Capacidad medida en numero de visitas posibles de realizar en el año t)*100 Numero de visitas gratuitas realizadas en el año t/ Capacidad medida en numero de visitas posibles de realizar en el año t)*100
Piscinas	Diseñar subindicadores que diferencien la ocupación que representa una fuente de ingresos (visitas pagadas) respecto de la ocupación total, y la ocupación a partir de visitas gratuitas respecto de la ocupación total.	(Numero de visitas pagadas realizadas en el año t/ Capacidad medida en numero de visitas posibles de realizar en el año t)*100 (Numero de visitas gratuitas realizadas en el año t/ Capacidad medida en numero de visitas posibles de realizar en el año t)*100
Cultura	Modificar el indicador estableciendo un denominador que establezca la cantidad máxima de eventos que la casa de la cultura es capaz de realizar y separando de eventos públicos y privados. El crear un indicador que permita dimensionar e incentivar la realización de eventos de carácter privado, con el fin de recaudar recursos de tales fines.	(Numero de días que la casa de la cultura está ocupada en actividades culturales/ Capacidad medida en numero de días del año t)*100 (Numero de días que la casa de la cultura está ocupada en actividades privadas/ Capacidad medida en numero de días del año t)*100
Institucional	En atención a que las evaluaciones de calidad son insuficientes en cuanto a tipo de producto y a tipo de cliente, se recomienda establecer un sistema formal que permita evaluar la satisfacción de todos los tipos de clientes y visitantes del Parque Metropolitano de Santiago respecto de la totalidad de productos y servicios que se ofrecen. Estos estudios constituirían una fuente de aporte de ideas para ampliar la oferta programática de actividades que brinda el Parque Metropolitano de Santiago a sus visitantes, para detectar los que están fallando y para resaltar e imitar los logros de las experiencias exitosas	Estudios de Satisfacción de Usuarios contratados con empresas externas. Evaluación cualitativa: Diseñar grupos focales en los que extraiga como conclusión las variables más importantes de cada producto. Evaluación cuantitativa y muestral de la satisfacción global de cada producto y de cada una de las variables identificadas en la etapa anterior.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

- Se recomienda por un lado **modificar la Ley de Planta** de manera de dotarla de mayor flexibilidad en lo que refiere a los requisitos para ocupar ciertos cargos, y actualizar sus dotaciones a las nuevas necesidades. Esto permitiría contratar a personal con las capacidades necesarias para desempeñarse en los cargos y en

alguna medida se podría elevar el nivel profesional de ciertos departamentos. De igual modo, ayudaría explorar la posibilidad la externalización de aquellas labores que consideran jornadas extraordinarias

5. Iniciar un programa de **definición de procesos** y de aclaración de responsabilidades en aquellos productos en los que no existe ningún tipo de despliegue de procesos. Se debe establecer prioridades para aquellos procesos asociados a productos claves o aquellos en los que se considere que los beneficios de la estandarización por procesos pueden ser mayores. Además, consolidar y profundizar los avances logrados en materia de Certificaciones ISO 9001. Se recomienda priorizar un itinerario de aquellas áreas que iniciarían procesos de certificación comenzando con el producto Zoológico
6. Se recomienda hacer un **monitoreo del proceso de planificación del Presupuesto Ley**, toda vez que se observan diferencias sistemáticas con lo efectivamente ejecutado. En relación al Saldo Final de Caja se recomienda un seguimiento exhaustivo de esta cuenta tendiente a alcanzar una meta en que el saldo promedio de caja mensual no supere el 10% del total de gastos. La manutención de estos saldos en la actualidad, deja ver la existencia de una planificación deficiente y permite que se generen pérdidas por el costo de oportunidad de mantener esos saldos. Este problema puede deberse también a falta de capacidades técnicas.
7. Estudiar políticas de **tarificación diferenciada** para las Piscinas y Zoológicos o la posibilidad de ampliar las instalaciones por haberse mantenido en períodos prolongados con un uso mayor a la capacidad óptima. Para el caso del Zoológico, establecer tarifas diferenciadas entre días de semana y fines de semana, lo que lleve a aplanar la demanda de visitantes y a evitar colapsos de visitas en días punta.
8. Establecer un **sistema confiable de medición todos los usuarios** de los diversos productos. Este es el caso de visitantes del área recreativa y de esparcimiento del Parque. También Cultura y los servicios concesionados del Funicular y del Teleférico.
9. **Fortalecer los sistemas de información y de gestión internos**, de tal forma que no permitir que esta información sea dependiente del conocimiento del personal, y exista en el servicio como una capacidad instalada que trascienda la administración de las personas y que permita a todos los directivos acceder a ella de manera autónoma.
10. **Terminar y sancionar un manual de cargos**, ya que éste se encuentra en elaboración y es fundamental que la institución cuente con esta herramienta.
11. Destinar o reorganizar los recursos para **mejorar la elaboración del BGI** y que de esta forma sea un aporte de mayor significancia en la rendición de cuentas del sector al nivel central y a la ciudadanía.

INDICE

INTRODUCCIÓN	4
ANTECEDENTES GENERALES DEL PARQUE METROPOLITANO DE SANTIAGO	6
CAPÍTULO I.- DESCRIPCIÓN	9
1 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS DE LA SUBSECRETARÍA DE VIVIENDA Y URBANISMO... 9	
1.1 Misión Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo.....	9
1.2 Objetivos Estratégicos Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo.....	10
1.3 Sistema de Programación Gubernamental.	12
2 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS DE LA INSTITUCIÓN.....	13
2.1 Misión Institucional.....	13
2.2 Objetivos Estratégicos.....	13
2.3 Productos Estratégicos y Subproductos ordenados por Objetivo Estratégico	14
2.4 Clientes / Usuarios / Beneficiarios	22
3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MECANISMOS DE GESTIÓN.....	41
3.1 Estructura Organizacional, Distribución de Funciones y Mecanismos de Coordinación...41	
3.2 Recursos Humanos, Tecnológicos, Infraestructura e Instrumentos de Monitoreo y Gestión de la Información.....	57
3.3 Procesos	71
3.4 Mecanismos de Asignación y transferencia de Recursos, Modalidades de pagos, incentivos y Relación ejecutor-institución responsable de la provisión	90
3.5 Mecanismos de Auditoria, Rendición de cuentas y Transparencia en el uso de recursos. 100	
3.6 Actividades e Instrumentos de Fiscalización, Seguimiento, Monitoreo y Evaluación.....	106
3.7 Estructura Jurídica Actual del Parque Metropolitano de Santiago.....	115
4 ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS	120
4.1 Presupuesto Ministerial	120
4.2 Presupuesto Parque Metropolitano de Santiago.....	121
4.3 Clasificación de los Ingresos de Parque Metropolitano de Santiago.....	124
4.4 Clasificación de los Gastos de Parque Metropolitano de Santiago	124
4.5 Distribución por Producto Estratégico.....	125
CAPÍTULO II.- EVALUACIÓN	131
5 ANÁLISIS DEL DISEÑO INSTITUCIONAL.....	131
5.1 Consistencia en las Definiciones Estratégicas.....	131
5.2 Duplicaciones y Complementariedades.....	149
5.3 Productos prescindibles, ausentes o externalizables.....	153
5.4 Estructura institucional y distribución de funciones	158
5.5 Reformulaciones	164
6 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL Y MECANISMOS DE GESTIÓN.....	167
6.1 Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación.....	167
6.2 Recursos Humanos, Tecnológicos, Infraestructura e Instrumentos de Monitoreo y Gestión de la Información.....	169
6.3 Procesos de Producción.....	176

6.4	Mecanismos de Asignación y transferencia de Recursos, Modalidades de pagos, incentivos y Relación ejecutor-institución responsable	179
6.5	Mecanismos de Auditoria, Rendición de cuentas y Transparencia en el uso de recursos.....	184
6.6	Actividades e Mecanismos de Fiscalización, Seguimiento, Monitoreo y Evaluación	187
6.7	Estructuras Jurídicas posibles para el Parque Metropolitano de Santiago.....	188
7	ANALISIS DE PRESUPUESTO Y DISCIPLINA FINANCIERA	198
7.1	Estructura y Evolución del Presupuesto.....	198
7.2	Análisis de Ejecución Presupuestaria	201
7.3	Análisis por Producto Estratégico	203
7.4	Análisis de Disciplina Financiera.....	207
8	ANALISIS DE RESULTADOS	210
8.1	Eficacia y Calidad.....	210
8.2	Indicadores de Eficacia.....	211
8.3	Indicadores de Calidad:.....	216
8.4	Eficiencia y Economía:	217
CAPÍTULO III.- CONCLUSIONES		211
9	CONCLUSIONES SOBRE EL DISEÑO	226
10	CONCLUSIONES SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y MECANISMOS DE GESTION.....	229
11	CONCLUSIONES SOBRE LOS RESULTADOS	234
CAPITULO IV.- RECOMENDACIONES		237
ANEXOS		250
Anexo 1:		
	Matriz de Evaluación Comprehensiva del Gasto del Parque Metropolitano de Santiago en base a Definiciones Estratégicas 2009.....	251
Anexo 2:		
	Propuesta de nueva Matriz de Evaluación Comprehensiva del Gasto para el Parque Metropolitano de Santiago	257
Anexo 3:		
	Fichas de Productos	263
Anexo 4:		
	Descripción Antecedentes Socioeconómicos Región Metropolitana	279
Anexo 5:		
	Entrevistas Realizadas.....	287
Anexo 6:		
	Marco Teórico Estructura Organizacional	291
Anexo 7:		
	Evolución de Definiciones de Procesos	298
Anexo 8:		
	Sistema de Información para la Gestión (SIG)	301
Anexo 9:		
	Definición de Conceptos de Duplicaciones y Complementariedades	303

INTRODUCCIÓN

En el marco de la aprobación de la ley de Presupuestos para el año 2008 se suscribió un Protocolo de Acuerdo que, entre otras materias, incorpora la realización de una Evaluación Comprehensiva del Gasto del Servicio de Vivienda y Urbanización (SERVIU) Metropolitano y el Parque Metropolitano de Santiago (PMS).

La división de Control de Gestión de la Dirección de Presupuestos, en cumplimiento con este Protocolo de Acuerdo, en el mes de agosto de 2008 llamó a licitación pública para realizar la Evaluación Comprehensiva del Gasto del Servicio de Vivienda y Urbanización (SERVIU) Metropolitano y el Parque Metropolitano de Santiago (PMS), la cual fue adjudicada a nuestra empresa Estudios y Consultorías Focus Ltda.

El objetivo general de este Estudio es realizar una evaluación del diseño institucional, consistencia con las definiciones estratégicas, la gestión institucional y los resultados y uso de los recursos en la provisión de los productos estratégicos de las instituciones evaluadas.

Se espera, como resultado de la evaluación, un juicio evaluativo sustentado de la racionalidad del diseño institucional, de las capacidades y procesos institucionales, así como también una evaluación de eficacia, eficiencia y economía en el uso de los recursos¹.

El presente documento, que corresponde al Informe Final y tiene por objetivo presentar la evaluación del diseño, la coherencia estratégica del Parque Metropolitano de Santiago, la gestión y capacidad institucional y el análisis de presupuesto y resultados.

El informe está estructurado en los siguientes 4 Capítulos: Descripción, Evaluación, Conclusiones y Recomendaciones, cuyo contenido es el siguiente:

- Capítulo I: Descripción

Se describen la misión y objetivos estratégicos del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, así como los del Parque Metropolitano de Santiago. Además se detallan las Prioridades Gubernamentales. Se describen los productos estratégicos institucionales, vinculados a los objetivos y a los clientes, y la estructura organizacional.

Adicionalmente se describirá la capacidad institucional y los mecanismos de gestión institucionales.

- Capítulo II: Evaluación

Contiene el análisis y evaluación de todos los aspectos descritos en el capítulo anterior, el análisis de duplicaciones y complementariedades, la evaluación de producto prescindibles, ausentes y/o externalizables. De la misma forma, se realiza un análisis del presupuesto, la disciplina financiera y los resultados.

¹ Esta evaluación corresponde a una descripción y análisis de la situación institucional en un momento del tiempo, sin embargo ésta institución está inserta en un proceso dinámico de cambios y modificaciones, las cuales en algunos casos se han reformado en el transcurso de este estudio.

- Capítulo III: Conclusiones

Se presentan las conclusiones obtenidas en el Capítulo de Evaluación, separando las Conclusiones de Diseño, las sobre la Organización y los Mecanismos de Gestión y las Conclusiones sobre Resultados.

- Capítulo IV: Recomendaciones

Se presenta un set de recomendaciones surgidas a raíz de la descripción y la evaluación realizada a lo largo de este Estudio.

ANTECEDENTES GENERALES DEL PARQUE METROPOLITANO DE SANTIAGO

El impresionante crecimiento de la economía chilena de las últimas décadas ha permitido a la gran mayoría de la población resolver sus necesidades básicas por lo que las preocupaciones y exigencias de la población han dejado de centrarse en criterios de subsistencia para entrar a compararse con las condiciones de vida de los países desarrollados². Los habitantes buscan mejorar su calidad de vida mediante un mayor disfrute del tiempo libre, acceso a la cultura, tener una vida saludable, y gozar de mejor conectividad e integración urbana y social.

En este sentido, la cantidad y calidad de áreas verdes, y el acceso a fuentes de entretenimiento y cultura en la Región Metropolitana es un tema de discusión pública generalizado, por lo que el alcance del Parque Metropolitano de Santiago es y será fundamental.

El Parque Metropolitano de Santiago como servicio público dependiente del MINVU, está a cargo del parque del mismo nombre conocido popularmente como “Cerro San Cristóbal” (pese a comprender otros cerros aledaños), y es uno de los parques urbanos más grandes del mundo con 722 hectáreas distribuidas en las comunas de Providencia, Recoleta, Huechuraba y Vitacura. Además dirige otros 13 parques dentro de la ciudad en el marco del programa Parques Urbanos, y otras dos áreas verdes de magnitud considerados proyectos emblemáticos y que están en etapa de desarrollo. Éstos son el Parque Metropolitano Sur Cerros de Chena, en San Bernardo, y el Parque Natural Cerros de Renca, en Quilicura.

Entre los beneficios de la existencia de parques urbanos podemos considerar:

- Captación de emisiones contaminantes³.
- Absorción de dióxido de carbono⁴.
- Valorizar propiedades en las cercanías⁵.
- Mejoras en el ánimo y reducción del sedentarismo gracias a la interacción con la naturaleza⁶.
- Reforzar lazos comunales y sensación de comunidad, gracias a la conciencia ambiental y programas grupales ecológicos⁷.

Así, el rol del Parque se enmarca en este concepto al ofrecer alternativas para una mejor calidad de vida mediante la oferta de áreas verdes en los parques bajo su tutela, otras prestaciones como son las piscinas, el zoológico, la unidad educativa, las zonas de picnic, los espacios de recreación con la posibilidad de tener acceso a actividades deportivas, culturales y de diversa índole. Con todo esto se ha contribuido y se continúa avanzando en mejorar las alternativas de integración social gracias a la oferta de espacios públicos y abiertos en los que interrelacionarse y mediante el acceso gratuito para sectores más vulnerables.

² El PIB de la región Metropolitana ha cambiado en términos reales entre el 1970 y 2001 en un 183% en base total, información completa disponible en el Anexo 4 Cuadro: Evolución del PIB regional. Por otra parte el porcentaje de población en situación de pobreza pasó desde un 38,6% en 1990 a un 18,7% en 2003, información completa disponible en el Anexo 4 Cuadro: Evolución población en situación de pobreza regional.

³ “A plan to integrate management of urban trees into air quality planning”, C.J. Luley, y J. Bond, 2002.

⁴ “A large carbon sink in the woody biomass of Northern forests” R.B. Myneni et al, 2001.

⁵ “The Influence of trees and landscaping on Rental Rates at Office Buildings”, R.J. Laverne y K. Winson-Geideman, Journal of Arboriculture 29(5), 2003.

⁶ “Brief encounters with urban forest produce moods that matter” R.B. Hull, 1992, Journal of Arboriculture, 1992.

⁷ “Connecting people with ecosystems in the 21st century: an assessment of our nations's urban forests”, J.F. Dwyer et al. (2000).

En la siguiente tabla se presenta información por comuna de la Región Metropolitana, contiene datos demográficos, valores medios de áreas verdes por habitante y, por último, se incluye los resultados del índice de pobreza de la última encuesta Casen.

Cuadro 1:
Antecedentes Región Metropolitana por Comunas Año 2007

MUNICIPIO	Población Comunal Estimada por INE (Personas)	Superficie Total Comunal (Km2)	Densidad de Población por Km2	Porcentaje de Población Urbana (%)	Superficie Media Áreas Verdes con Mantenimiento (M2/Pers.)	Índice Pobreza CASEN (última Encuesta Vigente) (%)
Alhué	4.613	845,2	5,46	66,27	0,78	13,14
Buín	70.967	214,1	331,47	86,94	1,34	12,95
Calera De Tango	23.865	73,3	325,58	66,11	0,59	5,84
Cerrillos	69.166	21	3.293,62	100	7,73	8,26
Cerro Navia	141.297	11,1	12.729,46	100	2,83	17,55
Colina	101.122	971,2	104,12	82,45	2,25	12,6
Conchalí	117.600	10,7	10.990,65	100	2,99	7,99
Curacaví	28.087	693,2	40,52	60,44	0,2	8,59
El Bosque	173.593	14,1	12.311,56	100	1,67	15,8
El Monte	29.932	118,1	253,45	83,24	1,21	21,39
Estación Central	119.424	14,1	8.469,79	100	4,59	7,29
Huechuraba	82.990	44,8	1.852,46	100	4,27	14,54
Independencia	56.573	7,4	7.645,00	100	1,33	6,03
Isla De Maipú	29.938	188,7	158,65	73,5	3,07	9,41
La Cisterna	77.043	10	7.704,30	100	1,5	8,62
La Florida	396.575	70,8	5.601,34	100	2,98	9,58
La Granja	128.536	10,1	12.726,34	100	2,13	14,22
La Pintana	201.638	30,6	6.589,48	100	3,25	17,2
La Reina	97.229	23,4	4.155,09	100	3,79	7,85
Lampa	55.691	451,9	123,24	69,05	1,8	18,62
Las Condes	277.065	99,4	2.787,37	100	5,81	2,29
Lo Barnechea	97.179	1.023,70	94,93	100	9,62	8,05
Lo Espejo	105.335	7,2	14.629,86	100	1,51	20,14
Lo Prado	97.585	6,7	14.564,93	100	2,09	11,56
Macul	104.077	12,9	8.067,98	100	4,36	13,42
Maipú	698.732	133	5.253,62	100	3,19	9,06
María Pinto	11.376	395	28,8	13,9	2,64	12,71
Melipilla	104.068	1.344,80	77,39	58,79	2,22	9,78
Ñuñoa	152.887	16,9	9.046,57	100	5,9	4,28
Padre Hurtado	46.436	80,8	574,7	86,8	0	18,67
Paine	60.386	678	89,06	65,14	0,54	13,02
P. Aguirre Cerda	101.284	9,7	10.441,65	100	1,22	6,34
Peñaflor	80.041	69,2	1.156,66	95	0,27	8,52
Peñalolen	240.423	54,2	4.435,85	100	3,55	8,69

7

Pirque	21.129	445,3	47,45	77,13	0,3	9,15
Providencia	125.584	14,4	8.721,11	100	5,87	-
Pudahuel	244.098	197,4	1.236,57	100	1,29	7,1
Puente Alto	648.759	88,2	7.355,54	100	1,75	10,59
Quilicura	181.419	57,5	3.155,11	100	3,31	6,67
Quinta Normal	93.904	12,4	7.572,90	100	1,26	10,78
Recoleta	134.596	16,2	8.308,40	100	2,75	12,37
Renca	134.002	24,2	5.537,27	100	2,28	19,15
San Bernardo	291.360	155,1	1.878,53	98,19	1,98	20,92
San Joaquín	85.105	9,7	8.773,71	100	2,71	7,38
San José De Maipú	14.249	4.994,80	2,85	65,71	4,21	11,12
San Miguel	74.594	9,5	7.852,00	100	2,68	2,49
San Pedro	7.965	787,5	10,11	0	3,2	7,35
San Ramón	89.233	6,5	13.728,15	100	3,18	16,74
Santiago	178.818	22,4	7.982,95	100	11,72	7,34
Talagante	71.928	125,5	573,13	81,55	2,81	8,45
Til Til	15.998	653	24,5	55,48	0,63	9,54
Vitacura	81.251	28,3	2.871,06	100	8,98	4,36
Región Metropolitana	6.676.745	15.403,2	433,46	96,93	3,22	10,89

Fuente: SINIM Sistema Nacional de Información Municipal (Sinim), SUBDERE; Ministerio del Interior.

Como se puede apreciar, existe gran disparidad de los metros cuadrados por habitante de áreas verdes con mantenimiento entre las diferentes comunas de la ciudad. Además se puede observar que existe una correlación negativa entre pobreza y metros cuadrados de áreas verdes⁸.

Esto deja ver que en general son los municipios más pobres, los que enfrentan mayores dificultades para proveer y mantener a sus comunas de áreas verdes para la recreación, el esparcimiento y la mejora de la calidad de vida.

La Organización Mundial de la Salud recomienda estándar de áreas verdes de 12 m² por habitante⁹ y por lo que la ciudad de Santiago, con un promedio de 3,2 m² por habitante, mantiene un gran déficit en esta materia.

Esto plantea un gran potencial para desarrollar nuevos proyectos al Parque Metropolitano de Santiago y al Ministerio de la Vivienda y Urbanismo.

⁸ Coeficiente de correlación calculado en -0,33

⁹ Agua, Ciudad y Arquitectura, H. Eliash, Publicación U. de Chile, 2004

CAPÍTULO I.- DESCRIPCIÓN

1 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS DE LA SUBSECRETARÍA DE VIVIENDA Y URBANISMO.

1.1 Misión Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo.

La Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo estableció en 2006 una nueva política ministerial, llamada “Política Urbano Habitacional de Integración Social”, que orienta sus acciones y las de los servicios que dependen de ella. Esto se relaciona con la necesidad de integrar en el quehacer del Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU) y sus servicios la visión contenida en el programa de gobierno de la Presidenta Michelle Bachelet sobre las políticas habitacionales y urbanas: *“Para el desarrollo del país y el progreso de la calidad de vida de los chilenos, necesitamos políticas habitacionales y urbanas que aseguren una mejor calidad de vida para la gente y sus barrios, fomenten la integración y reduzcan la desigualdad”*¹⁰.

El fruto que debería brotar de la implementación de esta nueva política es resumido por la Subsecretaría de la siguiente manera: Viviendas dignas, Barrios equipados, Ciudades integradas. En esta formulación conviven los tres focos de la Nueva Política: Vivienda, Barrios y Ciudad. Estos tres elementos representan tres escalas o niveles de abordar los problemas urbanos y habitacionales, y deben ser entendidos como tres perspectivas distintas y complementarias al mismo tiempo.

Distintas, porque cada nivel requiere ser comprendido particularmente, proponiendo soluciones pertinentes a los problemas existentes en una determinada escala. Complementarias, porque en conjunto permiten dar cuenta del fenómeno urbano de manera integral.

Los propósitos de la Nueva Política Urbano Habitacional del MINVU son los siguientes:

- “Integrar políticas urbanas y habitacionales para recuperar zonas urbanas vulnerables y segregadas
- Garantizar el acceso de los más pobres a barrios y zonas urbanas bien equipadas y conectadas.
- Fomentar la inclusión de los ciudadanos en el desarrollo de sus barrios y ciudades
- Mejorar el diseño y ejecución de nuevos barrios integrados y diversos.
- Integrar las políticas urbanas, mediante la articulación con otras políticas sociales.”¹¹

En el contexto de la Nueva Política Urbano Habitacional se inserta la Misión Institucional de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo. La misión institucional es una declaración que define el propósito o la razón de ser de un Ministerio o Servicio y permite orientar las acciones que realicen los funcionarios de éste hacia el logro de un resultado esperado. La misión institucional de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo para 2009 se presenta a continuación:

¹⁰ “Lineamientos Estratégicos MINVU 2009 – 2010”, Presentación de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo, 22-10-2008.

¹¹ *Ibíd.*

Cuadro I.1:
Misión Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo

Misión Institucional
Contribuir a mejorar la calidad de vida de los chilenos/as y sus familias, respetando su diversidad, favoreciendo la integración social, reduciendo inequidades y fortaleciendo la participación ciudadana a través de políticas y programas destinados a asegurar viviendas de mejor calidad, barrios mejor equipados y ciudades integradas, competitivas y sustentables.

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a "Lineamientos Estratégicos MINVU 2009 – 2010", Presentación de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo, 22-10-2008.

A principios de la década la Misión de la Subsecretaría se centraba en implementar la acción social del Estado y coordinar los sectores públicos y privados, siendo además muy explícitos en enfatizar la acción hacia los más pobres. El año 2002 la misión decía: "Asegurar la oportuna y efectiva implementación de la acción social del Estado en materia habitacional, de desarrollo de las ciudades y del territorio. Todo esto estableciendo orientaciones políticas, programáticas, medios de seguimiento y coordinación entre los distintos organismos públicos y privados del sector, para satisfacer los requerimientos de la comunidad con énfasis en los sectores más necesitados y en el incremento de la calidad de vida de los ciudadanos". Esta declaración fue evolucionando hacia la actual, en la que se definen con mayor claridad los tres focos a resolver, es decir, vivienda, barrio y ciudad, haciendo énfasis también en la importancia de la participación ciudadana en la mejora de su calidad de vida.

1.2 Objetivos Estratégicos Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo.

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que se espera que los Ministerios y sus Servicios alcancen en el mediano plazo. Cada uno de ellos representa el planteamiento concreto de cómo alcanzar las metas que implica la Misión Institucional.

Los objetivos estratégicos de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo para 2009 son los siguientes:

**Cuadro I.2:
Objetivos Estratégicos Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo**

Objetivos Estratégicos
1. Aumentar la cantidad de Soluciones Habitacionales, para disminuir sustantivamente el déficit habitacional de los sectores más vulnerables, reducir la inequidad y fomentar la integración.
2. Recuperar barrios vulnerables con deterioro habitacional y urbano, generando inversiones en los espacios comunes, fortaleciendo las redes sociales y posibilitando una equilibrada inserción de éstos en las ciudades.
3. Promover el desarrollo de las ciudades, asegurando su planificación, aumentando la inversión en conectividad y espacios públicos que fomenten la integración social
4. Mejorar la calidad y estándar de las inversiones en vivienda, barrio y ciudad, fortaleciendo las 4 etapas del proceso de gestión de calidad: información y organización de la demanda, evaluación de proyectos, inspección técnica de las obras y habilitación social de los usuarios.
5. Asegurar una adecuada y oportuna información a los ciudadanos/as y fortalecer los procesos de participación en la gestión y uso de las inversiones en vivienda, barrio y ciudad.
6. Promover una gestión participativa y comprometida de los funcionarios con los desafíos Ministeriales, basada en el trabajo en equipo, el desarrollo y fortalecimiento de las competencias necesarias, el ambiente laboral adecuado y las mejoras tecnológicas que aseguren la entrega de un buen servicio.

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a "Lineamientos Estratégicos MINVU 2009 – 2010", Presentación de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo, 22-10-2008.

Este conjunto de objetivos estratégicos puede ser comprendido a partir de la organización propuesta en los Lineamientos 2009 -2010 de la Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo. Cada foco de la Política – Vivienda, Barrio y Ciudad – tiene un objetivo estratégico vinculado. Además, de los objetivos estratégicos expuestos, los tres últimos corresponden a objetivos transversales a todas las acciones del Ministerio –enfocadas hacia una Gestión de Calidad, Atención al Ciudadano y Gestión Interna.

A continuación se presentan los objetivos estratégicos organizados de la manera señalada:

- Vivienda: Aumentar la cantidad de Soluciones Habitacionales, para disminuir sustantivamente el déficit habitacional de los sectores más vulnerables, reducir la inequidad y fomentar la integración. (Objetivo estratégico N° 1)
- Barrio: Recuperar barrios vulnerables con deterioro habitacional y urbano, generando inversiones en los espacios comunes, fortaleciendo las redes sociales y posibilitando una equilibrada inserción de éstos en las ciudades. (Objetivo estratégico N° 2)
- Ciudad: Promover el desarrollo de las ciudades, asegurando su planificación, aumentando la inversión en conectividad y espacios públicos que fomenten la integración social. (Objetivo estratégico N° 3)
- Gestión de Calidad: Mejorar la calidad y estándar de las inversiones en vivienda, barrio y ciudad, fortaleciendo las 4 etapas del proceso de gestión de calidad: información y organización de la demanda, evaluación de proyectos, inspección técnica de las obras y habilitación social de los usuarios. (Objetivo estratégico N° 4)
- Atención al Ciudadano: Asegurar una adecuada y oportuna información a los ciudadanos/as y fortalecer los procesos de participación en la gestión y uso de las inversiones en vivienda, barrio y ciudad. (Objetivo estratégico N° 5)
- Gestión Interna: Promover una gestión participativa y comprometida de los funcionarios con los desafíos Ministeriales, basada en el trabajo en equipo, el desarrollo y fortalecimiento de las competencias necesarias, el ambiente laboral adecuado y las mejoras tecnológicas que aseguren la entrega de un buen servicio. (Objetivo estratégico N° 6)

1.3 Sistema de Programación Gubernamental.

El Sistema de Programación Gubernamental (SPG), y tal como se señalan textualmente las Bases administrativas del estudio, “es un instrumento que utiliza la SEGPRES para facilitar el seguimiento y la evaluación de la gestión programática gubernamental, monitorear en línea el cumplimiento de las acciones y productos de cada uno de los servicios públicos y facilitar los canales de comunicación y negociación entre SEGPRES y los demás ministerios”¹².

Cada Ministerio y Servicio tiene asociadas un conjunto de Prioridades Gubernamentales. Éste consiste en un listado de acciones priorizadas que expresan los ámbitos más relevantes de abordar a través del quehacer de cada servicio público y las principales metas que orientan a cada uno de ellos. De hecho, cada objetivo estratégico de una institución debe estar vinculado directamente con al menos una de las Prioridades Gubernamentales del ámbito de competencia de dicha institución.

Las Prioridades Gubernamentales de 2009 que son del ámbito de competencia del Parque Metropolitano de Santiago (PMS) se encuentran en la “Ficha de Identificación Año 2009, Definiciones Estratégicas” de dicha institución, y son las siguientes:

**Cuadro I.3:
Prioridades Gubernamentales para el Parque
Metropolitano de Santiago**

Prioridades Gubernamentales
1. Focalización a los sectores más pobres: Política pública de atención a los sectores más pobres, que se refleja en los objetivos estratégicos del Parque Metropolitano de Santiago.
2. Aseguramiento y profundización de los procesos de Modernización del MINVU: dado los avances y los desafíos en materia de Modernización del Estado se hace preponderante temas que están relacionados con materias tales como normas de calidad, capacitación, uso del modelo de competencias, programación financiera, uso de sistemas computacionales, entre otros.

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a las Definiciones Estratégicas 2009

Estas dos prioridades gubernamentales se han mantenido desde el año 2006 sin modificaciones. La primera prioridad gubernamental toma forma en la institución fundamentalmente a través de su política de gratuidad en la provisión de bienes y servicios, en particular, en el ingreso y uso al Zoológico, Bosque de Santiago y Piscina.

En cuanto a la segunda prioridad gubernamental, la institución da cuenta de ella en los procesos de modernización realizados y evidenciados por medio de Sistema de Mejoramiento de la Gestión.

¹² “Bases Administrativas Licitación Pública para realizar la Evaluación Comprehensiva del Gasto del Servicio de Vivienda y Urbanización (SERVIU) Metropolitano y el Parque Metropolitano de Santiago”, elaboradas por DIPRES, 11 de agosto de 2008, Página 10.

2 DEFINICIONES ESTRATÉGICAS DE LA INSTITUCIÓN

2.1 Misión Institucional

La misión institucional es una declaración que define el propósito o la razón de ser de un Ministerio o Servicio y permite orientar las acciones que realicen los funcionarios de éste hacia el logro de un resultado esperado. La misión institucional del Parque Metropolitano de Santiago para el año 2009 es la siguiente:

Cuadro I.4: Misión Parque Metropolitano de Santiago

Misión Institucional
Mejorar la calidad de vida de las personas, proporcionando espacios urbanos atractivos de integración social, en contacto con la naturaleza y promoviendo la educación y el esparcimiento de sus usuarios con énfasis en el arte, la cultura, el deporte y la protección del medio ambiente.

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a las Definiciones Estratégicas 2009

2.2 Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son la expresión de los logros que se espera que los Ministerios y sus Servicios alcancen en el mediano plazo. Cada uno de ellos representa el planteamiento concreto de cómo alcanzar las metas que implica la Misión Institucional. Los objetivos estratégicos del Parque Metropolitano de Santiago para 2009 son los siguientes:

Cuadro I.5: Objetivos Estratégicos Parque Metropolitano de Santiago

Objetivos Estratégicos
1. Mejorar la calidad de vida de todos los habitantes, especialmente de la Región Metropolitana, a través de la creación, protección, conservación y mantención de las áreas verdes que administra, tendiendo a proporcionar espacios urbanos de contacto directo con la naturaleza
2. Proteger y desarrollar equilibradamente la fauna del Zoológico Nacional, generando proyectos de conservación y protección de la fauna nativa y riesgo en peligro de extinción
3. Promocionar actividades educativas, culturales, deportivas y otras para todas las personas que acceden a las áreas que administra el Parque Metropolitano de Santiago.
4. Promover igualdad de oportunidades a través de programas que tiendan a beneficiar con gratuidades a los sectores más desfavorecidos (extrema pobreza, discapacitados, grupos rurales, etnias, etc.).

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a las Definiciones Estratégicas 2009

2.3 Productos Estratégicos y Subproductos ordenados por Objetivo Estratégico

Los Productos Estratégicos del Parque Metropolitano de Santiago de acuerdo a las definiciones estratégicas de la institución al año 2009 son los siguientes:

**Cuadro I.6: Productos y Subproductos Estratégicos
Parque Metropolitano de Santiago**

Productos Estratégicos	Subproductos Estratégicos
Producto 1: Áreas Verdes	<ul style="list-style-type: none"> • Parque Metropolitano de Santiago (722 há) • Parques Urbanos
Producto 2: Zoológico	<ul style="list-style-type: none"> • Exhibición animal • Preservación y conservación de fauna nativa y exótica
Producto 3: Diversión y Esparcimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Zonas de Picnic • Gimnasia entretenida y yoga • Piscinas
Producto 4: Educación Medio Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad Educativa
Producto 5: Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Casa de la Cultura <ul style="list-style-type: none"> ✓ Eventos ✓ Exposiciones ✓ Conciertos
Producto 6: Gratuidades	<ul style="list-style-type: none"> • Gratuidades Zoológico • Gratuidades Bosque Santiago • Gratuidades Piscinas

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a las Definiciones Estratégicas 2009

Por su parte, las definiciones estratégicas establecen que para cada producto estratégico, los clientes o usuarios de éste, serán los siguientes:

**Cuadro I.7:
Productos Estratégicos y sus Clientes
Parque Metropolitano de Santiago**

Productos Estratégicos	Clientes/Usuarios
<p>Producto 1: Áreas Verdes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades Educacionales en todo el país: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Jardines Infantiles ✓ Colegios ✓ Universidades ✓ Institutos ✓ Otros • Agrupaciones <ul style="list-style-type: none"> ✓ Scout ✓ Agrupaciones deportivas ✓ Organizaciones benéficas ✓ Adultos Mayores ✓ Discapacitados ✓ Organizaciones Sociales ✓ Juntas de vecinos ✓ Otros
<p>Producto 2: Zoológico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades Educacionales en todo el país: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Jardines Infantiles ✓ Colegios ✓ Universidades ✓ Institutos ✓ Otros • Agrupaciones <ul style="list-style-type: none"> ✓ Scout ✓ Agrupaciones deportivas ✓ Organizaciones benéficas ✓ Adultos Mayores ✓ Discapacitados ✓ Organizaciones Sociales ✓ Juntas de vecinos ✓ Otros
<p>Producto 3: Diversión y Esparcimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Público General

<p>Producto 4: Educación Medio Ambiental</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades Educativas en todo el país: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Jardines Infantiles ✓ Colegios ✓ Universidades ✓ Institutos ✓ Otros • Agrupaciones <ul style="list-style-type: none"> ✓ Scout ✓ Agrupaciones deportivas ✓ Organizaciones benéficas ✓ Adultos Mayores ✓ Discapacitados ✓ Organizaciones Sociales ✓ Juntas de vecinos ✓ Otros
<p>Producto 5: Cultura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades Educativas en todo el país: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Jardines Infantiles ✓ Colegios ✓ Universidades ✓ Institutos ✓ Otros • Agrupaciones <ul style="list-style-type: none"> ✓ Scout ✓ Agrupaciones deportivas ✓ Organizaciones benéficas ✓ Adultos Mayores ✓ Discapacitados ✓ Organizaciones Sociales ✓ Juntas de vecinos ✓ Otros
<p>Producto 6: Gratuidades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades Educativas en todo el país: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Jardines Infantiles ✓ Colegios ✓ Universidades ✓ Institutos ✓ Otros • Agrupaciones <ul style="list-style-type: none"> ✓ Scout ✓ Agrupaciones deportivas ✓ Organizaciones benéficas ✓ Adultos Mayores ✓ Discapacitados ✓ Organizaciones Sociales ✓ Juntas de vecinos ✓ Otros

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a las Definiciones Estratégicas 2009

A continuación se presenta una descripción de cada producto estratégico y de cada uno de sus componentes:

PRODUCTO 1: ÁREAS VERDES

Abarca la totalidad de las áreas verdes que se enguantan al interior del Parque Metropolitano de Santiago (subproducto 1) y los 13 Parques Urbanos que administra y protege (subproducto 2).

1.1 Parque Metropolitano de Santiago (722 há)

El Parque Metropolitano de Santiago posee una superficie que asciende a las 722 hectáreas, incluyendo a los Cerros San Cristóbal, Chacarillas, Pirámide y Bosque de Santiago. Está ubicado en las comunas de Huechuraba, Providencia, Recoleta y Vitacura. El PMS debe encargarse tanto de la forestación como del riego y todo lo relacionado a la manutención de este Parque.

1.2 Parques Urbanos

El Programa de Parques Urbanos posee una superficie que asciende a 96.3 hectáreas y comprende 13 Parques Urbanos que están distribuidos en 11 comunas del Gran Santiago, con una población total de 2.024.116 habitantes en su mayoría de escasos recursos. En casi todas las comunas donde se encuentran ubicados los Parques Urbanos se supera el porcentaje de pobres existente en la Región Metropolitana (10,6%).

El Parque Metropolitano de Santiago es responsable de la administración y fiscalización de los contratos que se realizan con las empresas adjudicadas en la licitación, los cuales poseen una duración de 4 años.

El detalle de los parques es el siguiente cuadro:

**Cuadro I.8:
Parques Urbanos administrados por el PMS**

PARQUE	SUPERF. (há)	UBICACIÓN
Parque Lo Varas	1,2	Está ubicado en Totoral Bajo, N° 1018, Comuna de Renca
Parque Las Américas	6,8	Ubicado en Hermanos Heyraud N° 1227, Comuna de Estación Central
Parque André Jarlan (La Feria)	10,9	Está ubicado en Avda. Salesianos N° 2701, Comuna de Pedro Aguirre Cerda
Parque Mapuhue	4,5	Está ubicado en Avda. Santa Rosa, paradero N°42, Comuna de La Pintana.
Parque Quebrada de Macul	5,6	Ubicado en Avda. María Angélica N° 3800, Comuna de La Florida.
Parque Violeta Parra	2,7	Ubicado en la calle Presidente Adolfo López Mateos, Comuna de Lo Espejo.
Parque Mapocho Poniente	7,8	Está ubicado en Costanera Sur altura del N° 6988, Comuna de Cero Navia
Parque La Castrina	7	Está ubicado en calle Pintor Murillo N° 5707, Comuna de San Joaquín.
Parque Cerro Blanco	17,8	Está ubicado en la calle Santos Dumont con Recoleta, corresponde al Cerro Blanco.
Parque La Bandera	11,4	Está ubicado en Avda. Ossa N° 1985, comuna de San Ramón.
Parque Santa Mónica	3,5	Está ubicado en Avda. Zapadores N°1190, Comuna de Recoleta
Parque La Cañamera	3,8	Está ubicado en Avda. Juanita, esquina Lechería, Comuna de Puente Alto.
Parque Complejo Deportivo Mahuidahue	7,1	Está ubicado en calle Los Turistas con Duque de Kent, Comuna de Recoleta.
Parque Metropolitano Sur: Cerro Chena	38	Cerro Chena
Parque Cerros De Renca	48	Renca

Fuente: Parque Metropolitano de Santiago

PRODUCTO 2: ZOOLOGICO

El Zoológico propende a la conservación, investigación de las especies que en él habitan, preservación de la fauna nativa y exótica, además de recrear y educar a sus usuarios acerca del cuidado y respeto de la fauna nativa y exótica. Este abarca una superficie de 4,8 hectáreas y una población de más de 1.000 animales que están distribuidos entre 158 especies.

El Zoológico tiene reconocimiento de WAZA, que es una Asociación Mundial de Zoológicos y Acuarios, institución que hace las veces de "organización paraguas" para la comunidad de zoológico y acuario en el mundo. Sus miembros incluyen los zoológicos y acuarios, asociaciones regionales y nacionales de Zoológicos y Acuarios, así como algunas organizaciones de afiliación, como asociaciones de veterinarios y zoológico educadores. Juntos trabajan por la Conservación. Para iniciar el proceso de afiliación, se debe contar con dos patrocinadores que firmen un Formulario de

Nominación. Deben ser miembros con derecho a voto de la actual WAZA, pero no servir en el Comité de Membresía. La membresía WAZA implica que la institución se esforzará por mantener un alto nivel de:

- cuidados veterinarios:
- participar coordinadamente en programas de gestión de las especies:
- contribuir a los estudios científicos pertinentes:
- cumplimiento de la legislación nacional e internacional:
- mantenimiento del registro sistemático de animales
- programas de educación ambiental:
- actividades de conservación:
- Código de ética
- apoyo de las asociaciones nacionales y regionales

Además el Zoológico cuenta con certificación ALPZA, Asociación Latinoamericana de Parques Zoológicos y Acuarios. Desde el año 2004 ALPZA es miembro de WAZA, ya que persiguen los mismos fines.

El Zoológico permite la opción de otorgar gratuidades a los sectores más desfavorecidos.

Este producto tiene 2 subproductos; Exhibición animal y Preservación y conservación de fauna nativa y exótica

El subproducto exhibición animal, corresponde a las principales atracciones del Zoológico, que mediante el recorrido de caminos y senderos, se puede observar a los diferentes animales y aves tanto nativos como exóticos. Se puede mencionar un gran aviario de circulación interna, recintos para pingüinos, Chimpancés, sector para Elefantes, Jirafas y el sector para las cebras, entre otros. Además cuenta con una sala de proyecciones conocida como Zoocine y un anfiteatro donde se realizan exhibiciones en vivo.

El subproducto Preservación y Conservación de fauna nativa y exótica, corresponde a diversos programas conservacionistas que son desarrollados por el Parque Metropolitano de Santiago en forma particular o en conjunto con otras instituciones. Actualmente se encuentran en desarrollo los siguientes Programas:

- Programa de Investigación y Educación Ambiental para la Conservación del Loro Trichahue
- Programa binacional de conservación del Cóndor Andino Chile-Argentina
- Programa de conservación de Flamencos de Chile
- Programa Ranita de Darwin (*Rhinoderma darwini*)
- Programa de ciervos nativos amenazados

PRODUCTO 3: DIVERSIÓN Y ESPARCIMIENTO

Por medio de este producto se busca brindar entretenimiento y relajamiento a los usuarios por medio de las piscinas, zonas de picnic, gimnasia entretenida y yoga. Por otro lado, este producto también permite entregar gratuidades a los sectores de escasos recursos.

Los subproductos son: Las Zonas de Picnic, Gimnasia entretenida, yoga y Piscinas.

Respecto de las Zonas de Picnic el Parque Metropolitano tiene variadas zonas de picnic cuyo uso es gratuito. Todas ellas están equipadas con fogones, mesones, asientos, agua potable, basureros y baños públicos.

Las más importantes son:

- Ermitaño Bajo: Ubicada a un costado del camino vehicular a 1.300 metros aproximadamente del peaje Pío Nono, en medio de una gran vegetación. Cuenta con estacionamientos.
- Ermitaño Alto: Situada en la ladera poniente, camino a la Virgen. Se debe estacionar en camino superior.
- Tupahue: Es una zona más pequeña que las anteriores, cuenta con cuatro mesas familiares y está ubicada a un costado de la piscina Tupahue.
- Cumbre: Está en medio de una zona boscosa a un costado del camino hacia la cumbre del Cerro San Cristóbal, a unos 150 metros del Mirador Hundimiento. Cuenta con estacionamientos en la zona baja del camino.
- Los Canelos: Ubicada en el sector Tupahue, frente al Jardín Mapulemu, ofrece una hermosa vista hacia el sector norte de la Capital. Cuenta con amplio espacio y fácil estacionamiento.
- Antilén: Ubicada a un costado de la piscina del mismo nombre, este pequeño espacio, cuenta con dos mesas y fogón.

En relación a las piscinas, existen dos piscinas: Tupahue y Antilén

La piscina Tupahue diseñada por el arquitecto Carlos Martner fue inaugurada en 1966 y ocupa una extensión de 4 mil metros cuadrados en la ladera nor-poniente del cerro San Cristóbal en lo que antiguamente era una cantera. La piscina de 82 metros de largo por 25 de ancho, se destaca por su diseño irregular, su gran vegetación y entorno, una cascada artificial y una gran vista de la ciudad.

Para acceder a esta piscina, es posible hacerlo desde el Teleférico San Cristóbal (estación Tupahue), en Minibús desde el acceso de Pío Nono, a pie o en locomoción propia.

La piscina Antilén, también diseñada por Carlos Martner, fue inaugurada el 28 Diciembre de 1976. Está ubicada en la cumbre del cerro Chacarillas a 800 metros sobre el nivel del mar. La piscina de líneas irregulares mide 92 metros de largo por 25 metros y en sus terrazas de asoleamiento tiene la capacidad de atender a más de 1.500 personas simultáneamente.

Para acceder a esta piscina, es posible hacerlo en Minibús desde el acceso de Pío Nono, o en vehículo particular desde el acceso de Pedro de Valdivia Norte.

La piscina Tupahue da la posibilidad de ofrecer gratuidades o rebajas.

Respecto de las actividades deportivas como Gimnasia entretenida y yoga, estas son organizadas todos los fines de semana, donde puede participar cualquier visitante de forma gratuita. Se pretende promover en los ciudadanos la cultura de la vida sana y combatir el sedentarismo. Dentro de estos podemos considerar:

- Gimnasia Entretenida: En Sector Bajo del Jardín Mapulemu, Accediendo por Pedro de Valdivia Norte. Todos los Sábados y Domingos 11:30 a 12:30 horas
- Clases de Yoga: En el Jardín Mapulemu, Sector Tupahue. Los Domingos a las 10:30 a 11:30 horas. El ingreso es por Pedro de Valdivia Norte.

PRODUCTO 4: EDUCACIÓN MEDIOAMBIENTAL

El Parque Metropolitano de Santiago genera actividades de información y educación, con el objeto de que los usuarios se apropien del lugar, promoviendo la protección y conservación del medio.

El subproducto específico corresponde a la Unidad Educativa: Centro de Educación Ambiental del Bosque de Santiago, que tiene por objetivo realizar actividades de educación ambiental no formales al aire libre, relacionadas con la formación de valores éticos y de conciencia ambiental. Fue creado en 1999 con un acuerdo entre el Parque Metropolitano de Santiago y la London Ecology Unit (LEU) de Inglaterra, con el fin de desarrollar en conjunto un centro de conocimiento de la biodiversidad.

Cuenta con una infraestructura consolidada consistente en un anfiteatro, una casa de acogida para profesores, viveros, senderos, exhibición de fauna chilena, estaciones de reciclaje y compostaje, lagunas artificiales y planta de tratamiento de aguas servidas entre otras. El Bosque de Santiago es administrado por un Encargado quien depende directamente del Director/a del PMS.

PRODUCTO 5: CULTURA

El producto Cultura, está compuesto por el subproducto denominado La Casa de la Cultura el que está compuesta a su vez por los siguientes componentes: Eventos, Exposiciones y Conciertos.

La casa de la cultura, denominada Casa Anáhuac es la principal instalación cultural del Parque Metropolitano de Santiago. En ésta se desarrollan actividades artístico – culturales (exposiciones de arte, conciertos dominicales, seminarios y otros eventos) durante todo el año. El Parque Metropolitano organiza durante todos los fines de semana del año actividades artísticas gratuitas para el público. El encargado de la administración de la Casa Anáhuac es el Director del Departamento de Finanzas, quien depende directamente del Director/a del Parque Metropolitano de Santiago.

PRODUCTO 6: GRATUIDADES

El objetivo de este producto es brindar gratuidades a sectores de escasos recursos y desfavorecidos para que puedan asistir al Recinto Zoológico, Bosque de Santiago y Piscinas. De esta manera los subproductos específicos son: Gratuidades Zoológico, Gratuidades Bosque Santiago y Gratuidades Piscinas

El detalle en profundidad de estos seis productos y de los subproductos con su descripción en profundidad se encuentra en las Fichas de Productos presentadas en el Anexo 3.

Estas Fichas describen para cada producto las siguientes variables:

- Institución
- Misión Institucional
- Nombre del Producto Estratégico
- Componentes del Producto
- Descripción detallada de los Componentes
- Objetivo estratégico al que responde
- Clientes/Usuarios/Beneficiarios
- Población Potencial (descripción)
- Población Objetivo (descripción)
- Criterios y Mecanismos de Selección y Focalización
- Unidad Responsable

A su vez, los productos estratégicos buscan dar respuesta efectiva a los objetivos estratégicos institucionales, los que se transforman en el medio por el cual estos objetivos son llevados a la práctica. De esta manera, cada producto se asocia a uno o más de un objetivo institucional. Esta relación se presenta en el siguiente cuadro:

**Cuadro I.9: Objetivos Estratégicos asociados a Productos
Parque Metropolitano de Santiago**

Objetivos Estratégicos	Productos Estratégicos					
	1. Áreas Verdes	2. Zoológico	3. Diversión y Esparcimiento	4. Educación Medio Ambiental	5. Cultura	6. Gratuidades
1. Mejorar la calidad de vida de todos los habitantes, especialmente de la Región Metropolitana, a través de la creación, protección, conservación y mantención de las áreas verdes que administra, tendiendo a proporcionar espacios urbanos de contacto directo con la naturaleza	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2. Proteger y desarrollar equilibradamente la fauna del Zoológico Nacional, generando proyectos de conservación y protección de la fauna nativa y riesgo en peligro de extinción	✓	✓		✓		
3. Promocionar actividades educativas, culturales, deportivas y otras para todas las personas que acceden a las áreas que administra el Parque Metropolitano de Santiago.				✓	✓	
4. Promover igualdad de oportunidades a través de programas que tiendan a beneficiar con gratuidades a los sectores más desfavorecidos (extrema pobreza, discapacitados, grupos rurales, etnias, etc.).						✓

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a las Definiciones Estratégicas 2009.

2.4 Clientes / Usuarios / Beneficiarios

A grandes rasgos, los productos que ofrece el Parque Metropolitano de Santiago tienen como beneficiarios a los habitantes de la Región Metropolitana. Una descripción global de esta población, de acuerdo a sus características socioeconómicas y demográficas se presenta en el siguiente cuadro.

**Cuadro I.10:
Indicadores para la Región Metropolitana**

Indicador	Valor	Unidad	Año
Población ¹	6.676.745	Habitantes	2007
Población Urbana ¹	96,93	%	2007
Tasa de crecimiento de la Población de la Ciudad, 1992 – 2002 ²	1,55	%	2002
Densidad de Población ¹	433,46	Htes/Km2	2007
Superficie Total Región Metropolitana ¹	15.403,2	Km2	2007
Densidad de Población Urbana ²	80,21	Hab./Ha.	2002
Densidad de Población, porcentaje de variación 1992 – 2002 ²	-5,3	%	2002
Superficie urbana ocupada ²	69.781,74	Hectáreas	2003
Variación de superficie urbana ocupada, 1993 – 2003 ²	20,25	%	2003
Superficie media áreas verdes con mantenimiento ¹	3,22	m2	2007
Índice de disparidad del ingreso de personas u hogares por deciles ²	31,39	Sin unidad	2001
Índice de disparidad del ingreso de personas u hogares por quintiles ²	14,721	Sin unidad	2001
Índice Pobreza CASEN (última encuesta vigente) ¹	10,89	%	

Fuente: (1) SINIM Sistema Nacional de Información Municipal, SUBDERE; Ministerio del Interior.
(2) Sitio www.observatoriourbano.cl, Ministerio de Vivienda y Urbanismo – Chile.

A nivel de hogares los datos disponibles del Instituto Nacional de Estadísticas para el año 2006 son los siguientes:

**Cuadro I.11:
Caracterización de los Hogares y Distribución de Ingresos
(Octubre-Diciembre 2006)**

	Total País	RM
Nº de Hogares	4.661.146	1.837.559
Nº de persona	16.438.892	6.595.129
Nº de Ocupados	6.371.924	2.680.768
Nº de Ocupados por Hogar	1,4	1,5
Tamaño Medio de Hogar	3,5	3,6
Ingreso Total (miles de \$)	2.420.665.107	1.214.787.255
Ingreso Promedio per cápita (miles de \$)	147,3	184,2
Ingreso Promedio por Hogar (miles de \$)	519,3	661,1
Participación del Ingreso Total	100	50,2

Fuente: Encuesta Suplementaria de Ingresos, Compendio 2007, INE.

En el Anexo 4 se presenta una descripción más detallada de esta población, con datos desagregados a nivel comunal, y otros comparativos con el resto de las regiones. A partir de estos antecedentes se extrae la información requerida para la estimación de población potencial y objetivo a lo largo de este punto.

En el Balance de Gestión Integral 2002 del Parque Metropolitano de Santiago se estima “que aproximadamente ingresan al Parque 4.000.000 de personas. Por falta de personal y de presupuesto es difícil lograr una cifra exacta”¹³. No se dispone de información más actual con respecto al número de visitas. Se realizan mediciones directamente en algunas actividades de libre acceso ofrecidas a

¹³ Tampoco existe explicación del método por el cual se obtiene dicha cifra.

los visitantes. Esto ocurre con yoga, gimnasia entretenida, y en actividades pagadas o gratuidades tales como piscinas, zoológico, etc. Sin embargo, para actividades de recreación y deportivas de libre acceso, tales como paseos, picnic, ciclistas y otros no se dispone de conteos.

De acuerdo a las definiciones estratégicas, en forma general, los usuarios son los siguientes:

Entidades Educativas en todo el país y especialmente de la Región Metropolitana:

- Jardines Infantiles
- Colegios
- Universidades
- Institutos
- Otros

Organizaciones Sociales:

- Scout
- Agrupaciones deportivas
- Organizaciones benéficas
- Adultos Mayores
- Discapacitados
- Organizaciones Sociales
- Juntas de vecinos
- Otros

Población Total con énfasis en la Región Metropolitana:

- Público en general.

Para cada producto/subproducto estratégico se realiza un análisis específico de los beneficiarios del producto identificando la población potencial, población objetivo, focalización del producto y enfoque de género. Para efectos de este informe, dada la definición otorgada por la DIPRES¹⁴, entenderemos población potencial como “la población total que presenta la necesidad y/o problema que justifica el programa y por ende pudiera ser elegible para su atención”. Asimismo, entenderemos población objetivo como “aquella población que el programa tiene planeado o programado atender en un período dado de tiempo, pudiendo corresponder a la totalidad de la población potencial o a una parte de ella”. Por último, entenderemos beneficiarios efectivos como “aquellos que están siendo o han sido atendidos por el programa”.

Respecto a los productos y subproductos del Parque Metropolitano de Santiago, salvo casos particulares, *la población potencial corresponde a los habitantes de la Región Metropolitana, visitantes de otras regiones y turistas extranjeros*. La masividad de la población potencial se puede entender por el hecho de las necesidades que el Parque atiende, otorgando beneficios de interés transversal como el esparcimiento, educación y la provisión de espacios comunes. Ahora bien, con el fin de dar una definición cualitativa y cuantitativa más acotada, trabajaremos en lo que sigue solamente con los habitantes de la Región Metropolitana, dada su cercanía geográfica.

Para no reiterar en la descripción de cada producto los totales de población asociados, a continuación se presenta antecedentes de población de acuerdo a información extraída de estimaciones realizadas por el INE:

¹⁴ DIPRES, *Notas Técnicas 2008*

**Cuadro I.12:
Población Año 2007**

Área Geográfica	Población
Población Femenina R.M.	3.420.378
Población Masculina R.M.	3.256.367
Total Región Metropolitana	6.676.745
País	16.598.074

Fuente: Compendio Estadístico 2007, INE.

La excepción con respecto a la población potencial se relaciona al producto Gratuidades y se especifica en el punto correspondiente.

Otro aspecto relevante para la caracterización de los usuarios se refiere a la presencia de criterios de focalización y mecanismos de selección de beneficiarios, que corresponden a concentrar la provisión de bienes y servicios en una población objetiva claramente identificada. Estos criterios de focalización serán identificados en la descripción de beneficiarios de cada producto y los mecanismos de selección de beneficiarios utilizados en cada producto serán descritos según corresponda.

Por último, se realiza un análisis del enfoque de género definido para cada producto/subproducto. Como aspecto introductorio, se señala que este enfoque se ha integrado en la definición de productos estratégicos a partir del año 2005, de acuerdo a las definiciones estratégicas disponibles, sin embargo desde el año 2004 se observa una preocupación especial por el tema de género, exponiéndose en los BGI de cada año algún avance o modificación en la provisión de sus productos para incorporarlo.

Se debe destacar la existencia de un diagnóstico de enfoque de género, el cual se incorpora dentro del PMG de Enfoque de Género. En base al diagnóstico del año 2008, existe un análisis de la misión y los objetivos estratégicos del Parque Metropolitano de Santiago desde esta perspectiva. Este diagnóstico establece que los roles típicos de hombres y mujeres no son fácilmente reconocibles en la misión, sin embargo los y las usuarias participan de igual manera en las actividades que se realizan al interior del Parque Metropolitano de Santiago, así como en las labores que desempeñan los funcionarios y funcionarias. Este diagnóstico tampoco identificó barreras de género en la formulación de los objetivos estratégicos.

Como parte de las políticas de enfoque de género, en la oficina de atención al cliente, servicio de apoyo en el PMS, el Formulario de Sugerencias y Reclamos incorpora desde el 2004 la identificación de usuarios, agregando datos tales como nivel educacional, objetivo, lugar visitado, y sexo, para caracterizar los usuarios y responder adecuadamente a las necesidades de hombres y mujeres que visitan el parque.

2.4.1 Áreas Verdes: Parque Metropolitano

Población Potencial y Población Objetivo

La población potencial de este producto puede definirse como el total de habitantes de la Región Metropolitana dado que este es un servicio de libre acceso y colabora a la descontaminación ambiental de la región. Además representa un centro de interés turístico dentro de la ciudad. En este

caso, dado que no existe una definición especial, la población potencial es la misma que la población objetivo.

Criterios de Focalización

No hay criterios de focalización, es un producto que se ofrece a toda la comunidad.

Mecanismos de Selección

El Parque Metropolitano permite el libre acceso a sus Áreas Verdes, por lo tanto, no hay mecanismos de selección de los beneficiarios.

Enfoque de Género

A partir del año 2005 se presenta en las Definiciones Estratégicas el enfoque de género para este producto. Los usuarios del Parque Metropolitano son indistintamente hombres y mujeres, y de acuerdo a lo registrado en los BGI de los años 2004, 2005 y 2006, se ha identificado requerimientos propios del género femenino, en cuanto a mejoras en las instalaciones sanitarias para incorporar mudadores y dispensadores de pañales. Específicamente, se detallan mejoras en estos servicios en los siguientes sectores: Zoológico, Ermitaño Alto, Picnic Tupahue, Cumbre, Ermitaño Bajo y Plaza de Juegos Gabriela Mistral.

En el diagnóstico del 2008 se establece que las Áreas Verdes que administra el Parque Metropolitano, al que pueden acceder todo tipo de público, no presentaban brechas en cuanto al género.

2.4.2 Áreas Verdes: Programa Parques Urbanos

Población Potencial y Población Objetivo

Este es un producto de libre acceso que apunta a satisfacer necesidades generales y de interés común. Por otra parte, aumentos en la superficie de áreas verdes benefician a los habitantes de toda la Región Metropolitana, considerando el estándar de áreas verdes por habitante que recomienda la Organización Mundial de la Salud de 12 m² por habitante¹⁵ y que la ciudad de Santiago, con un promedio de 3,2 m² por habitante, mantiene un gran déficit en esta materia. Por lo tanto, de acuerdo a la definición de población potencial, ésta se constituye por los habitantes de la Región Metropolitana.

Sin embargo, la población objetivo corresponde a los habitantes cercanos a la localización de cada parque, dependiendo de su área de influencia. Es así como, para los trece parques urbanos corresponde a los habitantes de cada comuna donde están localizados. Para los dos parques emblemáticos, Parque Metropolitano Sur: Cerro Chena y Cerros de Renca, la población objetivo corresponde a las catorce comunas del sector sur de la ciudad y a toda la población de la Región Metropolitana, respectivamente.

A continuación, se presenta el desglose de población objetivo de los Parques Urbanos.

¹⁵ Agua, Ciudad y Arquitectura, H. Eliash, Publicación U. de Chile, 2004

**Cuadro I.13:
Población Objetivo Año 2007 de Parques Urbanos y Emblemáticos**

Zona	Mujeres	Hombres	Total Población
Cerro Navia	72.450	68.847	141.297
Estación Central	59.366	60.058	119.424
La Florida	198.303	198.272	396.575
La Pintana	100.639	100.999	201.638
Lo Espejo	53.505	51.830	105.335
P. Aguirre Cerda	52.197	49.087	101.284
Puente Alto	330.695	318.064	648.759
Recoleta	68.549	66.047	134.596
Renca	67.590	66.412	134.002
San Joaquín	44.051	41.054	85.105
San Ramón	45.526	43.707	89.233
TOTAL 13 PARQUES URBANOS	1.092.871	1.064.377	2.157.248
COMUNAS SECTOR SUR	1.391.031	1.338.543	2.729.574
REGION METROPOLITANA	3.420.378	3.256.367	6.676.745

Fuente: SINIM Sistema Nacional de Información Municipal, SUBDERE; Ministerio del Interior.

Criterios de Focalización

El programa de Parques Urbanos, como se dijo anteriormente, viene a cubrir necesidad de áreas verdes deficitarias en la región. Por otra parte, en el Anexo N° 4 se expone antecedentes de la Región Metropolitana, específicamente se presentan las variables de superficie promedio de áreas verdes por habitante y el Índice de Pobreza Casen para cada comuna. Existe una relación muy estrecha entre niveles de pobreza y la falta de disponibilidad de áreas verdes y parques, por lo tanto, sería conveniente definir una focalización para corregir esta carencia (Ver cifras en cuadro I.14).

A partir del año 2002, han sido traspasados por ley a la administración del Parque Metropolitano de Santiago una serie de Parques Urbanos. La selección de estos parques se realiza en instancias que no corresponden al ámbito de acción del Parque Metropolitano de Santiago y, en consecuencia, la definición de criterios de selección no es competencia del Parque.

Sin embargo, de acuerdo a información recopilada en entrevistas y reuniones, y teniendo claro que ésta es una definición externa, se ha establecido como criterio de focalización una política de administración de áreas verdes en sectores de menores ingresos y deficitarios en áreas verdes.

De acuerdo a información recabada por el consultor, es posible describir la situación en que se encuentra la población comunal a la que está destinado este producto. La siguiente tabla presenta indicadores de Superficies de áreas verdes, de pobreza y por último, índice de desarrollo humano (IDH) que mide la calidad de vida de la población con el ranking asociado considerando 341 comunas de todo el país. Una descripción más detallada de este indicador, así como el detalle de éstos por comuna para la Región Metropolitana, se presentan en el Anexo N° 4

**Cuadro I.14:
Indicadores por Municipio**

MUNICIPIO	Superficie Media Áreas Verdes con Mantenimiento (m2/per.)	Índice Pobreza CASEN (última Encuesta Vigente (%))	Ranking IDH 2003	IDH 2003
Lo Espejo	1,51	20,1	226	0,657
La Pintana	3,25	17,2	171	0,679
San Ramón	3,18	16,7	170	0,679
Cerro Navia	2,83	17,6	165	0,683
Recoleta	2,75	12,4	138	0,697
P. Aguirre Cerda	1,22	6,3	114	0,708
Renca	2,28	19,2	112	0,709
San Joaquín	2,71	7,4	92	0,719
Estación Central	4,59	7,3	60	0,735
La Florida	2,98	9,6	27	0,773
Puente Alto	1,75	10,6	26	0,773
Comunas Sector Sur	2,41	n.d.	n.d.	n.d.
Región Metropolitana	3,22	10,9	n.d.	n.d.

Fuentes: Sistema de Información Municipal, www.sinim.cl y "Desarrollo Humano en Chile 2006", PNUD Chile.

*n.d.: datos no disponibles.

En este caso, de acuerdo a los antecedentes expuestos de caracterización comunal, las comunas donde se ubican los Parques Urbanos y emblemáticos corresponden a población urbana en su totalidad y en general a los sectores desfavorecidos de la Región Metropolitana. Específicamente, las comunas de Lo Espejo, La Pintana, San Ramón y Cerro Navia, se encuentran en los últimos lugares del Ranking del Índice de Desarrollo Humano (IDH). En la mayoría de estas comunas, las superficies de áreas verdes por habitante son menores al promedio de la región, salvo el caso de Estación Central donde todos los indicadores son superiores al promedio de la RM.

Además de ser este producto un aporte para mejorar la calidad de vida de las personas que viven cerca de estos parques, simplemente por tener acceso a áreas verdes con mantenimiento y aportar en la descontaminación de la ciudad, en muchos de ellos se dispone de equipamiento para realizar deportes y actividades culturales y recreativas. Para acceder como usuario a alguna de estas iniciativas que se generan a partir de organizaciones sociales, o los mismos municipios, se debe obtener el permiso de la Dirección del Programa de Parques Urbanos a través de la Municipalidad correspondiente o directamente en el Parque Metropolitano de Santiago.

Mecanismos de Selección

El Parque Metropolitano permite el libre acceso a los Parques Urbanos, por lo tanto, no hay mecanismos de selección de los beneficiarios.

Enfoque de Género

A partir del año 2005 se presenta en las Definiciones Estratégicas el enfoque de género para este producto. De acuerdo con los compromisos del PMG (Programas de Mejoramiento de la Gestión) establecidos para este enfoque, se estableció una meta de actividades dirigidas especialmente a mujeres. En los BGI (Balances de Gestión Integral) de los años 2004, 2005 y 2006, se registra que se han desarrollado actividades deportivas dirigidas especialmente a mujeres, ya sea en forma individual

o en grupos organizados, en los seis Parques Urbanos que contaban con infraestructura deportiva en ese periodo. La organización de dichas actividades la ha efectuado el Programa de Parques Urbanos, en una oportunidad con el apoyo de Chiledeportes y el resto de las veces, en conjunto con instituciones cercanas a los parques.

En el diagnóstico del 2008 se establece que los Parques Urbanos que administra el Parque Metropolitano, al que pueden acceder todo tipo de público, no presentaban brechas en cuanto al género.

2.4.3 Zoológico: Exhibición animal

Población Potencial y Objetivo

Como este producto pertenece a los ámbitos de recreación y educación, en general, la población potencial para el Zoológico Nacional corresponde a los habitantes de la Región Metropolitana y visitantes, tanto nacionales como extranjeros. Tal como se expresó en la introducción, por cercanía geográfica y representar la mayoría de los beneficiarios, nos concentraremos en la población regional. 6.676.745 personas, de acuerdo a estimaciones para el año 2007 del INE. La población objetivo, de acuerdo a definición del PMS, es la misma que la población potencial.

Un antecedente adicional corresponde a metas anuales y capacidad instalada. De acuerdo a los antecedentes expuestos en BGI del año 2007, la meta anual de atención de usuarios para ese año se definió en 677.000. Por otra parte, como se expone en los Indicadores de Desempeño 2007, la capacidad del Zoológico se define como la demanda posible de cubrir durante todo el año, tomando en cuenta el terreno en pendiente y calculando la cantidad de personas posibles considerando sólo dos hileras de público por recinto (jaula), estimándose en 689.277 personas.

Una de las variables utilizadas como diferenciador de tarifas de ingreso al Zoológico es la edad de los usuarios, ofreciéndose rebajas para menores de 13 años, adulto mayor y universitarios, por lo tanto, como una forma de caracterizar a los posibles usuarios, se presentan antecedentes de distribución etárea de la población, de acuerdo a las proyecciones realizadas por el INE, para la Región Metropolitana.

**Cuadro I.15:
Población Región Metropolitana**

Rango Edad	2005	2010
Población Total	6.538.896	6.883.563
0-4	504.133	506.949
5-9	511.723	494.364
10-14	573.586	506.342
15-19	570.306	582.276
20-24	550.333	603.078
25-29	493.551	558.079
30-34	514.358	486.924
35-39	502.540	506.589
40-44	510.785	496.251
45-49	445.587	503.808
50-54	344.681	435.855

55-59	283.478	331.730
60-64	231.077	267.177
65-69	166.147	212.081
70-74	131.815	147.432
75-79	100.294	111.766
80+	104.502	132.862

Fuente: Censo Estadístico 2007, Instituto Nacional de Estadísticas, INE

Asimismo, se identifica como posibles usuarios a estudiantes de establecimientos educacionales, dado que la educación es uno de los objetivos de este producto. En el siguiente cuadro se presenta el número de matriculas desagregadas por nivel de enseñanza y por dependencia para la Región Metropolitana.

**Cuadro I.16:
Matriculas por Dependencia Administrativa y Nivel de Enseñanza Región Metropolitana Año 2007**

Sexo	Dependencia Administrativa				
	Total	Municipal	Part. Subvencionada	Part. Pagada	Corporaciones
Total	1.405.200	444.788	781.887	151.171	27.354
Hombres	717.290	233.264	392.456	78.286	13.284
Mujeres	687.910	211.524	389.431	72.885	14.070
Nivel de Enseñanza					
Parvularia	123.469	39.390	64.412	19.667	0
Especial	53.752	5.067	48.619	66	0
Básica	828.938	292.224	449.282	87.229	203
Media H.C.	253.524	70.967	133.731	44.185	4.641
Media T.P.	145.517	37.140	85.843	24	22.510

Fuente: Departamento de Estudios y Desarrollo, División de Planificación y Presupuesto, Ministerio de Educación.

Criterios de Focalización

Si bien en general, los beneficios del Zoológico están dirigidos indistintamente a todo tipo de personas, y dadas sus características asociadas a la educación y recreación, son un aporte a la calidad de vida. El acceso a este tipo de producto, sobretodo en el ámbito de esparcimiento, dependerá de la disponibilidad de recursos de los potenciales usuarios. Por lo tanto, si se desea facilitar el acceso del producto a todos los estratos, es necesario generar políticas tarifarias para lograr este objetivo. La herramienta utilizada por el Parque Metropolitano de Santiago para focalizar sus productos es la tarifa exigida a los usuarios para acceder a las instalaciones del Zoológico.

La focalización de la Exhibición Animal del Zoológico se orienta a personas provenientes de sectores de escasos recursos, de vulnerabilidad social y discapacitados. De la misma forma, pretenden focalizarse en estudiantes, grupos organizados y adultos mayores.

Mecanismos de Selección

Los mecanismos de selección definidos para este producto son los siguientes:

- a. Tarifas de ingreso para publico en general
- b. Ingreso gratuito para grupos organizados que provienen de instituciones, programas y personas que atienden a niños, adultos y adultos mayores, en situación irregular, de sectores de escasos recursos, de vulnerabilidad social y discapacitados. Su descripción se presenta en el punto de beneficiarios asociada al producto gratuidades.
- c. Rebajas en la tarifa por:
 - i. Condición etárea, con tarifas especiales para adultos mayores y menores de 13 años.
 - ii. Condición de estudiante, a través de rebajas directas al acreditar ser estudiante universitario.
 - iii. Grupos organizados que provienen de:
 - i) Instituciones educacionales tales como jardines infantiles, colegios, universidades.
 - ii) Organizaciones sociales (juntas de vecinos, talleres, clubes deportivos, scouts, delegaciones de iglesias, etc.)
 - iii) Municipios, como intermediarios de instituciones educacionales y organizaciones sociales.
 - iv) Empresas públicas y privadas (funcionarios, empleados, beneficiarios, etc.).

Actualmente el Zoológico cuenta con tarifas diferenciadas de acuerdo a la condición del visitante, lo que pretende reflejar su enfoque hacia ciertos segmentos y la forma de seleccionarlos.

Las tarifas que actualmente se publican para la Exhibición Animal son las siguientes:

Cuadro I.17
Tarifas del Zoológico Nacional

Tarifas	
Niños (3 a 13 años)	\$1.000.-
Adulto Mayor (60 años)	\$1.300.-
Adultos	\$2.000.-
Universitarios	\$1.000.-

Fuente: Página web del Parque Metropolitano de Santiago.

En ella se exhibe un mecanismo a través del cual son posibles de discriminar entre los diferentes visitantes, de acuerdo a su condición.

La definición en que se basa el Parque Metropolitano de Santiago para establecer a quienes se concede gratuidad o rebaja es la siguiente: “se entiende gratuidad como el beneficio que se otorga a personas que provienen de los grupos expuestos en el punto antes presentado (a)”, y rebajas “como el beneficio que se otorga a grupos organizados de instituciones, organizaciones y personas, que no cumplan los requisitos exigidos para acceder al programa de gratuidades”¹⁶.

El procedimiento utilizado para aplicar los mecanismos de selección que consideran rebajas de tarifas se describe en forma general en el siguiente cuadro.

¹⁶ Fuente: “Manual de Procedimientos del Servicio Integral de Atención al Cliente SIAC del Parque Metropolitano de Santiago”

**Cuadro I.18:
Rebajas en tarifas de ingreso al Zoológico del Parque
Metropolitano de Santiago**

Forma de Ingreso	Condición	Documentos de Acreditación
Individual	Edad: Menor de 13 años o mayor de 65 años.	Cedula Identidad en boleterías.
	Estudiante Universitario	Carnet Universitario en boleterías.
	Perteneciente a Institución con Convenio que estipula atención para sus afiliados (en algunos casos con sus familias directas) en forma individual.	Inscripción de convenio de la institución. Presentación de Carnet o acreditación de pertenencia a la institución en las boleterías.
Grupo:		
Convenio Anual o especial por única vez.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento Educacional • Instituciones Públicas o Privadas • Organizaciones Sociales • Municipalidades como representantes de organizaciones sociales e instituciones educacionales. 	Inscripción de convenio anual o por visita única del establecimiento u organización. Programación visita. Identificación al ingreso de grupo en visita programada.

Fuente: "Manual de Procedimientos del Servicio Integral de Atención al Cliente SIAC del Parque Metropolitano de Santiago" y www.parquemt.cl, página web del PMS 2008 y 2009.

El procedimiento para establecer un convenio, anual o especial por única vez, y programar visitas en grupo lo administra el Servicio Integral de Atención al Cliente, SIAC. Para suscribir convenios de rebajas para instituciones, que da derecho a rebajas de un 50% en el valor de la tarifa de ingreso, se debe completar un formulario de identificación que contiene la descripción de la institución, identificar si es empresa pública o privada; el tipo de organización (sindicato, bienestar, empresa, otro); nombre de la entidad; dirección; identificación del representante legal y antecedentes que registran su nombramiento como tal; datos del contacto en la empresa. El formulario se puede obtener vía Internet en la página del Parque Metropolitano de Santiago, y se puede hacer llegar vía Internet, fax, correo, o directamente en sus oficinas. La firma de un convenio anual con alguna empresa la compromete a fomentar las visitas de sus afiliados al establecimiento, y a acatar las normas exigidas, así como hacerse responsable por cualquier daño causado en las visitas.

Queda establecido que no existe una selección especial de la institución que realiza el convenio para rebajas, salvo tener personalidad jurídica y realizar un registro de su identificación solicitando dicho convenio.

En el Manual de Procedimientos del SIAC se define la persona encargada de aprobar el convenio, plazos de respuesta o contacto con la organización, con la que se agenda la fecha de visita. Además, en este reporte se define el proceso de recepción e ingreso para estos usuarios.

La documentación que acompaña el proceso de ingreso del grupo al recinto corresponde a: formulario de solicitud de rebaja; carta tipo de solicitud y confirmación de la visita (con registro de fecha y horario acordado); y por último, compromiso de buen comportamiento al interior del recinto firmado por el jefe de la delegación. Estos antecedentes se archivan como respaldo de la visita.

Enfoque de Género

Para este producto no se incorpora el enfoque de género, de acuerdo a las definiciones estratégicas del Parque Metropolitano de Santiago hasta el año 2009.

El Zoológico Nacional de acuerdo al diagnóstico 2008 no presenta inequidades ni brechas de géneros para quienes lo visitan.

2.4.4. Zoológico: Preservación y conservación de fauna nativa y exótica

Población Potencial y Objetivo

La población potencial de este subproducto corresponde a la fauna nativa chilena y exótica.

Por su parte la población objetivo es la fauna nativa chilena y exótica que representa algún grado de amenaza como especie.

La preservación de la fauna que realiza el Zoológico es parte de la mantención de este recinto. Sin embargo, debe añadirse el desarrollo de distintos proyectos de conservación y preservación de fauna nativa que se llevan a cabo actualmente. El Zoológico Nacional del Parque Metropolitano de Santiago durante años ha encabezado diversos programas de preservación y conservación de nuestra fauna nativa, realizados en conjunto con otros organismos nacionales e internacionales. A continuación se destacan los siguientes proyectos:

- Proyecto Binacional Chileno Argentino “Cóndor Andino”
- Conservación ex – situ del Loro Tricahue
- Proyecto de Conservación de Anfibios en Peligro de Extinción
- Proyecto de Conservación Genética del Pudú
- Proyecto de Evaluación sanitaria de las poblaciones de flamenco en el norte de Chile

Criterios de Focalización

De acuerdo a información entregada por el Zoológico Nacional, los criterios, no excluyentes, para la focalización de programas de conservación son los siguientes:

- 1.- Especie nativa de Chile
- 2.- Grado de amenaza de la especie
- 3.- Existencia e importancia en la colección del Zoológico Nacional
- 4.- Ventaja comparativa del Zoológico nacional: experiencia, capacidad instalada, número de ejemplares, profesionales, etc.
- 5.- Oportunidades: financiamiento, amenazas de conservación emergentes, etc.

Mecanismos de Selección

Se selecciona los programas de conservación a realizar en base a una priorización de los criterios de focalización establecidos. No obstante, no existe una tabla estándar de asignación de puntajes para determinar esta priorización y el análisis de hace caso a caso para determinar si se selecciona un determinado programa.

Enfoque de Género

Para este producto no se incorpora el enfoque de género, de acuerdo a las definiciones estratégicas del PMS hasta el año 2009.

2.4.5. Diversión y Esparcimiento

Población Potencial y Objetivo

Este producto contiene como subproductos:

- Zonas de Picnic
- Gimnasia Entretenida y Yoga
- Piscinas

La población potencial y objetivo son coincidentes y corresponden a los habitantes de la Región Metropolitana. Estos incumben a las 6.676.745 personas que de acuerdo a estimaciones del INE para el año 2007 habitan la Región Metropolitana.

De acuerdo a lo expuesto en los documentos de Indicadores de desempeño 2007, la capacidad de las piscinas es de 50.000 personas. Esta se determinó a través de un estudio realizado el año 2004, en el cual se considera la cantidad de personas asistentes utilizando la superficie de áreas verdes que se encuentra alrededor de las piscinas (2 m² por persona) en relación a los días que se encuentra abierta al público durante la temporada.

Se mide el número de beneficiarios para piscinas, Gimnasia entretenida y yoga. Para las zonas de Picnic no se tiene información sobre el número de usuarios. Todos estos productos son gratuitos para los visitantes, a excepción de las piscinas, a las que sólo a través de gratuidades se puede ingresar sin costo.

Criterios de Focalización

Los subproductos de Diversión y esparcimiento no consideran criterios de focalización. Solo se ha definido un criterio de focalización para sectores de vulnerabilidad social, de escasos recursos, y discapacitados ofreciendo el ingreso gratuito al subproducto Piscinas, la descripción detallada de su aplicación se expone en el punto 2.4.8 Gratuidades.

Mecanismos de Selección

No hay mecanismos de selección de beneficiarios para las Zonas de picnic ni para la Gimnasia.

Solamente para gratuidades en el ingreso a piscinas se tienen mecanismos de selección de beneficiarios, los que se exponen en el producto: gratuidades.

Enfoque de Género

A partir del año 2005 se presenta en las Definiciones Estratégicas el enfoque de género para este producto. En el BGI del año 2006, se expone como aplicación del enfoque de género, la entrega de

gratuidades específicamente a organizaciones de mujeres de sectores vulnerables o de escasos recursos para el ingreso a Piscinas.

El diagnóstico de enfoque de género de 2008 no analiza este aspecto para la provisión de este producto.

2.4.6. Educación Medioambiental: Unidad Educativa Bosque Santiago

Población Potencial y Objetivo

De acuerdo a las Definiciones Estratégicas del Parque Metropolitano de Santiago 2008, la población potencial corresponde a todas las agrupaciones organizadas de personas que deseen acceder a estas instalaciones, con énfasis en los habitantes de la Región Metropolitana. Cabe señalar que sólo se atiende a grupos organizados, tales como entidades educacionales (jardines infantiles, colegios, universidades, institutos, y otros), grupos de scouts, organizaciones sociales, juntas de vecinos, clubes de adultos mayores, de iglesia, entre otros, con visitas coordinadas previamente.

Este producto tiene como población objetivo a estudiantes de establecimientos educacionales, los que en general incorporan como parte de sus planes y programas contenidos sobre el tema medioambiental. Adicionalmente se prepara monitores en el tema a través de Programas y Cursos específicos para educadores en general, estudiantes de educación superior y profesionales en general interesados en el área de educación ambiental. En la Región Metropolitana se tiene un total de 1.405.200 estudiantes para el año 2007, de acuerdo a información del Departamento de Estudios y Desarrollo, División de Planificación y Presupuesto, Ministerio de Educación.

Las demás agrupaciones organizadas pueden acceder a este producto, sin embargo el foco de la Unidad Educativa se encuentra en los estudiantes y profesores.

Criterios de Focalización

Como se mencionaba, el foco de este producto corresponde a estudiantes y profesores. De la misma forma se ha definido un criterio de focalización para sectores vulnerables, o de escasos recursos, a través del ingreso gratuito al Centro de Educacional Medioambiental, el cual se expone en la descripción de gratuidades, así como los mecanismos implementados en esta focalización.

Mecanismos de Selección

A este producto se accede en grupos organizados provenientes de no hay proceso de selección para ellos, salvo si se solicita ingreso gratuito, el cual se presenta en gratuidades. Sin embargo, se requiere de un proceso de inscripción para coordinar la visita.

Enfoque de Género

Solamente desde el año 2008 se ha definido enfoque de género para este producto, de acuerdo a las Definiciones Estratégicas Anuales. El diagnóstico de género establece que "La Unidad Educativa Medioambiental Bosque Santiago, es un ejemplo de inclusión de géneros, distintas edades y capacidades cognitivas o impedimentos físicos, como ceguera o sordera, gracias a sus guiados educativos diferenciados en edades de los visitantes y capacidades físicas".¹⁷

¹⁷ Cita de Guía para presentación de Informe Final PMG de Género 2008

Las Unidad Educativa no presenta inequidades de género ni discrimina positivamente a algún grupo en particular pues su esencia y objetivo es incluir tanto a niños como a niñas en la educación ambiental

2.4.7. Cultura: Casa de la Cultura

Población Potencial y Objetivo

Este producto, se puede evaluar en forma independiente a partir del 2006, ya que en años anteriores es un subconjunto del Programa de Actividades y Eventos Culturales, de acuerdo a las Definiciones Estratégicas del PMS año 2005.

La Casa de la Cultura “Anáhuac” se ha consolidado como un espacio abierto a las inquietudes de los diferentes sectores o grupos organizados de la población de la Región Metropolitana¹⁸, realizando Programas de Extensión Cultural en forma permanente y de carácter gratuito para el público. Por lo tanto, la población potencial se define como los habitantes de esta región. En este caso, dado que no existe una focalización en un grupo de la población potencial, la población objetivo es la misma que la potencial.

Las actividades culturales se organizan mediante ciclos que se renuevan mensualmente y su selección abarca artes auditivas, artes de la representación y artes visuales.

Criterios de Focalización

No existe focalización de este producto en cuanto al público que asiste a las diferentes actividades culturales desarrolladas, sin embargo si se plantean criterios de selección en cuanto a la elección de los eventos que se realizan.

Mecanismos de Selección

De acuerdo a la información recopilada, se promueve la utilización de este recinto para el desarrollo de actividades culturales generadas por organizaciones estudiantiles, femeninas, de origen étnico y otras.

Los criterios de selección de actividades son los siguientes:

- Selección de carácter técnico y presupuestario

Se realiza selección según el soporte técnico que cuenta la sala en cuanto a equipamiento de sonido, solicitando ficha técnica en sonido a los grupos o solistas que postulan a presentaciones de carácter musical.

En cuanto al área de artes visuales se selecciona en cuanto a las capacidades espaciales que dispone el recinto, el cual dispone de 60 metros lineales como máximo. Se exige que las obras sean bidimensionales y con un formato que no supere el metro cuadrado.

Desde el punto de vista escénico se selecciona en base a las capacidades físicas del escenario existentes. Como ejemplo una orquesta no puede superar las 30 personas en escena.

¹⁸ Cita textual BGI 2006.

De acuerdo con las posibilidades presupuestarias, se ha tenido como criterio de selección de presentaciones artísticas, aquellas que no signifiquen pagar honorarios por parte del Parque que superen \$188.889 (incluye 10% de retención). El presupuesto anual del Parque Metropolitano para actividades artísticas es de \$ 6.000.000. El año 2008 se realizaron 83 actividades artísticas, de las cuales 33 se realizaron con cargo al presupuesto disponible y las demás se realizaron con aportes de terceros.

- Selección de apoyo a artistas emergentes:

A partir del año 2000, durante el mes de Agosto, el Parque Metropolitano realiza el Ciclo de Arte Escolar, en el que participan niños adolescentes de las principales escuelas artísticas de la RM: Liceo Experimental Artístico Mapocho, Instituto de Estudios Secundarios ISUCH y el Colegio Leonardo Da Vinci de Las Condes. La idea es apoyar el proceso formativo a alumnos de enseñanza básica y media.

En cuanto a nivel de enseñanza superior, forman parte permanente de los programas de extensión cultural, estudiantes de universidades públicas y privadas. Principalmente de la Facultad de Artes de la Universidad de Chile y la Escuela Moderna de Música. Este nivel de participación se está ampliando a Institutos de carácter privado.

- Selección de apoyo a actividades culturales de etnias:

Algunas de las actividades¹⁹ de sociedad civil indígena realizadas en el año 2007 se exponen a continuación: Producción Literaria Mapuche, evento reconocido a nivel internacional y nacional; conciertos musicales y presentaciones de danza originarias; realización de una reflexión en torno a la medicina tradicional de las comunidades indígenas y reuniones del “Consejo de Meicas” una vez al año para realizar encuentro de medicina intercultural; junto a otras entidades, el PMS, patrocinó el III Coloquio Intercultural: “Lenguas originarias en el Nuevo Milenio”, organizado por el Programa de Educación Intercultural Bilingüe del Ministerio de Educación, el Programa Orígenes, de CONADI y UNICEF; y por último, la realización de reuniones relativas al Proyecto de declaración sobre los derechos de los pueblos indígenas.

Enfoque de Género

En el año 2006 se inicia la aplicación del enfoque de género para este producto, de acuerdo a las definiciones estratégicas del PMS. Para este mismo año, se afirma que como parte de una iniciativa del Programa de Mejoramiento de Gestión “Enfoque de Género”, y algunas de las actividades culturales desarrolladas estuvieron especialmente dirigidas a la mujer. No se dispone de información más detallada sobre dichas actividades.

A partir del año 2007, debido a metas de gestión determinadas por PMG Enfoque de Género, se reserva el mes de abril para actividades que realizan mujeres artistas. Cabe destacar que el ciclo que se realiza en el mes de abril no es excluyente de otras propuestas que realizan artistas mujeres en el resto del año.

En el diagnóstico 2008 se establece que “La Casa de la Cultura Anahuac lleva a cabo exposiciones, conciertos y muestras culturales en general, trabaja en la inclusión de géneros ofertando actividades tanto para hombres como mujeres de todas las edades y condiciones, pero también estimulando y

¹⁹ Fuente: BGI 2007

organizando acciones desarrolladas solo por mujeres o celebrando fechas conmemorativas como el Día de la Mujer”.²⁰

2.4.8. Gratuidades

Población Potencial y Objetivo

Este producto ofrece acceso gratuito a visitantes de los siguientes subproductos:

- Zoológico
- Bosque Santiago
- Piscinas

La definición en que se basa el Parque Metropolitano de Santiago para establecer a quienes se concede gratuidad es la siguiente, "beneficio que se otorga a grupos organizados que provienen de instituciones, programas y personas que atienden a niños, adultos y adultos mayores, de sectores de escasos recursos, de vulnerabilidad social y discapacitados"²¹.

En general, aunque el beneficio alcanza a la población a nivel nacional, el énfasis de este producto se concentra en la Región Metropolitana. La población potencial y objetivo son coincidentes, y corresponden a las personas que pertenecen a este conjunto de la sociedad, a las que se les ofrece el ingreso gratuito a las instalaciones del Parque Metropolitano de Santiago.

Como una forma de cuantificar los posibles destinatarios del producto, se presentan los siguientes antecedentes de población.

**Cuadro I.19:
Antecedentes de Población Región Metropolitana**

Tipo Población	Población R.M.
Población Bajo línea de Pobreza ⁽¹⁾	727.098
Discapacitados (moderado y severo) ⁽²⁾	308.715
Población Rural ⁽³⁾	216.021
Población de etnias ⁽⁴⁾	191.454

Fuentes: (1) De antecedentes expuestos en Cuadro N° 10 de población y % bajo la línea de Pobreza en región Metropolitana. INE, Encuesta CASEN 2006; (2) Primer Estudio Nacional de la Discapacidad 2004, INE ; (3) Compendio Estadístico 2007, INE; (4) Censo 2002, INE.

Ahora bien, estas poblaciones se intersectan entre ellas, por lo tanto, no es posible tener una estimación precisa de la población potencial en estudio.

Como antecedente adicional, dentro de los indicadores de desempeño se definieron metas anuales, las que se establecen como porcentaje de visitas gratuitas con respecto al total de usuarios del año, por lo tanto, su base es variable. Las metas, para el año 2007, corresponden a un 20% del total de visitas para el Zoológico, y un 60% para el Centro de Educación Medioambiental. Para el subproducto piscinas no se definieron metas asociadas a gratuidades, pero si se establecieron para años posteriores.

²⁰ Cita de Guía para presentación de Informe Final PMG de Género 2008

²¹ Fuente: "Manual de Procedimientos del Servicio Integral de Atención al Cliente SIAC del Parque Metropolitano de Santiago"

Cabe destacar la promoción que se ha realizado de este producto en municipalidades, organizaciones sociales y coordinación con el “Programa Verano en Buena” de la Intendencia Regional.

Criterios de Focalización

De acuerdo a los antecedentes este producto se focaliza ocupando criterios socioeconómicos, para extrema pobreza, y de vulnerabilidad social, para personas con alguna discapacidad, etnias, y otros sectores vulnerables de la población, los que no quedan detallados en el criterio.

Este producto es una focalización en “los sectores más desfavorecidos, extrema pobreza, discapacitados, grupos rurales, etnias, etc..”²². En mayor detalle el Parque Metropolitano de Santiago expone la población a quien alcanza este beneficio de acuerdo a información de los Indicadores de Desempeño 2008, “se consideran como sectores desfavorecidos a: Extrema pobreza o de escasos recursos, Escuelas P-900, Escuelas con altos índices de vulnerabilidad (condición otorgada por la JUNAEB en base al Índice de Vulnerabilidad Escolar IVE²³), los Liceos incorporados al Programa “Liceo para Todos” del Ministerio de Educación, discapacitados, grupos rurales, etnias, scout y organizaciones religiosas, grupos carenciales de la sociedad, Escuelas de Lenguaje, Discapacitados (visual, mental, auditivo, físico y psíquico), o que se encuentran geográficamente aislados de la capital y del Parque Metropolitano. Convenios con Municipalidades, Junji y Fundaciones e instituciones sin fines de lucro, Organizaciones comunitarias (Juntas de Vecinos, Centros Culturales, Centros de Madres, Centros Culturales y Deportivos), Adultos mayores, Organizaciones religiosas que acrediten que traen personas de escasos recursos, Sename, Integra, Coanil, Chile Solidario, Chile Barrio, Prodemu, Hogares, Centros de rehabilitación, Grupos de Scouts, en general cualquier Institución que acredite ser de escasos recursos”.

Mecanismos de Selección

El procedimiento para entregar este beneficio para el Zoológico y Piscinas es administrado por el servicio de Atención al Cliente SIAC, para Bosque Santiago las gratuidades las otorga la propia Unidad Educativa Bosque Santiago.

Para solicitar este beneficio la institución debe enviar un documento por escrito, vía mail, fax, carta u otro con los antecedentes de la organización: RUT, nombre institución, dirección, fonos, antecedentes del representante legal, y descripción de la institución; índice de vulnerabilidad, o que indique la condición socioeconómica del grupo.

Para aprobar gratuidades se considera:

- Para instituciones educacionales, los antecedentes del establecimiento recibidos en la ficha que se debe completar al solicitar la visita. Lo cual se complementa con los antecedentes del IVE, de JUNAEB, que deben corresponder a un mínimo de 20% de vulnerabilidad para acceder a alguna gratuidad.

²² Cita textual: Ficha Identificación año 2008, Indicadores de Desempeño, Parque Metropolitano.

²³ El IVE es una medición que tiene por objetivo identificar la vulnerabilidad social de la población escolar chilena y se utiliza como *referencia* en la asignación de los beneficios que la JUNAEB otorga a cada establecimiento. La realiza JUNAEB en el mes de abril mediante la aplicación de una encuesta a los primeros básicos y primeros medios de los establecimientos educacionales que postulan. Esta encuesta de carácter censal, se aplica anualmente a todos los establecimientos municipales o particulares subvencionados del país y mide el porcentaje de alumnos en condición de vulnerabilidad en cada establecimiento

- Para el caso de Bosque Santiago sólo se considera el antecedente del IVE, el cual es completado en la ficha de solicitud por la propia delegación.

Para otro tipo de agrupaciones, que en general son derivadas desde Municipalidades con convenio con el Parque Metropolitano de Santiago, éstas avalan la procedencia del grupo, en cuanto a carencias y vulnerabilidad, para ser beneficiarios de gratuidad en alguno de los productos ofrecidos por el PMS.

Por último, para agrupaciones que se presentan en forma independiente, se les pide una carta de acreditación de su condición de vulnerabilidad por parte de la Dirección de Desarrollo Comunitario de la Municipalidad de donde provienen.

Las organizaciones que no acreditan con este método su situación para obtener gratuidades, pueden optar por rebajas, las que se aprueban sin selección de beneficiario. Solamente se realiza una revisión y ajuste de fecha de la visita considerando la disponibilidad de atención que tiene el producto que el grupo requiere.

En el caso de convenios anuales se envía previamente a los interesados, para su análisis con el área Jurídica a fin de aclarar dudas y aprobar lo estipulado; luego se fija reunión para la firma del documento en triplicado. Al momento de la firma es vigente.

El procedimiento para atender a los beneficiarios de este producto está establecido en el Manual de Procedimientos del SIAC, de forma similar que el proceso descrito para rebajas.

Enfoque de Género

De acuerdo a la información disponible en las Definiciones Estratégicas, se aplica enfoque de género a este producto. Como una aplicación de esta política, se expone la entrega de gratuidades²⁴ a mujeres, que cumplen con las condiciones para acceder a gratuidades, para el ingreso al Zoológico en el año 2006. Estas condiciones son similares a las aplicadas para la selección de hombres, sin embargo existe una prioridad para las organizaciones de mujeres. En el año 2008 se registra la entrega de gratuidades a diferentes agrupaciones de mujeres, centros de madres y PRODEMU.

En base al diagnóstico de género de 2008 se establece que en este producto no se detectan inequidades o brechas por superar.

²⁴ Fuente: BGI del Parque Metropolitano de Santiago Año 2006

3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y MECANISMOS DE GESTIÓN

3.1 Estructura Organizacional, Distribución de Funciones y Mecanismos de Coordinación.

El Parque Metropolitano de Santiago es un servicio público descentralizado²⁵ que depende del Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU)²⁶.

La creación del Parque Metropolitano se encuentra fuertemente ligada a los terrenos del Cerro San Cristóbal, sector donde desde fines del siglo XIX se hicieron esfuerzos por crear un espacio abierto de áreas verdes para Santiago. En 1917 se promulgó la Ley N° 3.295 donde se declara que los terrenos que se extienden desde el Bosque Santiago hasta el Cerro San Cristóbal son de propiedad pública y se destinan a la formación de un Parque.

Posteriormente, el año 1966 por medio de la Ley N° 16.464 se refunden los Servicios del Cerro San Cristóbal y Jardín Zoológico Nacional y se crea el “Parque Metropolitano de Santiago”. Durante el mismo año, el Parque fue traspasado del Ministerio del Interior al Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU), que había sido creado recientemente.

En relación a su institucionalidad, el Parque Metropolitano de Santiago posee una Dirección General que está a cargo del Director/a, que es funcionario de confianza del Gobierno con dependencia directa del MINVU, el cuál es elegido/a a través del Sistema de Alta Dirección Pública²⁷.

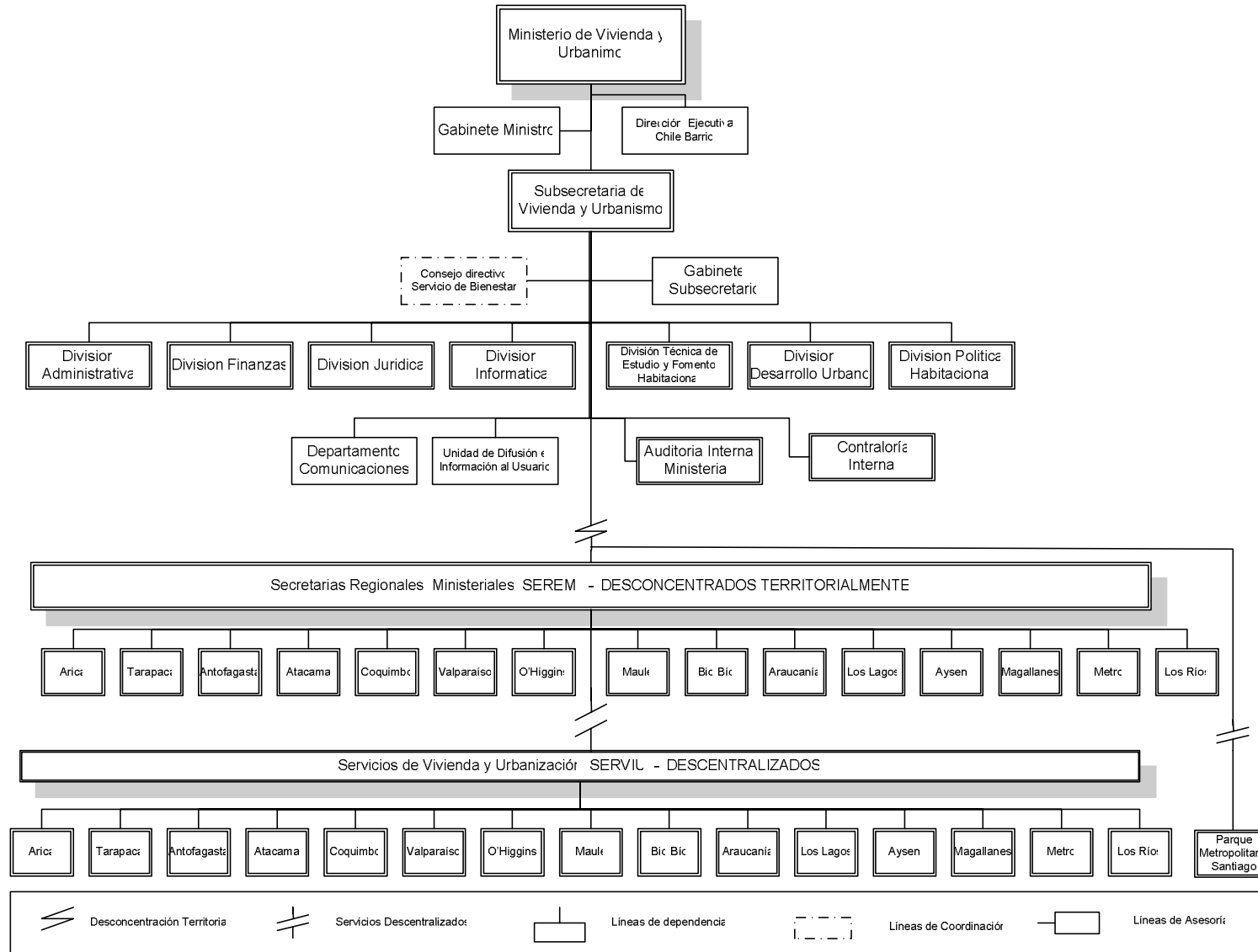
A continuación se presenta el organigrama que vincula el Parque Metropolitano de Santiago con la estructura del MINVU.

²⁵ La Ley N° 16.464 y el D.S. N° 891 del 16.06.1996, establecen que el PMS posee personalidad jurídica propia y patrimonio propio y está sometido a la supervigilancia del Presidente/a de la República a través de un Ministerio.

²⁶ La Ley N° 16.582, artículo 13°, de fecha 24/11/1966, fija dependencia del Ministerio de vivienda y Urbanismo.

²⁷ D.S. N° 891 del 16.06.1996, publicado en el Diario Oficial del 26.08.1966, fija el nuevo texto del D.F.L. N°264 de 1960.

Cuadro I.20: Estructura del Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU)



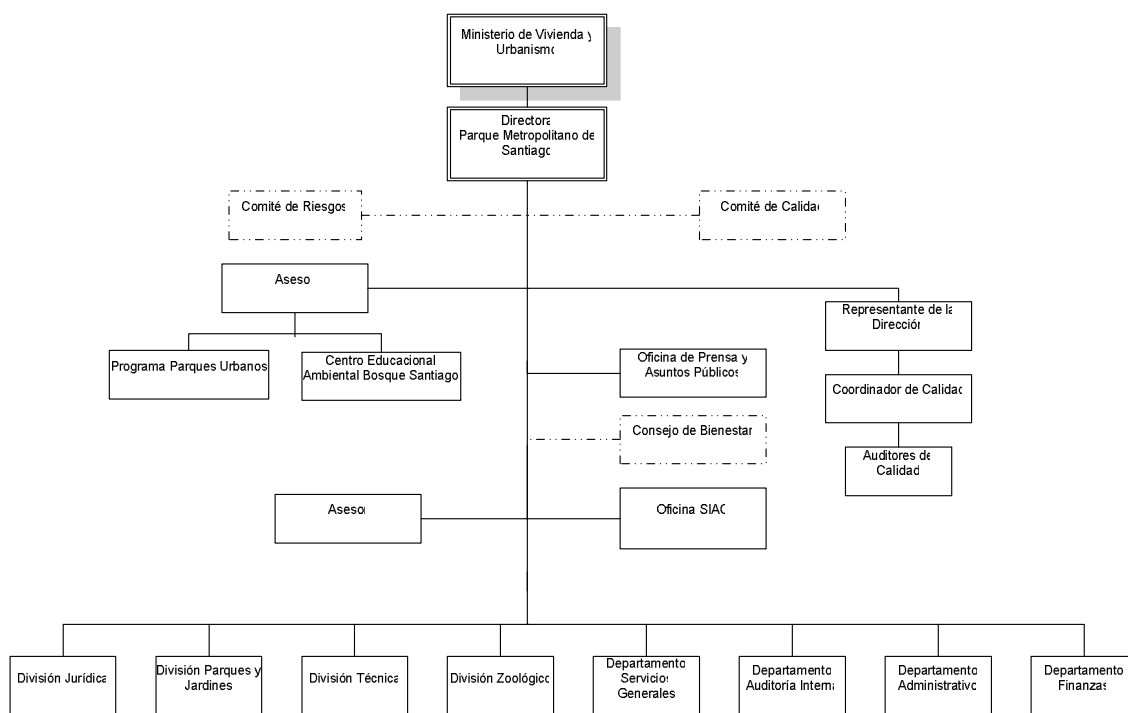
Fuente: BGI 2007 MINVU – SERVIU.

El organigrama institucional del PMS se compone de 4 Divisiones (Jurídica, Parques y Jardines, Zoológico y Técnica), cuatro Departamentos (Administrativo, Finanzas, Auditoría Interna y Servicios Generales), la Oficina de Prensa y Asuntos Públicos y la Oficina SIAC (Sistema Integral de Atención al Ciudadano). Además, de un asesor de la Dirección dependen el Programa de Parques Urbanos y el Centro Educacional Bosque Santiago.

A continuación se presenta el organigrama vigente a Septiembre del año 2008 del Parque Metropolitano de Santiago:

**Cuadro I.21:
Organigrama Parque Metropolitano de Santiago**

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL DEL PARQUE METROPOLITANO DE SANTIAGO



Fuente: Parque Metropolitano de Santiago.

En las secciones siguientes se entregará una descripción de la orgánica de cada una de las unidades que componen la estructura del Parque Metropolitano de Santiago. Las descripciones están basadas en las bases de la licitación, en las entrevistas realizadas a los directivos y los datos y organigramas facilitados por ellos con motivo de la evaluación. También se consideraron las órdenes de servicio que fijan la estructura y dependencias del Parque las cuales se listan a continuación:

- Orden de Servicio N° 14, de 07/05/2001, establece estructura y funciones de las diferentes dependencias del Servicio.
- Orden de Servicio N° 25 de 21/03/2003, Fija número de Oficinas, cambia nombre Departamento SS.GG., fija dependencia de Oficina Servicios Generales y fija dependencia del Servicio de Bienestar.

- Orden de Servicio N° 17 de 10/03/2004, fija dependencia Central Telefónica.
- Orden de Servicio N° 44 de 04/05/2005, fija dependencia, denominación y funciones del Centro Educación Ambiental Bosque Santiago.
- Orden de Servicio N° 61 de 24/08/2005, crea y fija funciones de la Unidad de Planificación y Control de Gestión de Inversión.
- Orden de Servicio N° 66 de 12/09/2005, fija funciones de la Sección Movilización.
- Orden de Servicio N° 70 de 26/09/2005, cambia dependencias de Oficinas OIRS, Informática, Casa de la Cultura, Unidad de Modernización, Unidad de Capacitación y Planificación y Gestión de Inversión.
- Orden de Servicio N° 13 de 06/02/2006, fija dependencias de Piscinas Tupahue y Antilén.
- Orden de Servicio N° 51 de 27/06/2006, fija funciones y obligaciones de la División Zoológico y sus Unidades.
- Orden de Servicio N° 60 de 05/09/2007, modifica funciones de Oficina de Partes y Archivo General.
- Orden de Servicio N° 68 de 11/10/2007, fija dependencia de la Unidad de Servicio de Seguridad.
- Orden de Servicio N° 05 de fecha 22/02/2008, fija dependencia de la Oficina de Informática.
- Orden de Servicio N° 14 de 19/03/2008, crea la Unidad de Planificación y Control de Gestión, dependiente del Departamento Finanzas.
- Orden de Servicio N° 48 de 15/07/2008, crea y fija funciones de la Sección Redes Hídricas, dependiente de la División Técnica.
- Se agrega el D.F.L. N° 42 de 03/12/2004, que fija denominación de Jefes de Departamento a Jefes de División.

3.1.1 División Jurídica

Esta unidad vela por el fiel cumplimiento de la legislación vigente aplicable al Parque Metropolitano de Santiago, presta asesoría jurídica integral a la Dirección y demás Divisiones, Departamentos, Oficinas y Programas que conforman la estructura del Servicio. Representa los actos y resoluciones de la Dirección, Divisiones y Departamentos y vela por la legalidad del procedimiento de los sumarios administrativos o investigaciones sumarias que se instruyan, manteniendo a la Dirección y a todo el Servicio informados de la normativa legal vigente que proceda. Además, realiza cualquier otra labor de orden jurídico que le encomiende la Dirección.

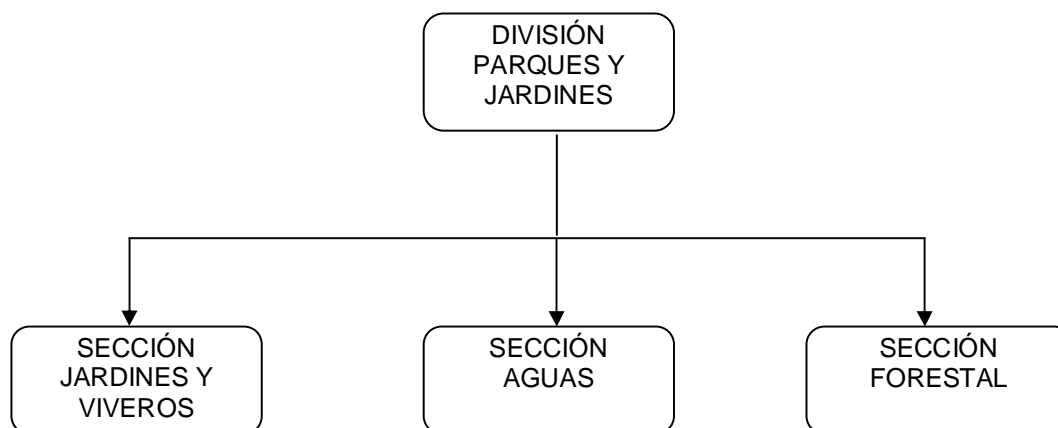
Esta es una unidad pequeña, compuesta por un equipo de 3 personas.

3.1.2 División Parques y Jardines

Esta unidad mantiene, crea, protege y conserva la flora nativa y, a la vez, mejora la calidad ambiental de la ciudad mediante el desarrollo y cuidado de las 722Has. del Parque Metropolitano de Santiago.

A continuación se muestra el organigrama de la unidad actualizada a Septiembre del 2008:

**Cuadro I.22:
Organigrama División Parques y Jardines**



Fuente: Parque Metropolitano de Santiago, Septiembre 2008.

Como se puede observar, la unidad se encuentra dividida en 3 secciones. La sección Forestal, se encarga de las plantaciones y de la protección por intermedio de la Brigada Forestal. Tiene bajo su responsabilidad 400 Ha forestadas. La sección Jardines y Viveros tiene bajo su responsabilidad 32 ha. de jardines y 5 ha. de viveros.

La sección Aguas se ocupa del riego mediante el manejo del agua y del abastecimiento del recurso hídrico al zoológico y las piscinas. Esta sección también administra los excedentes de aguas que pueden ser vendidos a empresas que así lo soliciten, las que por lo general se ubican geográficamente cerca del PMS, como por ejemplo las empresas constructoras de las autopistas aledañas. Luego de alcanzado un acuerdo económico, la sección se encarga de hacer llegar el agua a un sector acordado por medio de sus sistemas de grifos.

En relación a la provisión de productos estratégicos, se puede señalar que esta unidad provee el subproducto Parque Metropolitano de Santiago (722 há), perteneciente al producto estratégico N° 1 denominado Áreas Verdes. La provisión de este producto recae en las tres secciones en base a sus respectivas competencias.

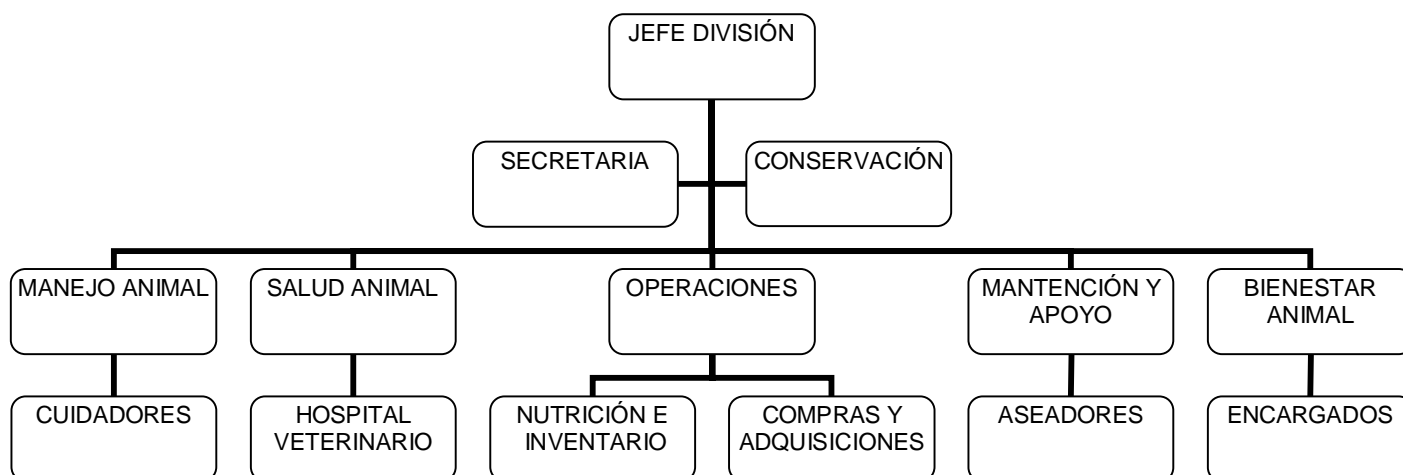
Esta unidad está compuesta por 113 funcionarios. De estos, 49 trabajan en la sección jardines y viveros, 20 trabajan en la sección de aguas y 40 en la sección forestal. Los 4 restantes son el jefe de la división junto a 3 colaboradores.

3.1.3 División Zoológico

Esta unidad vela por la conservación, protección y desarrollo de la colección animal del Zoológico Nacional y otros que se le encomienden, y asesora a la Dirección en los lineamientos para desarrollar en la medida de lo posible, un concepto de Zoológico, sobre la base de objetivos de recreación, educación y conservación. Proporciona un espacio a la comunidad para la recreación y la educación en torno a la naturaleza y la fauna silvestre. Realiza investigación en beneficio de los animales en cautiverio y contribuye a la conservación de la fauna nativa amenazada.

A continuación se muestra el organigrama facilitado por el Jefe de la División de Zoológico con motivo de la evaluación:

**Cuadro I.23:
Organigrama División Zoológico**



Fuente: División de Zoológico – Parque Metropolitano de Santiago.

Como se puede observar, la unidad se compone de 5 secciones. La sección salud animal tiene a su cargo el hospital veterinario. La sección manejo animal se compone de los cuidadores encargados del cuidado de los animales. La sección Mantenimiento y Apoyo, tiene bajo su responsabilidad al equipo de aseadores. La sección bienestar animal se ocupará de los temas referidos a las conductas de los animales. La sección operaciones tiene bajo su responsabilidad los temas asociados a la nutrición e inventario, así como los temas relacionados a las compras y adquisiciones del zoológico.

En relación a la provisión de productos estratégicos, esta unidad es responsable de la provisión del producto estratégico N° 2 denominado Zoológico que considera el subproducto exhibición animal y preservación y conservación de la fauna nativa. La provisión del subproducto exhibición animal recae en la sección manejo animal y la sección mantenimiento y apoyo. La provisión del subproducto preservación y conservación de la fauna nativa recae principalmente en la sección de salud animal y la sección de bienestar animal.

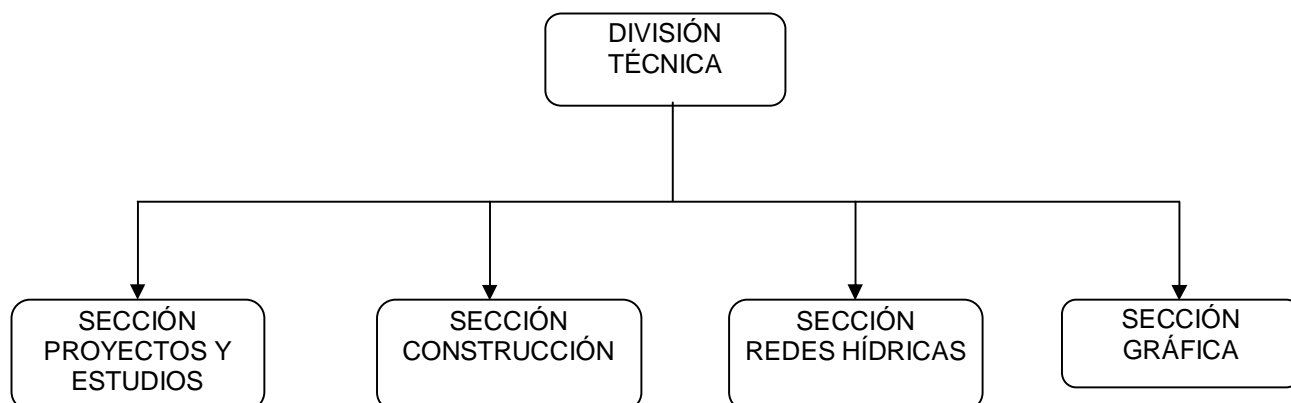
En esta división trabajan 52 funcionarios.

3.1.4 División Técnica

Esta unidad realiza la planificación, estudios, proyectos, reparaciones, operaciones y otras obras que tengan relación con la mantención de recintos e instalaciones, la fiscalización de obras que realice personal ajeno al Servicio, la mantención y reparación del equipamiento del Parque Metropolitano de Santiago, como también, del diseño comunicacional de la institución.

A continuación se muestra el organigrama de la unidad actualizada a Septiembre del 2008:

**Cuadro I.24:
Organigrama División Técnica**



Fuente: Parque Metropolitano de Santiago, Septiembre 2008.

Como se puede observar, esta unidad se encuentra dividida en 4 secciones. La sección proyectos y estudios se encarga de realizar los proyectos y estudios requeridos para el continuo mejoramiento del parque. La sección construcción se encarga de los temas relacionados con las obras de construcción ejecutadas en el parque. La sección redes hídricas se encarga de los temas relacionados con los sistemas de aguas del Parque. La sección gráfica se encarga de los temas de señalización del Parque.

Esta unidad no es responsable directo de la provisión de ningún producto estratégico.

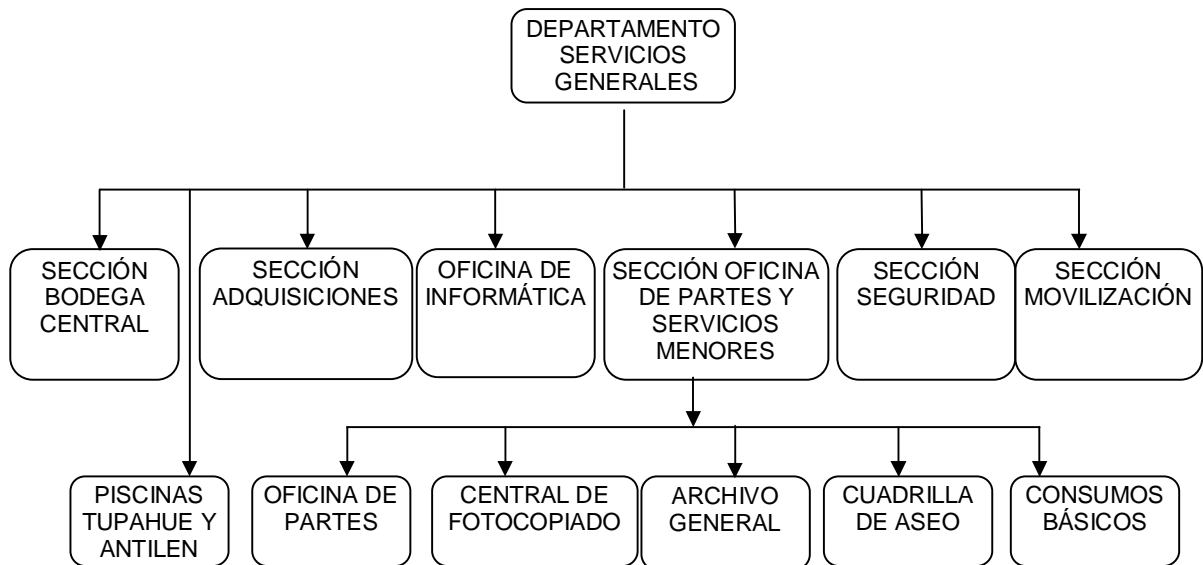
En esta sección trabajan 32 funcionarios.

3.1.5 Departamento Servicios Generales

Esta unidad ejerce el control del normal abastecimiento de los elementos necesarios requeridos por la Dirección, Departamentos, Divisiones, Oficinas y Programas que requieran para el buen funcionamiento del Servicio. Además, esta a su cargo todo el sistema de seguridad de las personas y bienes que permitan el normal funcionamiento del Parque.

A continuación se muestra el organigrama de la unidad actualizada a Septiembre del 2008:

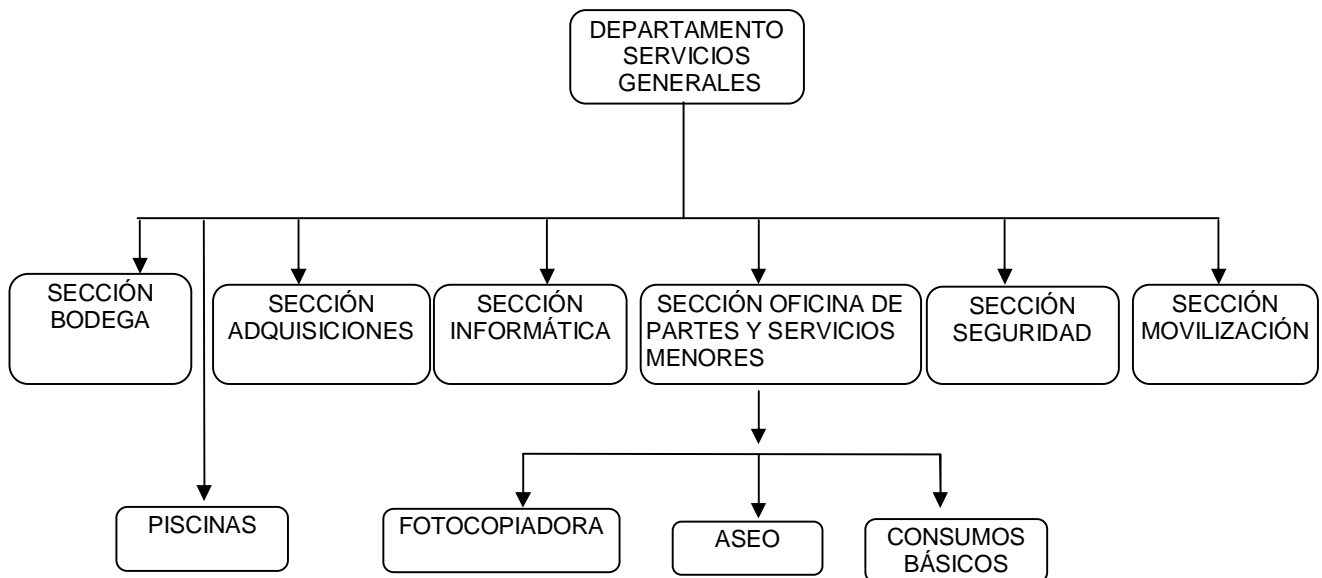
**Cuadro I.25:
Organigrama Departamento Servicios Generales**



Fuente: Parque Metropolitano de Santiago, Septiembre 2008.

También se contó con un organigrama proporcionado por la jefa del departamento de Servicios Generales, actualizado a Diciembre del 2008.

**Cuadro I.26:
Organigrama Departamento Servicios Generales**



Fuente: Departamento Servicios Generales, Diciembre 2008.

Como se puede observar, esta unidad se compone de 6 secciones y la unidad piscinas. La sección adquisiciones se encarga de las adquisiciones y compras del Parque Metropolitano de Santiago. La sección bodega se ocupa de administrar la bodega Central. La sección movilización, se encarga de la dotación de vehículos del parque. La sección seguridad se encarga de los temas relacionados a la seguridad del Parque. La sección oficina de partes y servicios menores se encarga de los temas relativos al aseo, a la oficina de partes y el archivo general, y los consumos básicos. La sección de informática es la encargada de los temas informáticos del Parque. La unidad piscinas, se encarga de la mantención de las piscinas del parque.

En relación a la provisión de productos estratégicos, esta unidad es responsable de la provisión del subproducto Piscina, perteneciente al producto estratégico N°3 denominado Diversión y Esparcimiento. La provisión de este subproducto recae en la unidad de Piscinas.

De igual modo, esta unidad provee el subproducto Zona de Picnic, perteneciente al producto estratégico N° 3 denominado Diversión y Esparcimiento. La provisión de este subproducto recae principalmente en la unidad de aseo.

En este departamento trabajan 53 funcionarios.

3.1.6 Departamento Finanzas

Esta unidad vela por la optimización y correcta utilización de los recursos financieros en cumplimiento de la planificación y gestión financiera del Servicio, como también propender a aumentar los ingresos propios. Además esta a cargo de las boleterías del Zoológico y Piscinas, así como también de la administración de los peajes de acceso al parque. También tiene bajo su cargo la administración de las concesiones del parque como el funicular, el teleférico, y las tiendas dedicadas a la venta de servicios al público.

A continuación se muestra el organigrama de la unidad actualizada a Septiembre del 2008:

**Cuadro I.27:
Organigrama Departamento Finanzas**



Fuente: Parque Metropolitano de Santiago, Septiembre 2008.

Como se puede observar, el departamento de finanzas está compuesto por 5 secciones. La sección contabilidad y presupuesto se encarga de los temas presupuestarios y contables. La sección tesorería se preocupa de los flujos de dinero y en particular tiene bajo su responsabilidad las boleterías y las concesiones del Parque. La sección inventario se encarga de mantener actualizado el inventario del Parque. La sección Casa de la Cultura administra el

funcionamiento de la Casa de la Cultura. La unidad de Planificación y Control de Gestión se aboca a la planificación y control de gestión de los temas del Parque.

En relación a la provisión de productos estratégicos, esta unidad es la responsable de la provisión del producto estratégico N° 5 denominado Cultura y que consiste del subproducto Casa de la Cultura y sus componentes Eventos, Exposiciones y Conciertos. La provisión de este subproducto recae en la sección Casa de la Cultura.

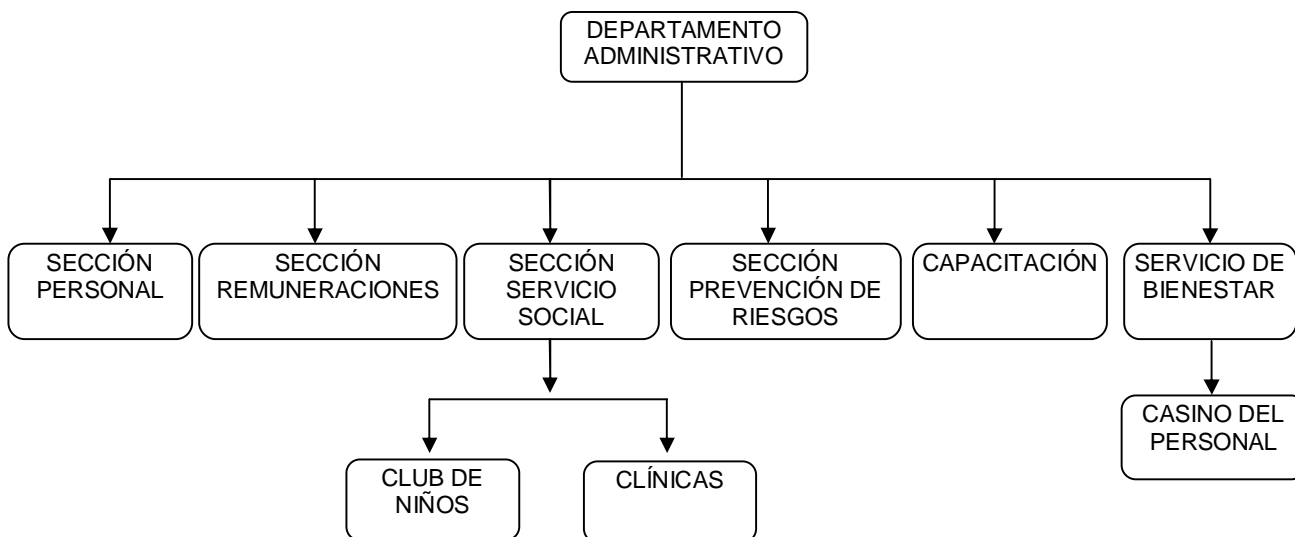
En este departamento trabajan 53 funcionarios. 6 de ellos trabajan en la unidad de contabilidad y presupuesto, 13 de ellos en la sección tesorería (6 de ellos son cajeros), 4 en la unidad de inventarios, 2 en la Casa de la Cultura y 2 en la unidad de planificación y control de gestión.

3.1.7 Departamento Administrativo

Esta unidad cuida de las relaciones del Servicio con su personal, cautelando que éste cumpla correctamente sus deberes y preservando al mismo tiempo sus derechos. Además, se encarga de entregar asesoría en asistencia social y prevención de riesgos al Servicio. El Departamento Administrativo es el encargado de cumplir y hacer cumplir la política de administración del personal del Parque Metropolitano. Además, es el canal de comunicación y vinculación del Servicio con los Organismos Gremiales.

A continuación se muestra el organigrama de la unidad actualizada a Septiembre del 2008:

Cuadro I.28:
Organigrama Departamento Administrativo



Fuente: Parque Metropolitano de Santiago, Septiembre 2008.

Como se observa, el departamento administrativo está compuesto de 6 secciones. La sección personal se encarga de los temas relativos a los recursos humanos del servicio. La sección remuneraciones se encarga del correcto pago de las remuneraciones del personal. La sección servicio social se encarga de mejorar la calidad de vida de los funcionarios. La sección prevención de riesgos se encarga de las prevención de riesgos al interior del Parque. La sección de capacitación se encarga de la capacitación del personal del Parque. El servicio

de bienes se encarga del bienestar del personal del Parque y administra el casino del personal.

En este departamento trabajan 36 funcionarios. 3 en la sección personal, 3 en la sección remuneraciones, 3 en el servicio social, 2 en las clínicas, 2 en el club de niños, 2 en la sección de prevención de riesgos, 1 un la sección de capacitación, 8 en el servicio de bienestar, 3 en el casino del personal

3.1.8 Departamento Auditoría Interna

Esta unidad asesora a la Dirección y Jefaturas del Servicio, colabora en la fiscalización, control y evaluación de las acciones que debe cumplir, y otras que se le encomiende en materias de su competencia. Además permanentemente debe proponer acciones que tiendan al mejoramiento de procesos internos orientados a optimizar la gestión la institución.

Esta es una unidad pequeña, compuesta por un equipo de 3 personas.

3.1.9 Programa Parques Urbanos

Esta unidad vela por la mantención y conservación de los Parques Urbanos entregados en administración al Parque Metropolitano de Santiago y de todos los parques y áreas que le encomiende la Dirección. Dentro de sus funciones prepara y desarrolla administrativamente los procesos de licitaciones, de la mantención y conservación de los Parques Urbanos, además de la vigilancia y control administrativo mensual del cumplimiento de contratos y realiza las inspecciones técnicas necesarias para su funcionamiento. De esta forma se proveen espacios públicos para la comunidad y, a la vez, se mejora la calidad del medioambiente en la ciudad, aumentando la cantidad de áreas verdes por habitantes.

Esta es una unidad pequeña, compuesta por 8 personas.

En relación a la provisión de productos estratégicos, se puede señalar que esta unidad provee el subproducto Parques Urbanos, perteneciente al producto estratégico N° 1 denominado Áreas Verdes.

3.1.10 Centro de Educación Ambiental Bosque Santiago

Esta unidad desarrolla programas educativos sobre flora y fauna nativa, contaminación y valores éticos de la cultura ambiental, para sensibilizar a niños, jóvenes y adultos en la preservación del medio ambiente.

Esta es una unidad está compuesta por 22 personas.

En relación a la provisión de productos estratégicos, se puede señalar que esta unidad es responsable de la provisión del producto estratégico N° 4 denominado Educación Medio Ambiental.

3.1.11 Oficina de Prensa y Relaciones Públicas

Esta unidad elabora y ejecuta el plan de medios con el fin de dar a conocer a la opinión pública los servicios que provee el parque.

Esta es una unidad pequeña, donde trabajan dos personas.

En relación a la provisión de productos estratégicos, esta unidad es la responsable de la provisión del subproducto Gimnasia Entretenida y Yoga, perteneciente al producto estratégico N° 3 denominado Diversión y Esparcimiento.

3.1.12 Oficina de atención al ciudadano (SIAC)

Esta unidad es la responsable de contar con los mecanismos que faciliten el acceso oportuno a la información, la transparencia de los actos y resoluciones y el ejercicio de los derechos de los ciudadanos.

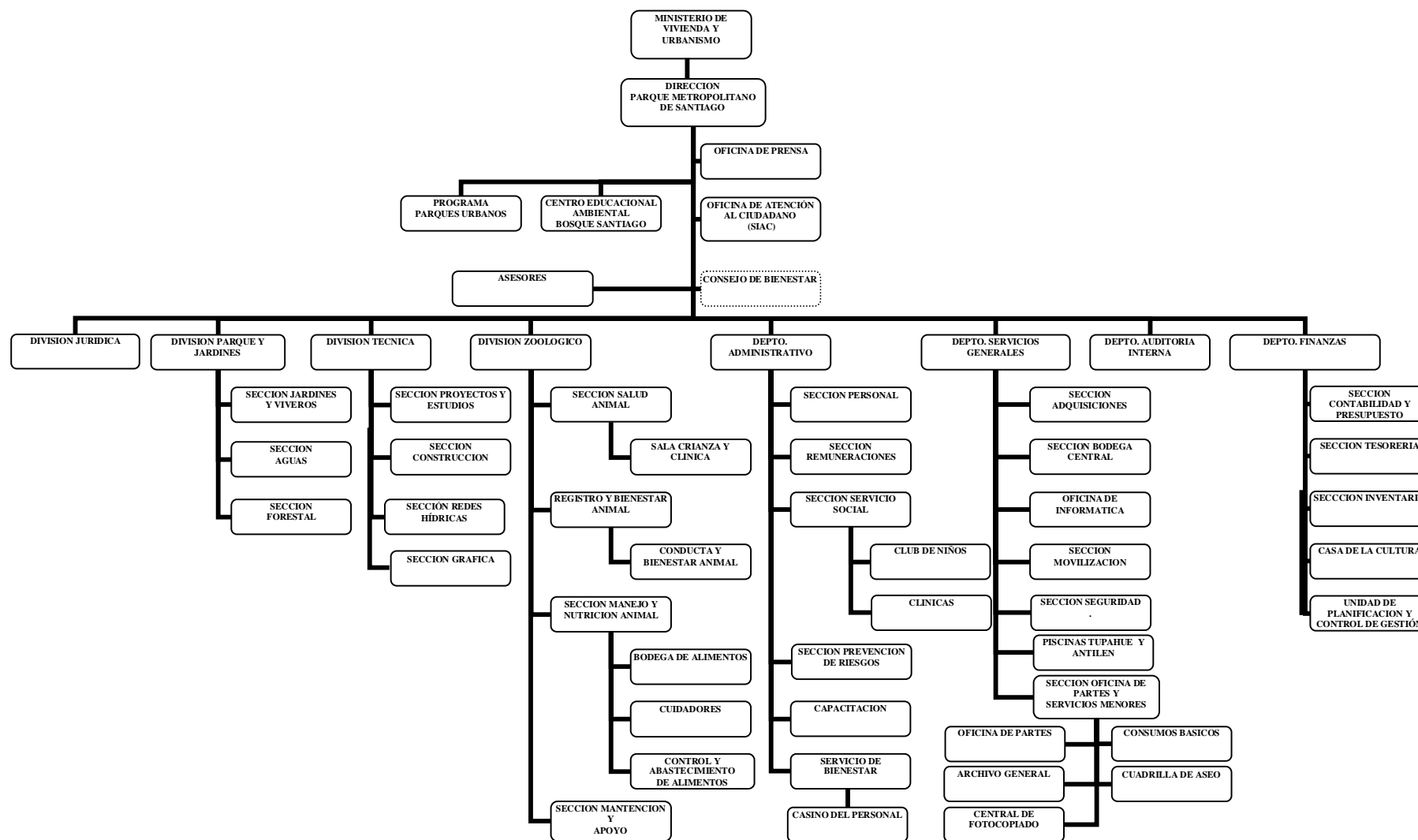
Esta es una unidad pequeña, compuesta por 12 personas.

En relación a la provisión de productos estratégicos, esta unidad es responsable de la provisión del producto estratégico N° 6 denominado Gratuidades, que considera los subproductos Gratuidades Zoológico, Gratuidades Bosque Santiago y Gratuidades Piscinas.

3.1.13 Parque Metropolitano de Santiago

Finalmente, se presenta un organigrama más detallado de la estructura del Parque Metropolitano actualizado a Septiembre del 2008:

Cuadro I.29: Organigrama Vigente Parque Metropolitano



Fuente: Parque Metropolitano de Santiago.

3.1.14 Mecanismos de Coordinación al interior del Parque Metropolitano

Los principales mecanismos de coordinación dentro del Parque Metropolitano consisten en reuniones de trabajo. La Directora se reúne periódicamente con los Jefes de Departamento o de División. A nivel de los Jefes de Unidades Operativas se realizan reuniones semanales, a las que son incluidos de manera quincenal los Jefes de Departamentos. De igual modo, los Jefes de los distintos Departamentos o Divisiones realizan reuniones periódicas con los distintos encargados dentro de sus unidades.

Las reuniones periódicas de trabajo suelen ser convocadas con la debida antelación e incluyendo los principales puntos a abordar. Durante la sesión se lleva acta de los puntos abordados, la cual es posteriormente distribuida entre los involucrados.

Además de las reuniones, la coordinación de la institución y de sus distintas unidades se realiza a través del envío de correos electrónicos y de correspondencia formal, la que considera oficios y memorandos entre otros.

En las entrevistas en profundidad realizadas por la consultora²⁸, los principales Directivos mencionaron la existencia de una comunicación diaria y fluida en terreno de manera verbal, lo que permitiría resolver los temas cotidianos.

Anualmente, se realiza una reunión para revisar el desempeño del año y definir los desafíos del próximo año.

3.1.15 Mecanismos de Coordinación con agentes externos

A continuación se describen los agentes con los cuales existe coordinación:

Corporación de Amigos del Parque

Existe coordinación con la Corporación de Amigos del Parque que es una entidad sin fines de lucro, cuyo objetivo es apoyar al Parque en su desarrollo, tendiendo a potenciar los objetivos y actividades de la institución como Servicio Público, con apoyo del sector privado. A través de esta corporación se canalizan los aportes y proyectos que el sector privado desee realizar para mejorar el PMS.

Algunos proyectos concretados gracias al aporte de la Corporación son:

- Construcción de recintos para animales del Zoológico Nacional (Cocodrilos, Jirafas, etc.)
- Colaboración en proyectos de conservación de fauna nativa.
- Creación de la Unidad Educativa del Parque.
- Financiamiento de mobiliario urbano en diferentes sectores del Parque
- Proyecto de forestación de la cantera Sheraton.
- Campaña para la adquisición de cuatro ejemplares de jirafas y dos osos polares.

²⁸ Teresa Rey Carrasco, Directora; Mauricio Fabry Otte, División Zoológico; Hernán Merino Rollan, División Parques y Jardines; Alejandro Donoso Henríquez, División Técnica y Parques Urbanos; Leslie Duran Nuñez, Departamento de Auditoría; Justine Piña, Departamento de Finanzas; Luis Aranguiz Jiménez, Departamento Administrativo; Manuel Muñoz, División Jurídica; Paulina Torres, SIAC; Alejandra Rodríguez, Servicios Generales; Verónica Espinoza, Unidad Educación Medioambiental. Esto corresponde al 92% de la plana Directiva del Parque Metropolitano de Santiago, faltando solamente la Oficina de Prensa.

- Participación en el desarrollo y directorio del centro de Educación Ambiental Bosque Santiago.

En caso de que alguna institución o particular desee apoyar o plantear alguna iniciativa, el mecanismo formal de coordinación es llamar al teléfono 7301300.

Programas de Conservación y Preservación de Fauna

El Zoológico se coordina con agentes externos para el desarrollo de programas de conservación y preservación de fauna, especialmente nativa o exótica en riesgo, lo que ha permitido al Zoológico adquirir reconocimiento en Chile como en el extranjero. Estos programas son de carácter interinstitucional, donde organismos públicos y privados, nacionales e internacional trabajan en forma conjunta entre los que destacan el Servicio Agrícola Ganadero (SAG)²⁹, Corporación Nacional Forestal (CONAF)³⁰, Unión de Ornitólogos de Chile (UNORCH)³¹, Zoo Conservation Outreach Group (ZCOG)³², y Wildlife Conservation Society³³. Los principales proyectos de cooperación desarrollados de listan a continuación.

- Programa Binacional de Conservación de Cóndor Andino Chile Argentina (desarrollado en todo el territorio sudamericano)
- Proyecto de Conservación de Anfibios en Peligro de extinción en Chile
- Proyecto Loro Tricahue (regiones IV, VI y VIII)
- Proyecto de preservación genética de Pudú
- Proyecto Conservación de flamencos en Chile (I, II y III regiones)

Plan Verde

Es una iniciativa de los organismos públicos de Seremi de Vivienda y Urbanismo, CONAMA, Parque Metropolitano de Santiago y la Intendencia de Santiago, junto con la participación de iniciativas privadas para canalizar recursos para la materialización de seis líneas de ejecución: Creación de Plazas y Parques; Mejoramiento y Accesibilidad a Cerros Parques; Programas de arbolados Urbanos; Conservación de Sitios Prioritarios y Parques Naturales; Reforestación en la Precordillera; y Saneamiento de Vertederos Ilegales y Cierre de Rellenos Sanitarios.

Se pretende recuperar el área verde de Santiago para el 2010, contar con 6 mts² de área verde/habitante, mejorando el promedio actual de 3,2 m²/habt., siendo una óptima de 12 m²/habt. la recomendada por la OMS.

Proyecto de Reciclaje en el Parque Metropolitano

El Parque Metropolitano de Santiago en conjunto con la CONAMA Metropolitana de Santiago ha desarrollado un proyecto de reciclaje de duración permanente en el Parque Metropolitano. El proyecto cuenta además con un fuerte componente educativo, con charlas a colegios, folletos y juegos, elaborados por la Unidad Educativa del Parque. De esta manera se incorpora la separación en origen, para posterior reciclaje, como una actividad permanente en la población, contribuyendo de este modo a disminuir la cantidad de residuos sólidos domiciliarios depositados en rellenos sanitarios. Este proyecto logra materializarse gracias al convenio suscrito entre el Parque Metropolitano de Santiago y la Municipalidad de Vitacura en la que esta se obliga a retirar la basura normal y la basura para reciclaje a cambio de la entrega de 15.540 metros cúbicos mensuales de agua de riego, a razón

²⁹ www.sag.cl

³⁰ www.conaf.cl

³¹ www.unorch.cl

³² www.zcog.org

³³ www.wcs.org

de 518 metros cúbicos diarios, durante el periodo comprendido entre el 1º de Septiembre al 30 de Abril de cada año destinándose a satisfacer las necesidades hídricas del Parque Bicentenario.

Para desarrollar este proyecto se han instalado 35 estaciones de reciclaje de recolección selectiva, que consisten en contenedores de colores para recuperar latas de aluminio, plásticos y vidrios. Estas estaciones de reciclaje se han ubicado en los 8 sectores del Parque que reciben la mayor cantidad de visitantes y por consecuencia generan la mayor concentración de residuos.

Red de Expertos de los Sistemas de Gestión del PMG

Existe también coordinación formal y sistematizada con la Red de Expertos de los sistemas de gestión del PMG. La Red de Expertos la conforman un conjunto de instituciones de la administración pública, expertos en dichos sistemas y cuyas funciones están asociadas a los sistemas de gestión que se encuentran en el Programa Marco Básico. Su rol es apoyar el proceso de formulación, implementación, validación técnica, pre-evaluación y evaluación del PMG.

**Cuadro I.30:
Red de Expertos de los sistemas de gestión del PMG**

Sistema PMG	Red de Expertos
Capacitación	Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC) del Ministerio de Hacienda
Higiene – Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo	Superintendencia de Seguridad Social (SUSESO) del Ministerio del Trabajo y Previsión Social
Evaluación del Desempeño	Dirección Nacional de Servicio Civil (DNSC) del Ministerio de Hacienda
Sistema Integral de Información y Atención Ciudadana	Secretaría General de Gobierno (SEGEOB) del Ministerio de Secretaría General de Gobierno
Gobierno Electrónico	Secretaría y Administración general del Ministerio de Economía
Planificación / Control de Gestión	Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda
Auditoría Interna	Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno (CAIGG) del Ministerio de Hacienda
Gestión Territorial	Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE) del Ministerio del Interior ³⁴
Sistema de Compras y Contrataciones Públicas	Dirección de Compras y Contrataciones Públicas (DCCP) del Ministerio de Hacienda
Administración Financiero – Contable	Contraloría General de la República (CGR) y Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda
Enfoque de Genero	Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) del Ministerio de Planificación

Fuente: Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG). Año 2009. Programa Marco Básico.

Los detalles específicos sobre la coordinación entre cada una de estas instituciones y el Parque Metropolitano de Santiago pueden ser encontradas en el Documento Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG) año 2009. Programa Marco Básico. Documento Técnico de Septiembre de 2008³⁵.

³⁴ Sistema vigente hasta el año 2009

³⁵ Obtenido desde www.dipres.cl

El proceso de coordinación asociado al PMG se puede describir en 4 etapas

Preparación y aprobación del programa marco: La preparación se inicia con una propuesta de áreas estratégicas, sistemas y/o nuevas etapas de desarrollo para los sistemas existentes elaborada por el Ministerio de Hacienda, con el apoyo de la Red Expertos. Dicha propuesta se presenta al Comité de Ministros del PMG³⁶ para su análisis y aprobación. Una vez aprobado el Programa Marco para el año siguiente éste se informa a todos los Servicios. Para esto se envían instrucciones específicas, las que son parte del proceso de formulación del presupuesto.

Formulación PMG Servicios y presentación Ministerio de Hacienda: Una vez que el PMG es presentado al Ministerio de Hacienda éste es revisado, en conjunto con la Red de Expertos. Las observaciones son enviadas a las instituciones para su incorporación a la propuesta de PMG que se presentará al Comité de Ministros.

Envío PMG Servicios al Comité de Ministros y Aprobación. Esta etapa corresponde al envío formal de los PMG de los Servicios al Comité de Ministros para su aprobación. En esta etapa, el Comité de Ministros, analiza cada propuesta y aprueba o rechaza la formulación de compromisos por parte de los Servicios. En este último caso los Servicios deben incorporar las observaciones que señale el Comité.

Elaboración de Decretos. Una vez aprobado el PMG por el Comité de Ministros, los Servicios inician la elaboración de un decreto que fija el detalle de los compromisos asumidos. Dicho decreto es expedido por el Ministro del ramo y ratificado además por los Ministros miembros del Comité.

3.2 Recursos Humanos, Tecnológicos, Infraestructura e Instrumentos de Monitoreo y Gestión de la Información

3.2.1 Recursos Humanos

La planta de cargos del Parque Metropolitano de Santiago se rige por la Ley N°19.179, publicada en el diario oficial el 26 de noviembre de 1992 para un total de 381 funcionarios. A continuación se presenta un cuadro que resume la distribución de la planta para directivos y profesionales.

³⁶ Este comité de Ministros está compuesto por los Ministros del Interior, Hacienda y Secretaría General de la Presidencia.

**Cuadro I.31:
Ley de Planta Parque Metropolitano de Santiago Directivos y Profesionales**

Planta/ Cargo	Grado	Número de Cargos
Director	3 °	1
Directivos		
Jefe Departamento Jurídico	5 °	1
Jefes Departamento	5 °	3
Jefes Departamento	6 °	3
Jefe Departamento Auditoría	6 °	1
Jefes Sección	10 °	1
Jefes Sección	11 °	4
Jefes Sección	12 °	2
Jefes Sección	13 °	2
TOTAL		18
Profesionales		
Profesional	5 °	1
Profesional	6 °	1
Profesional	7 °	1
Profesional	8 °	1
Profesional	9 °	1
Profesional	10 °	1
Profesionales	11 °	3
Profesional	12 °	1
Profesionales	13 °	2
Profesional	14 °	1
Profesional	15 °	1
Profesional	16 °	1
Profesional	17 °	1
Profesional	18 °	1
TOTAL		17

Fuente: Diario Oficial de la República de Chile. Lunes 26 de Noviembre de 1992.

A continuación se presenta un cuadro que resume la distribución de la planta para técnicos, administrativos y auxiliares.

**Cuadro I.32:
Ley de Planta Parque Metropolitano de Santiago
Técnicos, Administrativos y Auxiliares**

Planta/ Cargo	Grado	Número de Cargos
Técnicos		
Técnico	10 °	1
Técnicos	11 °	-
Técnico	12 °	1
Técnico	13 °	1
Técnico	14 °	1
Técnico	15 °	1
Técnicos	16 °	-
Técnico	17 °	1
Técnicos	18 °	-
Técnicos	19 °	2
Técnicos	20 °	3
Técnicos	21 °	-
Técnico	22 °	1
TOTAL		12
Administrativos		
Administrativos	12 °	3
Administrativos	13 °	6
Administrativos	14 °	7
Administrativos	15 °	8
Administrativos	16 °	6
Administrativos	17 °	7
Administrativos	18 °	10
Administrativos	19 °	6
Administrativos	20 °	6
Administrativos	21 °	4
Administrativos	22 °	3
Administrativos	23 °	3
Administrativos	24 °	3
Administrativos	25 °	8
TOTAL		80
Auxiliares		
Auxiliares	18 °	7
Auxiliares	19 °	30
Auxiliares	20 °	28
Auxiliares	21 °	26
Auxiliares	22 °	30
Auxiliares	23 °	38
Auxiliares	24 °	45
Auxiliares	25 °	32
Auxiliares	26 °	7
Auxiliares	27 °	6
Auxiliares	28 °	5
TOTAL		254

Fuente: Diario Oficial de la República de Chile. Lunes 26 de Noviembre de 1992.

La ley de planta también norma ciertos requerimientos para el ejercicio de ciertos grados. Se describen a continuación los requisitos asociados a los cargos directivos:

Jefe Departamento Jurídico grado 5º EUR

- Requiere del título profesional de Abogado

Jefe de departamento grado 5º EUR (3 cargos)

- 1 cargo requerirá el título de profesional Médico Veterinario
- 1 cargo requerirá el título profesional de Arquitecto o Ingeniero civil
- 1 cargo requerirá el título de Ingeniero Agrónomo o Forestal

Jefe de Departamento grado 6º EUR (3 cargos)

- Requerirá alternativamente título profesional de Ingeniero de ejecución con especialidad en administración de personal o empresas, Ingeniero Civil, Ingeniero Comercial, Contador Auditor, Administrador Público. Uno de estos cargos podrá ser provisto con un funcionario directivo de carrera que sólo acredite como mínimo 15 años de antigüedad en el servicio

Jefe Departamento Auditoría grado 6º EUR

- Título Profesional de Contador Auditor

Jefe de Sección grado 10º al 13º EUR

- Educación Media Completa y
- Cursos de capacitación en el área de finanzas administración de recursos humanos, que sumen a lo menos 90 horas pedagógicas como mínimo.

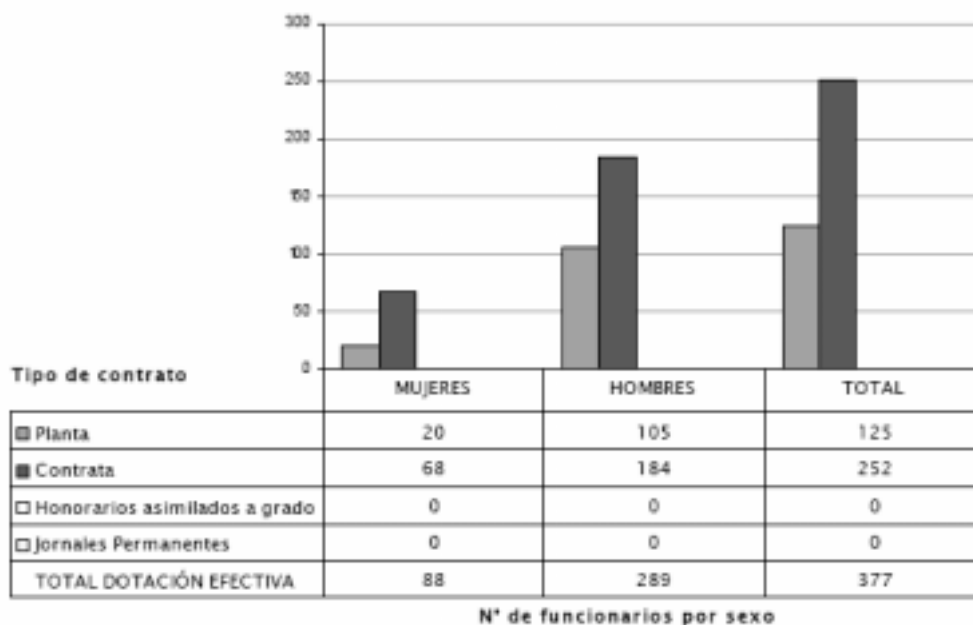
En general, para todos los cargos directivos se requerirá un mínimo de tres años de experiencia laboral en el sector público.

La dotación efectiva del Parque Metropolitano de Santiago para el año 2007 es de 377 personas³⁷, considerando las 4 modalidades de contrato utilizadas por la institución, es decir, personal de planta, personal a contrata, personal a honorarios y jornales permanentes.

A continuación se presenta un cuadro resumen de la dotación efectiva por tipo de contrato tanto para hombres como para mujeres.

³⁷ Fuente: BGI 2007

**Cuadro I.33:
Dotación Efectiva año 2007³⁸ por tipo de Contrato (mujeres y hombres)**



Fuente: BGI 2007.

Como se puede observar en el cuadro, de las 377 personas que componen la dotación efectiva para el año 2007, el número de funcionarios de planta es de 125 mientras que el número de funcionarios a contrata es de 252, lo que corresponde al 33% y 67% respectivamente.

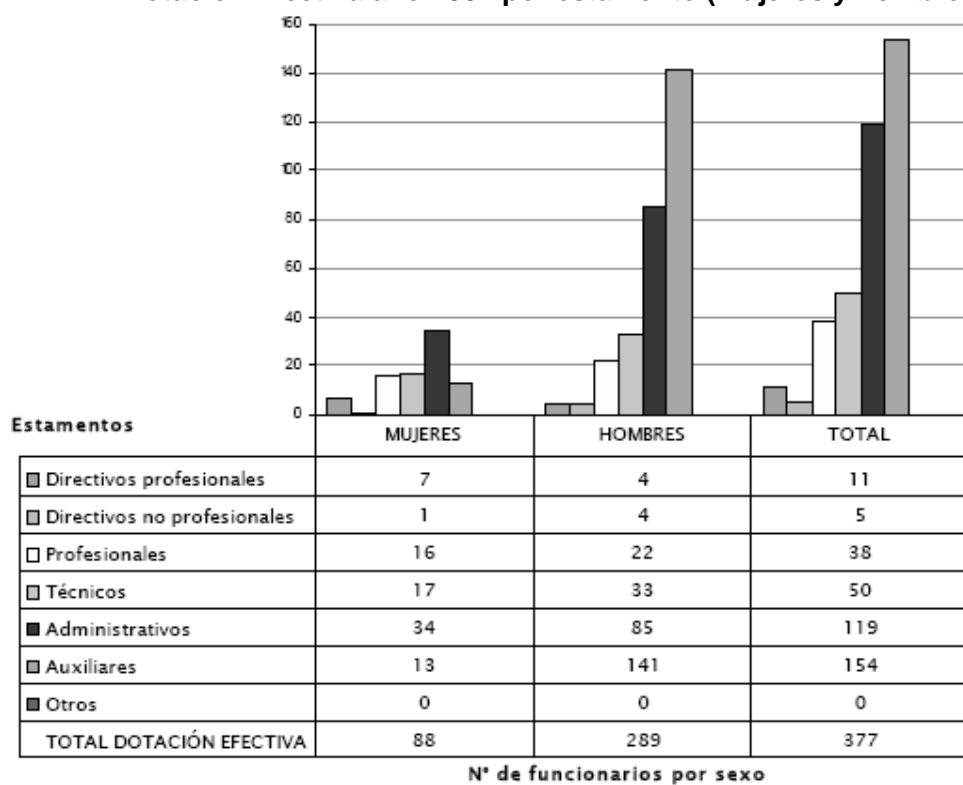
En lo que se refiere al tipo de contrato para los hombres, se puede apreciar que de los 289 que componían la dotación efectiva, 105 de ellos son de planta, mientras que 184 se encuentran a contrata, lo que corresponde a un 36% y 64% respectivamente.

En lo que se refiere al tipo de contrato para las mujeres, se puede apreciar que de las 88 que componían la dotación efectiva, 20 de ellas son de planta, mientras que 68 se encuentran a contrata, lo que corresponde a un 24% y 76% respectivamente.

A continuación se presenta la dotación efectiva para el año 2007 por estamento, tanto para hombres como para mujeres.

³⁸ Corresponde al personal permanente del servicio o institución, es decir: personal de planta, contrata, honorarios asimilados a grado, profesionales de la Ley N° 15.076, jornales permanentes y otro personal permanente, que se encontraba ejerciendo funciones en la institución al 31 de diciembre de 2006. Cabe hacer presente que el personal contratado a honorarios a suma alzada no corresponde a la dotación efectiva de personal.

**Cuadro I.34:
Dotación Efectiva año 2007 por estamento (mujeres y hombres)**



Fuente: BGI 2007.

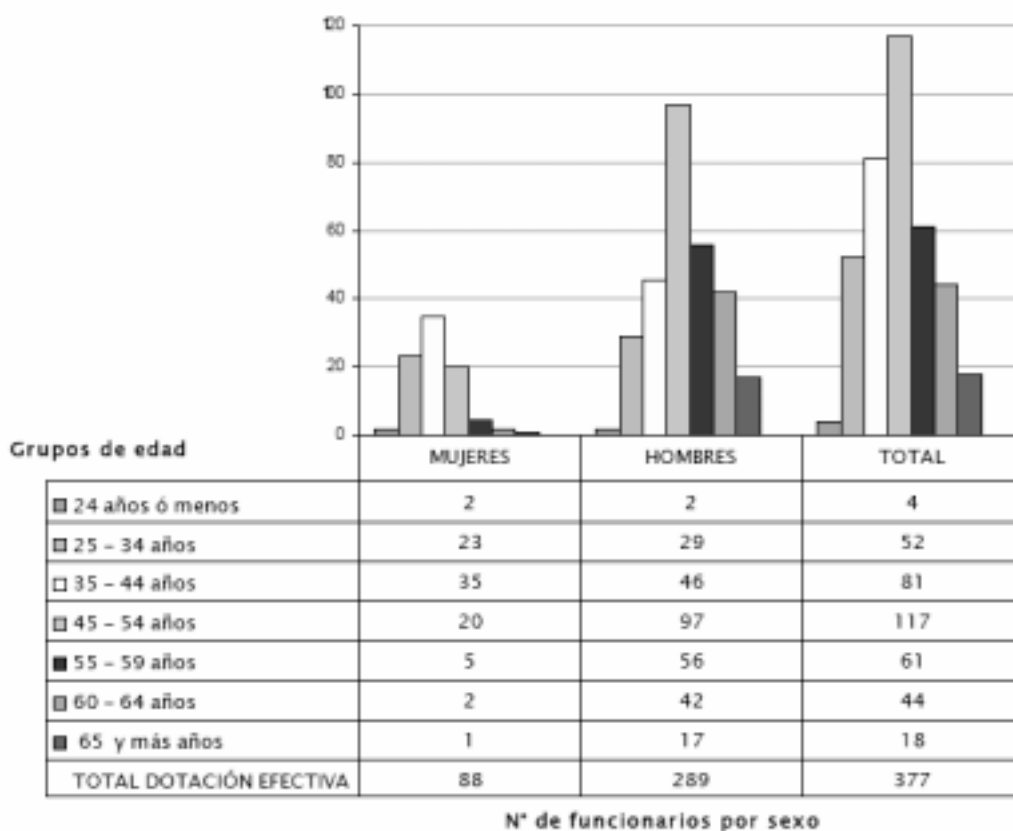
Como se puede observar en el cuadro, de las 377 personas que componen la dotación efectiva para el año 2007, 11 de ellos corresponden a Directivos profesionales (3%), 5 de ellos a Directivos no profesionales (1%), 38 a profesionales (10%), 50 a técnicos (13%), 119 a administrativos (32%) y 154 a auxiliares (41%).

En lo que se refiere a estamento para los hombres, se puede apreciar que de los 289 que componían la dotación efectiva para el año 2007, 8 corresponden a Directivos (3%), 22 a profesionales (8%), 33 a técnicos (11%), 85 a administrativos (29%) y 141 a auxiliares (49%).

En lo que se refiere a estamento para las mujeres, se puede apreciar que de las 88 que componían la dotación efectiva para el año 2007, 8 corresponden a Directivos (9%), 16 a profesionales (18%), 17 a técnicos (19%), 34 a administrativos (39%) y 13 a auxiliares (15%).

A continuación se presenta la dotación efectiva para el año 2007 por grupos de edad.

**Cuadro I.35:
Dotación Efectiva año 2007 por Grupos de Edad (mujeres y hombres)**



Fuente: BGI 2007.

Como se puede apreciar en el cuadro, de las 377 personas que componían la dotación efectiva para el año 2007, 4 tienen 24 años o menos (1%), 52 tienen entre 25 y 34 años (14%), 81 tienen entre 35 y 44 años (21%), 117 tienen entre 45 y 54 años (31%), 61 tienen entre 55 y 59 años (16%), 44 tienen entre 60 y 64 años (12%) y 18 tienen 65 o más años (5%).

En lo que se refiere a grupo de edad para los hombres, se puede apreciar que de los 289 que componían la dotación efectiva para el año 2007, 2 de ellos tienen 24 años o menos (1%), 29 tienen entre 25 y 34 años (10%), 46 tienen entre 35 y 44 años (16%), 97 tienen entre 45 y 54 años (34%), 56 tienen entre 55 y 59 años (19%), 42 tienen entre 60 y 64 años (14%) y 17 tienen 65 o más años (6%).

En lo que se refiere a grupo de edad para las mujeres, se puede apreciar que de las 88 que componían la dotación efectiva para el año 2007, 2 de ellas tienen 24 años o menos (2%), 23 tienen entre 25 y 34 años (26%), 35 tienen entre 35 y 44 años (40%), 20 tienen entre 45 y 54 años (23%), 5 tienen entre 55 y 59 años (6%), 2 tienen entre 60 y 64 años (2%), y 1 tiene 65 años o más (1%).

Otro elemento importante de analizar es el ausentismo y la rotación de personal. En el cuadro a continuación se presentan los indicadores asociados a estos temas reportados en el BGI 2007 del PMS.

**Cuadro I.36:
Ausentismo y Rotación de Personal**

Indicadores	Fórmula de Cálculo	Resultados ²		Avance ³
		2006	2007	
1. Días No Trabajados	(N° de días de licencias médicas, días administrativos y permisos sin sueldo año t/12)/Dotación Efectiva año t && 4	1,4	1,9	69,9
Promedio Mensual Número de días no trabajados por funcionario.				
2. Rotación de Personal				
2.1 Porcentaje de egresos del servicio respecto de la dotación efectiva.	(N° de funcionarios que han cesado en sus funciones o se han retirado del servicio por cualquier causal año t/ Dotación Efectiva año t) *100 && 4	8,8	6,4	138,2
2.2 Porcentaje de egresos de la dotación efectiva por causal de cesación.				
• Funcionarios jubilados	(N° de funcionarios Jubilados año t/ Dotación Efectiva año t)*100 & 4	0,0	0,3	-----
• Funcionarios fallecidos	(N° de funcionarios fallecidos año t/ Dotación Efectiva año t)*100 && 4	0,5	0,0	1 5
• Retiros voluntarios				
○ con incentivo al retiro	(N° de retiros voluntarios que acceden a incentivos al retiro año t/ Dotación efectiva año t)*100 & 4	3,5	1,3	38,2
○ otros retiros voluntarios	(N° de retiros otros retiros voluntarios año t/ Dotación efectiva año t)*100 && 4	2,4	2,7	90,7
• Otros	(N° de funcionarios retirados por otras causales año t/ Dotación efectiva año t)*100 && 4	2,4	2,1	113,1
2.3 Tasa de recuperación de funcionarios	N° de funcionarios ingresados año t/ N° de funcionarios en egreso año t) && 4	0,7	1,1	64,6

Fuente: BGI 2007.

Para considerar los indicadores de ausentismo y rotación de personal debe entenderse el sentido que se desea observar en cada indicador, de acuerdo a la definición que el mismo instrumento define. El instrumento define 3 tipos indicadores los cuales se señalan respectivamente como ascendentes, descendentes y neutros, y que corresponden a la evolución deseada respecto a ese indicador.

3.2.2 Recursos Tecnológicos

En esta sección se describen los recursos tecnológicos del Parque Metropolitano de Santiago. En esta se incluyen las capacidades tecnológicas y los sistemas de información con los que este cuenta.

A continuación se presenta un detalle de las capacidades tecnológicas del Parque.

**Cuadro I.37:
Computadores e Impresoras Parque Metropolitano de Santiago**

Unidades y divisiones	PC o Laptop	Impresoras
Dirección	4	2
División Jurídica	3	1
Departamento Auditoría Int.	4	2
Departamento Administrativo	20	10
Departamento Finanzas	22	13
División Zoológico	16	3
División Parques Y Jardines	9	3

División Técnica	9	2
Depto. Servicios Generales	21	10
Bosque santiago	8	4
Prensa	2	1
Siac	5	2
Total	123	53

Fuente: Unidad de Informática PMS.

Una práctica muy común en el sector público es que los computadores son actualizados primariamente mediante la adquisición de partes y piezas tales como memorias, discos duro, procesadores, etc. Por esta razón, las fechas de adquisición de los computadores suelen ser poco representativas de sus verdaderas capacidades, razón por la cual no se consideró recabar esa información para esta sección.

Sistemas de Información

A continuación se presenta una descripción de los sistemas de información en uso, agrupados en torno a las siguientes tipos de aplicaciones.

a) Aplicaciones Internas: Son aquellas que tienen su origen o soporte al interior del PMS

**Cuadro I.38:
Aplicaciones Internas Parque Metropolitano de Santiago**

Sistema	Descripción
Isis <i>Última actualización: 28-07-2008</i>	Apoya el manejo de la ficha de animales, medicina preventiva y los procesos de alimentación de los animales del Zoo. También permite intercambiar datos con otros zoológicos de mundo
Página Web www.parquemet.cl <i>Última actualización: 29-12-2008</i>	La Información referente a las distintas actividades del Parque es publicada en Sitio Web.
Página Web www.bosquesantiago.cl <i>Última actualización: 03-03-2008</i>	Contiene información sobre el centro educativo Bosque Santiago, así como un Sistema de E-Learning.
Sistema E-Learning <i>Última actualización: 03-03-2008</i>	Sistema Integrado a pagina Web Institucional del Bosque santiago. Cumple la función de compartir contenido educativo en línea con usuarios interesados en adquirirlo y poder efectuar mediciones de aprendizaje.
Sistema de Gestión gratuidades y rebajas <i>Última actualización: 15-01-2009</i>	Sistema de Gratuidades cumple función de agenda y motor de consultas para estadísticas.
Sistema de atención ciudadana <i>Última actualización: 15-01-2009</i>	Sistema de Atención Ciudadana, cumple función de atención virtual mediante consultas realizadas por formulario, las respuestas son enviadas al correo electrónico de los usuarios

Fuente: Unidad de Informática PMS.

b) Aplicaciones Externas: Son aquellas que no tienen su origen o soporte al interior del servicio. Específicamente, estos servicios son alojados en dependencias del MINVU.

**Cuadro I.39:
Aplicaciones Externas Parque Metropolitano de Santiago**

SISTEMA	DESCRIPCION
Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE)	Sistema que apoya la gestión financiera de los servicios del sector público. El sistema cubre en su diseño aspectos operativos y gerenciales que favorecen el proceso de descentralización de la gestión.
Sistema de Seguridad Framework Minvu	Plataforma tecnológica que, junto con proveer un conjunto de servicios para optimizar el Desarrollo de Aplicaciones, administra el acceso de todas las aplicaciones del MINVU. Permite personalizar el acceso a los diversos sistemas, dependiendo de la necesidad de los usuarios.
Sistema Integrador de las Comunicaciones – ICE	Plataforma única de servicios de información del MINVU, que centraliza y resuelve todas las comunicaciones entre las aplicaciones internas y las entidades externas. Dentro de sus funciones, se pueden destacar las comunicaciones con las siguientes entidades externas: Registro Civil, Mideplan, Entidades Bancarias (Banco Estado, Banco del Desarrollo), Conadi, Dicom, Tesorería General de la República – TGR.
Sistema de Plataforma para la Firma Electrónica (PFE)	La Plataforma de Firma Electrónica (PFE), es un sistema independiente que almacena y administra la documentación firmada con Certificados Digitales, el que puede ser utilizado por cualquier sistema existente en el MINVU.
Sistema Índices del Sector	Sistema que permite al usuario consultar e imprimir la información sobre los indicadores tales como UF, IVP, Dólar Observado, Interés Convencional Máximo (Moneda Nacional y Moneda Extranjera), en forma rápida y eficiente.
Sistema Nacional de Seguimiento, Reclamos, Sugerencias y Felicidades Sersuf 2.0 – SIAC	Sistema de Seguimiento donde se almacenan y responden todos los reclamos, sugerencias y felicitaciones que realizan los ciudadanos en todas las OIRS del país.
Sistema Infobox – SIAC	Infobox es un sistema que funciona en equipos de consulta, instalados en las oficinas de información OIRS a nivel nacional. Esta iniciativa, tiene por objetivo, facilitar al usuario la obtención de cartola de inscripción, de postulación y/o beneficios, ya sea individual o grupal.
Sistema de Cartas Ciudadanos – SIAC	Sistema computacional que permite registrar las cartas Ciudadanas y las enviadas a la Presidencia, las cuales tienen relación con el MINVU, asignar a un responsable para la preparación de la respuesta, derivar las cartas, responderlas y hacer seguimiento de éstas, además de disponer de información cualitativa y cuantitativa al respecto.
Sistema de Seguimiento, Control y Gestión de Servicio Contáctenos – SIAC	Sistema de Seguimiento, Derivación, Control y Respuesta de las Consultas ingresadas por el portal del MINVU (www.minvu.cl). Además registra las encuestas realizadas a los ciudadanos, sobre su percepción de la atención de este sistema y permite realizar un seguimiento de los plazos de las respuestas con el fin de cumplir con la Ley de procedimiento administrativo.
Sistema Registro de Atención al Público – RAP – SIAC	Sistema para registrar todas las atenciones que se realizan en las OIRS del país.
Sistema de Catastro de Juicios – CAJU	Repositorio centralizado para el registro, actualización y seguimiento de todos los procesos judiciales y recursos de protección en litigio, a favor o en contra de algún servicio del sector vivienda (SERVIU,

	<p>SEREMI u otra entidad ligada al MINVU). La aplicación operada a través de la intranet ministerial, permite a todas las unidades jurídicas de los servicios y SEREMI regionales, llevar un registro actualizado de los procesos judiciales en que se vincula a algún servicio regional. Este repositorio permite llevar un registro de las actividades y tramites vinculados a un proceso en particular y alerta tanto a la unidad jurídica como a nivel central de los hitos por tramitar según secuencia que dictan los distintos procesos judiciales.</p> <p>Si bien, el sistema es de administración descentralizada en los SERVIU y SEREMI regionales, es administrativo centralizadamente desde la División Jurídica del MINVU.</p>
Sistema Agenda Ministerial – AGM	<p>Agenda Ministerial es un sistema que sirve de apoyo a la organización de tiempo del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, para esto se cuenta con una agenda en que se pueden establecer reuniones y un directorio telefónico que permite almacenar teléfonos de diferentes personas o contactos. Su acceso se permite por medio de Internet con lo cual se permite su visualización y/o modificación desde cualquier equipo con conexión a Internet y que cuente con los perfiles como usuario para ello.</p>
Sistema Portal Red VBC - Vivienda, Barrio y Ciudad	<p>La Red de Investigadores VBC, es una instancia de encuentro entre investigadores que producen conocimiento en las áreas de Vivienda, Barrio y Ciudad.</p> <p>Su objetivo es la promoción de una relación multidisciplinaria, que facilite la vinculación permanente entre los participantes, con el fin de estimular y visualizar el dialogo profesional y el conocimiento en torno a temas relevantes de vivienda, barrio y ciudad, así como impulsar la producción de investigaciones sobre problemas que requieran conocimiento aplicado, en el marco de mejoramiento de la política pública en la materia.</p> <p>En el portal estará disponible:</p> <p>Directorio de investigadores, agrupados por nombre y temas de trabajo; Biblioteca virtual con publicaciones que los miembros pongan a disposición en la red; Noticias e información relevante; Foros de discusión entre los investigadores.</p>
Sistema de Administración de Recursos Humanos – SARH	<p>Sistema para la administración de recursos humanos del MINVU Central. Su misión es integrar la información del personal, remuneraciones, licencias médicas y capacitación.</p> <p>Posee un Sub-Sistema, Matriz de Cambio, que cumple la función de almacenar los cambios de grados y calidad jurídica de los funcionarios.</p> <p>Adicionalmente, el MINVU, cuenta con El Sistema de Control de Asistencia Biométrico – MULTIBOX, es un sistema de enrolamiento del personal, que asegura la compatibilidad con el Sistema de Administración de Recursos Humanos que posee el MINVU, como con sus modalidades de control horario existentes.</p>
Sistema de apoyo a la Mesa de Atención al Usuario – MAU (ABACUS).	<p>El Sistema Abacus apoya la gestión de la Mesa de Atención al Usuario – MAU, con el servicio de Soporte a usuarios finales. Con este sistema es posible llevar un registro de los incidentes que reportan los usuarios y hacer seguimiento de la solución aplicada en cada caso.</p> <p>Este sistema posee dos tipos de acceso, Cliente – Servidor y acceso Web.</p>
Sistema de Información para la Gestión - SIG	<p>El Sistema SIG, es un sistema que pretende facilitar la labor de la alta dirección, proporcionando el soporte básico, con mejor información, para la toma de decisiones. El objetivo es generar información que</p>

	<p>pueda ser trabajada y analizada con la posibilidad de integrar las diferentes fuentes de datos, para ofrecer una visión global que pueda ser compartida y distribuida por todas las Divisiones del Minvu, para poder generar un portal como acceso a la información desde donde los usuarios de gestión de la organización podrán realizar sus procesos de consulta, análisis, informes, gráficos, entre otros.</p>
--	--

Fuente: División de Informática – MINVU.

Medidas de Seguridad

El Parque Metropolitano de Santiago cuenta con una unidad de suministro de energía ininterrumpido como medida de contingencia ante cortes de electricidad. Su mecanismo de respaldo de información es por medio del **uso de cintas magnéticas**.

3.2.3 Infraestructura

El SERVIU Metropolitano es propietario de los recintos administrados por el Parque Metropolitano de Santiago, que tiene una extensión total de 722 hectáreas (hás.³⁹). Dentro de este terreno se pueden destacar otras extensiones importantes de terreno tales como:

- Zoológico con 4,6 hás.
- Piscinas con 2,5 hás.
- Viviero Leliantu con 3,1 hás.
- Bosque Santiago con 198 hás.
- Complejo Deportivo Mahuida con 10 hás.

Además el parque cuenta con una serie de instalaciones para su correcto funcionamiento entre los que destacan:

- Oficinas para el personal
- Casa para los guardaparques
- Baños y camarines
- Estanques y embalses
- Bodegas y salas de maquinaria
- Restaurantes y locales comerciales
- Estaciones de teleférico y funicular

La valorización total de sus instalaciones es de UF 961.110⁴⁰

A continuación se presenta un cuadro con el detalle de las distintas instalaciones, sus metrajes y valorizaciones.

³⁹ 1 hectárea son 10.000 metros cuadrados

⁴⁰ En base a información que se presenta en el cuadro a continuación y que fue suministrada íntegramente por el servicio.

Cuadro I.40: Inmuebles Valorizados Parque Metropolitano de Santiago

Avda/ Calle/ pasaje	N°	Depto / Of. / Estac. / Bodega	Nombre del Servicio o Programa Ocupante	Superficie		VALOR
				Terreno	Construida	U.F.
Pio Nono	450	casa guarda parque fiscal n° 01	Parques Urbanos		283	5.462
Pio Nono	450	casa guarda parque fiscal n° 02	Parque Metropolitano		63	1.096
Pio Nono	450	casa guarda parque fiscal n° 03	Parque Metropolitano		41	713
Pio Nono	450	casa guarda parque fiscal n° 04	Parque Metropolitano		70	1.218
Pio Nono	450	casa guarda parque fiscal n° 05	Parque Metropolitano		62	1.079
Pio Nono	450	casa guarda parque fiscal n° 06	Parque Metropolitano		79	1.375
Pio Nono (Ermitaño Bajo)	450	casa guarda parque fiscal n° 11	Parque Metropolitano		90	1.467
Pio Nono (Ermitaño Alto)	450	casa guarda parque fiscal n° 12	Parque Metropolitano		46	750
Pio Nono (Brigada Forestal)	450	casa guarda parque fiscal n° 18	Parque Metropolitano		71	1.015
Pio Nono (Brigada Forestal)	450	casa guarda parque fiscal n° 19	Parque Metropolitano		71	1.015
Pio Nono (Caballerizas)	450	casa guarda parque fiscal n° 20	Parque Metropolitano		54	810
Pio Nono (Filtros Chacarillas)	450	casa guarda parque fiscal n° 22	Parque Metropolitano		53	864
Pio Nono (Bodega Riego)	450	casa guarda parque fiscal n° 24	Parque Metropolitano		70	1.141
Pio Nono (PVN)	450	casa guarda parque fiscal n° 26	Parque Metropolitano		84	1.445
Lo Saldes	s/n	casa guarda parque fiscal n° 32	Parque Metropolitano		41	668
Pio Nono (Pza. Caupolicán)	450	baños públicos	Parque Metropolitano	6600	45	1.350
Pio Nono (Pza. Caupolicán)	445	estación Funicular	Empresas San Cristobal	6600	342	8.550
Pio Nono (pza. caupolica)	450	Oficina Informaciones	Parque Metropolitano		17	296
Pio Nono (Pza. Caupolicán)	450	Acceso Peaje	Parque Metropolitano	6600	13	325
Pio Nono (Zoológico)	450	Estaque Zoológico Riego	Parque Metropolitano		80	2.200
Pio Nono (Zoológico)	450	Estaque Zoológico Agua Potable	Parque Metropolitano		80	2.200
Pio Nono (of. Dirección)	450	oficinas	Parque Metropolitano		819	15.807
Dominica	129	of., bodegas, casino.	Parque Metropolitano	5570	819	18.018
Pio Nono (Ermitaño Alto)		Estanque Intendente	Parque Metropolitano		190	5.300
Dominica	175	oficinas	Parque Metropolitano	560	300	5.700
Pio Nono (Ermitaño Alto)	450	Sala de Bombas n° 3	Parque Metropolitano		54	940
Pio Nono	450	camarines	Parque Metropolitano		70	1.218
Pio Nono (Ermitaño Bajo)	450	baños públicos	Parque Metropolitano		46	1.150
Pio Nono (Ermitaño Alto)	450	baños públicos	Parque Metropolitano		31	539
Pio Nono (Estación Cumbre)	445	estación Funicular	Empresas San Cristobal		230	5.750
Pio Nono (Terraza Bellavista)	450	Quioscos	Parque Metropolitano		112	2.800
Pio Nono (Terraza Bellavista)	450	Oficina Informaciones	Parque Metropolitano		17	306
Pio Nono (Terraza Bellavista)	450	baños públicos	Parque Metropolitano		44	1.320
Pio Nono (Sector Cumbre)	450	Central Radio	Parque Metropolitano		53	1.325
Pio Nono (Sector Cumbre)	450	Pañol herramientas Sur A	Parque Metropolitano		250	4.350
Pio Nono (Sector Cumbre)	450	Plantación Sur A	Parque Metropolitano		280	4.872
Pio Nono (Sector Cumbre)	450	Pañol jardines cumbre (ex vivero)	Parque Metropolitano		240	2.900
Pio Nono (Estación Cumbre)	445	Estación Teleférico	Empresas San Cristobal		748	18.700
Pio Nono (Sector Cumbre)	450	Estanque Alto	Parque Metropolitano		890	24.500
Pio Nono (Sector Cumbre)	450	Estanque Piscina	Parque Metropolitano		1020	30.000
Pio Nono (Sector Cumbre)	450	Pañol Sur B	Parque Metropolitano		36	1.000
Pio Nono	450	Zoológico	Parque Metropolitano	4,6 há	18381	319.829
Pio Nono	450	Casa de la Cultura Anahuac	Parque Metropolitano		356	10.680
Pio Nono	450	Torreón Victoria	Parque Metropolitano		132	3.960
Pio Nono (Estación Tupahue)	445	Estación Teleférico	Empresas San Cristobal		453	11.325
Pio Nono	450	Restaurant. Camino Real			1415	42.450
Pio Nono	450	Brigada Forestal	Parque Metropolitano		216	3.456
Pio Nono (Sector Tupahue)	450	baños públicos	Parque Metropolitano		56	1.400
Pio Nono (Sector Tupahue)	450	Piscina Tupahue	Parque Metropolitano		1110	44.400
Pio Nono (Sector Tupahue)	450	Pañol Jardin Mapulemu	Parque Metropolitano		48	835
Pio Nono (Sector Tupahue)	450	Oficinas Jardin Mapulemu	Parque Metropolitano		18	450
Pio Nono (Sector Pedro de Vald.)	450	Estación Teleférico	Empresas San Cristobal		1280	22.272
Pio Nono (Sector Pedro de Vald.)	450	oficina Parques y Jard.	Parque Metropolitano		132	3.300
Pio Nono (Sector Pedro de Vald.)	450	motobombas n° 8				
Pio Nono (Sector Pedro de Vald.)	450	baños públicos	Parque Metropolitano		82	2.870
Av. El Cerro	s/n°	Restaurant Divertimento			956	33.460
Pio Nono (Sector Pedro de Vald.)	450	Acceso Peaje PVN	Parque Metropolitano		135	3.375
Pio Nono (Sector Pedro de Vald.)	450	Estanque Pedro de Valdivia	Parque Metropolitano		320	8.800
Av. El Cerro	s/n°	Quiosco ventas			77	1.925
Av. El Cerro (C. Casanueva)	s/n°	motobombas n° 6 (A. Potable-tupahue)	Parque Metropolitano		6	125
Pio Nono (Sector Pedro de Vald.)	450	Aula Educativa	Parque Metropolitano		137	3.425
Pio Nono (Sector Chacarillas)	450	Piscina Antilén	Parque Metropolitano	2,5 há	845	33.800
Pio Nono (Sector Chacarillas)	450	Filtros Chacarillas	Parque Metropolitano		224	4.480
Pio Nono (Sector Chacarillas)	450	Plantación Norte	Parque Metropolitano		128	2.816
Pio Nono (Sector Chacarillas)	450	riego por aspersión	Parque Metropolitano		509	8.653
Pio Nono (Sector Las Torres)	450	Embalse las torres	Parque Metropolitano		5030	140.000
Pio Nono (Sector Las Torres)	450	motobombas n° 9	Parque Metropolitano		51	1.020
Pio Nono (Lo Saldes)	450	Vivero Leliantu	Parque Metropolitano	3,1 há	890	17.800
Pio Nono (La Montaña)	450	Camarines Norte	Parque Metropolitano	10 há	109	2.725
Pio Nono (La Montaña)	450	Camarines Sur	Parque Metropolitano	10 há	206	5.150
Pio Nono (La Montaña)	450	Oficinas	Parque Metropolitano	10 há	220	3.586
Pio Nono (La Montaña)	450	baños públicos	Parque Metropolitano	10 há	40	1.000
Bosque Santiago	s/n°	Estanque agua N° 4	Parque Metropolitano		491	2.740
Bosque Santiago	s/n°	Estanque agua N° 5	Parque Metropolitano		200	995
Bosque Santiago	s/n°	Estanque agua N° 6	Parque Metropolitano		154	1.170
Bosque Santiago	s/n°	Estanque agua N° 7	Parque Metropolitano		154	910
Bosque Santiago	s/n°	A.Potable caseta,cierro,equipos,estanques	Parque Metropolitano		120	1.610
Pio Nono (La Montaña)	450	Acceso	Parque Metropolitano	10 há	32	576
Bosque Santiago	s/n°	Acceso	Parque Metropolitano	198 há	102	2.550
Bosque Santiago	s/n°	bodegas	Parque Metropolitano	198 há	130	3.250
Bosque Santiago	s/n°	baños públicos	Parque Metropolitano	198 há	106	2.650
Bosque Santiago	s/n°	Casa Darwin Educación Medio Ambiental	Parque Metropolitano	198 há	200	3.480
Bosque Santiago	s/n°	vivero-oficinas Educación Medio Ambiental	Parque Metropolitano	198 há	184	3.533
Bosque Santiago	s/n°	Casa de Acogida Educación Medio Ambiental	Parque Metropolitano	198 há	210	4.851
Bosque Santiago	s/n°	Casa párvulos Educación Medio Ambiental	Parque Metropolitano	198 há	77	1.779
Bosque Santiago	s/n°	Casa Patágua Educación Medio Ambiental	Parque Metropolitano	198 há	200	6.020
TOTAL U.F.						961.110

Fuente: Parque Metropolitano de Santiago.

3.2.4 Instrumentos de Monitoreo y Gestión de la Información

Los principales instrumentos de Monitoreo y Gestión de la Información se desprenden de los sistemas que componen el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), ya que este programa pretende mejorar la gestión a través de la introducción de cambios en las prácticas de trabajo. Este programa considera mejorar la gestión de las instituciones públicas en cinco áreas y once sistemas, cada uno de ellos con etapas o estados de avance definidos y con objetivos y requisitos técnicos que permiten evaluar su cumplimiento. El cumplimiento de los objetivos de gestión comprometidos en un PMG anual, dará derecho a los funcionarios del servicio respectivo, en el año siguiente, a un incremento de sus remuneraciones. Este incremento será de un 7% siempre que la institución en la que se desempeñe haya alcanzado un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales comprometidos, y de un 3,5% si dicho cumplimiento fuere igual o superior al 75% y inferior a 90%⁴¹.

A continuación se puede observar el cumplimiento del PMG para el año 2008 del Parque Metropolitano, donde se observa el estado de desarrollo de cada uno de los once sistemas:

**Cuadro I.41:
Cumplimiento PMG Parque Metropolitano de Santiago Año 2008**

Áreas de Mejoramiento	Sistemas	Objetivos de Gestión										Prioridad	Ponderador	Cumple	
		Etapas de Desarrollo o Estados de Avance													
		I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X				
Recursos Humanos	Capacitación						○						ALTA	11.00%	✓
	Higiene-Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo					○							ALTA	11.00%	✗
	Evaluación de Desempeño				○								MEDIANA	7.00%	✓
Calidad de Atención a Usuarios	Sistema Integral de Atención a Cliente(a)s, Usuario(a)s y Beneficiario(a)s								○				ALTA	11.00%	✓
	Gobierno Electrónico					○							MENOR	5.00%	✓
Planificación / Control / Gestión Territorial	Planificación / Control de Gestión									○			ALTA	15.00%	✓
	Auditoría Interna							○					ALTA	12.00%	✓
	Gestión Territorial				○								MENOR	5.00%	✓
Administración Financiera	Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público							○					MEDIANA	10.00%	✓
	Administración Financiero-Contable					○							MEDIANA	7.00%	✓
Enfoque de Género	Enfoque de Género				○								MEDIANA	6.00%	✓

Porcentaje Total de Cumplimiento : 89.00

Fuente: www.dipres.cl.

A partir del material revisado, se constata una clara definición de los responsables de cada uno de los sistemas del PMG como se constata en la Orden de Servicio Anual. Para cada sistema del PMG se definen un responsable titular, un responsable operativo y uno o más responsable suplente. Además, se definen explícitamente las responsabilidades asociadas a cada uno de los responsables.

⁴¹ Ley N° 20.212 de 29 de agosto de 2007 modificó el porcentaje del incremento por desempeño institucional, estableciéndose en ella una progresión anual del porcentaje, y que para el 2009 es de 7%.

Sistema de Información para la Gestión (SIG)

El SIG del Parque Metropolitano considera 29 indicadores cuyos estados de avance se registran trimestralmente. Se verifica que la responsabilidad de mantener el SIG radica en la unidad de control de gestión, más no se constata la definición de equipos o responsables de la provisión de cada indicador

De los 29 indicadores del SIG, 10 de ellos son incorporados en el formulario H, configurando los compromisos de los aspectos relevantes de su gestión para el año.

Se constata la existencia de reportes emanados desde la unidad de control de gestión conforme a las siguientes periodicidades y contenidos:

**Cuadro I.42:
Tipos de Reportes del SIG**

Nombre del Reporte	Periodicidad	Nivel Jerárquico destinatario
Informe de Avance Indicadores de Gestión Presupuestarios (Formulario H) por Centro de Responsabilidad	Trimestral	Centros de Responsabilidad Encargados de indicadores de gestión
Informe de Avance Indicadores de Gestión no presupuestarios	Semestral	Centros de Responsabilidad Encargados de indicadores de gestión
Informe de Avance Indicadores de Gestión SIG (Resumen)	Trimestral	Dirección del Servicio

Fuente: Parque Metropolitano de Santiago.

Se verifica también la existencia de análisis de los indicadores y planes de seguimiento a partir de estos.

Una completa descripción de las etapas y funcionamiento del SIG se presenta en el Anexo 8.

Por su parte el otro sistema de monitoreo que utiliza el MINVU para seguimiento y control del PMS es el SIGFE, el cual se explica en detalle en la sección de recursos tecnológicos (3.2.2), ya que este sistema constituye un software.

3.3 Procesos

De acuerdo a la definición de Procesos que se presenta en el Anexo 7 se describen los procesos asociados a los productos estratégicos del Parque Metropolitano de Santiago en base a la información disponible en el servicio.

El Parque Metropolitano de Santiago no cuenta con una descripción de la mayor parte de los procesos que realiza, por lo cual para la mayoría de los productos estratégicos se presenta a continuación una lista de actividades con responsables de ejecutarlas o una lista de funciones asociadas a los responsables del producto.

Producto 1: Áreas verdes

El producto áreas verdes presenta dos subproductos, el Parque Metropolitano de Santiago y los Parques Urbanos. La diferencia en la gestión de estos subproductos es que en el primero la responsabilidad de la operación recae mayoritariamente en la estructura interna en funcionarios de planta, en cambio, para los parques urbanos, se gestiona mediante subcontratos de mantención.

Subproducto 1.1: Parque Metropolitano de Santiago (722 hectáreas)

Para el subproducto Parque Metropolitano de Santiago se identifica un gran proceso principal, que hace relación con la mantención y la conservación de las áreas verdes.

1. Proceso Mantención y Conservación de Áreas Verdes

Este proceso consta de las siguientes actividades:

- Riego
- Abastecimiento de plantas
- Extracción y podas
- Prevención y control de incendios
- Control de malezas y Fitosanitarios

1.1 Actividad Riego:

Responsable: Esta actividad depende de la División Parques y Jardines al interior de la cual existe una sección llamada Aguas, de la cual depende la actividad de riego.

Descripción de la Actividad: El sistema de riego utilizado en el parque es por aspersión y goteo.

La actividad de riego es posible separarla en la operación y en la mantención o reparaciones.

La operación normal contempla la programación de las horas de riego y el manejo de válvulas tanto manual como electrónico. También para el riego por aspersión una actividad muy demandante es la instalación de las mangueras por sectores de riego. Por último, esta la actividad de limpieza de las tuberías que se realiza mediante el abrir y cerrar los tapones terminales.

Para la mantención y reparación existe una planificación anual de las mejoras a realizar en base a un presupuesto aprobado y un plan de compras. Esto implica reemplazar válvulas, cambiar cañerías y goteros.

El 70% de las actividades en riego corresponden a reparaciones

A su vez hay contratos externos de mantención de Bombas y de inversión (relacionados con la protección forestal), Estos son elaborados y gestionados por profesionales de la división Parques y Jardines. Se elaboran las bases administrativas y las especificaciones técnicas y la ejecución es supervisada por ITOS de la división.

1.2 Actividad Abastecimiento de plantas:

Responsable. Esta actividad depende la Sección Jardines y Viveros, la que depende de la División Parques y Jardines.

Descripción: A mediados de cada año, esta sección recibe las solicitudes de jardines y plantaciones, además del Zoológico, acerca de cuales serán sus necesidades de plantas. En base a estos pedidos más un 20% para donaciones a instituciones del sector público y otros pedidos, se planifica la producción de plantas para el año.

1.3 Actividad Extracciones y podas:

Responsable: Actividad dependiente de la sección forestal al interior de la División de Parques y Jardines.

Descripción: Cada año se contabilizan los árboles peligrosos y podas sanitarias y de formación, en base a esto se planifican las acciones a seguir.

La extracción se basa en los siguientes criterios:

- Árboles muertos, quebrados o inclinados.
- Ramas quebradas, dañadas, secas o bajas que impidan el paso.
- Cualquier material arbóreo que se encuentre caído en el suelo.

La totalidad del volumen de madera extraído es chipeada. El chips debe ser limpio, libre de ramas y basura, de tal forma que pueda ser utilizado por el PMS.

1.4 Prevención y control de incendios:

Responsable: la División Parques y Jardines, quien supervisa una dotación seleccionada y preparada para estas funciones, la cual es contratada desde octubre a abril de cada año.

El retirado del material correspondiente a árboles secos, ramas secas, basuras, podar la fracción seca de arbustos y raspar el material herbáceo se acostumbra subcontratarse a empresas externas al Parque Metropolitano de Santiago a través de licitaciones.

Descripción: Es una actividad clave para el parque. Posee un presupuesto propio en equipamientos y ropa de trabajo.

La actividad de elaboración de cortafuegos consiste en el despeje total de vegetación herbácea en una franja extendida a lo largo de una curva de nivel con un ancho constante de 10m. El despeje de vegetación herbácea se realiza mediante su raspado hasta alcanzar el suelo mineral. El material herbáceo proveniente del raspado debe mezclarse con tierra y acumularse en la parte inferior del área despejada formando un montículo o "camellón".

En el caso de que se presente material arbóreo, se debe podar el tercio inferior del ejemplar, si el ejemplar presenta daño por plagas o enfermedades y se encuentra en proceso de muerte debe ser volteado retirando el material correspondiente a ramas y dejando el fuste en posición perpendicular al cortafuego.

Posterior al raspado de material se debe efectuar una aplicación de un herbicida de tipo pre-emergente (Simazina) para evitar la germinación de semillas que permanecen tanto en el área despejada como en la porción donde se encuentra depositado el pasto mezclado con tierra.

En el caso de que se observe germinación de pasto en alguna porción del cortafuego se debe repetir el raspado y proceder a repetir el conjunto de aplicaciones.

Otra técnica preventiva corresponde a la ampliación de faja, la cual consiste en aprovechar la existencia de los caminos Digeder y La Montaña para ampliar la faja despejada de combustible actuando hacia el lado superior del camino limpiando un área de ancho de 4 metros por el largo del camino.

En este caso se debe retirar el material correspondiente a árboles secos, ramas secas, basuras, podar la fracción seca de arbustos y raspar el material herbáceo.

1.5 Control de malezas y fitosanitario:

Responsable: Esta actividad depende de la División Parques y Jardines de la cual depende la sección Jardines y Viveros.

Descripción: El control de malezas es una actividad habitual y permanente en el Parque Metropolitano de Santiago. En general se refiere a la extracción de la zarzamora existente, la que debe ser cortada a una altura máxima de 10 cm. y chipeada. Posteriormente a la aparición de los primeras 4 pares de hoja se debe aplicar un herbicida sistémico para plantas leñosas (garlon, roundap)

El control fitosanitario en plantaciones forestales esta cubierto bajo un programa de inversión a cuatro años y prorrogable en iguales períodos. Para esto se hace un proyecto que se materializa en terreno a través de empresas externas. Jardines y Viveros son atendidos en este aspecto por sus propios medios.

Subproducto 1.2: Parques Urbanos

Los Parques urbanos son un subproducto en el que el Parque Metropolitano de Santiago debe administrar y fiscalizar de los contratos de mantención que se realizan con las empresas adjudicadas en la licitación. Es por esto que el principal proceso asociado a este subproducto corresponde a la Gestión de contratos.

1. Gestión de Contratos de Mantención de Parque Urbanos

Responsable: Esta actividad depende de la Dirección del Programa Parques Urbanos

Descripción: Este proceso consiste en evaluar el contrato vigente para verificar si corresponde continuar con él, terminarlo o licitarlo. Además, debe establecer acciones y realizar seguimiento a las conclusiones emanadas del análisis de la evaluación mencionada.

La gestión de contratos tiene como objetivo asegurar el cumplimiento eficaz y oportuno de los 13 contratos de mantención y conservación de los Parques Urbanos administrados por el Parque Metropolitano.

Las Bases Técnicas que se elaboran para la licitación tienen como objetivo, establecer las condiciones técnicas y administrativas mínimas para la mantención de los parques, asegurando de ésta forma las labores y el estándar esperado, que deben presentar las empresas que sean contratadas.

El inspector Técnico, quien corresponde a un funcionario del Programa Parques Urbanos, participa activamente en la confección, modificación y mejoramiento de éstas Bases, incluyendo en esto las Cartas Gantt, inventarios y planos de cada parque. Una vez que están listas, junto con las Bases Generales, en donde también puede apoyar, se envían a la Contraloría General de la República (CGR) para la toma de razón, luego de lo cual el Parque Metropolitano puede comenzar los procesos de licitación respectivos.

La fiscalización de los contratos se realiza con las siguientes actividades⁴²:

Vistas periódicas

El Inspector Técnico realiza visitas periódicas a determinados parques asignados a su persona, en donde fiscaliza que las Bases Técnicas y algunos puntos de las Bases Generales de los contratos, se cumplan por parte de las empresas contratistas a cargo de la manutención. Todas las observaciones detectadas con relación a la mantención del área verde, los plazos de cumplimiento, instrucciones, recepción de labores, o cualquier otra información pertinente que considere el Inspector Técnico, es registrado por él, en el Libro de Obras con que debe contar cada Parque Urbano, siendo el medio de comunicación oficial más importante entre el Parque Metropolitano y las empresas contratistas.

Establecimiento de multas

Al detectarse un incumplimiento de alguno de los puntos de las Bases Técnicas y Generales, el Inspector Técnico confecciona un oficio, en donde se informa a la empresa contratista la razón de la multa y el valor de ésta.

Curso del Pago

El Inspector Técnico debe revisar el valor de las facturas enviadas por las empresas contratistas, dando su aprobación para el curso del pago. Este debe ser concordante con lo que se define por contrato, a la vez que debe confirmar que las labores cobradas fueron efectivamente realizadas, lo cual se respalda en el Libro de Obras. Además de ello, debe revisar todos los documentos que exige el contrato para poder dar curso a las facturas, como son el pago de sueldos de los trabajadores, el pago de las imposiciones provisionales, certificados emitidos por la Inspección del Trabajo y facturas y pagos de los servicios básicos de cada parque.

Elaboración de Informe Mensual

El Inspector Técnico confecciona un informe mensual del los parques supervisados que es enviado desde la Dirección del PMS a los contratistas, en donde se refleja cada una de las labores realizadas durante el mes, calificándolas con un cierto porcentaje de satisfacción. Esto a su vez va acompañado de un informe que es enviado a la División de Parques Urbanos en donde se resumen todas las labores efectuadas.

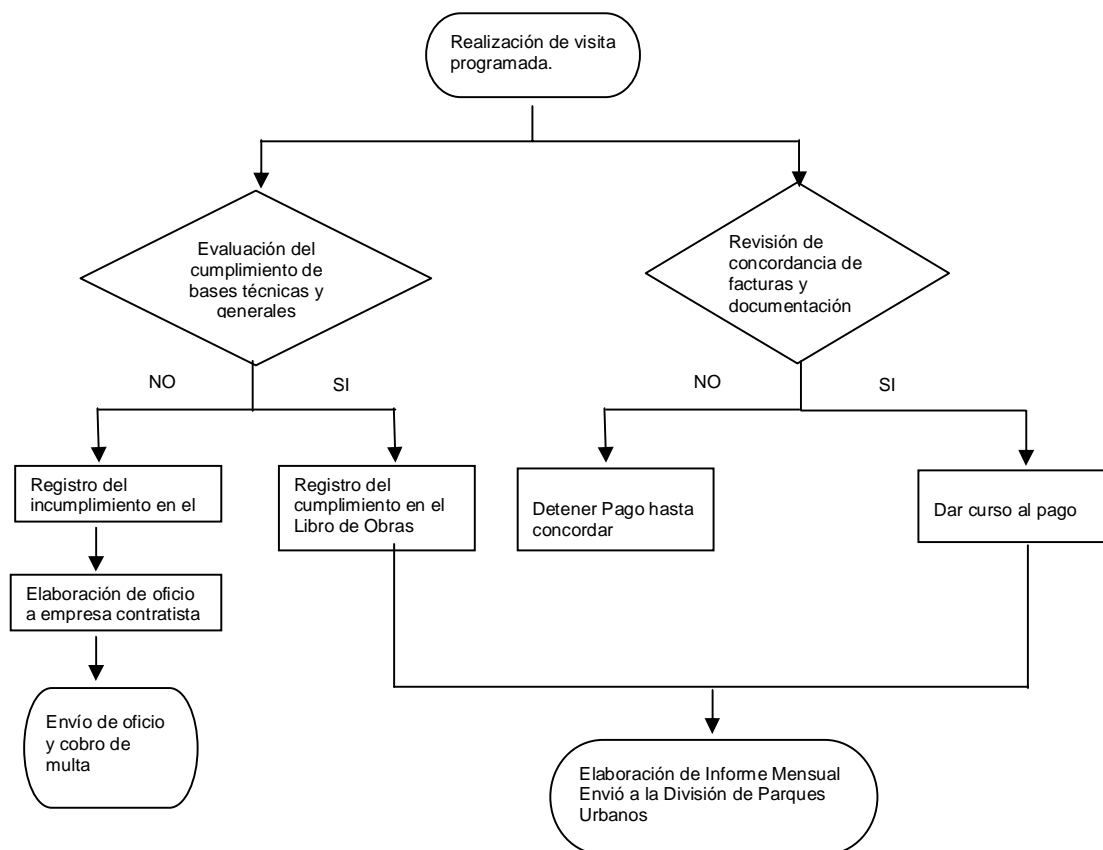
Caducidad de un contrato por incumplimiento o nueva licitación

Al terminar un contrato e iniciarse uno nuevo⁴³, el Inspector Técnico revisa la totalidad del inventario del parque y el estado de los elementos, recibiendo a conformidad y traspasándolo a la nueva empresa.

⁴² La descripción en profundidad de los contratos, en lo que se refiere a su duración del contrato, tipos de multas, modalidad de pagos, estructura del contrato, instrumentos de control, actividades de seguimiento, etc, se detallan en la sección 3.4 de este informe.

⁴³ Los contratos tienen diferentes duraciones, por lo que no existe una única fecha de vencimiento.

**Cuadro I. 43:
Flujograma de Proceso de Gestión de Contratos de
Mantenimiento de Parques Urbanos**



Fuente: Elaborado por la Consultora.

Producto 2: Zoológico

Subproducto 2.1: Exhibición Animal

Responsable: Esta actividad depende de la División Zoológico, de la Sección Manejo Animal

Descripción: Este proceso apunta directamente a los clientes/visitantes del Zoológico Nacional que acuden a la unidad educativa del Zoológico, pretendiendo que a través de éste el visitante sea inducido a adquirir cierto grado de conocimiento sobre la colección animal que se exhibe.

La exhibición animal se realiza con las siguientes actividades:

Planificación de la Inducción a los visitantes

Se planifica una frecuencia y el tipo de exhibición que se desea realizar. El staff de 8 personas que componen el equipo que realizará las exhibiciones, puede ser ampliado a cuidadores y otros profesionales del Zoológico que eventualmente puedan realizar exhibiciones.

Los contenidos que serán informados a los visitantes, está estrechamente centrado en las capacidades y competencias del equipo de exhibidores.

Realización de la exhibición

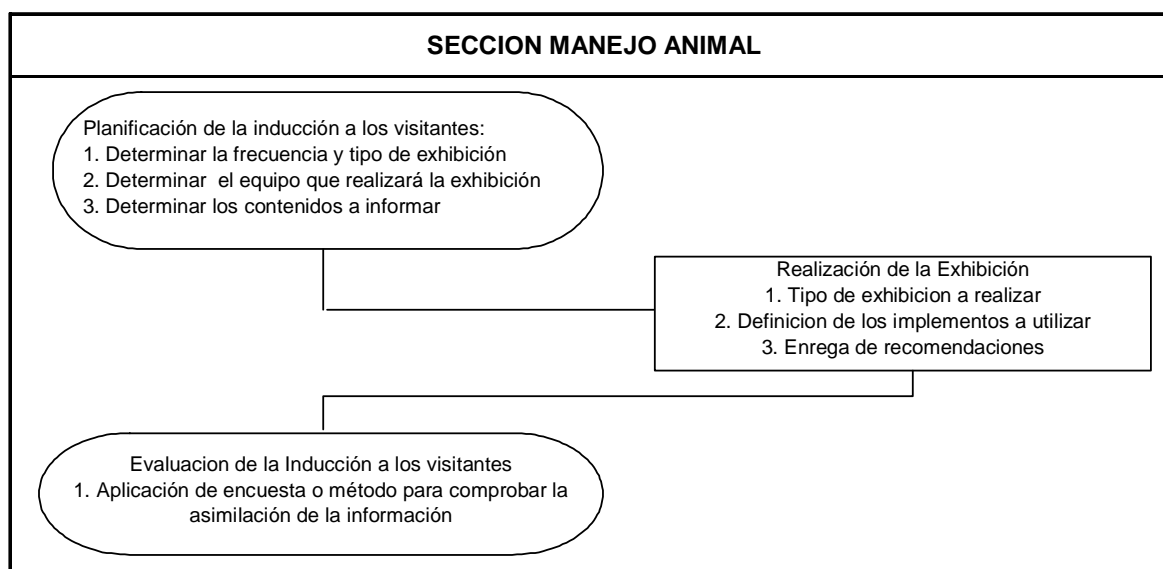
El equipo asignado al grupo de visitantes, realiza los contenidos planificados para ésta. Estas exhibiciones pueden ser de dos tipos: en las cuales los visitantes pueden tener cierto grado de contacto con los animales, y aquellas en las que los animales se mantienen en sus recintos. En este segundo caso, los cuidadores de manejo animal pasan a ser parte integral del proceso. Para lograr los objetivos de la exhibición, se pueden utilizar alimentos y/o elementos que determinen el comportamiento animal.

Al concluir la exhibición, se darán a los visitantes recomendaciones de educación global y comportamientos en el Zoológico

Evaluación de la Inducción a los visitantes

Para comprobar el grado de inducción de los visitantes, se utiliza una encuesta o un método para comprobar el grado de asimilación de la información.

Cuadro I.44:
Flujograma Exhibición Animal



Fuente: Elaborado por la Consultora.

Subproducto 2.2: Preservación y Conservación

Respecto de la preservación y conservación se identifican un proceso fundamental vinculado a la Salud y Bienestar Animal.

Responsable: Esta actividad depende de la División Zoológico, de la Sección Salud Animal

Descripción: Este proceso se relaciona con los animales, tanto de la colección del Zoológico Nacional como de animales que vienen de otros organismos como el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), Centro de Rehabilitación de Aves Rapaces (CRAR), animales silvestres traídos por el público, etc. El enfoque de este proceso está en el animal, principalmente en el desarrollo de medicina preventiva. La unidad de Salud Animal debe coordinar y establecer la temática y forma de ejecutar las actividades.

De esta forma el proceso básicamente se constituye de lo siguiente:

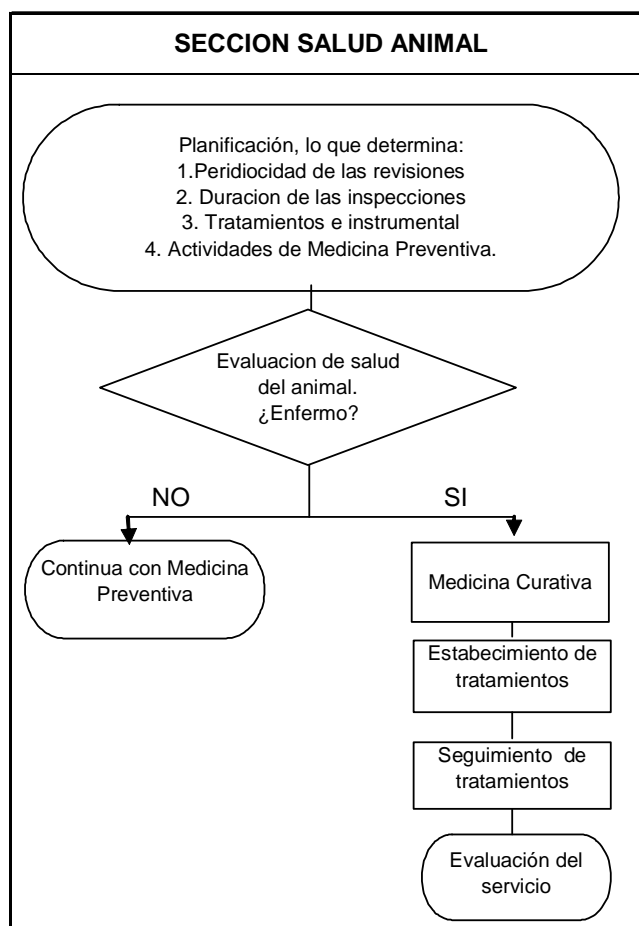
Planificación: en la que se indica la periodicidad de las revisiones, duración de las vista de inspección v/s tratamientos, reuniones de planificación, calibración del instrumental de clínica, proceso de diagnóstico. Además se incorpora en la planificación, la Medicina Preventiva, la que corresponde a una calendarización de animales a tomar, especificación de actividades a realizar, bienestar de los animales en y fuera de los recintos y revisión de medidas fitosanitarias en y fuera de clínica.

Medicina Curativa: procedimiento tendiente a protocolizar y mejorar la condición de animales “enfermos”.

Tratamientos: se procede al establecimiento de los tratamientos y posterior seguimiento de los tratamientos realizados. Dar de alta, asegurar que el animal dado de alta esté en condiciones óptimas para reingresarlo a su recinto.

Evaluación del servicio: se debe utilizar una encuesta o método para comprobar el grado de satisfacción del proceso.

**Cuadro I.45:
Flujograma Preservación y Conservación**



Fuente: Elaborado por la Consultora.

Producto 3: Diversión y Esparcimiento

Para el producto Diversión y Esparcimiento se puede realizar una descripción de actividades desarrolladas en torno al subproducto piscinas. Para los demás subproductos no fue posible realizar esta descripción:

Para el subproducto Piscinas se identifica un gran proceso principal, que hace relación con la mantención y la conservación de las áreas verdes.

1. Proceso Mantención y Conservación de Piscinas

Este proceso consta de las siguientes actividades:

- Manutención de Bombas
- Control de la calidad del Agua
- Manutención de Jardines aledaños a las piscinas
- Manutención de la Infraestructura construida de las piscinas

1.1 Mantención de Bombas:

Responsable: Esta actividad depende de la División Parques y Jardines al interior de la cual existe una sección llamada Aguas.

Descripción de la Actividad: Las piscinas cuentan con tres tipos de bombas para su funcionamiento: Bombas de recirculamiento del agua, bombas clorodotas del agua (que dosifican el cloro en las piscinas) y bomba de cascada ornamental.

Antes del inicio de la temporada, entre los meses de septiembre y octubre, se realiza una mantención general a todas las bombas. Esta consiste en: desarme de las piezas, limpieza, cambio de rodamientos, revisión de rodetes, cambio de gomas, engrasado de partes, etc.

De la misma manera, se realiza una revisión del tablero general de comandos de las bombas, que es aquel que da todas las instrucciones de funcionamiento a las bombas durante la temporada.

Una vez iniciada la temporada de piscinas, se realiza una revisión bimensual, la que incorpora un reconocimiento de todos los aspectos considerados en la revisión de inicio de temporada.

Se consta con un equipo capacitado para reaccionar en la eventualidad de que se produzcan fallas fuera del plazo de inspección establecido y en caso de presentarse inconvenientes o riesgos de fallas.

1.2 Control de la calidad del Agua:

Responsable: Esta actividad depende de la División Parques y Jardines al interior de la cual existe una sección llamada Aguas.

Descripción de la Actividad: El agua que abastece las piscinas proviene de los ríos Maipo y Mapocho. Esta agua debe ser tratada para estar en condiciones de ser utilizada para las piscinas. El tratamiento de esta agua corresponde a la extracción del fierro y el manganeso y al decantado de los sedimentos para lo cual se utilizan sulfato de aluminio y hipoclorito de sodio. Posteriormente se pasa el agua por filtros de presión y filtros de arena, con lo que el agua queda en condiciones de ser utilizada.

La acumulación del agua se realiza en los embalses que se encuentran en el recinto del Parque. Para hacer llegar el agua a la piscina Tupahue, se utiliza la gravitación (pendiente natural del

cerro), mientras que para llevar el agua a la piscina Antilén se deben utilizar motobombas, dado que la piscina está por sobre el nivel del embalse.

Para la mantención del agua en uso durante la temporada de piscinas, se utiliza la recirculación del agua que realizan las motobombas y se aplican productos químicos que controlan el PH y el cloro del agua. La mantención y evaluación de los parámetros del agua de las piscinas se realiza varias veces en el día, idealmente cada una hora, sin embargo no está establecida una programación fija para este control.

El agua de la piscina se repone diariamente, con respecto a la pérdida que se provoca por el uso de los visitantes.

Al término de la temporada, se suspenden el funcionamiento de las motobombas, las mantenciones y controles de los parámetros, sin embargo el agua se conserva en las piscinas para evitar que la presión del cerro tenga efectos sobre la estructura de las piscinas.

1.3 Manutención de Jardines aledaños a las piscinas

Responsable: Esta actividad depende de la División Parques y Jardines.

Descripción de la Actividad: esta actividad corresponde a las mismas actividades descritas para el Proceso Mantención y Conservación de Áreas Verdes, con excepción de la prevención y control de incendios. Los responsables de cada una de ellas se encuentran detallados en el proceso mencionado.

Corresponden a las siguientes actividades:

1. Riego
2. Abastecimiento de plantas
3. Extracción y podas
4. Control de malezas y Fitosanitarios

1.4 Manutención de la Infraestructura construida de las piscinas

Responsable: Esta actividad depende de la División Técnica

Descripción de la Actividad: Para esta mantención un proceso relevante es la preparación antes que comience la temporada. Esto consiste en Pintura general (camarines, estructuras metálicas, barandas, acceso, boletería) y pintura en particular de las piscinas. Reparación de Instalaciones Sanitarias y eléctricas que se encuentran en torno a las piscinas, de la misma forma que aquellas que abastecen a las piscinas de red eléctrica.

Finalmente, previo al inicio de la temporada, se deben realizar las reparaciones y mantención de las construcciones, pavimentos, revestimientos, muros.

Posteriormente, en el transcurso de la temporada de piscinas, el proceso de mantención y reparación es semanal, realizándose una revisión de todas las actividades que previamente se han mencionado en relación a la infraestructura. Todos los lunes se ejecutan las reparaciones de la infraestructura destruida o robada.

Producto 4: Educación Medio Ambiental

La Educación Medio Ambiental se implementa en el Parque Metropolitano de Santiago a través de la Unidad Educativa: Centro de Educación Ambiental del Bosque de Santiago, en donde se llevan a cabo actividades de educación ambiental relacionadas con la formación de valores éticos y de conciencia ambiental

Subproducto 4.1: Unidad Educativa

El principal proceso asociado a este subproducto corresponde a la realización de vistas guiadas. Este subproducto depende de a Unidad Centro de Educación Ambiental Bosques de Santiago.

1. Realización de visitas guiadas

Responsable: La Unidad Centro de Educación Ambiental Bosques de Santiago, a través de su Área de Educación, coordina, ejecuta y evalúa las vistas.

Descripción: Para lograr la realización exitosa de las vistas, se deben realizar las siguientes actividades:

Coordinación de visitas guiadas

A través de la página web del Centro de Educación Ambiental Bosques de Santiago (www.bosquesantiago.cl), cada solicitante debe llenar una Solicitud de Visita llamada Ficha de Inscripción, la cual es derivada al coordinador de visitas dependiente del Área de Educación. Este evalúa la solicitud de fecha y hora y la factibilidad de aplicar gratuidades o rebajas. Se revisa la agenda, y se da la hora en caso de factibilidad, mediante una confirmación al solicitante. En caso contrario se toma contacto con el solicitante y se acuerda una nueva fecha. Una vez confirmada la fecha, se envía una respuesta con confirmación al solicitante.

El día antes de la visita, se confirma con el asistente la fecha y el número de asistentes. Esta actividad también es de responsabilidad del Coordinador de visitas.

Ejecución de visitas guiadas

En forma previa a la realización de la visita, el Jefe del Área Educación asigna al Guía para ejecutar la visita. Existe un staff de 9 guías disponibles.

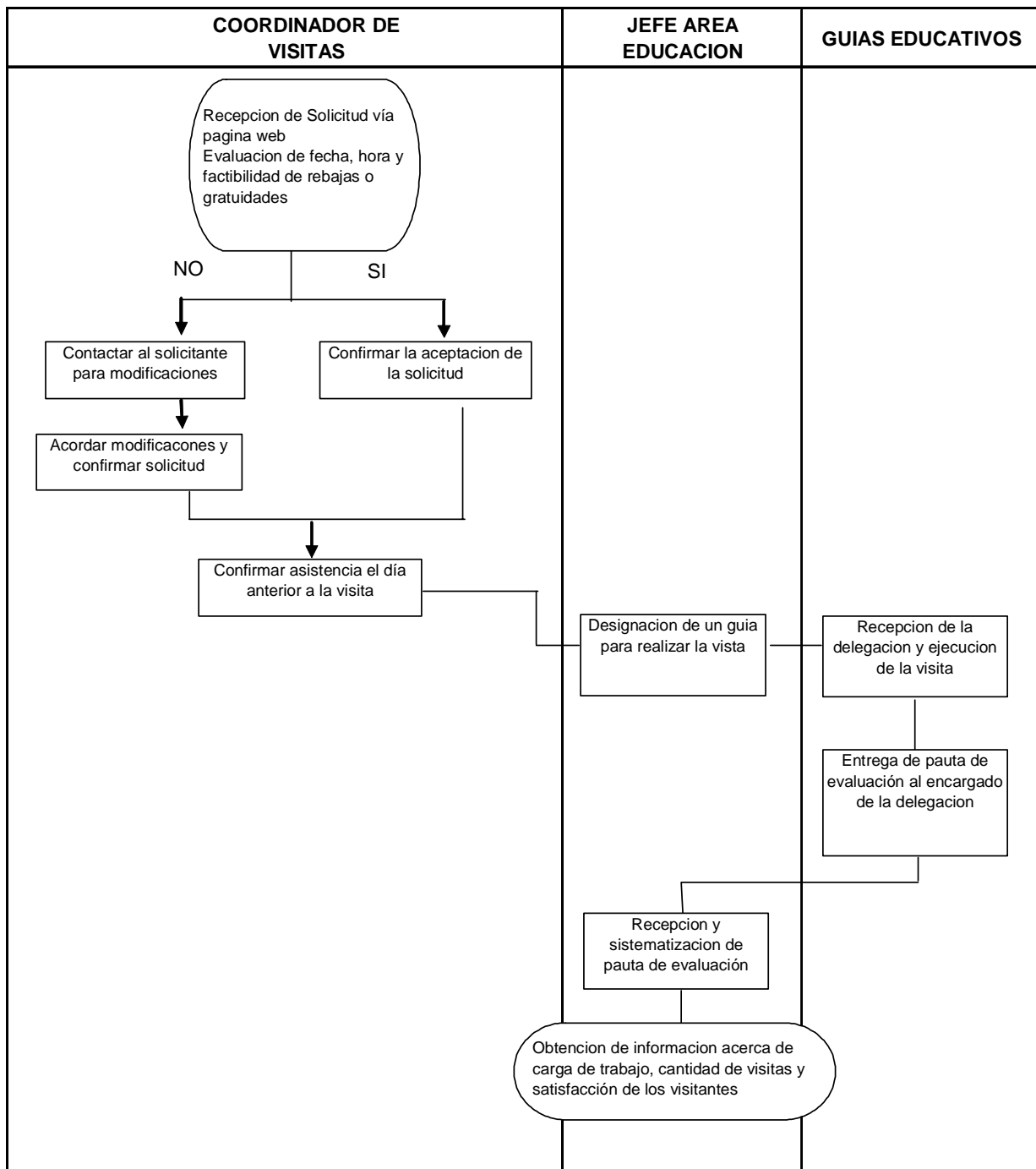
Cada grupo que ingresa, es recibido por este guía, el cual tiene asignada una de las rutas sustentables de acuerdo a las edades de los participantes. El guía asignado es el responsable de ejecutar el guiado.

Evaluación de resultados

Cuando termina la visita guiada cada guía debe entregar y hacer llenar una pauta de evaluación al profesor responsable del grupo, en este caso el responsable de que se complete la evaluación es cada guía educativo del CEABS (Centro de Educación Ambiental Bosque Santiago).

Esta pauta llega al Jefe de Área Educación y se ingresa a una planilla para reflejar la carga de trabajo, y la cantidad de visitas y la satisfacción de los visitantes.

**Cuadro I. 46:
Flujograma de Proceso de Realización de visitas guiadas**



Fuente: Elaborado por la Consultora.

Producto 5: Cultura

El Producto Cultura presenta un subproducto, La Casa de la Cultura.

Subproducto 5.1: Casa de la Cultura

El subproducto Casa de la Cultura depende organizacionalmente del Departamento de Finanzas. El salón principal de la Casa de la Cultura esta destinado a la realización de:

- Exposiciones de arte
- Conciertos Dominicales
- Seminarios
- Eventos en general

El principal proceso asociado a la Casa de la Cultura corresponde a la programación de Eventos, tanto de carácter cultural como de carácter público privado.

1. Proceso de Programación de Eventos

Responsable: Esta actividad depende de la Dirección de Finanzas

Descripción: Las actividades que para desarrollar este proceso son las siguientes:

Eventos de Carácter Cultural

Organización de la Agenda Cultural: La agenda de actividades culturales es de responsabilidad del Encargado de la Casa de la Cultura que depende del Departamento de Finanzas.

El Programa de estos eventos es organizado en base a criterios de selección que abarcan aspectos presupuestarios, técnicos y temáticos, los que se describen en detalle en los mecanismos de selección. La información para los programas se materializa tanto por la búsqueda interna o por postulaciones externas.

Aprobación y Calendarización de la agenda Cultural: El encargado de la Casa de la Cultura realiza una preselección de los eventos a realizar, lista que luego es revisada por el Jefe de Finanzas y por la Directora del Parque Metropolitano de Santiago. Una vez aprobada, se procede a establecer el calendario de estas actividades. En la calendarización mensual prevalece por lo general un criterio de homogeneidad en la oferta de actividades de extensión.

Publicación de la Agenda Cultural: Los programas se publican en documentos internos y se renuevan mensualmente en página web del Parque Metropolitano de Santiago.

Eventos Generales de carácter público o privado que no tienen fines estrictamente culturales:

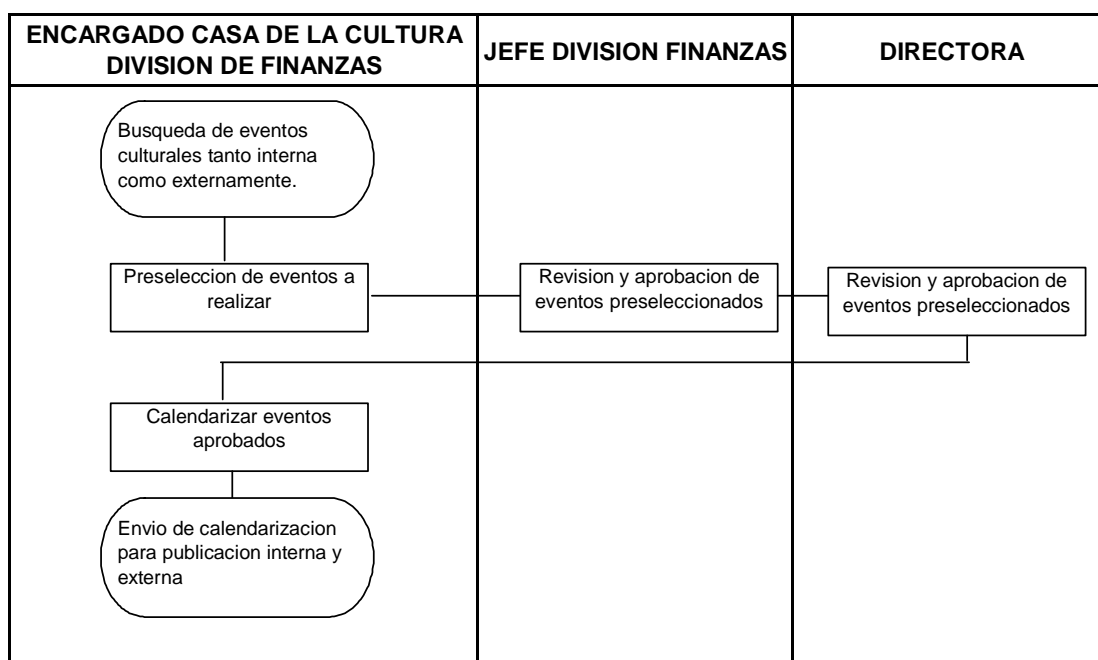
Organización de la agenda: La agenda de actividades publico privadas es de responsabilidad del Encargado de la Casa de la Cultura que depende del Departamento de Finanzas. La recepción de solicitudes externas ocurre a través de vías transversales como: OIRS, Dirección del PMS, Dirección de Finanzas, Casa de la Cultura, etc.

El Encargado debe sistematizar estas solicitudes y enviarlas para su autorización.

Aprobación y Calendarización de la agenda: La autorización de estas actividades es de responsabilidad del Jefe Superior del Servicio. Una vez autorizada la actividad, el Encargado de la Casa de la Cultura debe confirmar al demandante el acogimiento de su solicitud. En esta etapa, se debe analizar si procede la aplicación de un cobro por uso del recinto se aplica tarifado existente. En caso de no proceder, se agenda la actividad.

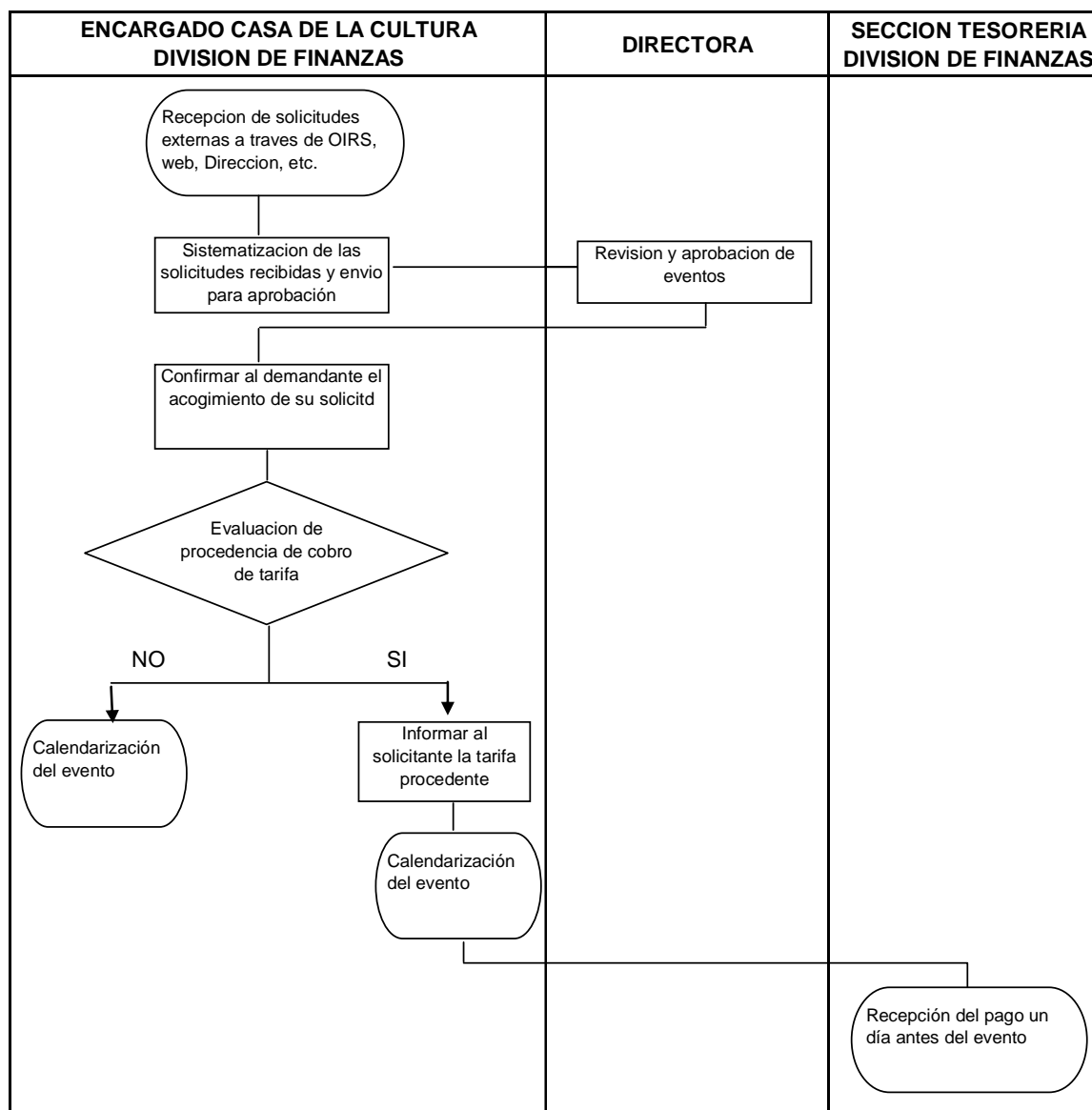
Cobro de tarifa: En caso de que proceda el cobro, el Encargado de la Casa de la Cultura debe informar al solicitante cual es la tarifa y posteriormente se agenda la actividad, informando al solicitante que los pagos deben hacerse en la sección Tesorería al menos un día antes de realización de la actividad.

**Cuadro I. 47:
Flujograma de Proceso de Programación de Eventos Culturales**



Fuente: Elaborado por la Consultora

**Cuadro I. 48:
Flujograma de Proceso de Programación de Eventos Publico Privados**



Fuente: Elaborado por la Consultora.

Producto 6: Gratuidades

El producto gratuidades consiste en el otorgamiento del beneficio de gratuidades y rebajas a grupos organizados, instituciones, programas y personas que cumplen con los mecanismos de selección que se describen en la sección 3.7 de este informe.

Los subproductos corresponden a:

- Gratuidades Zoológico
- Gratuidades Bosque de Santiago
- Gratuidades Piscinas

Se estima que existe un proceso fundamental asociado a este Producto el cual se denomina Administración de las Gratuidades

La administración de las gratuidades para las piscinas y para el Zoológico Nacional, se llevan a cabo a través de un mismo proceso, el cual es descrito a continuación. Por su parte las gratuidades para Bosque de Santiago, son administradas de manera diferente y a través de un proceso que es llevado a cabo por el mismo Centro de Educación Ambiental Bosque de Santiago.

1. Proceso de Administración de las Gratuidades

Responsable: Esta actividad depende del Encargado del Programa de gratuidades y rebajas que depende del SIAC (Sistema Integral de Atención al Ciudadano).

Descripción: Las actividades necesarias para desarrollar este proceso son las siguientes:

Recepción y programación de Solicitudes

La Encargada (o) del Programa de Gratuidades y Rebajas (EPG) o quien subrogue (Jefe SIAC y/o Asistente OIRS), recibe las solicitudes de las delegaciones interesados, las que pueden llegar a través de las siguientes vías:

- Página Web (www.parquemet.cl) ofrece completar solicitud en link beneficio a instituciones el que permite registra peticiones en portal <http://site.parquemet.cl/portal/intro.php> , estas peticiones se imprimen y sigue curso normal de una solicitud de beneficio gratuidad o rebaja.
- Carta recibida a través de la Oficina de Partes quienes la entrega a la Oficina Central SIAC.
- Fax.
- Directamente en Oficina de Informaciones Pío Nono.

La EPG revisa la solicitud recibida y verifica de acuerdo a la definición de Gratuidades y Rebajas⁴⁴. Si la solicitud es aceptada es visada con firma de la EPG a fin de responder y agendar la visita. En caso contrario informa del rechazo de la solicitud por la misma vía.

La EPG responde a los interesados del beneficio al cual accedió (gratuidad y/o rebaja), confirma la cantidad de niños, adultos y día de la visita.

El funcionario administrativo de oficina central SIAC ingresa los datos requeridos al software Sistema de Solicitudes de Gratuidad y Rebajas, el cual genera un calendario de visitas por confirmar.

Al finalizar el día, la EPG imprime y firma una planilla con las gratuidades aceptadas para el día siguiente y envía una copia digital del listado por correo electrónico a Dirección, Jefe SIAC, Zoológico Nacional y Tesorería.

La EPG, entrega planilla con gratuidades al Asistente Oficina Informaciones de Pío Nono, junto con cada uno de los documentos de solicitud que corresponden a las delegaciones inscritas y los documentos de autorización de la visita. Cuando corresponde a Piscinas, también lo entrega a la Asistente Oficina Informaciones Pedro de Valdivia.

⁴⁴ Gratuidades: beneficio que se otorga a los grupos organizados, instituciones, programas y personas que atienden niños, adultos y adultos mayores en situación irregular, de sectores de escasos recursos, de vulnerabilidad social y discapacitados.

Rebajas: beneficio que se otorga a los grupos organizados, instituciones, programas y personas que no cumplan los requisitos exigidos para acceder al programa gratuidades.

Recepción de delegaciones en Oficina Informaciones Pío Nono (Zoológico)

Cuando la delegación se presenta, el Asistente Oficina Informaciones recibe al encargado de la delegación, consultándole el nombre de la delegación y comuna de origen.

El Asistente Oficina Informaciones, revisa en el software “Sistema de Solicitudes de Gratuidades y Rebajas” y listado impreso para verificar documentación adjunta, verificando que exista la reservación, para extender pase de ingreso a la delegación.

Si la delegación no está agendada al sistema, el Asistente de Oficina de Informaciones procede a solicitar revisión del Sistema en Oficina Central. Si la solicitud se encuentra mal ingresada (día- mes-año) se corrige la información del día que corresponda para que se visualice en sistema habilitado de Oficina de Informaciones Pío Nono.

Si la solicitud está agendada en el Software pero no figura la petición escrita (carta de solicitud y confirmación de visita), el Asistente de Oficina de Informaciones Pío Nono, debe completar los datos en carta tipo de petición visita Zoológico.

Si la solicitud no se encuentra registrada se procede a solicitar autorización a la Encargada de las Oficina SIAC o a la Encargada de Gratuidades y Rebajas, en el caso de que ambas personas responsables no se encuentren disponibles al momento de la solicitud de gratuidad o rebaja será el Asistente de Oficina de Informaciones quién se registrará, según los términos establecidos en las definiciones de Gratuidades y Rebajas⁴⁵ establecidas. Y a la vez entrega carta tipo de solicitud para el encargado de la delegación, la complete.

El Asistente Oficina Informaciones, revisa que los datos sean legibles y el formulario esté con todos los datos solicitados.

El Asistente Oficina Informaciones, solicita al encargado de la delegación firmar el compromiso de buen comportamiento dentro del recinto y revisa que todos los datos sean legibles y estén completos.

El Asistente Oficina Informaciones, completa formulario Ingreso Delegaciones en el software “Sistema de Solicitudes de Gratuidades y Rebajas”, confirmando o modificando los datos previamente ingresados. (Tanto para las visitas agendadas, como las no programadas)

El Asistente Oficina Informaciones imprime el formulario en triplicado, y entrega dos ejemplares al encargado de la delegación para que luego lo entregue en el Zoológico y el tercer ejemplar se adjunta al compromiso y carta de la delegación, entregando toda esta documentación a la EPG. Si la delegación ha solicitado liberación de peaje o solicitud de rebaja, dejan registro en el libro de peajes liberados o rebajados.

En caso que el software “Sistema de Solicitudes de Gratuidades y Rebajas” esté inhabilitado por motivos ajenos a esta oficina (luz, mantenimiento, etc.) se extenderá pase de ingreso sin folio, en formulario impreso en triplicado; y entrega dos ejemplares al encargado de la delegación para que luego lo entregue en el Zoológico, y el tercer ejemplar se adjunta al compromiso y carta de la delegación. Luego se ingresa la información al sistema para asignar el correlativo correspondiente.

⁴⁵ Gratuidades: beneficio que se otorga a los grupos organizados, instituciones, programas y personas que atienden niños, adultos y adultos mayores en situación irregular, de sectores de escasos recursos, de vulnerabilidad social y discapacitados.

Rebajas: beneficio que se otorga a los grupos organizados, instituciones, programas y personas que no cumplan los requisitos exigidos para acceder al programa gratuidades.

El Asistente Oficina Informaciones, despide a la delegación.

Recepción de delegaciones en Oficina Pedro de Valdivia (Piscina)

Cuando la delegación se presenta, el Asistente Oficina Informaciones Pedro de Valdivia recibe al encargado de la delegación, consultándole el nombre de la delegación y comuna de origen.

El Asistente Oficina Informaciones, revisa el listado de delegaciones diarias entregado en la Oficina Central y verifica su reserva.

Si la delegación no está incorporada en el listado de delegaciones, el o la Asistente de Oficina de Informaciones procede a solicitar revisión del Sistema en Oficina Central. Si la solicitud se encuentra mal ingresada (día- mes- año) se corrige la información del día que corresponda para que se visualice en sistema habilitado de Oficina de Informaciones Pío Nono, Oficina en la cual se centraliza la información al final del día.

Si la solicitud no se encuentra registrada en sistema Oficina Central, no se dará autorización de gratuidad o rebaja al recinto Piscina, y se solicita aprobación al Encargado de Oficina de Informaciones.

El Asistente Oficina Informaciones, solicita al encargado de la delegación firmar el compromiso de buen comportamiento dentro del recinto y revisa que todos los datos sean legibles y estén completos.

El Asistente Oficina Informaciones, completa formulario Ingreso Delegaciones y le entrega a la delegación la liberación de peaje o solicitud de rebaja, dejando registro en el libro de peajes liberados o rebajados.

El Asistente Oficina Informaciones, despide a la delegación.

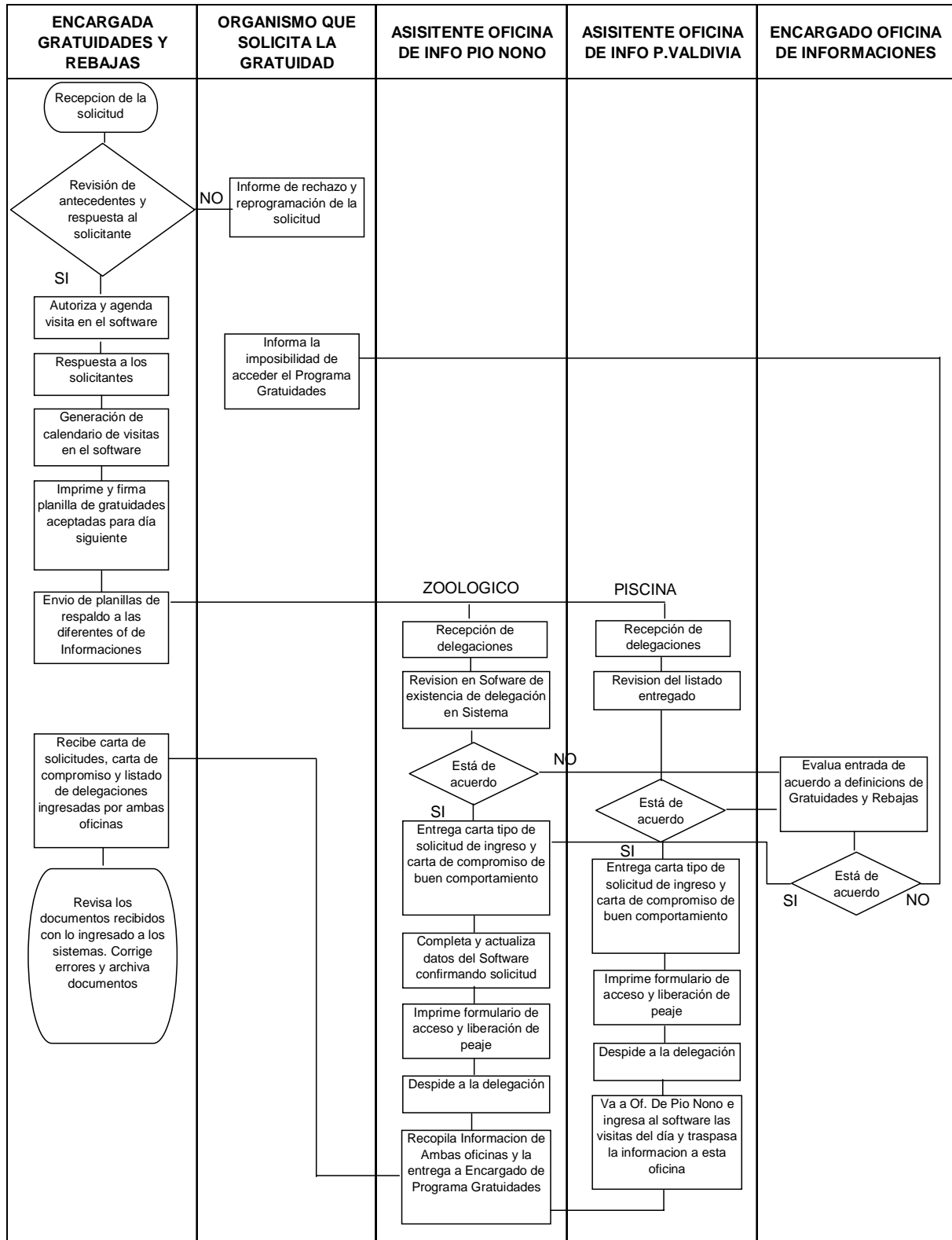
El Asistente Oficina Informaciones, una vez que termina el turno en la Oficina de Informaciones de Pedro de Valdivia, va a la Oficina de Informaciones Pío Nono y completa formulario Ingreso Delegaciones en el software "Sistema de Solicitudes de Gratuidades y Rebajas", confirmando o modificando los datos previamente ingresados por el funcionario administrativo de oficina central SIAC.

El Asistente Oficina Informaciones Pedro de Valdivia imprime el formulario, y los entrega al Asistente de Oficina de Informaciones Pío Nono, adjuntado el compromiso y carta de la delegación.

El Asistente Oficina Informaciones Pío Nono deberá entregar documentación correspondiente a ingreso a Zoológico y Piscina según corresponda con la documentación que lo acredite (carta petición, carta compromiso, folio y cartas de visitas que no se realizaron).

La EPG o quién subrogue revisa los documentos recibidos con lo ingresado en el sistema "Sistema de Solicitudes de Gratuidades y Rebajas", (zoológico y piscina) corrige cualquier información errónea y archiva los documentos. A la vez, enlaza al Sistema las visitas no programadas correspondientes a Zoológico. Y aquellas que no asistieron se traspasan a visitas por reagendar en el mismo software.

Cuadro I. 49: Flujoograma de Proceso de Administración de Gratuidades



Fuente: Elaborado por la Consultora.

3.4 Mecanismos de Asignación y transferencia de Recursos, Modalidades de pagos, incentivos y Relación ejecutor-institución responsable de la provisión

3.4.1 Mecanismos de Asignación, Transferencia de Recursos y Modalidades de Pago

Los mecanismos de asignación y transferencia de recursos entre el MINVU y el Parque Metropolitano de Santiago siguen el proceso de gestión ministerial el cual se enmarca en el ciclo presupuestario del Estado.

La coordinación comienza con el proceso de planificación convocado la División de Finanzas del MINVU, en que participan tanto el Departamento de Control de Gestión y el Departamento de Presupuesto, el cual se puede realizar mediante un taller u otro método. En el proceso se presentan las prioridades ministeriales, las definiciones estratégicas, los indicadores de gestión y las metas ministeriales.

La formulación del presupuesto anual comienza en el mes de mayo del año anterior al ejercicio a programar. El presupuesto para Gasto en Personal y en Bienes y Servicios de Consumo es estimado por el Departamento de Finanzas, mediante una proyección del año anterior y a un plan de compras, respectivamente. Luego estos ítems son distribuidos entre los distintos centros de costos. Por otra parte, la estimación del gasto por adquisición de Activos no Financieros también proviene de un plan de compras, mientras la inversión se estima en base a los proyectos de arrastre y proyectos nuevos aprobados. Respecto a los ingresos, se realizan proyecciones de los ingresos de operación (ingresos propios) según período anterior. Esta cuenta en particular es particularmente sujeta a diferencias entre lo programado y lo finalmente ejecutado, ya que sus servicios pueden variar por factores externos como el clima u otros efectos que afecten la demanda por los servicios que vende.

Una vez formulado, este presupuesto es enviado al MINVU para que se realicen los ajustes necesarios de acuerdo al marco presupuestario entregado por la DIPRES. El MINVU incorporará esta proyección del PMS a su propuesta global a la DIPRES que lo incluye en su propuesta para el Congreso de la Nación. Una vez aprobado (antes del 30 de noviembre), el MINVU determina el Presupuesto Ley para el PMS.

Este presupuesto genera un marco de acción para el PMS, el que será modificado a lo largo del año, a medida que se solicita mes a mes el aumento o la liberación de fondos a través de decretos modificatorios para las necesidades del período, las que incorporarán la nueva información que vaya surgiendo. Estas solicitudes se harán hasta noviembre, lo que conformará el Presupuesto Vigente. Cada una de estas solicitudes conformará el Presupuesto Vigente, que es la cuenta contra la cual finalmente se compara el presupuesto ejecutado.

Cabe destacar, que esta institución por tener entre sus fuentes de ingresos Venta de Bienes y Servicios (ingresos propios) periódicamente debe realizar un reconocimiento de estos montos a DIPRES de tal forma que si sus ingresos propios efectivos son mayores de lo presupuestado, se realizan ajustes al aporte fiscal de tal forma que el ingreso total no cambie. Sin embargo, si los ingresos propios son menores a lo presupuestado no se realiza ajuste en el aporte fiscal.

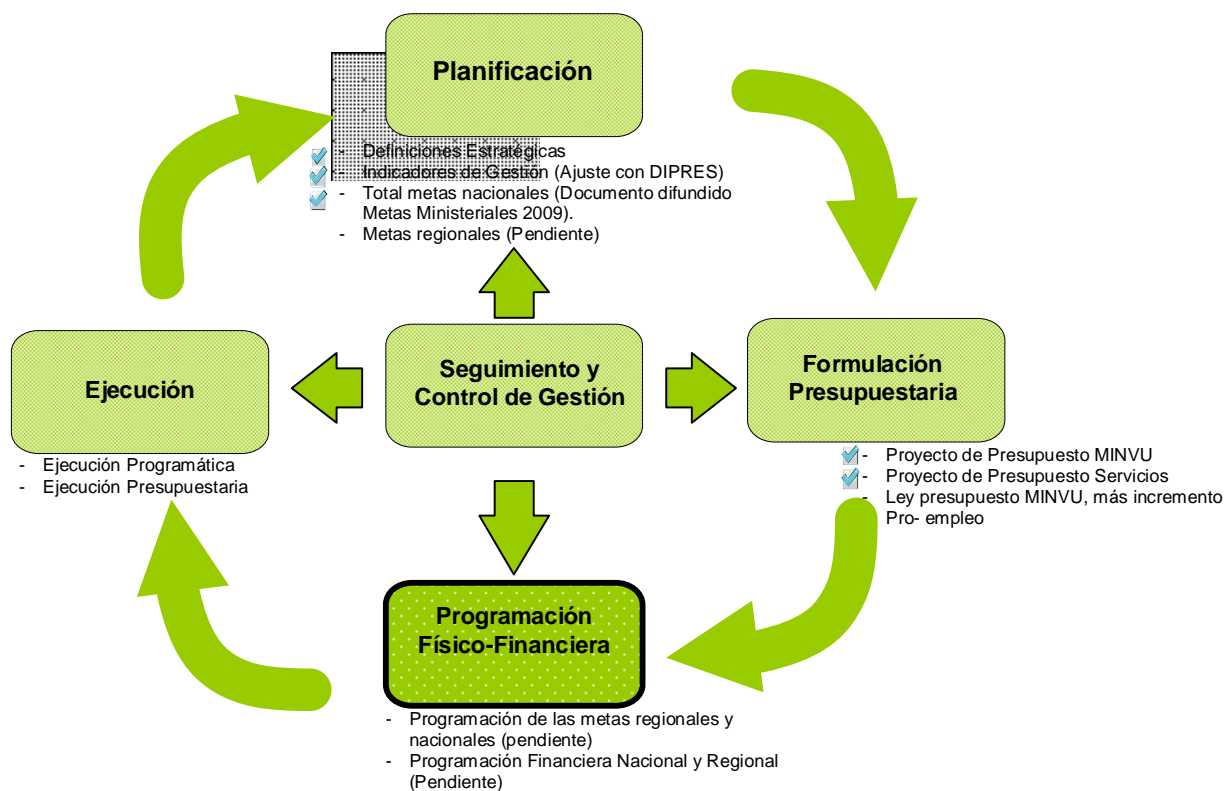
Con respecto al control de gastos, a partir del año 2009, el Parque Metropolitano de Santiago cuenta con un manual de procedimientos en donde se detallan los requisitos para ejecutar cualquier tipo de gasto y las visaciones administrativas que deben tener y la documentación que se debe adjuntar.

Finalmente, con el fin de lograr una ejecución eficiente de recursos, el Departamento de Finanzas (dentro de su manual de procedimientos 2009) plantea como premisa que se debe optimizar el uso de

los recursos, con el fin de no quedar con saldos de Caja al cierre de cada mes, efectuando los pagos de acuerdo a la Programación Financiera. Con este fin se realizan proyecciones de gastos mensualmente, y así obtener oportunamente los recursos financieros para dar cumplimiento a los compromisos asumidos, de manera que el gasto real sea lo más cercano a lo proyectado. Por esta razón, este departamento solicita que se compare en una fecha de corte determinada (por ejemplo el 15 de cada mes) lo estimado para el mes y lo ejecutado a la fecha para que el saldo sea concordante con las obligaciones pendientes de pago. Posteriormente se debe realizar un seguimiento al estado de cada una de las obligaciones, o bien, sólo de aquellas que comprometan gran parte del presupuesto mensual asignado, con la finalidad de agilizar el pago.

A continuación se presenta un cuadro esquemático del proceso:

**Cuadro I. 50:
Proceso de Gestión Ministerial**



Fuente: Subsecretaría MINVU.

Como se puede observar, existe un proceso cíclico, de duración anual, compuesto por distintas etapas y que constantemente existe un seguimiento y control de la gestión.

El Parque tiene relación con ejecutores intermediarios para los efectos de llevar a cabo ciertos proyectos específicos de mantenimiento de las áreas verdes, mejoramientos en el Zoológico, Control Fitosanitario, proyectos de infraestructura de mayor o menor envergadura, entre otros.

Para tales efectos, se procede a licitar a través del Portal Mercado Público. En el contrato se establecen pagos a suma alzada para servicios tales como guardias de seguridad y manutención de Parques Urbanos.

El Parque Metropolitano de Santiago entrega el financiamiento de los proyectos a los ejecutores a través de desembolsos periódicos, de conformidad con los cronogramas o tablas de pagos establecidas en los respectivos Contratos. La entrega efectiva de los desembolsos está condicionada al grado de avance de cada proyecto logrado por el Ejecutor y según la evaluación de un inspector, en la medida que se hayan establecido dichos criterios en el Contrato.

En los casos en que se establecen actividades periódicas de manera mensual, se procede a hacer efectivos los pagos en cuotas mensuales por mes vencido dentro del plazo de 30 días de la presentación de la factura las que deben contar con el visto bueno del Inspector del Contrato y del Jefe del Departamento del cual dependa el contrato en cuestión.

3.4.2 Producción externalizada

El único producto estratégico relevante que se entrega por medio de producción externalizada es el Programa de Parques Urbanos. Sin embargo, como se ha manifestado anteriormente, la consultora considera que tanto el Funicular como el teleférico debiesen ser productos estratégicos, los que a la vez, presentan la condición de ser producidos de manera externalizada. Por esta razón, se ha optado por realizar un breve análisis de estos productos a pesar de que no son considerados como productos estratégicos en las definiciones del parque.

Programa Parques Urbanos

Como parte del Programa Parques Urbanos del MINVU, el Parque Metropolitano de Santiago licita mediante propuesta pública la conservación, mantención y seguridad de parques urbanos ubicados en la región metropolitana para su ejecución por parte de privados.

Las labores contempladas para su externalización a un contratista privado son:

Labores de Conservación y mantención

Permanentes: Son aquellas acciones contempladas durante el año y que deben efectuarse diariamente para mantener un nivel óptimo de funcionamiento y presentación para el usuario, como también asegurar la sustentabilidad del área.

- Riego
 - Áreas verdes, césped, especies vegetales en general (árboles, arbustos, cubresuelos, trepadores, etc).
 - Mantención y conservación y reparación de los elementos del sistema de riego (matrices, válvulas, cámaras, motobombas, estanques, filtros, manifolds, red de tuberías, aspersores, etc.).
- Aseo y limpieza total del parque
 - Mobiliario urbano, construcciones, oficinas y otros edificios.
 - Áreas verdes y jardineras.
 - Veredas externas hasta la línea de la solera.
 - Senderos interiores, accesos.
 - Áreas de pavimentos duros.

- Retiro de desechos, residuos, escombros, etc.
- Conservación, manejo y renovación de especies vegetales, (árboles, arbustos, cubresuelos, flores de temporada, trepadoras, etc.).
- Control fitosanitario de plagas y enfermedades.
- Conservación, manutención de pavimentos blandos, en las vías de circulación interiores, exteriores y vías de acceso.
 - Maicillo, Gravilla, Arena y Ladrillo molido, Chips.
- Conservación, manutención de construcciones y mobiliario urbano.
- Manejo de áreas de césped y canchas (riego, corte, orillado, aireación, escarificación, estrategias de recuperación de césped dañado, etc
- Borrado de rayados.

Estacionales: Son aquellos trabajos establecidos por Carta Gantt y que su ejecución depende de la estación del año más conveniente (ejemplo: estado fenológico de las plantas, desgaste de materiales o elementos, mejoramiento de presentación general, etc.) tales como:

- Reposición de especies vegetales (árboles, arbustos, cubresuelos, flores de temporada, trepadoras, etc.).
- Reposición de césped.
- Podas de formación, sanitaria, etc. (arbustos, trepadoras, árboles y control de quintral).
- Fertilización de especies vegetales (césped, árboles, arbustos, cubresuelos, trepadoras y flores de temporada).
- Monitoreo semestral del Parque.
- Informe de estado del sistema de riego.
- Informe de análisis de suelo.
- Pintura de infraestructura y mobiliario urbano.
- Reposición de pavimentos blandos, (maicillo, gravilla, arena, grava, etc) en las vías de circulación interiores, exteriores y accesos.
- Aplicación de compost u otros sustratos orgánicos.
- Informe de estado del sistema eléctrico, certificado.

Ocasionales: Son todos los trabajos específicos de carácter esporádico en la dinámica normal del Parque o que conduzcan a una mejora o una reposición por término de vida útil, siendo solicitadas y visadas exclusivamente por el Programa de Parques Urbanos tales como:

- Reposición de los elementos del sistema de riego (motobombas, filtros, tapas de cámara, aspersores ZN-30, válvulas, estanques, programador de riego, hidropack, etc.).
- Reposición de los elementos del sistema eléctrico (Postes de luminarias, transformadores, tableros, relojes, medidores, globos, ampollitas, focos, etc.).
- Extracción de árboles de gran tamaño, riesgosos.
- Poda de ramas peligrosas y de raíces.
- Control de plagas urbanas (insectos, arácnidos, ratones, etc.) en el parque en general.
- Control químico de malezas.
- Reposición de infraestructura, mobiliario urbano, juegos infantiles, equipamiento (agua potable, alcantarillado, gas y otros) a causa del término de la vida útil y no de actos vandálicos.
- Reposición de pavimentos duros, en las vías de circulación interiores, exteriores y accesos.
 - Soleras, solerillas, radieres, canaletas, pastelones, baldosas, asientos de anfiteatro.
- Reposición de tutores y otras protecciones.

Labores de Seguridad

La empresa contratista debe hacerse cargo del servicio de guardias y de seguridad del parque, resguardando tanto la propiedad pública, como privada que se encuentre en el interior del recinto y la seguridad de sus visitantes y/o usuarios. El contratista deberá contar con personal competente, debiendo acreditar que los trabajadores destinados a las funciones de seguridad hayan aprobado el curso para guardias de seguridad impartido por el OS/10 de Carabineros de Chile.

Respecto de los actos vandálicos producidos, la empresa contratista es responsable de la reposición y mantención de todos los elementos que forman parte del Parque. En consecuencia, las reposiciones derivadas de dichos actos deberán ser ejecutadas, a costo de la empresa contratista cada vez que estos ocurran, y no serán pagadas adicionalmente ya que estarán cubiertas en los costos del servicio de seguridad.

Modalidades de Pago

Las obras ejecutadas se pagan mediante Estados de Pago mensuales que se cursan de acuerdo a la programación Física⁴⁶ entregada por el contratista y al avance real de las obras. Los Estados de Pago llevan las firmas de la Inspección Técnica de la Obra, del contratista o representante de este y del Jefe del Programa Parques Urbanos del Parque Metropolitano de Santiago. Los Estados de pago se sujetan a lo dispuesto en el TITULO VI del Reglamento (D.S. 236/2002 V. y U.)

- Cada estado de pago mensual debe reflejar la suma de todas las labores permanentes, estacionales y ocasionales, realizadas efectivamente durante el mes que se cobre.
- Los pagos de las labores ocasionales (de acuerdo a la oferta por precios unitarios), que signifiquen reposiciones (ej. bombas, motobombas, pozos profundos, sistemas eléctricos, etc.) se realizan contra factura de empresas especializadas. Del mismo modo, las facturas de los servicios (luz, agua, teléfono y gas), son pagados contra factura mensualmente.
- Para cursar cualquier estado de pago el contratista deberá presentar los siguientes documentos⁴⁷:
 - Fotocopia de los pagos de todos los consumos de agua, gas, electricidad, teléfono, con que cuente el parque, incluido grifos de agua potable.
 - Fotocopia de pago de imposiciones previsionales de todos los trabajadores que laboran en el parque, individualizando claramente a cada uno de ellos.
 - Fotocopia de pago de sueldos del mes anterior, (colillas o comprobantes firmados) de todos los trabajadores que laboran en el parque, individualizando claramente a cada uno de ellos.
 - Certificado de la Inspección del Trabajo, que acredite que el empleador (empresa) no registra reclamos, denuncias, ni multas pendientes, por concepto obligaciones laborales y previsionales en relación con la obra que se contrata.
 - Certificado de la Inspección del Trabajo que acredite el monto y el estado de cumplimiento de las obligaciones laborales y previsionales del contratista respecto de sus trabajadores, en relación a la obra que se contrata.

En el evento que el contratista subcontrate a trabajadores para ejecutar las labores contratadas, además, deberá presentar un certificado de la inspección del trabajo que acredite que el

⁴⁶ Este documento no es una Carta Gantt, sino más bien una cartilla en que se define una programación financiera mes a mes de la licitación.

⁴⁷ Los documentos que aparecen para cursar los estados de pagos difieren un poco de un parque a otro, dependiendo del año de licitación. Los que aparecen en este listado corresponden a los parques licitados el año 2008 (6 de los 13 parques)

subcontratista no registra reclamos, denuncias, ni multas pendientes por concepto de obligaciones laborales y previsionales respecto de sus trabajadores en relación con la obra que se contrata; y, un certificado que acredite el monto y el estado de cumplimiento de las obligaciones laborales y previsionales del subcontratista respecto de sus trabajadores, en relación a la obra que se contrata.

El contratista debe tener presente que los pagos correspondientes al mes de diciembre y a los meses iniciales de cada año, se efectuarán cuando se cuente con el Decreto Supremo del Ministerio de Hacienda, que permita imputar al ítem respectivo, lo que ocurre normalmente a fines de Marzo.

El último mes de contrato la factura se cursa previa recepción sin observaciones del contrato, y del inventario de éste, la que se acredita mediante un Acta de Recepción final del Programa de Parques Urbanos, la cual es firmada por el ITO del parque y el Jefe del Programa de Parques Urbanos y el representante legal del contratista. Además, se debe acompañar la documentación señalada en el punto anterior y finiquito a los trabajadores, si correspondiere.

En la eventualidad de requerirse trabajos extraordinarios, no contemplados dentro de los ítems del contrato, y siempre que sean estrictamente necesarios para la mantención y conservación del parque, puede pactarse con el contratista el precio de la realización de dichas labores o trabajos. Con todo, su valor no puede exceder al 5% del valor de mantención anual del contrato adjudicado.

Multas

El contrato considera la aplicación de multas en UF según las causales y de acuerdo a los criterios de aplicación y montos señalados en la siguiente tabla.

**Cuadro I. 51:
Multas asociadas a producción externalizada de Parques Urbanos**

CAUSAL DE MULTA	Criterio de aplicación	Monto
Riego: periodicidad, tiempo, eficiencia, necesidades hídricas, índice de erodabilidad, métodos; cartilla de mantenimiento hidromecánico, presentación de infraestructura de riego, etc.	En forma inmediata	6 U.F.-
Aseo: áreas verdes, canchas de fútbol, multicancha, anfiteatro, caminos, veredas adyacentes, soleras, infraestructura, interior construcciones, cunetas, perímetro externo y retiro de basuras oportunamente tanto de los basureros dentro del parque, como el re	En forma inmediata	6 U.F.-
Manutención de especies vegetales: árboles, arbustos, cubresuelos, macizos florales, considerando reposición, fertilización, incorporación de compost, desinfección, podas, binazón, control de malezas, densidad, etc.	Por cada día de atraso	6 U.F.-
Manejo de césped: corte, orillado, siembra, resiembra, champeo, aireación, fertilización, escarificado, incorporación de compost, desmalezado, tratamiento fitosanitario y conservación en general de las áreas verdes y de las canchas de fútbol.	En forma inmediata	6 U.F.-
Basureros: limpieza, extracción diaria del contenido, estado de pinturas, estado de conservación, reposición.	En forma inmediata	6 U.F.-
Manejo de motivos florales y cubresuelos: reposición, fertilización, incorporación de compost, desinfección, limpieza, control de malezas y conservación en general.	Por cada día de atraso	6 U.F.-
Maquinarias y herramientas: buen estado de conservación y buen funcionamiento. Cantidad adecuada, reparación y reposición de elementos.	Por cada día de atraso	6 U.F.-
Dotación: permanencia y presentación del personal, incluyendo la seguridad diurna y nocturna, credencial, uniforme completo, elementos de seguridad, implementos de trabajo, registro de asistencia de trabajadores y guardias de seguridad, asistencia semanal	En forma Inmediata	6 U.F.-
Conservación de infraestructura y mobiliario urbano: escaños, containers, portones y puertas de acceso, bebederos, juegos infantiles, caminos peatonales, cierros, construcciones, baños, sistema de captación de agua y su distribución para el riego, pavimento	Por cada día de atraso	6 U.F.-
Seguridad: eficiencia del sistema de seguridad del parque tanto para la infraestructura como para los paseantes, informe escrito de procedimiento, disponibilidad de teléfono de red fija, etc.	Por cada oportunidad	6 U.F.-
Entrega de : informe de monitoreo, análisis de suelo, informe de sistema de riego, información solicitada por el Programa Parques Urbanos, etc.	Por cada día de atraso	6 U.F.-

Fuente: Elaborado por la consultora en base a revisión de contratos.

La o las multas se harán efectivas una vez tramitada íntegramente el Oficio Ordinario que las imponga, mediante el descuento del monto a que asciendan éstas de él o los estados de pago mensuales que correspondan, o en su defecto de la garantía de fiel cumplimiento de contrato.

Para su aplicación, la inspección técnica procederá un vez detectado el incumplimiento, a dejar constancia en el libro de obras, de la causal de multa, hecho que deberá comunicar por escrito, dentro del plazo de 24 horas siguientes al Jefe del Programa de Parques Urbanos o quien lo subroge al efecto, quien a su vez informará a la Dirección del Parque, la cual mediante un Oficio Ordinario notificará a la empresa contratista de la multa que se le está aplicando y su monto, fundado en el incumplimiento detectado por la inspección técnica.

Garantías

Antes de perfeccionar el contrato, el oferente que se adjudique la licitación debe entregar una boleta de garantía bancaria, a la vista, expresada en UF, a nombre del Parque Metropolitano de Santiago, por un valor equivalente a UF 1.500 para garantizar el oportuno y total cumplimiento de lo pactado, además del pago de las obligaciones laborales y sociales de los trabajadores del contratista. Dicho

documento debe tener una vigencia mínima de un año, debiendo ser renovada o reemplazada antes de su vencimiento. La boleta de garantía que cubra el último año del contrato, deberá exceder a lo menos en 90 días la fecha de término del contrato.

Esta garantía puede hacerse efectiva además en el evento que el contratista, no de cumplimiento a cualquiera de las siguientes:

- No de cumplimiento a alguna de las obligaciones establecidas en las bases de licitación.
- No de cumplimiento de sus obligaciones laborales y sociales con sus trabajadores.
- No siga las instrucciones que se le entreguen por parte del inspector designado.
- No constituya la póliza de seguro que se establece en las bases de licitación.
- Incumplimiento de las sanciones o multas que se le impongan.

El contratista deberá responder en forma exclusiva, de todo daño, de cualquier naturaleza, que por motivo del cumplimiento y ejecución del contrato cause a terceros. Para caucionar la obligación de pago de indemnizaciones que pudieran corresponder por estos daños, el contratista deberá contratar antes del perfeccionamiento del contrato, un seguro de responsabilidad civil contra daños a terceros.

El seguro se toma a nombre y favor del Parque Metropolitano de Santiago, anual y renovable por todo el periodo del contrato, por un monto ascendente al 5% del monto total del contrato, expresado en UF.

Concesiones: Teleférico y Funiculares

Si bien los contratos asociados al teleférico y al servicio de funiculares son independientes entre si, la estructura de su contrato se construye sobre la base del mismo contrato tipo. Por esta razón, y con el fin de no extender más de lo necesario el informe, se realizará la descripción sobre la base del contrato del funicular. En los casos en que existan diferencias en los contratos, se especificarán en nota al pie para mejor comprensión del lector.

Por norma general todo el patrimonio físico o infraestructura de los organismos dependientes del MINVU (Subsecretaría, SEREMI, SERVIU y PMS), son de propiedad del respectivo SERVIU regional.

Tal es el caso del caso del teleférico y del funicular, no obstante la administración de estos bienes es delegada al PMS.

De esta forma, el SERVIU Metropolitano, otorga en concesión el servicio de funcionamiento y explotación comercial del funicular del Parque Metropolitano de Santiago a favor de la sociedad Funiculares S.A.⁴⁸

Plazo de la Concesión: 30 meses a contar del primero de enero del año 2008.

Obligaciones del Concesionario:

Dentro del contrato de la concesión se detallan las obligaciones del concesionario, las que se describen a continuación:

En primer lugar, la concesionaria se obliga a pagar los derechos por la concesión en los montos y la forma señalada en el contrato y que se detallan más adelante en la parte de modalidades de pago.

⁴⁸ El contrato del teleférico considera también la explotación directa o indirecta de locales comerciales anexos.

La concesionaria deberá tomar un seguro de responsabilidad civil por los daños materiales y/o corporales que puedan ocasionarse como consecuencia del servicio objeto de la concesión. Este seguro deberá tener un monto de cobertura no inferior a ocho mil unidades de fomento por evento. La póliza respectiva será tomada por el concesionario y tendrá como asegurado a la Concesionaria y al SERVIU Metropolitano, será anual y renovable por todo el periodo del contrato y copia de la misma deberá presentarse dentro del plazo de quince días contados desde la suscripción del presente instrumento. El incumplimiento de esta obligación, dará derecho al SERVIU Metropolitano para poner término anticipado al contrato y hacer efectiva la boleta de garantía de fiel cumplimiento de las obligaciones que le impone el contrato a la concesionaria, sin perjuicio del derecho del SERVIU a cobrar cualquier suma de dinero adeudada por el concesionario en relación a los derechos que deben pagarse por la concesión.

La concesionaria se obliga a contratar de su cuenta, cargo, y a mantener vigente, un seguro a su nombre, que cubra, a lo menos, los daños y perjuicios que sufran las instalaciones y bienes que la concesionaria mantenga al interior del terreno que es objeto de la concesión y que se produzcan por cualquier causa, como por ejemplo; incendios, sismos, terremotos, inundaciones, lluvia, nieve, hielo, rayos, aluviones, avalanchas, desborde de estanques, rotura de cañerías, actos terroristas, desordenes populares, aeronaves y vehículos motorizados, etc. El seguro deberá ser renovable anualmente, por todo el tiempo de vigencia del contrato de concesión y hasta la restitución de los bienes concesionados. El monto asegurado será equivalente al valor de los bienes e instalaciones que se mantengan en el terreno que está en concesión. Copia de la póliza deberá entregarse dentro de los primeros quince días desde que se encuentre suscrito el presente contrato. El incumplimiento de esta obligación originará la aplicación de una multa de una Unidad de Fomento, por cada día de atraso en la entrega de la copia de la póliza respectiva, sin perjuicio del derecho del SERVIU Metropolitano para poner término anticipado al contrato si el retraso es igual o superior a diez días y de hacer efectiva la boleta de garantía de fiel cumplimiento de las obligaciones que le impone el contrato a la concesionaria, no obstante del derecho del SERVIU a cobrar cualquier suma de dinero adeudada por el concesionario en relación a los derechos que se deben pagarse por la concesión.

La concesionaria, deberá, al término de la vigencia de este contrato, entregar en buen estado de conservación las instalaciones y bienes objeto de la concesión. El incumplimiento de esta obligación dará derecho a hacer efectiva la boleta de garantía de fiel cumplimiento de las obligaciones que le impone el contrato a la concesionaria.

La concesionaria deberá efectuar a su costo, el cambio de la totalidad de los rieles del Funicular⁴⁹, previa autorización del SERVIU Metropolitano y del Consejo de Monumentos Nacionales, a más tardar el día treinta y uno de diciembre del año dos mil ocho. Las partes acuerdan que previa autorización por parte del SERVIU Metropolitano y por razones fundadas, calificadas por éste, las obras relativas al cambio de rieles podrán ampliarse hasta por un plazo máximo de treinta días corridos. Vencido el plazo original o el plazo ampliado, según corresponda, en la entrega total de todos los trabajos terminados por concepto de cambio de rieles del funicular, se originará una multa de una Unidad de Fomento, por cada día de atraso, sin perjuicio del derecho del SERVIU Metropolitano para poner término anticipado al contrato si el retraso es igual o superior a quince días y de hacer efectiva la boleta bancaria de garantía de fiel cumplimiento de las obligaciones que le impone el contrato a la concesionaria, y no obstante del derecho del SERVIU a cobrar cualquier suma de dinero adeudada por el concesionario en relación a los derechos que deben pagarse por la concesión.

⁴⁹ Esta cláusula no aplica al contrato del teleférico

El proyecto de cambio de rieles deberá ser supervisado por Ingenieros de la Empresa de Ferrocarriles del Estado. La concesionaria se obliga a que los trabajos o las obras que se realicen para dar cumplimiento a esta obligación, no podrán significar perjuicio alguno para los fines propios del Parque Metropolitano de Santiago y se efectuarán, respetando las normas de seguridad y evitando deterioros o entorpecimientos innecesarios.

La concesionaria se obliga, asimismo, a que los materiales que sea preciso remover con ocasión de las mantenciones, serán acumuladas en lugares definidos de común acuerdo con la Dirección del Parque Metropolitano de Santiago. Éste último deberá facilitar lugares adecuados para ello.

De igual modo, es responsabilidad de la concesionaria efectuar, bajo su responsabilidad y a su costo, a lo menos una vez al año entre los meses de marzo y abril, una inspección y revisión tecnomecánica de las instalaciones del funicular que aseguren su correcto funcionamiento, realizado por una empresa externa de reconocida experiencia en el rubro, debiendo remitir los respectivos informes al SERVIU Metropolitano dentro del plazo de quince días contados desde la ultima inspección. El incumplimiento en la realización de la inspección y/o en la entrega de los informes, en las fechas que corresponda, originará una multa de una Unidad de Fomento, por cada día de atraso, sin perjuicio del derecho del SERVIU Metropolitano para poner término anticipado al contrato si el retraso es igual o superior a quince días y de hacer efectiva la boleta de garantía de fiel cumplimiento de las obligaciones que le impone el contrato a la concesionaria, y sin perjuicio del derecho del SERVIU Metropolitano a cobrar cualquier suma de dinero adeudada por el concesionario en relación a los derechos que deben pagarse por la concesión. En este acto la concesionaria hace entrega del informe correspondiente a la revisión tecnomecánica efectuada en marzo de dos mil ocho.

Asimismo, la concesionaria debe efectuar, bajo su responsabilidad y a su costo, cada seis meses a contar de la fecha de entrada en vigencia de este contrato, una inspección y revisión de las normas de seguridad existentes en las instalaciones del funicular para evitar accidentes laborales de sus operarios como de los visitantes a éste, realizados por la Asociación Chilena de Seguridad u otro organismo externo de reconocida experiencia en el rubro, debiendo remitir los respectivos informes al SERVIU Metropolitano dentro del plazo de quince días contados desde la realización de la inspección y revisión. El incumplimiento en la realización de la inspección y revisión y/o en la entrega de los informes, en las fechas que corresponda, originará una multa de una Unidad de Fomento, por cada día de atraso, sin perjuicio del derecho del SERVIU Metropolitano para poner termino anticipado al contrato si el retraso es igual o superior a quince días y de hacer efectiva la boleta de garantía de fiel cumplimiento de las obligaciones que le impone el contrato a la concesionaria, y sin perjuicio del derecho del SERVIU a cobrar cualquier suma de dinero adeudada por el concesionario en relación a los derechos que deben pagarse por la concesión.

Además está obligada a remitir al SERVIU Metropolitano cada dos meses a contar de la entrada en vigencia de este contrato, los siguientes documentos:

- Certificado de la inspección del Trabajo que acredite el monto y el estado de cumplimiento de las obligaciones laborales y provisionales de los trabajadores de la empresa concesionaria, como de los contratistas, si los hubiere.
- Copia del comprobante de pago de imposiciones legales del personal contratado por la empresa concesionaria para prestar servicios en la concesión del funicular, como de los contratistas, si los hubiere. Certificado de la no existencia de reclamos laborales pendientes de los trabajadores contratados por la empresa concesionaria para prestar servicios en la concesión del funicular, como de los contratistas, si los hubiere. El incumplimiento de las obligaciones que impone este numeral siete, originará una multa de una Unidad de Fomento, por cada día de atraso, sin perjuicio del derecho del SERVIU Metropolitano para poner termino anticipado al contrato si el retaso es igual o superior a quince días y de hacer efectiva la boleta

de garantía de fiel cumplimiento de las obligaciones que le impone el contrato a la concesionaria, sin perjuicio del derecho del SERVIU Metropolitano a cobrar cualquier suma de dinero adeudada por el concesionario en relación a los derechos que deban pagarse por la concesión.

También la concesionaria se encuentra en la obligación de permitir el acceso liberado a los funcionarios del Parque Metropolitano de Santiago, al servicio de transporte del funicular.

Finalmente, se consigna que será de la exclusiva responsabilidad y de cargo del concesionario el pago de todos los impuestos, tasas, derechos y cualquier otro desembolso de naturaleza similar, en que sea necesario incurrir con ocasión del cumplimiento del presente contrato.

Modalidades de Pago

El concesionario deberá pagar determinados derechos al SERVIU Metropolitano. Los derechos antes señalados se han devengado a contar del primero de enero de 2008, y serán equivalente a un 10% del total de los ingresos netos generados por la concesionaria, incluyendo las ventas de pasajes, por los ingresos que se perciban por la explotación directa o indirecta de los locales comerciales existentes, y además de cualquier otro ingreso que pueda percibir la concesionaria por la explotación directa o indirecta de servicios adicionales de cualquier índole, en virtud del contrato de concesión del teleférico. Para lo anterior, la concesionaria deberá exhibir cualquier antecedentes contable que solicita SERVIU Metropolitano a fin de determinar los ingresos obtenidos.

Los referidos derechos serán pagados al Parque Metropolitano de Santiago, en su carácter de administrador de los terrenos propiedad de SERVIU Metropolitano, a más tardar los días 21 de cada mes.

La base de cálculo de los ingresos a los que se hace mención serán los ingresos netos obtenidos entre los días primero del mes anterior al pago y el último día, del citado mes. El pago de los derechos deberá realizarse en el domicilio del Parque Metropolitano de Santiago, mediante la entrega de un cheque al día a nombre de Parque Metropolitano de Santiago, y se entenderá pagado una vez cobrado en el respectivo banco y abonado a la cuenta corriente del PMS.

El retraso en el pago dará derecho al cobro de una multa equivalente a una Unidad de Fomento diaria, la que deberá pagarse conjuntamente con el pago de los derechos correspondientes. Si el pago se retrasase por más de diez días, adicionalmente al cobro de los derechos y las multas, el SERVIU Metropolitano tendrá derecho a poner término anticipado al contrato y hacer efectiva la boleta bancaria de garantía de fiel cumplimiento de las obligaciones que le impone el contrato a la concesionaria.

3.5 Mecanismos de Auditoria, Rendición de cuentas y Transparencia en el uso de recursos.

3.5.1. Mecanismos de Auditoría

El Parque Metropolitano de Santiago cuenta con un Departamento de Auditoría Interna que depende directamente de la Dirección del Servicio. Asimismo, mantiene dependencia directa con el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, CAIGG, quién define las metodologías de auditoría que regulan la actividad que debe realizar la unidad, para lo cual entrega documentos técnicos con esta información.

El rol fundamental del departamento de Auditoría Interna es entregar un aseguramiento objetivo a la dirección sobre la efectividad de las actividades del proceso de gestión de riesgos y velar que el sistema de control interno esté siendo operado efectivamente.

El ámbito de acción de sus funciones abarca las diferentes áreas y actividades de la organización. De este modo, el departamento mantiene una relación de cooperación con el resto de las unidades, dado que su participación tiene un carácter preventivo y de colaboración.

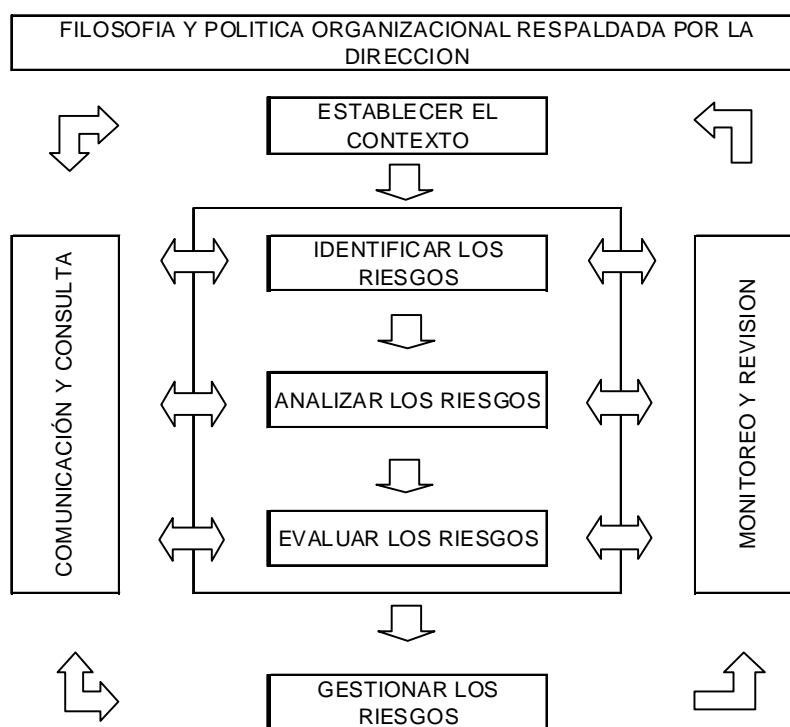
Esta unidad debe enviar mensualmente informes de las actividades y auditorías realizadas para el cumplimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión PMG (metas anuales de la unidad). Por último, con el Ministerio de Vivienda y Urbanismo, MINVU, del cual depende este servicio, la relación existente consiste en la entrega del Informe de Auditoría al Balance Anual e informes de algunas auditorías específicas solicitadas por este organismo, y el desarrollo de actividades de capacitación y asesorías.

Como parte de una política gubernamental, se ha implementado modelos integrales de gestión de riesgos definidos por el Consejo de Auditoría Interna General de Gobierno, CAIGG, donde la dirección superior asume la responsabilidad de establecer y operar el marco de gestión de riesgo en la organización.

De acuerdo a objetivos gubernamentales de auditoría, se ha implementado un Proceso de Gestión de Riesgos, que contempla la formulación de la Matriz de Riesgos y estrategias para tratar y monitorear los riesgos como elementos básicos de su acción.

El proceso de gestión de riesgos comenzó a aplicarse en el año 2007, y considera las siguientes fases:

**Cuadro I. 52:
Fases del Proceso de gestión de riesgos**



Fuente: Documento Técnico N° 38, Procesos de Gestión de Riesgos, CAIGG.

La comprensión de la organización, su estructura interna, recursos humanos, filosofía y valores, misión, metas, objetivos y estrategias es la base para establecer el contexto organizacional o interno. Por otra parte, para establecer el contexto estratégico o externo, se debe analizar el entorno en que opera la organización, considerando aspectos financiero, operacional, competitivos, políticos, imagen, sociales, clientes, cultural, legal, proveedores, comunidad local y sociedad.

Es fundamental establecer la política de riesgos, que debe contener como mínimo, los objetivos y compromisos con la gestión de riesgo, el alineamiento entre la política y objetivos estratégicos, el alcance de esta política, los procesos que se utilizarán para gestionar los riesgos, los responsables y la competencia para gestionar los riesgos, el compromiso de la dirección para la revisión periódica. Se debe asegurar que sea coherente con la política de calidad del servicio.

La herramienta básica para el análisis de riesgos es la Matriz de Riesgos. Esta Matriz contiene los siguientes elementos:

- Desagregación de los procesos de la institución.
- Identificación de subprocesos en esos procesos.
- Identificación de etapas en cada subproceso.
- Identificación de los objetivos operativos por etapa o subproceso.
- Identificación de todos los riesgos operativos relevantes.
- Identificación de fuente de riesgo y su tipología.
- Cálculo y clasificación de la severidad de los riesgos operativos.
- Identificación y clasificación de efectividad de los controles asociados al riesgo operativo.
- Exposición al riesgo individual por etapa, subproceso y proceso crítico.

Los procesos estratégicos definidos por el Parque Metropolitano de Santiago contemplan Infraestructura; Administración de bienes estratégicos: Zoológico, Jardines y masa forestal, Centro de educación medioambiental, Parques urbanos; Mejoramiento de la gestión; Sistemas informáticos; Sistemas de información administrativos (SIAC); y procesos de soporte: Administración financiera contable, Gestión de personal, Servicios generales, División jurídica, Auditoría y Difusión.

Como parte de esta fase que corresponde al establecimiento del contexto de la organización se debe determinar la ponderación estratégica por proceso, la que revela la importancia porcentual relativa dentro de la organización de cada proceso. Al interior de cada proceso se realiza la misma operación para los subprocesos. Esta tarea debe llevarse a cabo por parte de la dirección de la institución.

Se define como objetivos operativos de cada subproceso a la finalidad específica que se persigue en la generación de un producto o servicio. Por otra parte los riesgos operativos que pueden afectar el subproceso corresponde a situaciones cuya ocurrencia u omisión puede afectar el logro de los objetivos operativos.

Identificados los riesgos, se califica su fuente y tipología de riesgos. En relación a la fuente del riesgo, se considera externa o interna, dependiendo si el origen de éste proviene del exterior o interior del organismo. Para la tipificación del riesgo, se ha establecido una clasificación dependiendo de los elementos que lo caracterizan. A modo de ejemplo, los tipos de riesgo pueden ser económicos, tecnológicos, medioambientales, legales, etc.

En la fase de evaluación de riesgos, se evalúa su probabilidad (muy improbable a casi certeza) y su posible impacto (de insignificante a catastrófico), asignándoles valores de 1 a 5. La ponderación de ambas variables da como resultado la "Severidad del Riesgo".

Se realiza una evaluación de los controles existentes y su efectividad para mitigar la severidad del riesgo, asignándoles un valor según su oportunidad, periodicidad y automatización. Al combinar la severidad del riesgo y sus medidas de mitigación se obtiene una valoración para el nivel de exposición a éste, para cada riesgo específico evaluado, por etapa, subproceso y proceso.

Por último, para cada proceso se estima su exposición al riesgo ponderada de acuerdo a la ponderación estratégica considerando su ponderación estratégica en relación a los objetivos del proceso. Con estos resultados se genera un ranking de procesos por nivel de exposición al riesgo.

La fase de tratamiento de riesgos implica que la dirección debe formular estrategias para el tratamiento y monitoreo de éstos, generando respuestas adecuadas para mantener la exposición en un nivel aceptable.

La fase de monitoreo y revisión contiene las actividades de seguimiento con respecto a las recomendaciones que son formuladas, consideran por una parte un seguimiento documental, tomando en cuenta los plazos establecidos para su implementación, que requiere respuesta sobre los informes con acreditación de las medidas correctivas que se han tomado.

La fase de comunicación y consultas cumple la función de comunicar, informar y consultar con los interesados internos y externos, según resulte apropiado en cada etapa del Proceso de gestión de riesgos. La información es identificada, capturada y comunicada de forma que todos puedan cumplir con sus responsabilidades en los procesos en revisión.

La tarea de la unidad de auditoría en el desarrollo de cada fase del Proceso de Gestión de Riesgos es apoyar en la coordinación a la dirección y ejecutivos responsables de los procesos y monitorear el adecuado avance de éste, cumpliendo además con las actividades consideradas en el Plan Anual aprobado por la dirección.

Como producto de su gestión anual, la Unidad de Auditoría elabora un Informe de Diagnóstico, con observaciones y recomendaciones que, previo a ser enviados a la dirección, son derivados a las unidades responsables relacionadas a los procesos.

Para confeccionar el Plan de Auditoría Anual se revisan la totalidad de los requerimientos existentes, de las distintas autoridades (CAIGG, Auditor Ministerial, Dirección del Servicio, etc.), así como, los documentos técnicos vigentes, medios de verificación, requisitos técnicos y documentación emanada de otros organismos externos, con el objeto de establecer si existen requerimientos que impliquen la realización de labores de auditoría, para el año siguiente.

Adicionalmente, se considera la información contenida en el Informe de Diagnóstico, clasificando las materias o temas externos y los procesos, subprocesos o etapas priorizadas que presentan un mayor nivel de exposición al riesgo según el ranking, producto del Proceso de gestión de riesgos, y que se ha incluido en el Informe de Diagnóstico, en tres objetivos de auditoría, como son, el Institucional, Ministerial y Gubernamental.

Se debe incluir en el Plan Anual de Auditoría, las labores de seguimiento relativas a la implementación de las recomendaciones emanadas de las auditorías efectuadas en el año en curso y anteriores, como también, las labores propias definidas en los requisitos técnicos del PMG del

Sistema de Auditoría Interna. Este plan debe ser aprobado por la Dirección del Servicio, que remite al CAIGG el Informe de Diagnóstico y el Plan Anual de Auditoría, incluyendo la totalidad de los respaldos.

Para monitorear las actividades de auditoría, se elabora una Carta Gantt denominada Plan Consolidado de Actividades del año vigente, en el que se detalla en forma mensual y semanal, las actividades a realizar durante el año en curso y los responsables de la realización de esas actividades. Para elaborar el Plan Consolidado de Actividades año vigente, se utiliza como base el Cronograma General del Plan Anual de Auditoría, el que forma parte del Plan Anual de Auditoría.

Se verifica si la ejecución de las actividades de auditoría se ajusta a lo planificado, mediante un indicador incorporado como Objetivo de Calidad. Este indicador mide el número de actividades de auditoría efectivamente realizadas versus el número de auditorías contempladas en el Plan Anual de Auditoría aprobado. La medición de este indicador, se realiza en forma semestral y los resultados del mismo, son informados a la Dirección del Servicio.

Las instituciones públicas están sujetas a la realización de auditorías externas públicas, efectuadas por la Contraloría General de la República, CGR, quien realiza auditorías de cumplimiento y legalidad, en virtud de las facultades que le confiere la ley. Por otra parte, el Ministerio de Hacienda, a través de su unidad de auditoría está facultado para realizar actividades de validación de la veracidad de la información de los PMG comprometidos por la institución.

De acuerdo a información publicada Internet por la CGR, en diciembre de 2007 se llevo a cabo una auditoría al Parque Metropolitano de Santiago. Esta fiscalización, de carácter habitual, tuvo por objetivo verificar el cumplimiento de normas legales y reglamentarias aplicadas a materias referidas a personal y remuneraciones. En febrero de 2009, se realizó una revisión de seguimiento a las observaciones resultantes de la auditoría de 2007.

3.5.2. Análisis de Gasto y Rendición de Cuentas

El Parque Metropolitano de Santiago ha establecido como mecanismos de rendición de cuentas sobre la transferencia de recursos financieros, aquellas disposiciones que sobre rendición de cuentas se establecen en la Ley de Presupuestos del Sector Público y las instrucciones que para tales efectos ha impartido la Contraloría General de la Republica.

De la misma forma, el servicio presenta al Congreso Nacional un Balance de Gestión Integral que es el medio para dar a conocer los principales logros del año anterior y los desafíos del año en curso. El Balance de Gestión Integral (BGI) es un instrumento técnico de carácter público a través del cual cada institución presenta los resultados de su gestión anual. La importancia de este Balance radica en que su objetivo es ser un instrumento de cuenta pública.

Adicionalmente, es un instrumento que contribuye a otros procesos de análisis y evaluación institucional. En particular, la Dirección de Presupuestos lo utiliza en sus procesos internos de trabajo. Debido a esto, es necesario que la calidad de la información presentada posibilite efectivamente disponer de información de los resultados globales de gestión de las instituciones públicas y permita retroalimentar otros procesos de análisis y evaluación institucional.

El marco de las instrucciones para la elaboración del BGI son definidos por el Ministerio de Hacienda, a través de la Dirección de Presupuestos.

Los principales aspectos que comprende este balance institucional son:

- Presentación de las definiciones estratégicas y de los resultados más relevantes de la institución,
- Identificación de la institución en aspectos tales como; estructura organizacional, dotación, principales productos,
- Resultados de la gestión incluyendo informe de desempeño, de gestión financiera, de recursos humanos,
- Desafíos para el año siguiente, entre otros aspectos.

El último BGI disponible del Parque Metropolitano de Santiago corresponde al del año 2007.

El Parque tiene relación con empresas externas que actúan como ejecutores para los efectos de llevar a cabo ciertos proyectos específicos de mantenimiento de las áreas verdes, mejoramientos en el Zoológico, Control Fitosanitario, proyectos de infraestructura de mayor o menor envergadura, entre otros.

Para tales efectos, se procede a licitar a través del Portal Chile Proveedores. En el contrato se establecen pagos a suma alzada para servicios tales como guardias de seguridad y manutención de parques urbanos.

3.5.3. Transparencia

Respecto de transparencia en el uso de recursos, nuevamente se puede mencionar como instrumento a los BGI, ya que como se mencionaba, éste es un instrumento de cuenta pública mediante el cual se puede evaluar la gestión institucional en diferentes aspectos.

El Parque Metropolitano de Santiago ha presentado estos balances desde el año 2002 y hasta el año 2007.

En relación a la transparencia en la relación con ejecutores, se puede observar que la asignación de recursos para proyectos o servicios externos contratados es la licitación pública, como se describe en la sección 3.4.1. Las Bases técnicas son elaboradas de acuerdo a un proceso establecido internamente, en el cual participan las divisiones involucradas en el proyecto, la división técnica y la dirección.

Estas Bases son aprobadas por la Dirección del Servicio lo que remite los antecedentes a la Sección de Adquisiciones del Parque para la publicación en el portal Mercado Publico (Chilecompra). Todas las propuestas recibidas son sometidas a un procedimiento de evaluación, el cual se ha establecido en las Bases publicadas. Esta selección permite determinar el proyecto que mejor califica y las instituciones son informadas de su adjudicación a través del Portal.

Otra mecanismo que posee el Parque Metropolitano de Santiago para la transparencia con respecto a sus clientes y beneficiarios, es la existencia de la página web www.parquemet.cl y www.bosquesantiago.cl en donde se puede acceder a información de actividades, horarios, tarifas, gratuidades y rebajas.

De la misma forma, a través de la página web, se puede acceder a información en el marco de la Política de Gobierno Transparente, en la cual se puede analizar la información sobre:

- Proyectos en Chile compra
- Compras asignadas de manera directa
- Dotación de planta

- Dotación a contrata
- Dotación a Honorarios
- Transferencias realizadas
- Marco Normativo
- Resoluciones

Lo que hace relación con las transferencias se encuentra sin información, de la misma forma, lo referente a Marco Normativo y Resoluciones.

3.6 Actividades e Instrumentos de Fiscalización, Seguimiento, Monitoreo y Evaluación

A continuación se describen las principales actividades de monitoreo y control de gestión que se realizan al interior del Parque Metropolitano de Santiago, las cuales son coordinadas por la Unidad de Planificación y Control de Gestión dependiente del Departamento de Finanzas del PMS.

Monitoreo Compromisos Gubernamentales

Como parte de las actividades desarrolladas por la Secretaría General de Gobierno (SEGPRES), para dar cumplimiento de uno de sus objetivos estratégicos “contribuir al cumplimiento de la agenda programática gubernamental, en el área de Coordinación Interministerial”⁵⁰ efectúa el seguimiento y evaluación de las prioridades gubernamentales asignadas al PMS.

Las iniciativas y compromisos presidenciales que comprenden el ámbito de acción del Parque Metropolitano de Santiago son:

- Focalización a los sectores más pobres: Implementada por medio de la política de gratuidad para usuarios del Zoológico, Bosque Santiago y Piscina, y que son monitoreados por medio de los Indicadores de Desempeño para los dos primeros productos.
- Aseguramiento y profundización de los procesos de Modernización del MINVU, relacionado con temas como normas de calidad, capacitación, uso del modelo de competencias, programación financiera, uso de sistemas computacionales, entre otros. La institución ha implementado esta política en los procesos de modernización realizados y evidenciados por medio del Sistema de Mejoramiento de la Gestión.

La primera de estas prioridades, está asociada a la política de gratuidad en la provisión de bienes y servicios, en particular, en el ingreso y uso al Zoológico, Bosque de Santiago y Piscina, y al Programa de Parques Urbanos, que se refiere a parques ubicados en comunas de menores recursos de la región. Su seguimiento y procesos de control de gestión se realizan a través de indicadores del SIG, que se expondrán en el siguiente apartado.

En cuanto a la segunda prioridad gubernamental, se ha puesto en práctica en los procesos de modernización realizados por la institución. Los mecanismos de seguimiento del avance registrado en esta área se evidencian por medio de Sistema de Mejoramiento de la Gestión, que fue presentado en la sección 3.2.4.

⁵⁰ Balance de Gestión Integral, Año 2007, Ministerio Secretaria General de la Presidencia.

Sistema de Planificación y Control de Gestión

Como parte de una política gubernamental se ha implementado, en las distintas instituciones de gobierno, objetivos y mecanismos de medición del avance en áreas de gestión institucional, cuyo objetivo fundamental es la modernización de la administración estatal.

Los principales instrumentos de control establecidos corresponden al PMG, Programa de Mejoramiento de Gestión, que define áreas de mejoramiento y una definición de etapas de avance en la implementación de este programa, y como parte del avance del PMG en el área de Planificación y Control de Gestión, el desarrollo del SIG, Sistema de Información de Gestión. Este se encuentra en su novena etapa de desarrollo.

En esta sección se presentará específicamente los indicadores que componen el SIG definidos por el Parque Metropolitano de Santiago.

El Sistema de planificación y control de gestión se fundamenta en la misión y objetivos estratégicos del PMS, identificando los productos estratégicos y productos del ámbito de gestión interna, a los que se han asociado indicadores relevantes para medir los logros alcanzados en las distintas áreas. Estos indicadores contribuyen al seguimiento de las distintas actividades que se efectúan en la institución con medidas de tipo cuantitativo y sus respectivos medios de verificación, que permiten obtener información del estado de avance y resultados de las tareas de servicios entregados, focalización de productos, cobertura en la mantención e implementación de mejoras en áreas verdes y conservación animal, control de costos y manejo de recursos, satisfacción de usuarios, y para procesos internos, como medición de mejoras en eficiencia, productividad, seguridad, capacitación, y otros.

Un subconjunto de estos indicadores forma parte de los Indicadores de Desempeño de la institución, a los cuales se les define una meta anual, y son presentados junto con la formulación presupuestaria cada año. El diseño de estos indicadores serán analizados en la sección 5.1.3.

La definición y pertinencia de estos indicadores es el resultado de un proceso continuo de gestión de la institución. A modo de ejemplo de este proceso, en el año 2008 se incorporó en los indicadores de desempeño un indicador asociado a áreas verdes, que corresponde al porcentaje de superficie forestada con especies nativas y que reemplazó al indicador asociado al manejo fitosanitario en bosques de eucaliptos. Y de la misma forma se modificó el indicador institucional asociado a generación de recursos propios con respecto a lo proyectado, considerando la variación total anual en lugar de variaciones mensuales.

En cuanto a las metas definidas, se basan normalmente en antecedentes históricos y proyecciones realizadas por los responsables de cada unidad. Al realizar una revisión de estas metas propuestas por la institución, se observa que estas se han modificado al realizar correcciones en la definición de indicadores, por ejemplo para el Programa de Parques Urbanos, donde para la medición de utilización en eventos de estos parques fue modificada en el año 2005 debido a que subestimaba la disponibilidad del total de parques para dicha actividad. Al revisar metas y resultados expuestos en los informes de Indicadores de Desempeño, se observan cumplimientos superiores al 100% en indicadores asociados a utilización de un recinto con respecto a su capacidad. Esto se observa para el subproducto piscinas y para el Zoológico desde el año 2006 en adelante.

Para los diferentes productos, tanto estratégicos como de unidades de apoyo de procesos internos, existe una unidad de la institución responsable de sus resultados. En los siguientes cuadros se muestran los indicadores asociados a productos estratégicos y a productos internos respectivamente, así como los Centros de Responsabilidad asociados.

**Cuadro I.53:
Indicadores de Productos Estratégicos del SIG**

Producto	Indicador	Centro de Responsabilidad
ÁREAS VERDES	Porcentaje de la superficie protegida por cortafuegos en relación al total de la superficie que requiere ser protegida por cortafuegos	División Parques y Jardines
	Porcentaje de superficie forestada con especies nativas en relación al total de superficie posible de forestar	
	Porcentaje de superficie con riego tecnificado en relación al total de la superficie que requiere estar con riego tecnificado en el Parque Metropolitano de Santiago	
	Tasa de uso de los 13 parques urbanos para eventos en relación a los eventos posibles a realizar en los 13 parques urbanos	Programa Parques Urbanos
	Porcentaje de costo real en mantenciones de parques urbanos en relación al costo estimado	
ZOOLÓGICO Exhibición Animal	Tasa de ocupación del zoológico en relación a la capacidad medida en nº de visitas posibles	División Zoológico
ZOOLÓGICO Preservación y Conservación Fauna Nativa	Porcentaje de animales con atención de medicina preventiva	
EDUCACIÓN AMBIENTAL	Porcentaje de satisfacción de visitas gratuitas guiadas en el bosque Santiago	Centro de Educación Ambiental BS
DIVERSIÓN Y ESPARCIMIENTO Piscina	Tasa de ocupación de las piscinas en relación a la capacidad medida en numero de visitas posibles	Departamento Finanzas
Yoga y Gimnasia Entretenida	Tasa de variación de personas asistentes a gimnasia entretenida y Yoga	Departamento SSGG
CULTURA Casa de la Cultura	Tasa de ocupación de la casa de la cultura en actividades culturales en relación a la capacidad medida en numero de días de fin de semana	Departamento Finanzas
GRATUIDADES Zoológico	Porcentaje de focalización de sectores desfavorecidos en relación al total de las visitas realizadas al zoológico	OIRS
	Grado de satisfacción de delegaciones respecto de visitas gratuitas al zoológico	
GRATUIDADES Piscina	Porcentaje de focalización en sectores desfavorecidos en piscinas	
GRATUIDADES Bosque Santiago	Porcentaje de focalización de sectores desfavorecidos en BS	CEABS

Fuente: Antecedentes SIG Parque Metropolitano de Santiago.

**Cuadro I.54:
Indicadores de Productos de Gestión Interna del SIG**

Producto	Indicador	Centro de Responsabilidad
PRESUPUESTO Administración y Ejecución del presupuesto	Porcentaje promedio de desviación mensual del presupuesto ejecutado respecto a lo programado	Departamento Finanzas
	Porcentaje promedio de desviación mensual de ingresos propios en relación al monto comprometido en la programación presupuestaria anual	
COMPRAS Adquisición de bienes de uso y/o consumo	Promedio de días en la demora de compras solicitadas para stock de bodega	Departamento SSGG
SEGURIDAD Seguridad de los Usuarios	Tasa de variación de robos a vehículos sin la presencia del usuario respecto al año anterior	
	Tasa de variación de asaltos a los usuarios respecto al año anterior	
SEGURIDAD Seguridad Interna	Tasa de variación de robos a instalaciones del servicio respecto al año anterior	
INFRAESTRUCTURA Servicios de Reparación	Porcentaje de reparaciones internas realizadas en relación al total solicitado	División Técnica
ASESORIA JURÍDICA Revisión de licitaciones	Porcentajes de Licitaciones revisadas con respecto a las solicitudes recibidas	División Jurídica
ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO Prevención de Riesgos	Porcentajes de accidentes del trabajo	Departamento Administrativo
	Porcentaje de días perdidos por accidentes del trabajo	
ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO	Porcentaje de funcionarios calificados por lista	
GESTIÓN DE LAS CAPACITACIONES Capacitaciones	Porcentajes de funcionarios capacitados con respecto a la dotación efectiva	Departamento Administrativo
	Promedio de horas contratadas para capacitación por funcionario	
AUDITORIA INTERNA Informe de Auditoria Interna	Porcentaje de recomendaciones implementadas del total de recomendaciones comprometidas en informes de compromiso de seguimiento	Departamento Auditoria interna

Fuente: Antecedentes del SIG, Parque Metropolitano de Santiago.

Los Centros de Responsabilidad establecen las metas para el próximo año. Estas son validadas por la Dirección del Servicio, antes de que sean incorporadas en el SIG del Informe PMG "Planificación/Control de Gestión".

Para cumplir con el proceso de medición de los indicadores del SIG, se establece la programación anual de revisiones y seguimientos para el año en curso, a través de una Carta Gantt, informando a cada Centro de Responsabilidad lo establecido en esta programación.

Se solicita a cada uno de los Centros de Responsabilidad, los datos o avances de los indicadores en los plazos determinados según la programación de la Unidad de Planificación y Control de Gestión, se realiza una revisión de éstos tanto en su contenido como en su integridad. Si los datos son los requeridos, se procede a efectuar los cálculos y revisiones correspondientes, que dan como resultado mediciones de avances de indicadores, grados de cumplimientos, conclusiones y/o sugerencias. Si los datos no cumplen con los antecedentes requeridos, se solicitan nuevamente a los Centros de Responsabilidad.

Se ingresa los datos de las mediciones de los indicadores en el SIG, de acuerdo al formato establecido por la DIPRES y la Guía Metodológica del PMG "Planificación/Control de Gestión".

Los reportes del SIG, resultado del proceso de evaluación, son tres:

- Informe de Avance Indicadores de Gestión Presupuestarios (Indicadores de Desempeño) por Centro de Responsabilidad, de periodicidad trimestral, y los destinatarios son los Centros de Responsabilidad y los encargados de indicadores de gestión.
- Informe de Avance Indicadores de Gestión no presupuestarios, de periodicidad semestral, y sus destinatarios son los Centros de Responsabilidad y los encargados de los indicadores de gestión.
- Informe de Avance Indicadores de Gestión SIG (Resumen), de periodicidad trimestral, y su destinatario es la Dirección del Servicio.

Después de un proceso de validación de los antecedentes enviados, la DIPRES recibe los Informes y emite el Certificado de Envío.

Sistema de Gestión de Calidad⁵¹

El Sistema de Gestión de la Calidad del Parque Metropolitano De Santiago, comprende los siguientes procesos:

- Diseño de los Indicadores de Gestión y Planificación de los compromisos de los Programas de Mejoramiento de la Gestión, Evaluación por Desempeño Colectivo y de los Productos Estratégicos y de Gestión Interna.
- Diseño, elaboración, análisis y distribución de Informes de gestión.
- Análisis de riesgos estratégicos, planificación, programación, ejecución y seguimiento de Auditorías Internas.
- Definición, implementación, seguimiento y evaluación del Plan Anual de Capacitación.
- Atención de los(as) clientes(as), usuarios(as) y beneficiarios(as), incluyendo público en general, registro, respuesta y derivación de las solicitudes de atención ciudadanas, en las modalidades de atención presencial, en terreno, escrita, correo electrónico y telefónica.

Los dos primeros procesos se realizan en las distintas Divisiones, Departamentos y Unidades del Parque Metropolitano de Santiago y son coordinados por la Unidad de Modernización, el tercer proceso se desarrolla en el Departamento de Auditoría Interna, el cuarto proceso en la Unidad de Capacitación dependiente del Departamento Administrativo y el último en las Oficinas OIRS ubicadas

⁵¹ Las descripciones que se hacen del sistema de gestión de calidad se han transcrito textualmente del documento Manual del Sistema de Gestión de Calidad, Versión 3, del 26.12.2007 facilitado para esta evaluación.

en las oficinas Administrativas, en la Plaza Caupolicán en acceso por Pío Nono, acceso por Pedro de Valdivia cercano al peaje de acceso, en la cumbre cerca de las boleterías del Funicular y al interior del Zoológico.

Estas se establecen para apoyar la toma de decisiones de las autoridades del Servicio, para mejorar las competencias del personal y para facilitar a los(as) clientes(as), usuarios(as) y beneficiarios(as), el acceso oportuno a la información y el ejercicio de los derechos ciudadanos.

Se han excluido de este alcance los siguientes requisitos normativos:

7.5.2 Validación de los procesos de la producción, considerando que los productos del sistema de gestión de la calidad pueden ser verificados durante la ejecución de los distintos procesos de producción y prestación del servicio.

7.5.4 Propiedad del cliente, los clientes del PMS no proporcionan insumos que deban ser incorporados a los productos que realizan en la Unidad de Modernización ni el Departamento Auditoría Interna.

7.6 Control de los dispositivos de seguimiento y medición, por cuanto en el sistema de gestión de la calidad no se utilizan dispositivos de medición y seguimiento de los requisitos de los productos, que en general son reportes o informes, y tampoco se utilizan programas informáticos para el mismo efecto.

El aseguramiento de la conformidad del producto y del Sistema de Gestión de la Calidad constituye la base para alcanzar un régimen de mejora continua del mismo sistema, siendo entonces, el objetivo superior buscado por las evaluaciones que la Dirección realiza a éste. Por consiguiente, el PMS ha establecido los procesos de registro, seguimiento, medición, análisis y mejora para:

- Demostrar la conformidad del producto adecuado a los requerimientos del cliente.
- Asegurar la conformidad del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Generar la mejora continua del Sistema de Gestión de la Calidad, sus procesos y resultados.

Los numerales siguientes de este mismo capítulo, sirven para describir como se cumplen los requerimientos para la medición, análisis y mejora de los procesos y productos relativos al Sistema de Gestión de la Calidad implementado.

Para asegurar la conformidad de los productos, el PMS ha establecido el PR-SGC-8.3-01 "Procedimiento para el Control de los Productos No Conformes"; para verificar la conformidad del Sistema de Gestión de Calidad, ha desarrollado el PR-SGC-8.2.2-02 "Procedimiento Ejecución y Seguimiento de Auditorías de Calidad" y para la mejora de la eficacia del Sistema, se han elaborado los procedimientos PR-SGC-8.5.2-01 y PR-SGC-8.5.3-01, denominados "Procedimiento de Acciones Correctivas" y "Procedimiento de Acciones Preventivas", respectivamente. Esto se referencia en los propios numerales.

Los ciclos de medición y análisis alcanzan a todos los procesos del Sistema y sus resultados son evaluados a través del logro de los objetivos de la calidad.

Considerando que los productos son Reportes e Informes, la conformidad y seguimiento se hace a partir de los principales hitos de cada producto, básicamente su fecha programada y su fecha real, que mediante el uso de técnicas estadísticas como rango y promedio permiten verificar el cumplimiento de sus requisitos. Asimismo, se han definido herramientas estadísticas como los "Cinco Porqué", "Tormenta de Ideas" y "Diagrama de Causa y Efecto", que permiten el análisis de causas para las acciones correctivas y preventivas.

- Medición de la Satisfacción del Cliente

La medición de la satisfacción del cliente se ha implementado mediante procedimientos específicos para cada una de las áreas incluidas en el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad. Es así que existe el procedimiento PR-SAI-8.2.1-01 para el Departamento Auditoría Interna, el PR-PCG-8.2.1-01 para la Unidad de Modernización, el PR-CAP-8.2.1-01 “Medición de la Satisfacción de los Clientes de la Unidad de Capacitación” y el PR-SIAC-8.2.1-01 “Medición de la Satisfacción de los Clientes de las Oficinas de Informaciones OIRS”.

Lo anterior, se definió de esa manera debido a la distinta naturaleza de los factores a evaluar, así como, la distinta periodicidad en que se realizarán las mediciones.

Dichos procedimientos definen las etapas necesarias para medir la percepción de los clientes con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la institución, determina los instrumentos a utilizar para estos efectos, el manejo de la información obtenida y las acciones a tomar en caso de detectarse insatisfacción por parte de los clientes y/o usuarios. El seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente se realiza en las Revisiones de la Dirección (ver numeral 5.6.1 de este capítulo).

- Auditorías Internas

El PMS, cree que para el logro de los objetivos, es fundamental la realización de los procesos internos de acuerdo a los procedimientos definidos en cada caso. Por consiguiente, se ha establecido un mecanismo de verificación continua y sistemática que permite asegurar que los procesos se realizan como se han planificado, si están siendo eficaces para lograr los resultados deseados y/o brindan oportunidades para su mejora.

En este contexto, las auditorías internas de calidad, son una herramienta para verificar la efectividad del conjunto de procedimientos que se aplican para los diferentes procesos del Sistema, establecer el grado de cumplimiento e implementación de los procedimientos desarrollados y detectar oportunidades de mejora.

Para la realización de las auditorías internas de calidad, el PMS ha documentado los procesos: PR-SGC-8.2.2-01 “Planificación y Control de Auditorías de Calidad” y PR-SGC.8.2.2-02 “Ejecución y Seguimiento de Auditorías de Calidad”. El primero, describe la metodología para la elaboración del Plan Anual de auditorías de calidad, los criterios para la competencia de los auditores de calidad y el control de gestión de las auditorías de calidad. El segundo describe el método para la ejecución y seguimiento de las auditorías de calidad que se realizan al interior del SGC, por lo que comprende la definición de los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia, entre otros aspectos.

Estos dos procedimientos estructuran la forma en que el PMS controla el correcto funcionamiento de su Sistema de Gestión de la Calidad, según lo que indica la Norma ISO 9001:2000. Asimismo, estos procedimientos definen los registros que se deben controlar y asegura que los responsables del área auditada tomen acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas. Además, contemplan actividades de seguimiento de las no conformidades detectadas productos de las auditorías internas de calidad.

El(la) Coordinador(a) de Calidad es el responsable de los procesos de auditoría que se generen al interior del SGC y de preparar un Plan Anual de Auditorías de Calidad (Plan) que contempla todas las áreas que están involucradas en el Sistema de Gestión de la Calidad del PMS.

La frecuencia de las Auditorías la define el(la) Coordinador(a) de Calidad, considerando cuando sea aplicable, los aspectos de criticidad de cada área o procedimiento y de la gestión del Sistema de Gestión de la Calidad del PMS; los resultados de Auditorías anteriores (tanto internas como externas); los requerimientos de beneficiarios o autoridades externas y los requerimientos de la Dirección, de alguna División o Departamento.

Para estos efectos se cuenta con un equipo de Auditores de Calidad, conformado por personal del PMS de diversas áreas, cuya función es la realización de las auditorías internas, incluyendo su preparación y la gestión de los programas y planes de auditorías de calidad.

Para el diseño de la metodología de planificación y ejecución de las auditorías internas de calidad se utilizó como referencia la norma ISO 19011:2002.

- Seguimiento y Medición de los Procesos

Los métodos que el PMS aplica para el seguimiento de los procesos críticos del Sistema de Gestión de la Calidad están descritos en cada uno de los procedimientos documentados y en términos generales, consisten en revisiones y mediciones de indicadores referidos a los procesos, siendo estos últimos un elemento de entrada para la Revisión por la Dirección, según se especifica en el PR-SGC-5.6-01 "Revisión por la Dirección". Asimismo, los procedimientos que describen los procesos son revisados en las Auditorías Internas de Calidad, de acuerdo con el procedimiento PR-SGC.8.2.2-02 "Ejecución y Seguimiento de Auditorías de Calidad".

Estos métodos demuestran la capacidad de los procesos para alcanzar los resultados planificados y las acciones a tomar en caso de que estos resultados no hayan sido alcanzados, que incluyen correcciones y acciones correctivas, dependiendo del caso.

- Seguimiento y Medición del Producto

Para medir y hacer un seguimiento de las características de sus productos, de manera que cumplan con los requisitos del cliente, el PMS ha incorporado las actividades pertinentes en cada uno de sus procesos operativos, que consisten en revisiones planificadas, para verificar que se cumpla con los requisitos del cliente. De esta manera se asegura que los controles se realizan en las etapas apropiadas en cada uno de ellos.

El producto que contiene la evidencia de su conformidad (firma en señal de revisión y de aprobación), está definido en cada uno de los procedimientos y es controlado de acuerdo a lo indicado en el ítem 6 "Control de Registro", de dichos documentos.

En caso de que se detecte un producto no conforme, se procede de acuerdo al procedimiento PR-SGC-8.3-01 "Control del Producto no Conforme".

- Control de Producto No Conforme

Cuando la información de entrada no cumple con los requisitos establecidos por el SGC o cuando un producto, reporte o informe, no ha sido elaborado conforme a los requisitos del cliente, éstos se identifican y controlan para prevenir su uso o entrega no intencional. La manera en que se realiza lo anterior está descrita en el procedimiento PR-SGC-8.3-01 "Control del Producto no Conforme".

En este procedimiento se establece que la responsabilidad por la identificación del PNC es del (la) funcionario(a) a quien se le ha asignado la tarea de elaborar el Reporte o Informe y la autoridad por la disposición de este producto, es de la jefatura de la unidad emisora.

En cualquier caso, en el PMS las disposiciones posibles para el PNC son reprocesar o solicitar concesión.

En este procedimiento se definen controles a los registros, de acuerdo a lo indicado en el ítem 6 "Control de Registros" de dicho documento.

- Análisis de Datos

El PMS determina, recopila y analiza datos con el objetivo de demostrar la idoneidad y la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para evaluar dónde puede realizarse la mejora continua. Son además una importante fuente de información para la revisión por la Dirección, de acuerdo a lo establecido en el PR-SGC-5.6-01 "Procedimiento Revisión por la Dirección".

Los datos obtenidos para el análisis provienen de los registros asociados a los siguientes aspectos:

- Encuesta de Satisfacción de Usuarios, según PR-PCG-8.2.1-01 "Procedimiento Medición de la Satisfacción de los Clientes de la Unidad de Modernización", PR-SAI-8.2.1-01 "Procedimiento Medición de la Satisfacción de los Clientes Departamento Auditoría Interna", PR-CAP-8.2.1-01 "Medición de la Satisfacción de los Clientes de la Unidad de Capacitación" y el PR-SIAC-8.2.1-01 "Medición de la Satisfacción de los Clientes de las Oficinas de Informaciones OIRS".
- La conformidad de los requisitos del producto, determinada en cada uno de los procedimientos operativos de las áreas que componen el SGC del PMS.
- Análisis de los productos no conformes, según PR-SGC-8.3-01 "Procedimiento para el Control de los Productos No Conformes".
- Resultados de Auditorías Internas, según PR-SGC-8.2.2-02 "Procedimiento Ejecución y Seguimiento de Auditorías de Calidad".
- Mediciones del avance de los indicadores de gestión y objetivos de la calidad, según PR-SGC-5.6-01 "Procedimiento Revisión por la Dirección".
- Revisiones realizadas por la Dirección, según PR-SGC-5.6-01 "Procedimiento Revisión por la Dirección".

Se genera información acerca de la satisfacción de los clientes, la conformidad del producto, las características y tendencias de los procesos y productos, la oportunidad de llevar a cabo acciones preventivas y el comportamiento de los proveedores, cuando corresponda.

Dada la naturaleza de los datos que se manejan en el SGC, respecto al comportamiento del mismo, pueden utilizarse promedios, porcentajes, gráficos u otras herramientas que se estimen adecuadas.

- Mejora Continua

La mejora continua es promovida por la Dirección del PMS y está basada en la medición periódica de la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, a través del uso de la Política de Calidad, la medición de los objetivos de la calidad, la evaluación del cumplimiento de los requisitos de los productos, las no conformidades y observaciones levantadas en las auditorías de calidad, la implementación de las acciones correctivas y preventivas y los resultados del análisis de datos, detectando tendencias que ayuden a identificar actividades susceptibles de ser mejoradas. Con esto

busca la satisfacción de las necesidades de los usuarios y el logro de los objetivos de la calidad establecidos por la Institución.

- Acciones Correctivas

Las No Conformidades, que dan origen a las acciones correctivas, se generan en la operación de los procesos y productos, en el uso del Sistema de Gestión de la Calidad del PMS, excepto aquellas detectadas en las auditorías de calidad, que son tratadas de acuerdo a su propio procedimiento.

Además, como parte importante del compromiso del personal de la institución en la adecuada operación y mantención del Sistema de Gestión de la Calidad, se ha determinado que cada uno de ellos es responsable para detectar no conformidades (NC) del proceso, del producto o del propio sistema, en el ámbito de su responsabilidad.

Para ello, se ha establecido en el procedimiento PR-SGC-8.5.2-01 “Procedimiento de Acciones Correctivas”, las actividades y registros que permiten la identificación de los problemas, la determinación de sus causas, la definición del plan de acción para asegurarse que las no conformidades no vuelvan a ocurrir, sus responsables y plazo de implementación, registros de los resultados, además de las disposiciones para hacer el adecuado seguimiento para verificar la eficacia de la acción correctiva.

- Acciones Preventivas

Este requisito normativo se cumple a través del PR-SGC-8.5.3-01 “Procedimiento de Acciones Preventivas”, y se aplica para determinar las no conformidades potenciales y sus causas, evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades potenciales no ocurran, registrar los resultados de las acciones tomadas y revisar éstas. La principal fuente es el análisis de los datos recopilados en el Sistema de Gestión de la Calidad.

3.7 Estructura Jurídica Actual del Parque Metropolitano de Santiago

A continuación se describirán la institucionalidad jurídica del Parque Metropolitano de Santiago, analizando los beneficios y dificultades que el modelo actual conlleva. Junto a lo anterior, se examinarán otros modelos de institucionalidad jurídica, entregando de esta forma un panorama general de las opciones posibles, describiendo las ventajas y deficiencias de una probable transformación del Parque Metropolitano de Santiago.

El Parque Metropolitano de Santiago es un Servicio Público descentralizado, que depende administrativa y jerárquicamente del Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

La normativa que le otorga al Parque Metropolitano de Santiago su actual institucionalidad jurídica es la siguiente:

- a) Ley N° 3.295, publicada en el D. O. de 21 de Septiembre de 1917, que en su artículo número uno, autoriza al Presidente de la República para aceptar las donaciones, comprar o expropiar los terrenos que se extienden desde el Bosque Santiago hasta el Cerro “San Cristóbal”, terrenos que se declaran de utilidad pública y se destinarán a la formación de un gran parque de uso público.

- b) Ley N° 16.464, publicada en el D. O. de 20 de Abril de 1966, que en su artículo número ochenta y uno prescribe “Refúndanse los servicios “Cerro San Cristóbal” y “Jardín Zoológico” en uno solo, que se denominará “Parque Metropolitano de Santiago”.
- c) Decreto Supremo N° 891, publicado en el D. O. de 26 de Agosto de 1966, que fija el nuevo texto del Decreto con Fuerza de Ley N° 264, de 1960, que establece los objetivos del Parque Metropolitano de Santiago.
- d) Ley N° 16.582, publicada en el D. O. de 24 de Noviembre de 1966, que en su artículo número trece establece que el Parque Metropolitano de Santiago depende del Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
- e) Ley N° 19.179, publicada en el D. O. de 26 de Noviembre de 1992, que en su artículo número quince, establece la Planta de Cargos del Parque Metropolitano de Santiago.

Al ser un Servicio Público, el Parque Metropolitano posee una serie de características, propias de todo Servicio estatal:

Los Servicios Públicos, tienen su origen en la necesidad del Estado de responder y satisfacer carencias que se generen en la sociedad, a través de un organismo público, que pasa por tanto, a formar parte de la administración del Estado.

La creación, organización, funcionamiento, modificación y supresión de un Servicio Público, debe hacerse por vía legal. Así mismo, al formar parte de la administración del Estado, en su funcionamiento se deben respetar una serie de principios, propios de la Administración Pública, entre los que se destacan el principio de jerarquía⁵², los principios de legalidad y supremacía constitucional⁵³, y el principio de responsabilidad⁵⁴ entre otros.

En cuanto a sus características organizacionales, o bien de administración, generalmente tienen una Dirección General, la cual está a cargo de un Director o Directora, quien es el superior jerárquico o Jefe de Servicio, por lo que su misión será la de dirigir, administrar y organizar el funcionamiento interno del servicio, junto con comandar las relaciones con el poder central del Estado generalmente a través del ministerio respectivo. Este funcionario, es uno de los cargos de confianza del Gobierno.

Un Servicio Público puede ser centralizado o bien descentralizado, el cual es el caso del Parque Metropolitano de Santiago. Las principales diferencias entre uno y otro son las siguientes:

Los Servicios Públicos Centralizados

Son aquellos que actúan con la personalidad jurídica del Estado, mediante la utilización de recursos que provienen directamente del fisco y están sometidos a la dependencia del Presidente de la República, a través de un determinado ministerio. Todo esto implica que no pueden contratar por sí mismos, a menos que en virtud de una delegación por parte del Presidente de la República al Jefe de Servicio, se le otorguen las facultades necesarias. Por otro lado sus recursos dependen y provienen de lo que se determine en la Ley de presupuesto.

⁵² El artículo número siete de la Ley de Bases Generales de la Administración del Estado señala expresamente que “Los funcionarios de la Administración del Estado estarán afectos a un régimen jerarquizado y disciplinado”.

⁵³ Contemplado en el artículo número dos de la Ley de Bases Generales de la Administración del Estado, “Los órganos de la Administración del Estado someterán su acción a la Constitución y a las leyes”.

⁵⁴ Materializado en el artículo número cuatro de la Ley de Bases Generales de la Administración del Estado, en los siguientes términos, “El Estado será responsable por los daños que causen los órganos de la Administración en el ejercicio de sus funciones, sin perjuicio de las responsabilidades que pudieren afectar al funcionario que los hubiere ocasionado”.

Algunos ejemplos de Servicios Públicos centralizados son, las Subsecretarías, los SEREMIS y las Superintendencias, entre otros.

Los Servicios Públicos Descentralizados

Los Servicios Públicos descentralizados, tienen personalidad jurídica y patrimonio propios, los cuales les son otorgados por ley. A diferencia de los Servicios centralizados, sólo se encuentran sometidos a la supervigilancia del Presidente de la República, la que se hace efectiva a través de un determinado ministerio. La principal diferencia que existe entre la dependencia, propia de la centralización y la supervigilancia, implica que en ésta última el Servicio Público tiene una mayor independencia para poder gestionar sus propios asuntos, pero igualmente se encuentra sometido a una serie de controles, los que se manifiestan por ejemplo en el nombramiento de sus directivos y el control del presupuesto.

Continuando con su caracterización, los Servicios Públicos descentralizados pueden contratar por sí mismos, pero su capacidad contractual no goza de una total independencia, sino que se encuentra limitada a lo que se disponga o se les fije en la Ley que los crea y rige. En cuanto a sus recursos, éstos provienen de la Ley de presupuestos y de los ingresos provenientes del desarrollo de su actividad propia. Hay que mencionar que la institución no cuenta con independencia para el uso y gasto de los ingresos propios, por cuanto están regulados por el presupuesto de gastos que a su vez es aprobado por el Ministerio de la Vivienda y Urbanismo.

Algunos ejemplos de Servicios Públicos descentralizados son, el Instituto Nacional de Desarrollo Agropecuario INDAP, el Servicio Nacional de Aduanas, el Servicio de Impuestos Internos y el caso que nos convoca, el Parque Metropolitano de Santiago, entre otros.

Finalmente se debe tener presente que los Servicios Públicos, se rigen en su funcionamiento por las normas del Derecho Público y forman parte del aparato estatal o Administración del Estado, junto a las intendencias, ministerios y gobernaciones, es por esto que su regulación normativa esencial la encontramos en la Ley de Bases Generales de la Administración del Estado, la cual en sus artículos N° 28 al N° 38 contempla su reglamentación.

De todo lo anteriormente expuesto y en relación al Parque Metropolitano de Santiago como Servicio Público descentralizado, se pueden extraer las siguientes consideraciones esenciales:

- a) La organización administrativa y la planta de funcionarios se encuentran determinadas por ley. Esto implica que todos los cargos al interior del Servicio se encuentran rígidamente establecidos, por lo que cualquier cambio debería tener aprobación legal. Esto sin duda genera inflexibilidad, la que puede ser perjudicial para el Parque Metropolitano en razón de que los estándares actuales de competitividad requieren una constante adecuación a las necesidades propias de toda institución, afectando eventualmente un óptimo cumplimiento de la misión institucional. Así, por ejemplo, un cambio en el organigrama de la institución no puede realizarse sin un cambio legal, lo que genera conflictos entre el Servicio y la autoridad jerárquica competente, en este caso el Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
- b) En relación al presupuesto del Parque Metropolitano, éste proviene en su mayoría del aporte fiscal, el cual cubre más de un 70% del presupuesto total del Servicio⁵⁵. El resto del presupuesto se obtiene en virtud del manejo y explotación de sus propios recursos⁵⁶. Esto se puede considerar

⁵⁵ Información obtenida en base al Balance de Gestión Integral año 2006 y presentada en la sección 4 de este informe.

⁵⁶ Principalmente Zoológico, Piscinas y peajes por ingreso a áreas verdes.

como algo positivo, por cuanto gran parte del financiamiento se encuentra asegurado en virtud del apoyo fiscal que recibe al formar parte de la Administración Pública. Sin embargo, por otro lado se debe considerar que al estar el presupuesto de ingresos y gastos fijados por la correspondiente ley de presupuestos, se limita la posibilidad de generar mayores recursos y de manera más eficiente, produciéndose un estancamiento en una institución que podría ser capaz de dar un mayor y mejor aprovechamiento a sus recursos e incluso generar nuevas opciones de financiamiento. Una limitación importante es que algunas ventas de servicios se realizan con IVA y este ítem está consignado en el presupuesto anual, con lo cual si surge una nueva venta sobre el presupuesto esta queda restringida en atención a no disponer ítem presupuestario para el gasto del IVA.

- c) En relación a los funcionarios del Parque Metropolitano, estos laboralmente se rigen en virtud del Estatuto Administrativo, propio de la Administración del Estado. Esto conlleva que todos los funcionarios tienen los beneficios y privilegios que contempla dicho estatuto, algo que sin duda alguna es positivo, pero que para una institución como el Parque Metropolitano quizás no es lo más conveniente. En este sentido, al ser el Parque una institución que requiere que sus trabajadores cumplan horarios no contemplados como “de oficina”, se generan algunos problemas, básicamente en relación a las horas extraordinarias y jornadas laborales que incluyen los días Sábados y Domingos, lo que sin duda sería más compatible con un sistema en el cual los funcionarios se rigieran por el Código del Trabajo. También se debe considerar que uno de los principales privilegios del estatuto administrativo es la inamovilidad en los cargos. Esto genera una planta rígida ya que para proceder a un despido se debe recurrir a un procedimiento administrativo en el que se valide la mala calificación del funcionario por más de un año o bien se proceda a un sumario en el caso que corresponda. Esto en definitiva limita el recambio o la supresión de ciertos cargos que no se están desempeñando de manera correcta y eficiente.
- d) El Parque Metropolitano de Santiago, al ser un Servicio Público descentralizado, se encuentra bajo la supervigilancia del Ministerio de Vivienda y Urbanismo. Esto implica que tiene un cierto grado mayor de independencia que los servicios centralizados que se encuentran bajo la dependencia del ejecutivo, pero de todas maneras, todas las decisiones y actuaciones que se lleven a cabo, deben no sólo ajustarse a la normativa legal que lo regula, sino que también deben contar con la aprobación y autorización por parte de su superior jerárquico, es decir, el anteriormente citado Ministerio. Esto hasta algún punto es lógico y consecuente con la estructura legal propia del Servicio y en general de toda la Administración del Estado, pero incide directamente en su capacidad de poder autodeterminarse en la búsqueda y cumplimiento de su misión institucional⁵⁷. Esto no implica que el Parque Metropolitano y el Ministerio de Vivienda y Urbanismo tengan misiones institucionales que sean incompatibles, pero en algún sentido tampoco buscan el mismo fin, lo que en definitiva provoca que en algunas situaciones los intereses del Parque no concuerden con los del Ministerio y al ser este último su superior jerárquico, alguna determinada gestión termine por no llevarse a cabo, a pesar de lo beneficioso de ella, al no ser plenamente priorizada por el Ministerio.

También se debe tener en cuenta que dentro del ámbito de competencia y atribuciones del Ministerio, así como también de las instituciones que regula y tiene bajo su ámbito de dirección, el Parque es sólo una más de ellas, por lo que en algunas ocasiones, el Parque no se encuentra entre las prioridades del Ministerio. En este sentido, de la estructura del Ministerio de Vivienda y

⁵⁷ Mejorar la calidad de vida de las personas, proporcionando espacios urbanos atractivos de integración social, en contacto con la naturaleza y promoviendo la educación y el esparcimiento de sus usuarios con énfasis en el arte, la cultura, el deporte y la protección del medio ambiente.

Urbanismo y más específicamente de su organigrama⁵⁸, se desprende el hecho irrefutable de que el Parque Metropolitano de Santiago, es en algún sentido una “isla” dentro del funcionamiento integral del Ministerio. Si se fija una estructura lineal dentro de la organización, se puede observar que tenemos bajo la dependencia del Ministerio, primero la Subsecretaría con todas sus divisiones, luego las Secretarías Regionales Ministeriales (SEREMIS) junto a los Servicios de Vivienda y Urbanismo (SERVIU), quedando el Parque como un tercero de menor importancia, en razón de la división regional que se da tanto en los SEREMIS como en el SERVIU, lo que lleva consigo una notable diferencia presupuestaria⁵⁹, que es lógica pero a la vez perjudicial para el Parque en razón de lo comentado al principio del presente punto.

- e) En definitiva, al ser el Parque Metropolitano de Santiago un Servicio Público que forma parte de la Administración del Estado, ello implica que tiene todo el apoyo estatal en materia presupuestaria y en todo tipo de recursos no sólo del ámbito monetario, sino que también en cuanto a las mejoras propias del proceso de modernización del Estado, marcado por una visión más ejecutiva de la Gestión Pública. Con el apoyo del Estado y su agenda de modernización, el Parque puede recibir un apoyo enfocado en una gestión orientada a resultados adquiriendo un enfoque más empresarial en su administración.

Esto es positivo y le otorga una importante seguridad y orden al Servicio, pero a la vez, al ser la modernización del Estado un proceso gradual, ello implica que el Parque adolece aún de una cierta rigidez e inflexibilidad, que se manifiestan en los aspectos señalados con anterioridad y que en definitiva pueden radicar en un manejo y un cumplimiento poco eficiente en algunos casos, de su misión institucional.

⁵⁸ Descrito en el cuadro I.20, del presente capítulo.

⁵⁹ Conforme a la Ley de Presupuesto del año 2008 para el sector Vivienda, a modo de ejemplo, el total del aporte fiscal para el SERVIU, supera largamente los quinientos mil millones, en cambio que para el Parque Metropolitano el aporte fiscal asciende a un poco más de seis mil trescientos millones de pesos.

4 ANTECEDENTES PRESUPUESTARIOS

A continuación se presenta la descripción respecto de los antecedentes presupuestarios del Parque Metropolitano de Santiago y su asociación con el presupuesto del Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

4.1 Presupuesto Ministerial

El siguiente cuadro presenta la evolución del presupuesto del Ministerio de Vivienda y Urbanismo para el periodo 2001– 2007, en moneda del año 2008.

**Cuadro I.55:
Presupuesto Ministerio de Vivienda y Urbanismo (M\$ 2008⁶⁰)**

Ingresos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Rentas de la Propiedad	-	-	-	-	17.629.505	23.527.651	4.558.003
Ingresos de Operación	17.116.144	18.124.331	92.733.765	51.891.151	12.408.179	5.384.580	4.087.319
Otros Ingresos Corrientes	8.553.088	10.922.350	11.105.291	12.678.213	12.959.627	12.386.390	5.396.263
Aporte Fiscal	406.749.307	433.347.456	370.641.387	455.323.869	483.355.487	497.222.564	637.321.290
Venta de Activos No Financieros	17.487.322	20.799.232	13.043.495	10.702.333	38.357.005	13.603.723	13.867.933
Recuperación de Prestamos	24.227.723	24.246.133	23.743.903	26.844.269	27.746.004	45.837.931	6.641.084
Transferencias para Gastos de Capital	-	5.908.626	6.218.504	5.526.533	7.837.185	26.494.352	20.104.397
Endeudamiento	-	-	-	118.960	-	-	-
Operaciones Años Anteriores	3.222	59.095	3.058	3.024	-	-	-
Saldo Inicial de Caja	335.082	270.329	527.478	545.249	528.153	510.786	489.259
Total	474.471.888	513.677.553	518.016.882	563.633.600	600.821.143	624.967.977	692.465.546
Gastos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Gastos en Personal	32.107.890	32.486.874	32.300.935	36.730.561	37.014.153	37.746.616	42.849.497
Bienes y Servicios De Consumo	6.509.983	6.488.431	6.666.470	6.460.669	7.047.818	7.552.934	9.500.498
Prestaciones	13.210	1.685	12	12	23	23	22

⁶⁰ Para realizar la corrección monetaria a precios del día 31 de diciembre de 2008, se supondrá que los montos informados corresponden al final de cada año, y se utilizarán las tasas anuales de inflación publicadas por el Banco Central de Chile en su página web (cifras oficiales publicadas con un decimal). Estas son: 2002: 2,5%; 2003: 2,8%; 2004: 1,1%; 2005: 3,1%; 2006: 3,4%; 2007: 4,4%; 2008: 8,7%. De esta forma, los factores de corrección para los montos nominales de cada año serán los siguientes: 2001: 128,878%; 2002: 125,734%; 2003: 122,310%; 2004: 120,979%; 2005: 117,341%; 2006: 113,483%; 2007: 108,700%. Esta lógica de cálculo será utilizada para la corrección monetaria de toda la información de este documento a precios del día 31 de diciembre de 2008.

de Seguridad Social							
Transferencias Corrientes	6.566.623	7.895.361	7.561.314	9.322.257	8.683.766	6.791.306	2.455.590
Integros al Fisco	-	-	-	-	10.686	10.333	10.244
Otros Gastos Corrientes	-	-	-	-	305	295	2.749.774
Adquisición de Activos No Financieros	-	-	-	-	1.241.860	1.606.587	2.222.257
Adquisición de Activos Financieros	5.867.798	-429.384	-223.754	-2.923.444	124.270	123.789	122.722
Iniciativas de Inversión	254.417.740	268.421.781	231.029.414	211.385.479	164.846.065	155.879.267	159.130.953
Préstamos	-	-	-	-	101.735	116.887	-
Transferencias de Capital	137.315.082	146.811.088	232.625.138	294.367.655	379.599.222	413.923.891	473.072.025
Servicio de la Deuda	24.846.272	30.451.496	2.605.727	8.103.861	2.151.240	1.216.049	351.964
Otros Compromisos Pendientes	6.831	36.840	124.267	183.646	-	-	-
Inversión Sectorial de Asignación Regional	6.484.991	21.334.561	5.324.301	-	-	-	-
Operaciones Años Anteriores	387	21.148	3.058	2.903	-	-	-
Saldo Final de Caja	335.082	158.299	-	-	-	-	-
Total	474.471.888	513.678.182	518.016.882	563.633.600	600.821.143	624.967.977	692.465.546

Fuente: Ley de Presupuestos 2001 – 2006.

La principal fuente de ingresos del ministerio proviene del aporte fiscal, el cual para el año 2007 constituye un 92% de los ingresos. En cuanto a las partidas de gastos, se observa que las iniciativas de inversión han ido disminuyendo en su importancia, desde un 54% del gasto total en 2001 hasta 23% en 2007, mientras que las transferencias de capital (las cuales representan principalmente los subsidios entregados) han más que duplicado su importancia relativa: en 2001 representaban un 29% del gasto total y en 2007, un 68%. Lo anterior refleja la implementación de la Nueva Política Habitacional que busca disminuir el déficit habitacional, mejorar la conectividad e integración de ciudades y recuperar barrios.

Con respecto a la evolución del presupuesto ministerial, éste creció un 46% a precios de igual poder adquisitivo a lo largo del período de evaluación.

4.2 Presupuesto Parque Metropolitano de Santiago

El funcionamiento del Parque Metropolitano de Santiago se sustenta en el aporte fiscal para financiar los servicios que funcionan como una transferencia directa a la población, como son las gratuidades, la educación medioambiental y la mantención del parque para actividades de diversión y esparcimiento.

Existen otros servicios que el público que no se incorpora a las gratuidades paga directamente como las piscinas, el zoológico y el peaje para ingresar al parque en vehículo, los que se incluyen en los Ingresos de Operación, que, aunque menor al Aporte Fiscal, representa una importante fuente de recursos para el Parque Metropolitano de Santiago.

Con respecto a los gastos, los principales ítems son Inversión Real y Gasto en Personal, seguidos por el Gasto en Bienes y Servicios, los que financia en mayor medida a través del aporte fiscal⁶¹.

Los siguientes cuadros muestran los presupuestos iniciales y ejecutados para el Parque Metropolitano de Santiago en el período 2001-2007.

**Cuadro I.56:
Presupuesto Ley Anual Total PMS 2001 – 2007, M\$ 2008**

Ingresos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Aporte Fiscal	4.249.130	5.525.235	5.558.535	5.419.939	5.657.525	5.851.916	5.841.210
Ingresos De Operación	2.253.208	1.720.729	1.598.689	1.799.782	1.539.692	1.549.072	1.562.272
Otros Ingresos Corrientes	3.235	7.032	18.738	19.227	384.136	23.377	23.176
Rentas De La Propiedad	-	-	-	-	-	357.808	327.622
Transferencias	-	-	-	-	-	-	-
Venta De Activos	35.667	16.205	15.054	15.555	15.251	12.502	15.207
Saldo Inicial De Caja	1.289	1.257	12.231	12.098	11.734	11.348	10.870
Total Ingresos	6.542.528	7.270.458	7.203.247	7.266.602	7.608.338	7.806.024	7.780.357
Gastos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Adquisición Activos no Financieros	-	-	-	-	73.010	2.338	38.252
Bienes y Servicios de Consumo	1.311.145	1.292.443	1.269.814	1.280.118	1.379.503	1.374.171	1.362.325
Gastos En Personal	2.696.015	2.674.219	2.664.498	2.787.422	2.806.087	2.802.977	2.832.771
Inversión Financiera	129	130	124	249	-	-	-
Inversión Real	2.529.960	3.296.780	3.263.959	3.193.428	3.344.326	3.621.950	3.542.465
Otros Gastos Corrientes	773	754	612	726	5.412	4.588	4.545
Transferencias Corrientes	3.218	4.875	4.240	4.660	-	-	-
Saldo Final Caja	1.289	1.257	-	-	-	-	-
Total Gastos	6.542.528	7.270.458	7.203.247	7.266.602	7.608.338	7.806.024	7.780.357

Fuente: Departamento de Finanzas Parque Metropolitano de Santiago.

⁶¹ El análisis de las diferencias entre lo programado y lo efectivo se realiza en la sección 7 de este informe.

**Cuadro I.57:
Presupuesto Ejecutado Anual Total PMS 2001 – 2007, M\$ 2008**

Ingresos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Aporte Fiscal	5.467.214	6.681.467	5.504.187	5.853.608	5.882.506	6.085.915	6.488.720
Ingresos de Operación	1.565.128	1.485.977	1.655.700	1.760.029	1.590.446	1.679.047	1.835.809
Otros Ingresos Corrientes	46.301	93.058	98.992	131.757	162.356	130.471	190.997
Renta de la Propiedad	-	-	-	-	331.990	329.609	338.696
Transferencias	-	7.773	-	-	-	-	-
Venta de Activos	30.172	11.857	23.161	12.267	22.284	12.460	9.197
Saldo Inicial de Caja	95.527	75.021	415.225	96.641	119.419	155.420	191.207
Total Ingresos	7.204.341	8.355.153	7.697.265	7.854.303	8.109.002	8.392.922	9.054.626
Gastos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Adquisición de Activos No Financieros	-	-	-	-	94.889	245.167	176.743
Bienes y Servicios de Consumo	1.292.472	1.301.183	1.324.621	1.386.746	1.414.091	1.531.278	1.604.282
Gastos en Personal	2.847.725	2.967.676	3.035.671	3.213.067	3.073.584	3.255.955	3.587.400
Inversión Financiera	(39.949)	20.145	(16.372)	44.292	-	-	-
Inversión Real	3.011.369	3.587.562	3.241.875	3.079.883	3.343.420	3.121.379	3.487.845
Otros Gastos Corrientes	10.331	46.718	7.553	4.036	21.809	39.523	14.322
Transferencias Corrientes	5.104	5.017	6.123	3.158	-	-	-
Saldo Final de Caja	77.289	426.851	97.795	123.121	161.209	199.620	184.035
Total gastos	7.204.341	8.355.153	7.697.265	7.854.303	8.109.002	8.392.922	9.054.626

Fuente: Departamento de Finanzas Parque Metropolitano de Santiago.

La formulación del presupuesto anual comienza en el mes de mayo del año anterior al ejercicio a programar. El presupuesto para Gasto en Personal y en Bienes y Servicios de Consumo es estimado por el Departamento de Finanzas, mediante una proyección del año anterior y a un plan de compras, respectivamente. Luego estos ítems son distribuidos entre los distintos centros de costos. Por otra parte, la estimación del gasto por adquisición de Activos no Financieros también proviene de un plan de compras, mientras la inversión se estima en base a los proyectos de arrastre y proyectos nuevos aprobados.

Respecto a los ingresos, se realizan proyecciones de los ingresos de operación (ingresos propios) según período anterior. Esta cuenta es particularmente sujeta a diferencias entre lo programado y lo finalmente ejecutado, ya que sus servicios pueden variar por factores externos como el clima, la situación económica, las vacaciones u otros hechos que afecten la demanda por los servicios que vende.

Una vez formulado, este presupuesto es enviado al MINVU para que se realicen los ajustes necesarios de acuerdo al marco presupuestario entregado por DIPRES. El MINVU incorporará esta proyección del PMS a su propuesta global a DIPRES que lo incluye en su propuesta para el Congreso de la Nación. Una vez aprobado (antes del 30 de noviembre del año anterior al que se va a programar), el MINVU determina el Presupuesto Ley para el PMS.

Este presupuesto genera un marco de acción para el PMS, el que será modificado a lo largo del año a medida que se solicita mes a mes el aumento o la liberación de fondos a través de decretos modificatorios para las necesidades del período, las que incorporarán la nueva información que vaya

surgiendo. Estas solicitudes se harán hasta noviembre del año en ejercicio, lo que conformará el Presupuesto Vigente, que es la cuenta contra la cual finalmente se compara el presupuesto ejecutado.

Cabe destacar, que esta institución por tener entre sus fuentes de ingresos Venta de Bienes y Servicios (ingresos propios) periódicamente debe realizar un reconocimiento de estos montos a DIPRES de tal forma que si sus ingresos propios efectivos son mayores de lo presupuestado, se realizan ajustes al aporte fiscal de dicho periodo de tal forma que el ingreso total no cambie. Sin embargo, si los ingresos propios son menores a lo presupuestado no se realiza ajuste en el aporte fiscal.

Con respecto al control de gastos, a partir del año 2009, el Parque Metropolitano de Santiago cuenta con un manual de procedimientos en donde se detallan los requisitos para ejecutar cualquier tipo de gasto y las visaciones administrativas que deben tener y la documentación que se debe adjuntar.

Finalmente, con el fin de lograr una ejecución eficiente de recursos, el Departamento de Finanzas (dentro de su manual de procedimientos 2009) plantea como premisa que se debe optimizar el uso de los recursos, con el fin de no quedar con saldos de Caja al cierre de cada mes, efectuando los pagos de acuerdo a la Programación Financiera. Con este fin se realizan proyecciones de gastos mensualmente, y así obtener oportunamente los recursos financieros para dar cumplimiento a los compromisos asumidos, de manera que el gasto real sea lo más cercano a lo proyectado. Por esta razón, este departamento solicita que se compare en una fecha de corte determinada (por ejemplo el 15 de cada mes) lo estimado para el mes y lo ejecutado a la fecha para que el saldo sea concordante con las obligaciones pendientes de pago. Posteriormente se debe realizar un seguimiento al estado de cada una de las obligaciones, o bien, sólo de aquellas que comprometan gran parte del presupuesto mensual asignado, con la finalidad de agilizar el pago.

4.3 Clasificación de los Ingresos de Parque Metropolitano de Santiago

A continuación se describen los ingresos más relevantes:

Aporte Fiscal

Es la categoría más importante. El Parque Metropolitano de Santiago se financia en 2007 en más de un 70% por este componente, ya que tanto el gasto en personal y en bienes y servicios, como la inversión que realiza esta institución, no se financia con sus ingresos propios.

Ingresos de Operación

Estos ingresos provienen de lo obtenido por entrada a las piscinas, al zoológico y peaje para el público que no se acoge a las gratuidades, y en conjunto constituyen el 20% en promedio de las entradas para el período estudiado. Cabe destacar que las gratuidades no se incorporan como ingresos de operación financiados directamente por el MINVU, sino que los montos para sustentar este servicio son parte del global de Aporte Fiscal.

4.4 Clasificación de los Gastos de Parque Metropolitano de Santiago

A continuación se presentan los gastos más relevantes:

Inversión Real

Corresponde principalmente a los gastos realizados en proyectos de inversión, mantención, reparación y mejora en los parques bajo su tutela. Este ítem se ha mantenido constante durante el período bajo evaluación.

Gastos en Personal

Partida referida a pago de remuneraciones, viáticos y honorarios del personal de planta y a contrata del Parque Metropolitano de Santiago

Bienes y Servicios de Consumo

Representan todas las adquisiciones requeridas para el apoyo en la prestación de los productos estratégicos, entre las cuales se considera: adquisición de bienes y servicios, contratos por prestaciones de servicios, servicios básicos (energía eléctrica, agua, gas, correo, telefonía fija, telefonía celular, acceso a Internet, enlaces de telecomunicaciones, etc.), pasajes, capacitación, etc.

4.5 Distribución por Producto Estratégico

El sistema presupuestario y contable del Parque Metropolitano de Santiago asigna los ingresos y costos de acuerdo a las unidades demandantes definidas en SIGFE, esto es, Zoológico, Piscinas, Parques y Jardines, e Institucional. Por esto, no es posible mostrar una distribución de las cuentas de acuerdo a los productos estratégicos establecidos en las Definiciones Estratégicas del 2009, excepto para los casos en los que coinciden ambas categorías como son Piscinas y Zoológico.

Sin perjuicio de lo anterior, tanto para las piscinas como para el zoológico, ítems importantes como recursos humanos o el saldo final de caja son agrupados en mayor o menor medida bajo la unidad Institucional, y sólo la información respecto de los bienes y servicios de consumo y la inversión real es claramente identificable para estos productos. Para el resto de las subcuentas se realizarán supuestos para hacer una estimación del total de gastos.

La distribución de estas cuentas de gasto por unidades demandantes con subcuentas comparables interanualmente se tiene solo para los años 2005 y 2007⁶², y, como medida de ingreso se tomarán las entradas pagadas a las instalaciones, en el entendido de que las gratuidades no son financiadas como tales por el MINVU, si no que sus costos marginales se encuentran dentro de los costos totales del Parque a ser cubiertos mediante aporte fiscal.

i. Zoológico

Los siguientes son los ingresos por concepto de entradas al Zoológico:

**Cuadro I.58:
Ingresos por Entradas Pagadas Zoológico Nacional, M\$ 2008**

Mes	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Enero	75.329	83.163	75.094	78.922	110.378	95.800	109.091
Febrero	82.631	95.116	81.231	101.200	123.089	116.795	162.833
Marzo	51.146	69.017	60.942	45.418	62.938	60.461	76.028
Abril	53.467	43.099	58.342	52.937	64.327	77.021	77.086
Mayo	45.731	42.787	53.718	70.591	42.840	46.795	56.898
Junio	48.435	30.905	50.285	63.799	33.855	52.397	38.564
Julio	105.715	88.811	134.973	146.655	247.363	200.780	221.475

⁶² La distribución por Unidades Demandantes está disponible desde 2004, pero este año hubo errores en la asignación. Por otro lado, en 2006 no se crearon requerimientos por Unidades Demandantes.

Agosto	59.874	55.148	105.055	88.373	86.773	102.752	115.110
Septiembre	69.534	56.800	53.621	64.845	66.940	94.318	111.220
Octubre	55.296	43.244	51.701	73.087	98.403	99.778	83.512
Noviembre	58.901	55.014	47.635	50.231	59.638	74.798	73.749
Diciembre	36.135	43.333	33.944	43.376	46.438	54.765	59.258
Totales	742.194	706.436	806.542	879.433	1.042.983	1.076.459	1.184.827

Fuente: Departamento de Finanzas Parque Metropolitano de Santiago.

A excepción del año 2002 en que los ingresos en invierno disminuyeron, la evolución es claramente positiva. En la sección N° 8 se analizará la estrategia de precios y el uso de capacidad al interior del Zoológico.

Los gastos del Zoológico en Bienes y Servicios de Consumo e Inversión Real se muestran en el cuadro siguiente:

Cuadro I.59:
Gastos Bienes y Servicios de Consumo e Inversión Real, Zoológico Nacional (M\$ 2008)

	2005	2007
Alimentos y Bebidas	188.262	187.432
Textiles Vestuario y Calzado	3.234	273
Combustibles y Lubricantes	3.159	803
Materiales de Uso o Consumo	20.457	48.450
Servicios Básicos	124.168	27.657
Mantenimiento y Reparaciones	5.127	4.643
Publicidad y Difusión	3.823	0
Servicios Generales	38.750	45.625
Arriendos	1.198	379
Servicios Financieros y De Seguros	390	0
Servicios Técnicos y Profesionales	3.765	5.128
Otros Gastos en Bienes y Servicios de Consumo	4.975	3.781
Total Bienes y Servicios de Consumo	397.307	324.171
Inversión Real	113.205	27.610
Total General	510.512	351.781

Fuente: Departamento de Finanzas Parque Metropolitano de Santiago.

Las iniciativas de inversión en el año 2005 se componen de dos proyectos, uno de más de MM\$ 100 para reparar las áreas de observación y otro por unos MM\$ 8 para un aviario. En 2007 sólo se aprobó un proyecto para mejorar cuatro recintos animales.

En tanto, los principales gastos dentro del ítem Bienes y Servicios de Consumo corresponden a los alimentos para los animales, materiales, servicios generales y servicios básicos. La razón de la fuerte caída en Servicios Básicos es una disminución en MM\$ 60 por concepto de agua, lo que fue producto de una redistribución contable hacia el centro de costos Institucional y no a cambios importantes en el gasto total por este ítem.

Al no ser posible identificar el resto de las subcuentas para el producto Zoológico, será necesario realizar supuestos para tener una estimación del total de gastos⁶³. El siguiente cuadro resume entonces el total de gastos estimados para el Zoológico:

**Cuadro I.60:
Total Gastos Zoológico Nacional (M\$ 2008)**

Ítem de Gastos	2005	2007
Bienes y Servicios de Consumo	397.307	324.171
Gasto en Personal*	421.705	492.203
Inversión Real	113.205	27.610
Otros Gastos*	18.983	22.465
Total Gastos Zoológico	951.201	866.448

*Corresponden a cifras estimadas por la Consultora.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

De acuerdo a estas cifras, se calculará la utilidad que genera el Zoológico al Parque a través de los ingresos de operación:

**Cuadro I.61:
Utilidad Zoológico Nacional por Ingresos de Operación (M\$ 2008)**

Ítem	2005	2007
Ingresos de Operación Zoológico	1.042.983	1.184.827
Gastos Zoológico	951.201	866.448
Utilidad Zoológico	91.782	318.379

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Se observa que en ambos períodos los ingresos de operación cubren los gastos estimados para el Zoológico. Cabe mencionar que la diferencia en utilidad se debe al aumento en ingresos por mayores visitas y no por aumento en tarifas ya que en términos reales, las tarifas de 2007 fueron más bajas que en 2005⁶⁴.

Por otro lado, para que la utilidad sea nula en estos años, se necesitará que el gasto real para las cuentas que debieron ser proyectadas, esto es, todo el gasto excepto las iniciativas de inversión y los bienes y servicios de consumo, sean 1,21 veces lo estimado en 2005 y 1,6 veces lo estimado en 2007.

En cuanto a los gastos, la disminución en las cuentas Bienes y Servicios de Consumo e Inversión Real, fue superior al aumento en gasto en personal. Sin embargo, sobre este punto se debe constatar que la caída en el primer ítem fue por menores gastos en agua producto de una redistribución contable hacia el centro de costos Institucional, y que el comportamiento de las iniciativas de

⁶³ El método para estimar el gasto en personal fue prorratar el gasto total de esta cuenta por la proporción del personal trabajando en el zoológico a abril de 2008 (52 empleados) sobre el total de la dotación del Parque Metropolitano de Santiago (379). El resultado será de 13,7%. Con respecto a las otras subcuentas de gastos (Adquisición de Activos no Financieros, Inversión Financiera, Transferencias Corrientes, Saldo Final de Caja y Otros gastos), la suma de estos ítems para el total del Parque representó el 3,5% de la suma de los gastos en personal, la inversión real y los bienes y servicios de consumo para 2005, y el 4,3% para 2007. Se supuso que estas tasas son las mismas que para el producto Zoológico en cada uno de los años estudiados y se prorrataron dichas subcuentas según estos porcentajes.

⁶⁴ El análisis de tarifas se encuentra en la sección 8.4.2.

inversión responde a los proyectos aprobados para cada período, proyectos cuya magnitud no es posible predecir ni extrapolar, pues responderán a las necesidades de dichos períodos.

ii. Piscinas

Los siguientes son los ingresos por concepto de entradas a las piscinas Antilén y Tupahue del Parque Metropolitano de Santiago:

**Cuadro I.62:
Ingresos por Entradas Pagadas Piscinas Antilén y Tupahue <(M\$ 2008)**

MES	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Enero	55.477	54.764	65.467	64.429	77.336	61.786	89.003
Febrero	47.917	35.110	40.810	32.196	35.501	44.419	43.324
Marzo	7.555	7.508	7.190	3.499	5.123	6.184	9.892
Noviembre	6.826	8.801	7.864	5.420	4.405	9.447	12.300
Diciembre	36.822	28.819	28.139	34.836	21.972	29.340	51.643
Total	154.597	135.002	149.470	140.379	144.337	151.177	206.162

Fuente: Departamento de Finanzas Parque Metropolitano de Santiago

Los ingresos han fluctuado en un rango entre los MM\$135 y los MM\$155, a excepción del año 2007 en que escapan a la tendencia y alcanzan los MM\$206 por aumentos sustanciales en las visitas en enero y diciembre. En la sección 8 se analizará la estrategia de precios y el uso de capacidad al interior de las piscinas.

A continuación se muestran los gastos de las piscinas por concepto de Bienes y Servicios de Consumo. En los años analizados no hay proyectos en la categoría Inversión Real.

**Cuadro I.63:
Gastos Bienes y Servicios de Consumo Piscinas Antilén y Tupahue (M\$ 2008)**

Bienes y Servicios de Consumo	2005	2.007
Textiles, Vestuario y Calzado	477	0
Materiales de Uso o Consumo.	34.316	20.118
Servicios Básicos	8.446	1.706
Mantenimiento y Reparaciones	4.521	0
Publicidad y Difusión	105	0
Servicios Generales	5.739	7.908
Arriendos	0	0
Servicios Técnicos y Profesionales	45	0
Otros Gastos en Bienes y Servicios de Consumo	88	340
Total Gastos 2005	53.736	30.072

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Los gastos más importantes al interior de las piscinas por concepto de Bienes y Servicios de Consumo son los materiales y los servicios generales y básicos. La caída en los materiales de uso o consumo se debe a que en 2005 incluía los materiales para reparación por alrededor M\$13.000, los que fueron asignados al centro de costos Institucional al igual que la cuenta Mantenimiento y Reparaciones. La disminución de la cuenta por servicios básicos se explica por el hecho de que los gastos en electricidad fueron también asignados en mayor medida a la unidad Institucional, de forma

tal que de M\$ 8.380 de 2005, en 2007 sólo se distribuyeron M\$ 1.560. Es decir, todas las caídas importantes entre estos dos años responden a cambios en la política de asignaciones de costo y no a una disminución de magnitud en los gastos totales del Parque Metropolitano de Santiago.

Al igual que en el Zoológico, al cierre de este estudio no fue posible identificar los demás gastos para el producto Piscinas, aunque en este caso, tampoco se pudo obtener la dotación de personal por este concepto en relación al total de empleados del Parque, por lo que no se pudo realizar una estimación por esta vía.

Por esta razón, las cuentas que se suman a los bienes y servicios de consumo y a la inversión real para conformar el total de gastos, es decir, Adquisición de Activos Financieros, Gastos en Personal, Inversión Financiera, Transferencias Corrientes, Saldo Final de Caja y Otros Gastos, deberán ser estimadas de forma de tener una noción del gasto total en Piscinas.

El método de cálculo será tomar la participación que la suma de estas cuentas representó sobre los gastos en bienes y servicios de consumo para el total del Parque en cada uno de estos años, y asignar esa proporción para el caso particular de las piscinas⁶⁵.

Con estos supuestos, el total de gastos para el producto Piscinas será el siguiente:

**Cuadro I.64:
Total Gastos Bienes y Servicios de Consumo Piscinas Antilén y Tupahue (M\$ 2008)**

Ítem	2005	2007
Bienes y Servicios de Consumo	53.736	30.072
Inversión Real	-	-
Otros Gastos (Estimación)	58.595	33.216
Total Gastos Piscinas	112.332	63.289

Fuente: Elaborado por la Consultora.

En este caso, la variación entre 2005 y 2007 responde a los mismos factores que explican la caída en Bienes y Servicios de Consumo, ya que la estimación de los otros gastos se realiza sobre esta cuenta. De acuerdo a estas cifras, se calculará la utilidad que generan las piscinas al Parque a través de los ingresos de operación:

**Cuadro I.65:
Utilidad Piscinas por Ingresos de Operación (M\$ 2008)**

Ítem	2005	2007
Ingresos de Operación Piscinas	144.337	206.162
Gastos Piscinas	112.332	63.289
Utilidad Piscinas	32.005	142.873

Fuente: Elaborado por la Consultora.

⁶⁵ Tanto para 2005, la suma de las cuentas Adquisición de Activos Financieros, Gastos en Personal, Inversión Financiera, Transferencias Corrientes, Saldo Final de Caja y Otros Gastos, constituyó el 109% del gasto en bienes y servicios de consumo; para 2007 dicha cifra fue de 110%. Ésta será la proporción con la que se asignarán dichos costos para el ítem Piscinas.

Dado que en cada año el 52% de los gastos es producto de una estimación, no es posible entregar conclusiones acerca de la evolución de la utilidad. Cabe mencionar que para que la utilidad sea nula, se requerirá que los montos reales correspondientes a los ítems que finalmente debieron ser estimados, sean 1,5 veces el cálculo realizado para 2005 y 5,3 veces el realizado para 2007.

CAPÍTULO II.- EVALUACIÓN

5 ANÁLISIS DEL DISEÑO INSTITUCIONAL

La evaluación de este ámbito implica la comprensión y el análisis de las Definiciones Estratégicas del Parque Metropolitano de Santiago, específicamente su misión, objetivos estratégicos, productos estratégicos (oferta de bienes y servicios), y sus beneficiarios.

Este análisis incorpora la consistencia de sus definiciones estratégicas, tanto respecto a la Subsecretaría del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, al Sistema de Programación Gubernamental, así como al interior de ella.

La evaluación también incorpora el análisis de posibles duplicidades y complementariedades de los productos de la institución y de productos prescindibles, ausentes o externalizables.

Este análisis se realiza sobre la base de las Definiciones estratégicas 2009.

5.1 Consistencia en las Definiciones Estratégicas

A continuación se evaluará la consistencia entre los diversos objetivos estratégicos, así como también si el cumplimiento de los objetivos estratégicos identificados en la Institución contribuye al logro de los objetivos estratégicos ministeriales y colabora con el Sistema de Programación Gubernamental. Se considerará la pertinencia y el diseño de los objetivos estratégicos de la institución.

5.1.1 Objetivos Estratégicos Subsecretaría y Sistema de Programación Gubernamental.

El Parque Metropolitano de Santiago como servicio público descentralizado que depende del Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU), ha desarrollado objetivos estratégicos muy concretos y claros, enfocados a las actividades que realiza y a los recursos físicos que administra.

Se considera que los objetivos están alineados entre sí, y apuntan a abarcar todas las actividades que se realizan actualmente, y manteniendo consistencia con la misión institucional.

La actual misión de la institución⁶⁶, la cual establece como prioridad:

- Mejorar la calidad de vida de las personas
- Proporcionar espacios urbanos de integración social
- Promover la educación medioambiental y el esparcimiento

A la luz de estas prioridades, los objetivos se encuentran correctamente enfocados, ya que el objetivo 1⁶⁷ apunta a mejorar la calidad de vida de las personas, el objetivo 3⁶⁸ se enfoca en la promoción de actividades educativas y de esparcimiento y el objetivo 4⁶⁹ apunta a la integración social.

⁶⁶ Misión del Parque Metropolitano de Santiago: "Mejorar la calidad de vida de las personas, proporcionando espacios urbanos atractivos de integración social, en contacto con la naturaleza y promoviendo la educación y el esparcimiento de sus usuarios con énfasis en el arte, la cultura, el deporte y la protección del medio ambiente."

Sin embargo, el objetivo 2⁷⁰, el cual está vinculado con las actividades de preservación y conservación, no muestra una relación directa y explícita con la misión institucional. Se observa más bien una relación indirecta a través de la relación con el tema de la educación medioambiental. Sin embargo, el Parque no expone en su misión la conservación ni la protección.

Además se puede observar que los objetivos han sido formulados con un sesgo en la producción, es decir con un enfoque en los productos estratégicos. Se observa que el primer objetivo se vincula al producto áreas verdes, el objetivo 2 está enfocado con las actividades del Zoológico, el objetivo 3 apunta a los productos Esparcimiento y Cultura, y finalmente el objetivo 4, se orienta al producto gratuidades.

Es por lo anterior, que se considera que estos objetivos se encuentran formulados sin claridad estratégica, ni visión institucional global, ya que parecen más bien objetivos internos de cada unidad productiva, más que lineamientos que orienten el quehacer de un servicio integralmente.

Lo anterior le da demasiada relevancia a ciertos productos respecto de otros. Por ejemplo no existe ningún objetivo que mencione directamente a los productos Cultura y piscinas, mientras que hay otros como Áreas Verdes, Zoológico y Gratuidades que son claramente relevados en la formulación de los objetivos.

Al observar cómo se encuadran los objetivos estratégicos del Parque Metropolitano de Santiago en el contexto ministerial, se puede ver la siguiente consistencia, presentado en el cuadro a continuación:

⁶⁷ Objetivo 1: "Mejorar la calidad de vida de todos los habitantes, especialmente de la Región Metropolitana, a través de la creación, protección, conservación y mantención de las áreas verdes que administra, tendiendo a proporcionar espacios urbanos en contacto directo con la naturaleza"

⁶⁸ Objetivo 3: "Promocionar actividades educativas, culturales, deportivas y otras para todas las personas que acceden a las áreas que administra el Parque Metropolitano de Santiago"

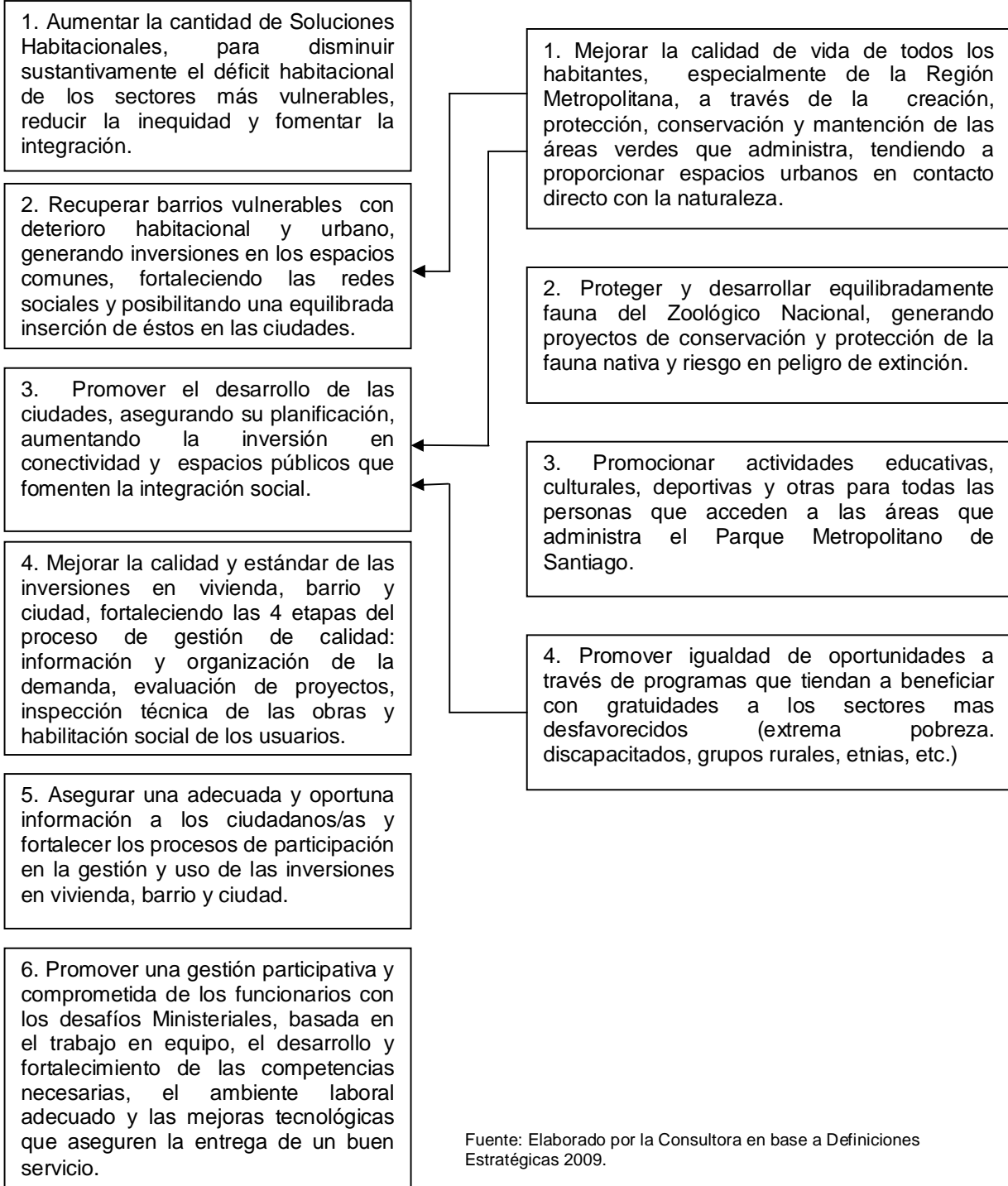
⁶⁹ Objetivo 4: "Promover igualdad de oportunidades a través de programas que tiendan a beneficiar con gratuidades a los sectores mas desfavorecidos (extrema pobreza, discapacitados, grupos rurales, etnias, etc.)"

⁷⁰ Objetivo 2: "Proteger y desarrollar equilibradamente fauna del Zoológico Nacional, generando proyectos de conservación y protección de la fauna nativa y riesgo en peligro de extinción."

**Cuadro II.1:
Consistencia de Objetivos Estratégicos Institucionales con los del MINVU**

Objetivos Estratégicos
Subsecretaría de
Vivienda y Urbanismo

Objetivos Estratégicos
Parque Metropolitano de
Santiago



Fuente: Elaborado por la Consultora en base a Definiciones Estratégicas 2009.

El primer objetivo estratégico del Parque Metropolitano de Santiago⁷¹ que se enfoca en proporcionar espacios urbanos en contacto con la naturaleza, se encuentra en concordancia con los objetivos 2 y 3⁷² del ministerio, los que apuntan a crear barrios equipados y ciudades integradas.

Se debe tener en cuenta, que si bien a la luz del Ministerio de Vivienda y Urbanismo y a los lineamientos establecidos a partir de la Nueva Política Habitacional de Integración Social, en donde la provisión de espacios urbanos de calidad, ya sea en ciudades o en barrios es un elemento clave, lo que guarda relación con proveer a la ciudadanía de estos espacios en relación al primer objetivo del Parque Metropolitano de Santiago es lo relevante. Sin embargo, luego de sostener entrevistas con los Directivos del Parque Metropolitano de Santiago⁷³ y, a la luz de las labores y recursos que administra el Parque y que se ha podido analizar hasta este momento en la evaluación, lo que se relaciona con la mantención y protección de las áreas verdes resulta ser más relevante en el enfoque de este objetivo. Bajo esta perspectiva, el Parque Metropolitano de Santiago considera que la calidad de vida de los habitantes de la Región Metropolitana se beneficia gracias a la mera existencia de la enorme cantidad de hectáreas de bosques y parque administrados, en donde los usuarios acceden solo a un porcentaje de esta extensión y el otro porcentaje contribuye a la calidad de vida solo por su aporte al mejoramiento del medioambiente.⁷⁴

El segundo objetivo estratégico del Parque Metropolitano de Santiago⁷⁵ que se asocia a la labor desarrollada por el Zoológico, no se vincula directamente con ningún objetivo ministerial. En lo que respecta a desarrollar la fauna nativa y exótica, se podría encontrar alguna relación menor con el objetivo 3⁷⁶ del ministerio, ya que en lo que se refiere a la exhibición animal, se puede considerar que al tener integrado en la ciudad un Zoológico al cual se puede acceder fácilmente, a un costo de mercado y, en muchos casos, accediendo a rebajas o gratuidades, se contribuye con la creación de espacios públicos que fomenten la integración social. Sin embargo esta vinculación no es robusta, ya que el objetivo del Parque Metropolitano de Santiago hace referencia más bien al desarrollo para la preservación de la fauna, más que para la exhibición de ésta. Sin embargo se debe tener en cuenta que la presencia de este objetivo para el PMS, guarda relación con la reglamentación que creo el Parque, y es más bien por este motivo que aparece entre las metas.

71 Objetivo 1: "Mejorar la calidad de vida de todos los habitantes, especialmente de la Región Metropolitana, a través de la creación, protección, conservación y mantención de las áreas verdes que administra, tendiendo a proporcionar espacios urbanos en contacto directo con la naturaleza".

72 Objetivo 2 MINVU: "Recuperar barrios vulnerables con deterioro habitacional y urbano, generando inversiones en los espacios comunes, fortaleciendo las redes sociales y posibilitando una equilibrada inserción de éstos en las ciudades"

Objetivo 3 MINVU: "Promover el desarrollo de las ciudades, asegurando su planificación, aumentando la inversión en conectividad y espacios públicos que fomenten la integración social."

73 Teresa Rey Carrasco, Directora; Mauricio Fabry Otte, División Zoológico; Hernán Merino Rollan, División Parques y Jardines; Alejandro Donoso Henríquez, División Técnica y Parques Urbanos; Leslie Duran Núñez, Departamento de Auditoría Interna; Justine Piña, Departamento de Finanzas; Luís Aranguiz Jiménez, Departamento Administrativo; Manuel Muñoz, División Jurídica; Paulina Torres, SIAC; Alejandra Rodríguez, Servicios Generales. Esto corresponde al 85% de la plana Directiva del Parque Metropolitano de Santiago, faltando las Oficina de Prensa y Centro de Educación Ambiental.

⁷⁴ El estudio de Hull 1992 (Hull, R.B. 1992 "Brief encounters with urban forest produce moods that matter" Journal of Arboriculture) ha demostrado que la interacción con la naturaleza permite cambios positivos en el ánimo y reducción del sedentarismo, lo que lleva a mejorar la calidad de vida. Por su parte C.J. Luley et al 2002 (Luley, C.J. and J. Bond 2002, "A plan to integrate management of urban trees into air quality planning" Naples, NY: Davey Resource Group) demostró que la existencia de parques urbanos contribuyen sustantivamente a la captación de emisiones de material particulado.

75 Objetivo 2: "Proteger y desarrollar equilibradamente fauna del Zoológico Nacional, generando proyectos de conservación y protección de la fauna nativa y riesgo en peligro de extinción."

⁷⁶ Objetivo 3 MINVU: "Promover el desarrollo de las ciudades, asegurando su planificación, aumentando la inversión en conectividad y espacios públicos que fomenten la integración social."

El tercer objetivo del Parque Metropolitano de Santiago⁷⁷ se enfoca a las actividades que se desarrollan al interior del Parque, lo que al igual que el segundo objetivo recién analizado, tampoco se vincula directamente con algún objetivo ministerial. De la misma forma que el caso anterior, se puede encontrar una relación analizando desde la perspectiva de la oferta de espacios públicos que fomenten la integración social. No obstante, el espíritu del tercer objetivo del Parque Metropolitano de Santiago apunta más a la variedad de actividades que se ofrecen. La vinculación de estas actividades desarrolladas al interior del PMS se puede asociar a la misión de la Subsecretaría que se basa en el mejoramiento de la calidad de vida, más que con los objetivos específicos que ésta se plantea.

Por último, el cuarto objetivo del Parque Metropolitano de Santiago⁷⁸ está alineado con el tercer objetivo de la Subsecretaría⁷⁹, ya que hace referencia directa con la promoción de la igualdad de oportunidades, lo que se encuentra absolutamente relacionado con la integración social.

Se considera que el quehacer global del Parque Metropolitano de Santiago y sus objetivos estratégicos contribuyen en el logro de los objetivos ministeriales, ya que la calidad de vida, la integración social, el mejoramiento de la calidad y estándar de las ciudades y barrios, son parámetros comunes en ambos.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que existen algunos objetivos estratégicos del Parque Metropolitano de Santiago que no tienen cabida al interior de una estrategia ministerial, y que más bien guardan relación con objetivos del orden educacional, medioambiental y conservacionista, lo cual no guarda relación con los objetivos del MINVU.

Pese a lo anterior, se considera que el Parque Metropolitano de Santiago cuenta con una diversidad de objetivos que permitirían que éste aporte al logro de la misión y objetivos del MINVU mediante el aporte en la resolución de una problemática de calidad urbana y favorecido un intento de alcanzar políticas habitacionales más integrales, más allá de la mera solución de un problema de vivienda.

Continuando con la evaluación de los objetivos estratégicos del Parque Metropolitano de Santiago, se debe considerar como se relacionan con las Prioridades Gubernamentales. Se debe destacar que el Parque Metropolitano de Santiago tiene asignadas solo 2 Prioridades Gubernamentales, y esto ha sido la tónica durante todo el periodo de evaluación 2001-2007.

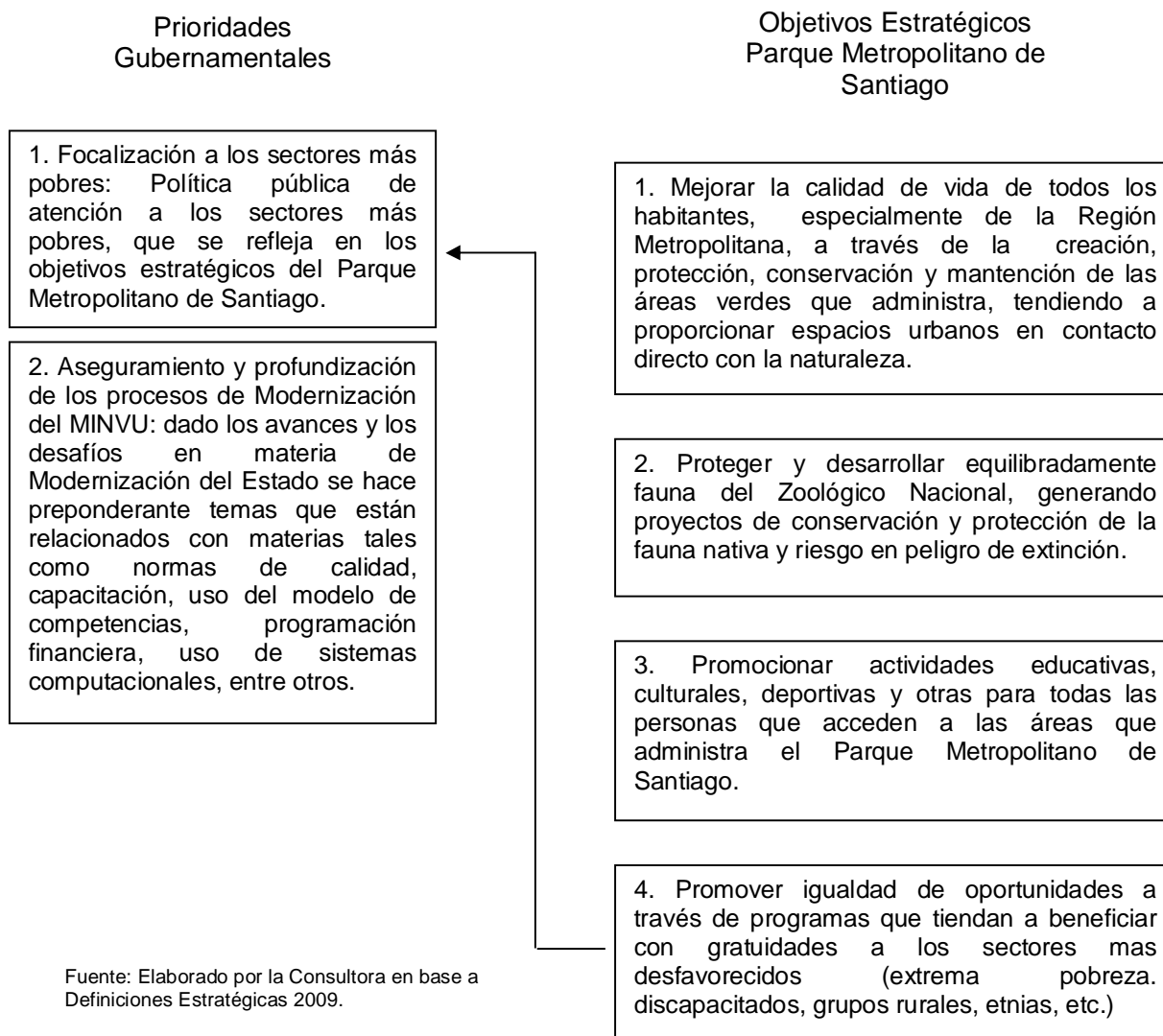
En el siguiente cuadro, se puede apreciar gráficamente esta relación.

⁷⁷ Objetivo 3: "Promocionar actividades educativas, culturales, deportivas y otras para todas las personas que acceden a las áreas que administra el Parque Metropolitano de Santiago"

⁷⁸ Objetivo 4: "Promover igualdad de oportunidades a través de programas que tiendan a beneficiar con gratuidades a los sectores más desfavorecidos (extrema pobreza, discapacitados, grupos rurales, etnias, etc.)"

⁷⁹ Objetivo 3 MINVU: "Promover el desarrollo de las ciudades, asegurando su planificación, aumentando la inversión en conectividad y espacios públicos que fomenten la integración social."

**Cuadro II.2:
Consistencia de Objetivos Estratégicos Institucionales con
las Prioridades Gubernamentales**



Fuente: Elaborado por la Consultora en base a Definiciones Estratégicas 2009.

Respecto de la primera Prioridad Gubernamental, existe asociado un objetivo estratégico muy concreto, el cual corresponde al cuarto objetivo⁸⁰ del Parque Metropolitano de Santiago, ya que en él se establece un claro enfoque hacia los sectores más desfavorecidos.

Referente a la segunda Prioridad Gubernamental que hace referencia al Aseguramiento y profundización de los procesos de Modernización del MINVU, no existe ningún objetivo en el Parque Metropolitano de Santiago que apunte a ella. De acuerdo a lo que se ha estudiado en el Parque a

⁸⁰ Objetivo 4: "Promover igualdad de oportunidades a través de programas que tiendan a beneficiar con gratuidades a los sectores mas desfavorecidos (extrema pobreza. discapacitados, grupos rurales, etnias, etc.)"

través de las entrevistas realizadas a los directivos y al análisis de los mecanismos de gestión de la institución, tal como el Estado de Chile ha buscado e insistido, se puede apreciar que existe una incorporación de los procesos de Modernización del Estado como la implementación de los Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG), por lo que solo hace falta reflejar esta actividad en los objetivos institucionales, lo que ayudaría a reforzar la relevancia de tales procesos en el desarrollo de la institución.

5.1.2 Objetivos Estratégicos de la Institución

Antes de analizar la consistencia y el diseño de los objetivos estratégicos de la institución, es relevante detenerse a ver el diseño de la misión institucional.

Para esto se utiliza el Marco Conceptual de Robert Kaplan y David Norton en su libro "The Balanced Scorecard, el cual establece criterios para formular una misión y objetivos estratégicos⁸¹.

En base a esto, se considera que la misión del Parque Metropolitano de Santiago⁸² contiene los elementos que orientan el quehacer del Parque y que lo definen respecto de lo que es.

Como ya se ha mencionado anteriormente, los elementos centrales de esta misión son:

- Mejorar la calidad de vida de las personas
- Proporcionar espacios urbanos de integración social en contacto con la naturaleza
- Promover la educación medioambiental y el esparcimiento

Sin embargo, la asignación de la relevancia de las actividades enumeradas en la misión, así como la delimitación de las actividades en las que pondrá énfasis el Parque Metropolitano de Santiago resulta contraproducente ya que acota su actuar a las actividades que en ella se mencionan.

Se considera que la educación en la protección del Medio Ambiente es un aspecto de principal relevancia en la misión del servicio, por lo que debe ser, junto con la proporción de espacios urbanos, la línea orientadora de las actividades del Parque Metropolitano de Santiago.

La provisión de espacios urbanos de calidad y que promuevan la integración social aparece como el motivo fundamental por el que este servicio se enmarca en la Nueva Política Habitacional. Y desde

⁸¹ De acuerdo a Robert Kaplan y David Norton⁸¹ en su libro "The Balanced Scorecard", la Misión de una organización es su razón de existir, es el propósito central para el que se crea una entidad y constituye el horizonte hacia el cual orientará todas sus acciones. Formulada por los miembros de la organización, constituye un marco de referencia para quienes dirigen, trabajan o interactúan en ella. Ella expresa el logro deseado y posible de obtener a largo plazo frente al problema como un todo. Es el intento de responder a la situación y a las causas que generan el problema.

Para formular la misión, una estrategia útil es considerar cuáles son las ideas fuerza que esta misión debiera contener, para posteriormente priorizarlas a través del consenso de los actores y redactarla. La misión busca dar respuesta a las siguientes interrogantes básicas:

- Qué necesidades satisfacemos
- A quienes se les satisfacen las necesidades (el target)
- Cual es nuestra particularidad, lo singular de la organización, el factor diferencial

No debe confundirse la Misión con el "Lema" de la empresa. Un lema puede enunciar un principio, mas no proyecta lo que la Misión, como algo permanente y duradero. Es muy probable que de la Misión se derive el lema y lleve su esencia, pero no deben confundirse.

⁸² Misión del Parque Metropolitano de Santiago: "Mejorar la calidad de vida de las personas, proporcionando espacios urbanos atractivos de integración social, en contacto con la naturaleza y promoviendo la educación y el esparcimiento de sus usuarios con énfasis en el arte, la cultura, el deporte y la protección del medio ambiente."

una perspectiva interna, los recursos físicos con los que cuenta el Parque los que se describen en la sección 3.3.3, explican que éste ponga a disposición de la ciudadanía esta infraestructura e incorpore estos aspectos en la misión.

Por otra parte, al detallar en la misión que se pondrá énfasis en ciertas actividades, como lo son el arte, la cultura, el deporte y la protección del medio ambiente, se asume una responsabilidad y una tarea a desarrollar, para la cual el Parque no está preparado ni cuenta con los recursos para hacerlo, de acuerdo a argumentaciones sostenidas por ellos en las entrevistas. No se pudo obtener información confiable para justificar este argumento con datos de gastos para cada uno de los productos estratégicos. A pesar de esto, ellos han desarrollado actividades, las que han podido llevar a cabo administrando los mismos recursos con los que disponen. Al referirse al deporte y la cultura, como actividades en las que se pone énfasis, no se observa consistencia en el real quehacer de la institución, ya que, si bien existen productos orientados a estas actividades, esto no se traduce estructuralmente en Divisiones, Departamentos o programas, lo que desde la perspectiva de la Consultora refleja una falta de énfasis en tales actividades.

A pesar de esto, se considera que el Parque debe permitir el desarrollo de estas actividades. Es por esto, que se considera que el Parque Metropolitano de Santiago más que poner énfasis en ciertas actividades, lo que realmente hace o debe hacer es dar cabida a estas actividades.

En base al análisis presentado, la consultora propone a modo de recomendación preliminar, una propuesta de misión institucional que se detalla en el Capítulo IV de Recomendaciones.

A continuación, se procede a evaluar los objetivos estratégicos teniendo nuevamente la teoría de Kaplan y Norton como marco conceptual⁸³.

A su vez, para realizar este análisis se tiene en cuenta los atributos y características que a la luz del Documento Metodológico de la Dirección de Presupuestos⁸⁴, en cual se establece que para la evaluación de los objetivos estratégicos se debe evaluar si estos cumplen con los siguientes requisitos, los que son muy similares a lo establecido según Kaplan y Norton:

- Ser especificados en efectos o resultados deseados, susceptibles de revisar y evaluar.
- Ser traducidos en tareas asignables a personas y equipos
- Ser factibles de realizar en plazos determinados y con los recursos existentes
- Ser posibles de traducir en objetivos específicos

⁸³ De acuerdo a Kaplan y Norton los objetivos expresan y anticipan el cambio que queremos producir, hacia donde dirigir nuestros esfuerzos y cuales son los resultados que queremos alcanzar.

Resulta sumamente útil formular objetivos específicos bien concretos y medibles, de tal modo que cuando corresponda evaluar, se pueda determinar con toda facilidad si lo que se planteó como objetivo se cumplió o no.

Los objetivos deben ser siempre posibles y viables; es decir, ser factibles de llevar a cabo: no deben ser tan ambiciosos de manera que no se puedan alcanzar. Además, deben apuntar realmente a la solución deseada con los recursos disponibles.

Al formular los objetivos es conveniente tener en cuenta que:

- Deber ser pocos y realmente estratégicos, es decir deben anticipar el cambio y deben servir para unificar e integrar las decisiones. Deben ser redactados de modo claro y aludiendo a un solo evento.
- Deben poder traducirse a eventos que sean fáciles de observar o evaluar.
- Susceptibles de ser medidos o evaluados.
- Deben formularse comenzando con un verbo que indica la acción a seguir.
- Deben dar respuesta a los problemas detectados en el diagnóstico.
- Factibles, es decir su cumplimiento es susceptible de lograrse en el mediano plazo.

Los objetivos no son lo que vamos a hacer, es decir los programas y proyectos del plan de acción sino hacia donde dirigimos los cambios.

⁸⁴ Documento metodológico disponible en http://www.dipres.cl/control_gestion/definiciones/Metodologia.html

Teniendo en consideración estos aspectos mencionados anteriormente se procede a analizar los objetivos.

Los objetivos del Parque Metropolitano de Santiago debieran ser orientados en base a los pilares fundamentales del quehacer, los cuales apuntan a:

- Desarrollar y Mantener los recursos naturales.
- Proveer de espacios en contacto con la naturaleza para que la ciudadanía desarrolle actividades en ellas.
- Promover la integración social.
- Asegurar y profundizar los procesos de Modernización del Estado en la gestión interna de la institución.

Tanto el primero como el segundo objetivo actual del Parque⁸⁵, se orientan a la mantención de los recursos del parque, ya sea las áreas verdes o la fauna nativa o exótica (Zoológico Nacional), por lo que se considera que estos deberían agruparse en uno mismo. De esta manera se enfocan en tareas estratégicas conjuntas, las que son evaluables, y poseen efectos muy específicos. Resulta más adecuado desde una perspectiva estratégica agrupar en este primer y principal objetivo estratégico, todo lo que guarde relación con el medio ambiente, en donde la educación de la población es de gran relevancia e incorpora un componente altamente traducible a objetivos específicos, asignable a personas y evaluable.

Por otra parte, respecto del tercer objetivo estratégico⁸⁶, se considera que el Parque Metropolitano de Santiago no debe ser quien promueva las actividades deportivas y culturales, sino que más bien debe proveer el espacio en contacto con la naturaleza que de cabida a estas iniciativas. Esto se plantea dado que el Parque es un espacio abierto, de integración social en el cual las personas que acuden pueden realizar las actividades propuestas dentro de la oferta programática como también practicar las actividades que ellos planifiquen como por ejemplo: caminatas, paseos en bicicleta, excursiones, paseos familiares, peregrinaciones, etc. Además, no se debe acotar solo a ciertas actividades, y conviene dejar abierta la posibilidad de que surjan nuevas alternativas, tanto desde el Parque como desde la Comunidad que asiste. En el futuro se podría dar cabida a actividades tales como: recitales, paseos a caballo, campamentos u otras actividades que surjan en el ámbito de la recreación y la cultura.

Por último, y con el fin de dejar en evidencia la incorporación de los procesos de Modernización del Estado que se planean en las definiciones estratégicas como Prioridad Gubernamental, hace falta establecer un objetivo que apunte en esa línea, ya que actualmente no existe en los objetivos estratégicos alguno relacionado con la Gestión Interna del Parque.

Es por esto, que se considera significativo realizar un cambio en los objetivos estratégicos del Parque Metropolitano de Santiago, agrupando aquellos que se considera se orientan en la misma dirección y agregando los objetivos faltantes.

⁸⁵ Objetivo 1: "Mejorar la calidad de vida de todos los habitantes, especialmente de la Región Metropolitana, a través de la creación, protección, conservación y mantención de las áreas verdes que administra, tendiendo a proporcionar espacios urbanos en contacto directo con la naturaleza"

Objetivo 2: "Proteger y desarrollar equilibradamente fauna del Zoológico Nacional, generando proyectos de conservación y protección de la fauna nativa y riesgo en peligro de extinción."

⁸⁶ Objetivo 3: "Promocionar actividades educativas, culturales, deportivas y otras para todas las personas que acceden a las áreas que administra el Parque Metropolitano de Santiago"

En base al análisis presentado, la consultora propone a modo de recomendación preliminar, una propuesta de Objetivos Estratégicos para el Parque Metropolitano de Santiago detallada en el Capítulo IV Recomendaciones.

Es relevante mencionar que con el Parque Metropolitano de Santiago se trabajó durante 4 sesiones de Comité estratégico en el cual, además de la Consultora y de los miembros del Parque, participaron representantes de la DIPRES y del Ministerio de Vivienda y Urbanismo⁸⁷. En estas reuniones se analizaron las definiciones estratégicas de la institución y se sugirieron recomendaciones y cambios, gran parte de los cuales se encuentran incorporados en la propuesta presentada en el Capítulo III y IV, los que han sido fundamentados y diagnosticados en el análisis de esta Consultora.

5.1.3 Objetivos Estratégicos de la Institución, sus Productos Estratégicos, y sus Clientes / Usuarios / Beneficiarios

Esta sección se concentra en evaluar la coherencia de los niveles de: objetivos, productos y beneficiarios. Para seguir este proceso se seguirá la relación establecida en la Matriz Comprehensiva del Gasto. Se analizará la lógica horizontal y vertical de la Matriz Comprehensiva del Gasto, para lo cual se procederá a evaluar el resultado de los siguientes análisis de consistencia:

- Coherencia vertical entre Productos y Objetivos del Parque Metropolitano de Santiago
- Coherencia Horizontal entre los Productos Estratégicos y los Clientes del Parque Metropolitano de Santiago
- Analizar la existencia de indicadores adecuados

Al interior del análisis de coherencia entre productos y clientes, se incorporará una evaluación de los criterios de focalización y de la incorporación del enfoque de género.

Coherencia vertical entre Productos y Objetivos del Parque Metropolitano de Santiago:

La consistencia entre los objetivos estratégicos y los productos estratégicos descrita en el Cuadro I.9 de este informe y de acuerdo a lo establecido en la Matriz Comprehensiva del Gasto, es sólida ya que cada producto definido, cuenta con un objetivo al cual intenta responder, lo que lleva a objetivos claramente asignados a tareas y equipos específicos.

No obstante existen actualmente ciertos subproductos que ofrece el Parque Metropolitano de Santiago y que no se encuentran descritos en las definiciones estratégicas institucionales, pero sin embargo se considera relevante presentarlos en el contexto de este estudio y posteriormente incorporarlos en las nuevas definiciones estratégicas del servicio.

En este sentido los subproductos omitidos son:

- Parques Emblemáticos: Cerros de Renca⁸⁸ y Cerro Chena⁸⁹

⁸⁷ Teresa Rey Carrasco, Directora; Hernán Merino Rollan, División Parques y Jardines; Justine Piña, Departamento de Finanzas; Luis Aranguiz Jiménez, Departamento Administrativo; Paulina Torres, SIAC. Paola Yáñez, Coordinadora Ministerial ECG; Ernesto González, Dipres; Ana María Montoya, Dipres; y representantes de la Consultora Focus.

⁸⁸ Parque Cerros De Renca: Desde el año 2004, está en vigencia entre el Parque metropolitano de santiago y la Ilustre Municipalidad de Renca, un convenio que reúne esfuerzos y recursos para el desarrollo de un área verde en el lugar. Se ha destinado 48 hectáreas del Cerro Renca, para una primera etapa de un total de 210 hás. del parque natural, asignada por el Plan Regulador Comunal.

⁸⁹ Parque Metropolitano Sur: Cerro Chena: Este nuevo parque de 38 hectáreas se gesta desde el año 2002, gracias a que el Ejército traspasó al Ministerio de Bienes Naciones un terreno natural que satisficiera el déficit de áreas verdes de 14

Estos parques se encuentran incorporados al interior de Parques Urbanos, pero por las características referentes a dimensión, tipo de administración y nivel de desarrollo de la masa verde existente de estos subproductos se considera que deberían definirse de manera apartada y diferenciada de los demás Parque Urbanos, y no incorporados al interior de esta definición.

Esto se justifica principalmente en la razón de que estos dos Parques Emblemáticos son administrados de manera interna, es decir, no cuentan con los servicios de mantención externalizados y son Parques de gran extensión y que están en desarrollo. De la misma forma, estos Parques no se encuentran oficialmente abiertos a la comunidad, salvo por pequeñas áreas. Además la incorporación de estos Parques a la masa de áreas verdes la Región Metropolitana, permitirá que se alcance la meta de 6 metros cuadrados de áreas verdes por habitante establecida para el Bicentenario.

- **Eventos de Grupos de interés**

Se refiere a una gran cantidad de eventos que se realizan casi semanalmente, y que se refieren a: Celebraciones étnicas, Eventos deportivos, Fiestas religiosas, Actividades folclóricas, Reuniones de organizaciones sociales y asociaciones de la sociedad civil, entre otras.

- **Concesiones (teleférico, funicular, restaurante, etc.)**

Estas actividades no se encuentran bajo su administración, pero si bajo su propiedad. Es decir la propiedad de las instalaciones y la infraestructura es del Parque Metropolitano de Santiago, pero la producción y la recaudación que por esto se genere es cedida a un tercero, el cual paga una concesión al PMS. Por lo tanto, la negociación del contrato con las empresas concesionarias de estos productos debiera ser muy relevante para esta institución, debido a la fuerte vinculación ciudadana que existe respecto de estos servicios con el Parque Metropolitano de Santiago y a la importancia en el impacto de los visitantes provistos por estos. Sin dejar de mencionar, la negociación económica que puede beneficiar en mayor o menor medida al Parque de acuerdo al manejo y eficacia que tenga ésta.

Continuando con el análisis de los productos estratégicos, en relación al sexto productos estratégico: Gratuidades, se considera que éste no corresponde a un producto en si, ya que es una forma de financiar la provisión de bienes y servicios a un determinado grupo de la población que ya se han definido en los productos anteriores. Las gratuidades buscan proveer de algunos de los productos del Parque Metropolitano de Santiago que son pagados (piscinas, zoológico, unidad Educativa Boques de Santiago) a sectores vulnerables de la población, los cuales son focalizados de acuerdo a criterios que se describen en el punto 2.4 de este informe. Se considera que este producto debería ser eliminado, ya que esta es una forma transversal de proveer todos los productos del Parque Metropolitano de Santiago que atraviesa a toda la institución, la cual se encuentra establecida en los objetivos estratégicos del servicio. Con lo anterior no se está declarando que se deban eliminar la provisión de gratuidades, sino que a la luz de los productos estratégicos, esto no corresponde a uno, sino que debe permanecer como una forma alternativa de proveer los diferentes productos que ofrece el servicio.

Se debe mencionar que los productos son complementarios entre si en sus definiciones, si embargo, ya que a pesar de existir productos similares, con objetivos similares (como el caso del Parque Metropolitano de Santiago y los Parques Urbanos) la localización física del producto o la cercanía de los beneficiarios, hace que sean complementarios. De la misma forma, la Unidad Educativa Bosques

comunas del área sur del gran Santiago. Desde entonces el Parque Metropolitano de Santiago ha gestionado el diseño, ejecución y mantención de distintas obras de construcción y paisajismo. Se espera consolidar este nuevo parque público para el Bicentenario de la nación.

de Santiago es un complemento a la actividad realizada por el Zoológico Nacional, en lo que refiere al acercamiento de las personas con el mundo animal y natural.

En base al análisis presentado, se propone a modo de recomendación preliminar para el Parque Metropolitano de Santiago, una propuesta de Productos y Subproductos Estratégicos y una propuesta de Clientes asociados a los Productos Estratégicos. Asimismo, se confeccionó una propuesta que relaciona los Productos y Subproductos Estratégicos propuestos con los Objetivos Estratégicos previamente propuestos por la Consultora. Toda esta información se detalla en el Capítulo IV de Recomendaciones.

Coherencia Horizontal entre los Productos Estratégicos y los Clientes del Parque Metropolitano de Santiago

Respecto de la relación entre los productos y los clientes del PMS, se puede apreciar que la coherencia de los productos ofrecidos y los beneficiarios y sus carencias es alta. Los productos estratégicos con sus componentes y subcomponentes se encuentran diseñados y en muchos casos adaptados a las necesidades de los beneficiarios que pretenden satisfacer. Además se observa que se logra una amplia cobertura programática de actividades ofrecidas a los beneficiarios.

Considerando los clientes en los cuales se concentran los productos del Parque Metropolitano de Santiago de acuerdo a lo que establece la Matriz Comprehensiva del Gasto, como se han descrito en detalle en el punto 2.4 de este informe, se considera que los clientes y beneficiarios establecidos en esta para cada producto estratégico es adecuada, sin embargo, se considera que de igual forma se debería incluir al Público General como clientes o beneficiarios en todos los productos estratégicos.

Los productos Áreas verdes: Parque Metropolitano, Zoológico: Exhibición Animal, Cultura, Diversión y Esparcimiento no consideran criterios de focalización. Se considera adecuada esta definición, ya que estos productos son abiertos a la comunidad, por lo que no amerita que se focalice en un segmento de la población.

Los Criterios de Focalización establecidos para los demás productos se analizan en el cuadro adjunto:

**Cuadro II.3:
Evaluación de Criterios de Focalización**

Producto	Criterio de Focalización	Evaluación del Criterio
Áreas Verdes: Parques Urbanos	<ul style="list-style-type: none"> • Comunas con alta población urbana • Sectores desfavorecidos • Superficies de áreas verdes por habitante menores al promedio de la región. 	El criterio para focalizar los Parques Urbanos es correcta, ya que se favorece a comunas desfavorecidas y deficitarias de áreas verdes, lo que está en línea con los objetivos de calidad de vida e integración social del Parque Metropolitano.
Zoológico: Preservación y Conservación	<ul style="list-style-type: none"> • Especie nativa de Chile • Grado de amenaza de la especie • Existencia e importancia en la colección del Zoológico Nacional • Ventaja comparativa del Zoológico nacional respecto a experiencia, capacidad instalada, número de ejemplares, profesionales, etc. • Oportunidades: financiamiento, amenazas de conservación emergentes, etc. 	Los criterios para focalizar los proyectos son claros y pertinentes a la necesidad de preservación y conservación. Sin embargo se considera que al mezclarlos con criterios de beneficios específicos para el Zoológico Nacional, como las ventajas comparativas que se podría presentar al seleccionar un programa respecto de otro, en parte se desvirtúa el espíritu de lo que motiva la conservación y preservación. Aparece la búsqueda de beneficios particulares del Zoológico en una relevancia por sobre la capacidad de focalizarse en la población objetivo de especies amenazadas.
Educación Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiantes y Profesores. • Sectores vulnerables, o de escasos recursos, a través del ingreso gratuito al Centro de Ed. Medioambiental, el cual se expone en la descripción de gratuidades. 	Dadas las características del producto en lo que se refiere a búsqueda de formación de la población en temas medioambientales, se considera adecuada la focalización establecida. Por su parte la existencia de gratuidades, permite alcanzar los fines de integración social del PMS.
Gratuidades	Se focaliza ocupando criterios socioeconómicos, para extrema pobreza, y de vulnerabilidad social, para personas con alguna discapacidad, etnias, y otros sectores vulnerables de la población, los que no quedan detallados en el criterio.	Se considera poco clara la focalización de este producto, dado que no se precisan los criterios socioeconómicos ni los criterios de vulnerabilidad a considerar. Hace falta ser más explícitos en la formulación de estos criterios para llegar efectivamente a la población objetivo.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

En relación a los mecanismos de selección, los siguientes productos/subproductos no cuentan con mecanismos de selección: Áreas Verdes: Parque Metropolitano y Parques Urbanos, Diversión y esparcimiento. Dado que son productos abiertos a la comunidad, se considera adecuado que no existan mecanismos de selección.

Los Mecanismos de Selección establecidos para los demás productos se analizan en el cuadro adjunto:

**Cuadro II.4:
Evaluación de Mecanismos de Selección**

Producto	Mecanismos de Selección	Evaluación del Criterio
Zoológico: Exhibición Animal	<ul style="list-style-type: none"> • Tarifas diferenciadas 	Se considera que están claramente establecidos los límites para cada segmento y los medios para seleccionar la pertenencia a cada uno de ellos.
Zoológico: Preservación y Conservación	<ul style="list-style-type: none"> • Priorización de criterios de focalización 	Este mecanismo de selección es ambiguo y se presta para arbitrariedades, dado que no enfoque único para establecer prioridades entre algunos de los criterios.
Educación Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Inscripción de la delegación 	Se considera que el requisito de que la delegación inscriba su solicitud, no constituye un mecanismo de selección, ya que esto más bien permite agendar y coordinar las visitas, pero no constituye una forma de seleccionar a los asistentes, dado que siempre se asigna una visita a quienes los soliciten, en la medida que cumplan con los requisitos de ser un grupo organizado. Sin embargo, se considera inadecuado que la propia delegación se adjudique su IVE, lo que podría prestarse para la presencia de abusos por parte de algunos postulantes.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de carácter técnico y presupuestario • Selección de apoyo a artistas emergentes • Selección de apoyo a actividades culturales de etnias 	Los mecanismos de selección para los eventos son claros y están bien definidos.
Gratuidades	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimiento para la entrega de gratuidades Piscinas y Zoológico • Postulación a gratuidades del Bosque Santiago 	El procedimiento es claro y establece requisitos verificables y explícitos para evaluar la condición de vulnerabilidad (IVE, Certificación de la Municipalidad, etc.). Sin embargo, parece inconsistente con estas definiciones, el hecho de que a priori a aquellas delegaciones a las cuales no se les dan gratuidades, por defecto se les da una rebaja. La rebaja también debería contar con mecanismos de selección, que tuvieran una exigencia menor en los parámetros. Por otra parte la postulación a gratuidades de Bosque Santiago, no establece claramente como se verifica el IVE que la institución registra en la ficha de postulación, dado que este puede ser unilateralmente fijado y no verificado, lo que impediría realizar una selección adecuada de este producto.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

En relación al tema de Género se considera que el Parque Metropolitano de Santiago ha realizado acciones destinadas a la incorporación del enfoque de género en sus productos y del análisis de sus definiciones estratégicas se desprende la incorporación del enfoque de género como una variable involucrada. La existencia de un diagnóstico de género y un análisis de la misión y los objetivos a la luz de esta perspectiva representan un avance significativo en el logro de mejoras en este enfoque.

Se debe tener en cuenta que para algunos productos/subproductos no se incorpora el enfoque de género, lo que desde la perspectiva de la Consultora es adecuado, dado que no debería considerarse

ya que en esos casos dado que no se detecta la existencia de barreras a la participación igualitaria entre hombres y mujeres por superar.

Analizar la existencia de indicadores adecuados

La Matriz Comprehensiva del Gasto incluye un conjunto de indicadores asociados a los productos estratégicos.

Los indicadores son los que se presentan en el cuadro a continuación:

Cuadro II.5: Indicadores Matriz Comprehensiva del Gasto Parque Metropolitano

Nº	Productos Estratégicos	Indicador	Dimensión	Ámbito de Control	Verificación
1	Áreas verdes Parque Metropolitano de Santiago (722 há)	Porcentaje de la superficie protegida por cortafuegos en relación al total de la superficie que requiere ser protegida por cortafuegos.	Eficacia	Producto	Libro de Obras Informe de resultados del indicador a la Dirección del Servicio
2	Áreas verdes Parque Urbanos	Tasa de uso de los 13 Parques Urbanos para eventos en relación a los eventos posibles de realizar en los 13 parques	Eficacia	Producto	Solicitud de Pedidos Informe de Jefe de Programas Urbanos a la Dirección
3	Áreas Verdes Parque Metropolitano de Santiago (722 há)	Porcentaje de superficie de riego tecnificado funcionando con respecto al total de superficie de riego tecnificado que requiere estar con riego tecnificado en el Parque Metropolitano	Eficacia	Producto	Libro de Obras Informe de Medición del indicador del Jefe de la División Parques y Jardines a la Dirección del Servicio.
4	Áreas Verdes	Porcentaje de superficie forestada con especies nativas en relación al total de superficie posible de forestar	Eficacia	Producto	Libro de Obras Informe de Medición del Indicador
5	Zoológico Exhibición animal	Tasa de ocupación del Zoológico en relación a la capacidad medida en número de visitas posibles.	Eficacia	Producto	Informe Estadístico de Tesorería y RRPP a la Dirección del Servicio Informe de Gratuidades del Jefe OIRS Informe de medición del Jefe Zoológico
6	Diversión y Esparcimiento Piscinas	Tasa de ocupación de las piscinas en relación a la capacidad medida en número de visitas posibles.	Eficacia	Producto	Informe Estadístico de Tesorería al termino de la temporada a la Dirección del Servicio
7	Cultura Casa de la Cultura	Tasa de ocupación de la casa de la cultura en actividades culturales en relación a la capacidad medida en número de días de fin de semana.	Eficacia	Producto	Libro de registro de eventos Casa de la Cultura Informe Resultados del Indicador
8	Gratuidades	Porcentaje de focalización en sectores desfavorecidos en relación a las visitas realizadas al zoológico	Eficacia	Producto	Informe Estadístico RRPP a la Dirección del Servicio
9	Educación Ambiental Gratuidades Gratuidades Bosque Santiago	Porcentaje de Focalización sectores desfavorecidos en relación al total de las visitas realizadas al Centro de Educación Ambiental Bosque Santiago	Eficacia	Producto	Fichas de visitas de delegaciones atendidas Informe Estadístico de medición del indicador enviado por la Jefa de Unidad del Centro Educación Ambiental Bosques de Santiago a la Dirección del Servicio
10	Institucional	Porcentaje de Ingresos Propios Totales en relación al monto comprometido en la Ley de Presupuesto Inicial	Economía	Proceso	Ejecución Presupuestaria Parque Metropolitano de Santiago Ley de Presupuestos del año Informe de medición del Indicador

Fuente: Formulario de Indicadores de desempeño Parque Metropolitano de Santiago, año 2008.

De los 10 indicadores, se puede observar que nueve de ellos (los nueve primeros) son indicadores que miden en el ámbito de control de producto y en la dimensión de eficacia. En el caso del indicador 10, se observa que actúa en el ámbito de control de procesos y en la dimensión de economía. No existen indicadores de calidad diseñados, así como tampoco se identifican indicadores de resultados.

A continuación se analiza la pertinencia del diseño de los indicadores en lo que se refiere a medir o evaluar la dimensión y el ámbito del Producto estratégico al que apunta, en la lógica de coherencia de la Matriz Comprehensiva del Gasto.

**Cuadro II.6:
Evaluación del Diseño de los Indicadores**

Nº	Indicador	Evaluación de la pertinencia en el diseño del indicador
1	Porcentaje de la superficie protegida por cortafuegos en relación al total de la superficie que requiere ser protegida por cortafuegos.	Es un indicador muy pertinente, ya que los incendios son uno de los principales riesgos que corre el Parque Metropolitano de Santiago.
2	Tasa de uso de los 13 Parques Urbanos para eventos en relación a los eventos posibles de realizar en los 13 parques	Este indicador se considera relevante para el Parque, sin embargo no lo parece para los Parques Urbanos, esto dado que la principal labor que desarrolla el Parque Metropolitano de Santiago en los Parques Urbanos que administra tiene que ver con la gestión eficiente de los contratos de manutención, por lo que debería ser esta la actividad más monitoreada en este subproducto.
3	Porcentaje de superficie de riego tecnificado funcionando con respecto al total de superficie de riego tecnificado que requiere estar con riego tecnificado en el Parque Metropolitano	Pertinente, ya que el aumento del riego tecnificado es una actividad importante en términos de eficiencia en el uso de los recursos hídricos y humanos.
4	Porcentaje de superficie forestada con especies nativas en relación al total de superficie posible de forestar	Pertinente dado la reducción de riesgos y costos que implica aumentar la forestación nativa, sin embargo se considera que es más bien un indicador del ámbito de resultado intermedio, más que de producto.
5	Tasa de ocupación del Zoológico en relación a la capacidad medida en número de visitas posibles.	Este indicador es muy relevante, dado que los ingresos al Zoológico representan una de las principales fuentes de ingresos propios del Parque Metropolitano de Santiago. Es por esto que el denominador de este indicador debe estar muy bien definido y debe ser revisado y evaluado anualmente, de acuerdo a las mejoras y cambios que se realizan en las rutas y recintos del Zoológico. De la misma forma, se debería diseñar subindicadores a partir de éste en el cual se diferencien la ocupación del Zoológico que representa una fuente de ingresos (visitas pagadas) respecto de la ocupación total, y la ocupación a partir de visitas gratuitas respecto de la ocupación total.
6	Tasa de ocupación de las piscinas en relación a la capacidad medida en número de visitas posibles.	Es un indicador relevante, ya que los ingresos a las Piscinas representan una fuente de ingresos propios del Parque Metropolitano de Santiago. Se debe analizar la definición y cuantificación del denominador de este indicador. De la misma forma, se debería diseñar subindicadores a partir de éste en el cual se diferencien la ocupación de Piscinas que representa una fuente de ingresos (visitas pagadas) respecto de la ocupación total, y la ocupación a partir de visitas gratuitas respecto de la ocupación total.

7	Tasa de ocupación de la casa de la cultura en actividades culturales en relación a la capacidad medida en número de días de fin de semana.	Este indicador puede ser de utilidad, sin embargo existen dos puntos a considerar respecto de su diseño. Primero, se debe tener en cuenta que los eventos que se realizan en la Casa de la Cultura no se deben circunscribir exclusivamente al fin de semana, dado que de esta manera se subutiliza la capacidad de la Casa. En segundo lugar dado que existen eventos que generan ingresos para el Parque Metropolitano de Santiago, mientras que otros son gratuitos, se recomienda crear un indicador separado para aquellos eventos gratuitos y los que son pagados.
8	Porcentaje de focalización en sectores desfavorecidos en relación a las visitas realizadas al zoológico	Es un indicador necesario, sin embargo, al definirse un denominador variable, pueden existir incentivos a reducir el número de visitas realizadas al Zoológico con el fin de mejorar el porcentaje de gratuidades respecto del total. El diseño de este indicador debe estar muy en línea con el de tasa de ocupación del Zoológico respecto de su máxima capacidad.
9	Porcentaje de Focalización sectores desfavorecidos en relación al total de las visitas realizadas al Centro de Educación Ambiental Bosque Santiago	No parece un indicador pertinente, ya que luego de analizar el funcionamiento de la entrega de gratuidades para el Centro de Educación Ambiental, resulta ser el mismo solicitante quien se califica de acuerdo a su índice de vulnerabilidad, por lo que es razonable pensar que se incurra en abusos por parte de los solicitantes de este beneficio, lo que lleve a que prácticamente no existan ingresos pagados a este recinto.
10	Porcentaje de Ingresos Propios Totales en relación al monto comprometido en la Ley de Presupuesto Inicial	Este indicador resulta de gran importancia en un servicio público que atiende público y que ofrece productos de acuerdo a una tabla de precios establecida. Los incentivos en el Parque Metropolitano de Santiago debieran orientarse a que el servicio fuera capaz de generar la mayor cantidad de ingresos propios, lo que le permitiera, idealmente, autofinanciarse. En este contexto, este indicador debiera permitir a Parque Metropolitano de Santiago alcanzar el mayor nivel de ingresos propios posibles, sin incurrir en problemas para la institución y logrando beneficios fruto de este objetivo.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Como se puede observar, se considera que los indicadores existentes contribuyen a lograr la mejor aplicación y ejecución de los productos estratégicos, siguiendo una lógica respecto de los objetivos-productos del Parque Metropolitano de Santiago.

Sin embargo se detectan ciertas carencias de indicadores en la Matriz, lo que lleva a que se recomiende incorporar algunos indicadores adicionales. Esta Consultora considera relevante que se incorporen los siguientes Indicadores:

**Cuadro II.7: Indicadores recomendados para la Matriz
Comprehensiva del Gasto**

Producto	Dimensión/ Ámbito de Control	Observación	Fórmula
Parques Urbanos	Eficacia/ Proceso	Se recomienda incorporar un indicador que permita medir la calidad y la cantidad de la gestión de postcontratos de manutención de los Parques Urbanos. ⁹⁰	$(\text{Cantidad de visitas realizadas en el año } t / \text{Cantidad de visitas programadas en el año } t) * 100$ $(\text{Cantidad de informes de visita entregados a las Programa Parques Urbanos en el año } t / \text{Cantidad de visitas programadas en el año } t) * 100$
Zoológico	Eficacia/ Producto	Se debe diseñar subindicadores que diferencien la ocupación del Zoológico que representa una fuente de ingresos (visitas pagadas) respecto de la ocupación total, y la ocupación a partir de visitas gratuitas respecto de la ocupación total.	$(\text{Numero de visitas pagadas realizadas en el año } t / \text{Capacidad medida en numero de visitas posibles de realizar en el año } t) * 100$ $(\text{Numero de visitas gratuitas realizadas en el año } t / \text{Capacidad medida en numero de visitas posibles de realizar en el año } t) * 100$
Piscinas	Eficacia/ Producto	Se debe diseñar subindicadores que diferencien la ocupación del Piscinas que representa una fuente de ingresos (visitas pagadas) respecto de la ocupación total, y la ocupación a partir de visitas gratuitas respecto de la ocupación total.	$(\text{Numero de visitas pagadas realizadas en el año } t / \text{Capacidad medida en numero de visitas posibles de realizar en el año } t) * 100$ $(\text{Numero de visitas gratuitas realizadas en el año } t / \text{Capacidad medida en numero de visitas posibles de realizar en el año } t) * 100$
Cultura	Eficacia/ Producto	Se recomienda modificar el indicador estableciendo un denominador que establezca la cantidad máxima de eventos que la casa de la cultura es capaz de realizar.	$(\text{Numero de días que la casa de la cultura está ocupada en actividades culturales} / \text{Capacidad medida en numero de días del año } t) * 100$
Cultura	Eficacia/ Producto	Se recomienda crear un indicador que permita dimensionar e incentivar la realización de eventos de carácter privado, con el fin de recaudar recursos de tales fines.	$(\text{Numero de días que la casa de la cultura está ocupada en actividades privadas} / \text{Capacidad medida en numero de días del año } t) * 100$
Institucional	Calidad/ Producto	Se recomienda establecer un sistema formal que permita evaluar la satisfacción de los clientes y visitantes del Parque Metropolitano de Santiago respecto de todos los productos y servicios que se ofrecen.	Estudios de Satisfacción de Usuarios contratados con empresas externas.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

5.2 Duplicaciones y Complementariedades

Para realizar este análisis, en primer lugar se han definido los conceptos de complementariedad y duplicidad en el Anexo 9, como una forma de uniformar los criterios a utilizar.

⁹⁰ Este indicador se podría complementar con los resultados de las encuestas de satisfacción de usuritas de los Parques Urbanos, lo que aportaría información de cómo los beneficiarios perciben la labor desarrollada por los contratistas.

Para caracterizar los productos estratégicos provistos por el Parque Metropolitano de Santiago, se ha definido una clasificación de acuerdo a los objetivos que cumplen y áreas de acción relacionadas a cada producto. Los beneficiarios corresponden a las definiciones estratégicas 2009.

**Cuadro II.8:
Clasificación de Productos en función de sus Objetivos y Áreas
Parque Metropolitano de Santiago**

Productos	Objetivos:			Áreas:				
	1. Calidad de Vida	2. Protección y Conservación Medio Ambiente.	3. Integración y Disminución Inequidad Social	1. Educación	2. Cultura	3. Deportes	4. Recreación	5. Flora y Fauna
	1	2	3	1	2	3	4	5
Áreas verdes: Parque Metropolitano	X	X	X			X	X	X
Áreas verdes: Parques Urbanos	X	X	X		X	X	X	X
Zoológico: Exhibición Animal		X		X			X	X
Zoológico: Preservación y Conservación		X		X				X
Diversión y Esparcimiento: Zona de Picnic	X		X				X	
Diversión y Esparcimiento: Gimnasia Entretenida, yoga y piscina	X		X			X	X	
Educación Medio Ambiental: Unidad Educativa	X			X				X
Cultura: Eventos	X		X		X			
Cultura: Exposiciones	X		X		X			
Cultura: Conciertos	X		X		X			
Gratuidades: Gratuidades Zoológico			X	X			X	X
Gratuidades: Gratuidades Bosque Santiago			X	X				X
Gratuidades: Gratuidades Piscina			X				X	

Fuente: Elaborado por la Consultora.

De acuerdo a esta clasificación, se concluye que los productos provistos por el Parque Metropolitano de Santiago satisfacen en conjunto los objetivos y áreas de acción definidos por este servicio público. En el cuadro se puede observar que los objetivos son cubiertos en sus distintas áreas, por los distintos productos y subproductos estratégicos.

Al interior del Parque Metropolitano no se observan productos duplicados, sino productos complementarios entre sí por las razones que se explicitan a continuación.

Sin embargo, respecto de otras instituciones prestadoras de servicios similares, se puede observar que el Parque Metropolitano de Santiago ofrece productos que pueden considerarse sustitutos imperfectos.

El análisis en detalle producto a producto, se encuentra a continuación.

El Producto Áreas Verdes, puede ser evaluado desde la perspectiva de su aporte a la ciudad en cuanto a aporte de las áreas verdes y también desde la perspectiva de los usuarios como selección de espacio recreacional.

Desde la primera perspectiva es que considera al Parque Metropolitano y los Parques Urbanos es un producto complementario a otros parques o áreas verdes tanto de provisión pública como privada en tanto se considera que todos colaboran a mejorar la calidad de vida de las personas y que este

objetivo no puede ser logrado con la provisión de sólo uno de ellos, ni con unos pocos. Este aspecto se justifica en que, como ya se ha mencionado anteriormente en este informe, la Región Metropolitana cuenta con un importante déficit de áreas verdes, el cual está muy lejos de las 12 m² por habitante recomendados por la OMS o de la meta de 6 m² por habitante establecida para el bicentenario.

En lo que se refiere el aprovechamiento recreacional que se le da a los parques en general, se puede decir que el Parque Metropolitano de Santiago es un sustituto imperfecto de otras alternativas recreacionales al aire⁹¹, ya que no puede ser usado exactamente de la misma forma y con el mismo resultado, por lo que los beneficiarios podrían tener incentivos a preferir un parque respecto de otro. Las variables que se considerarían en esta elección serían entre otras la localización, la oferta global de actividades del parque, la seguridad y el costo de ingreso.

Es por esto que este subproducto, dado que presta un servicio a la comunidad por dos vías: el mejoramiento de la calidad de vida al aportar áreas verdes, y el aporte recreacional para los usuarios, tiene una consideración de complementariedad y sustituibilidad de acuerdo al enfoque que se le de.

Con respecto al Zoológico Nacional, el subproducto preservación y conservación de fauna nativa no presenta duplicidades con otros productos ofrecidos por el Estado. Para llegar a esta conclusión, se analizó la CONAF, servicio que depende del Ministerio de Agricultura, y que tiene entre sus productos Acciones de conservación en especies prioritarias de flora y fauna⁹². Sin embargo, este organismo opera más bien definiendo políticas de acción para la Conservación de la Flora y Fauna Silvestre de Chile, tal como lo menciona su subproducto Planificación para la conservación de especies vinculado a este producto. A pesar de que cuentan con un subproducto denominado Proyectos de protección y manejo, este se concentra en "la generación de información sobre flora y fauna y la elaboración los catastros de flora y fauna"⁹³. Para el año 2007 se desarrollaron solo dos planes de conservación para especies chilenas en problemas: Fardela de Isla Mocha (avifauna) en la Región del Bío Bío y la Huella Chica (flora). Sin embargo la responsabilidad de estos planes estuvo a cargo de la Región de la Araucanía. Es por esto que, mientras que el Zoológico opera con programas concretos de preservación y conservación⁹⁴, se puede afirmar que la actividad de conservación realizada por el último no se duplique con los programas realizados por CONAF.

Por otra parte, para que el Zoológico mantenga el reconocimiento de organismos de nivel mundial como WAZA (Asociación Mundial de Zoológicos), debe mantener y desarrollar permanentemente el producto de preservación y conservación de fauna. Evaluaciones realizadas por Zoo Conservation Outreach Group durante el año 2007 confirman los logros y realizaciones de estos programas, destacando que cumple o excede la mayoría de los estándares de Zoológicos modernos⁹⁵. De esta manera, este subproducto debiese conservarse al interior del Zoológico de manera de que el Zoológico mantenga su reconocimiento por los organismos internacionales.

⁹¹ Algunos de los Parques fueron considerados para la realización de este análisis son:

1. Parque O'Higgins: En la comuna de Santiago, entrega áreas verdes, recreación y cultura.
2. Parque Forestal: En la comuna de Santiago, con áreas verdes y cultura.
3. Parque Quinta Normal: En la comuna de Quinta Normal, con áreas verdes, recreación, deporte y cultura.
4. Parque de las Esculturas: En la comuna de Providencia, entrega áreas verdes y cultura.
5. Intercomunal de la Reina: En la comuna de la Reina, ofrece recreación y áreas verdes.
6. Parque Mahuida: En la comuna de la Reina, ofrece recreación y áreas verdes.

⁹² Definiciones Estratégicas 2008, CONAF

⁹³ Cita textual BGI 2007, CONAF

⁹⁴ Ver Programas en Ficha de Producto 2, Anexo 3

⁹⁵ Fuente: Informe Consultoría ZCOG al Zoológico Nacional, 2007

La exhibición de animales, subproducto del Zoológico Nacional, se considera como un subproducto complementario a otras iniciativas que se desarrollan en el ámbito privado como el Buin Zoo, en tanto el aporte en materia de educación que entrega cada iniciativa, es acumulativo y se nutre de las distintas iniciativas existentes.

Respecto a lo que implica el Zoológico Nacional como actividad recreativa, se puede decir que este Zoológico representa un sustituto de otros Zoológicos o actividades de esparcimiento ofrecidas en la Región Metropolitana. Variables como la localización, las tarifas, los horarios de atención, la cantidad y calidad de especies en exhibición y la seguridad para los asistentes, deberían incidir en la toma de decisiones de los asistentes a este Zoológico respecto de otras alternativas existentes.

Experiencias como el Buin Zoo en la Región Metropolitana, que se iniciaron cerca del año 2000, durante el año 2008 esperaban atraer cerca de 600.000 visitantes estimados⁹⁶. Esta cifra es similar a los 655.344 visitantes que cancelaron su entrada en el Parque Metropolitano durante 2007. El Parque a su vez entrega gratuidades a 229.997 personas⁹⁷.

El Producto Diversión y Esparcimiento, que considera el subproducto Zonas de Picnic y el subproducto gimnasia entretenida, yoga y piscinas son, a juicio de la Consultora, complementarios con las iniciativas similares existentes. Esta conclusión se justifica en base al análisis que se presenta a continuación.

Respecto a las zonas de picnic, se reconoce la provisión de servicios similares tanto por parte de otros organismos públicos como privados, y de manera tanto gratuita como tarifada. Sin embargo, se considera que el aporte que realizan estos servicios al objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas son acumulativos lo que los convertiría en productos complementarios, dado que a pesar de que exista oferta múltiple de estos servicios, independiente de la procedencia del oferente, no existe exceso de oferta de tales instancias.

Con respecto los subproductos piscinas, gimnasia entretenida y yoga, se reconoce la provisión de servicios similares tanto por parte de otros organismos públicos (municipalidades, liceos) como privados y de manera tanto gratuita como tarifada. Sin embargo, se considera que el aporte que realizan estos servicios a mejorar la calidad de vida de las personas, en particular en las áreas de recreación y deportes, son acumulativas lo que los convertiría en productos complementarios. Lo mismo ocurre en lo que se refiere a la inexistencia de excesos de oferta de estos servicios.

En relación al producto estratégico Educación Medioambiental: Unidad Educativa Bosques de Santiago, la consultora considera que no existe duplicidad con otras iniciativas existentes, tanto en el mundo público como privado.

Para llegar a la conclusión anterior se revisaron los esfuerzos de educación medioambiental, por parte de la CONAMA, la cual a través de su Programa de Participación Ambiental Ciudadana (PAC) permite que las personas se informen y opinen responsablemente acerca de un proyecto, política, plan o norma ambiental específica. Es esta misma Comisión mediante el PAC, ha impulsado proyectos educativos tales como el Programa de Educación Medioambiental y otros desarrollados durante el año 2007, de los cuales no fue posible conseguir el detalle. En términos generales, estos proyectos educativos pretenden capacitar en el uso adecuado de los desechos orgánicos e inorgánicos y en el aprovechamiento de los espacios particulares y públicos, fomentando la elaboración de huertos orgánicos familiares y jardines comunitarios, ubicados en la Comuna de Lota. Si bien esta iniciativa realiza aportes similares en materia de educación medioambiental, se considera que estos aportes son acumulativos, por lo que serían servicios complementarios. Además se debe

⁹⁶ Información sitio web: top100.cl, cita El Mercurio como fuente

⁹⁷ Fuente BGI Parque Metropolitano de Santiago, 2007

tener en cuenta que la CONAMA no desarrolla actualmente estos en la Región Metropolitana, por lo que no podrían considerarse sustitutos bajo ninguna perspectiva.

En relación al sector privado, existen alternativas como el Parque Mahuida en La Reina, el cual en sus 20.000 m², exhibe elementos para el desarrollo de los sentidos y expone procesos industriales no contaminantes, propios del desarrollo económico sustentable, para fomentar la formación y el esparcimiento. Si bien esta iniciativa realiza aportes similares en materia de educación medioambiental, se considera que estos aportes son acumulativos, por lo que serían servicios complementarios. En lo que se refiere a la selección de actividades recreativas realizadas al aire libre y con aporte educativo, se puede considerar que la Unidad Educativa y el Parque Mahuida podrían considerarse bienes sustitutos no perfectos, ya que no puede ser usado exactamente de la misma forma y con el mismo resultado, por lo que los beneficiarios podrían tener incentivos basándose en las tarifas, la localización o la facilidad de acceso para preferir uno respecto de otro. Además se debe tener en cuenta que la Unidad Educativa solo recibe delegaciones, mientras que el Parque Mahuida está abierto al público en general.

Para el producto estratégico Cultura, que considera los subproductos eventos, exposiciones y conciertos, la consultora considera que no existen duplicidades con iniciativas similares existentes.

Nuestro análisis reconoce la existencia de una variada oferta de iniciativas culturales tanto por parte de organismos públicos como privados, y que se ofrecen tanto de forma gratuita como tarifada. Si bien estas iniciativas realizan aportes similares en mejorar la calidad de vida de las personas en materia de cultura, se considera que estos aportes son acumulativos, por lo que serían servicios complementarios. Nuevamente desde la perspectiva de selección del consumidor, éste a la hora de decidir su asistencia a alguna actividad cultural, puede considerar que la Casa de la Cultura representa un sustituto imperfecto de un sinnúmero de actividades culturales que se ofrecen en la Región Metropolitana. Las consideraciones que se harán para tomar la decisión involucrarán la localización, los horarios, la variedad de la oferta programática, el costo económico, las referencias de actividades anteriores, la difusión, entre otras.

Con respecto al producto estratégico gratuidades, la consultora considera que este no es un producto estratégico, por lo que se omite de su análisis en esta sección.

5.3 Productos prescindibles, ausentes o externalizables

Considerando las características de los productos estratégicos del PMS (bienes o servicios), se busca identificar si alguno de ellos es prescindible o externalizable, es decir, se quiere visualizar qué productos no serían provistos por el sector privado (mercado) o en que casos no se justifica su provisión o intervención del Estado para asegurar su acceso a ellos. Para cumplir este objetivo se analizarán los distintos bienes que provee el PMS considerando que existen circunstancias o condiciones en las que el mercado no es eficiente, las cuales se denominan fallas de mercado⁹⁸ y justifican la intervención del Estado.

Las características de un bien que determina si éste es público o privado son rivalidad y exclusión. Un bien es rival si su uso por parte de una persona disminuye la cantidad disponible para alguien más, en otras palabras, un bien es no rival si es posible que sea consumido por muchos individuos y no disminuye la cantidad y calidad del bien⁹⁹. Un bien es excluible si es posible cobrar un precio por

⁹⁸ Como casos de fallas de mercado se puede mencionar: Competencia imperfecta, bienes públicos, externalidades, mercados incompletos, asimetrías de información.

⁹⁹ Según Walter Nicholson "Microeconomía intermedia y sus aplicaciones" Novena Edición (2005), los bienes no rivales son aquellos que permiten ofrecer beneficios a usuarios adicionales, con cero costo marginal.

el consumo del bien, en otras palabras, un bien es no excluible cuando es técnicamente imposible o costoso cobrar un precio por su consumo¹⁰⁰.

Si un bien es rival y excluible se le llama bien privado. A su vez cuando un bien es no rival y no excluible se considera como bien público. Si un bien es no rival pero excluible se le conoce como bien club¹⁰¹, mientras que en el caso en que el bien es rival pero no excluible se le conoce como bienes de propiedad común¹⁰².

Cabe destacar que la definición de un bien o servicio dentro de estas cuatro categorías depende de las características propias del bien, y no esta determinado por la forma en que se financia (si es gratuito o se cobra un precio)¹⁰³.

En el siguiente cuadro se presentan ejemplos para las distintas categorías de bienes¹⁰⁴.

**Cuadro II.9:
Tipificación de bienes**

	Rivalidad	No Rivalidad
Excluible	<u>Bien Privado</u> Alimentos, vivienda, carreteras con peaje congestionadas	<u>Bien Club</u> TV por cable, Internet carreteras con peaje no congestionadas, piscinas ¹⁰⁵ , parques nacionales ¹⁰⁶
No Excluible	<u>Bienes de Propiedad Común</u> Especies marinas, carreteras sin peaje congestionadas, medio ambiente.	<u>Bien Público</u> Defensa Nacional, Investigación Básica, Carreteras sin peaje no congestionadas ¹⁰⁷

Fuentes: Mankiw G., *Principios de Economía*. Nicholson W., *Microeconomía Intermedia y sus aplicaciones*, Parkin M. *Microeconomía*.

¹⁰⁰ Según Walter Nicholson, op. cit., los bienes no exclusivos ofrecen beneficios que todo el mundo, sin exclusión, podrá disfrutar.

¹⁰¹ Según Gregory Mankiw "Principios de economía" Tercera Edición (2004) este tipo de bienes se les conoce como Monopolio Natural. De igual forma lo define Michael Parkin en "Microeconomía" Séptima edición (2006).

¹⁰² Según Gregory Mankiw, op. cit., este tipo de bienes se les conoce como Recurso Común. De igual forma lo define Michael Parkin en "Microeconomía" Séptima edición (2006).

¹⁰³ Por ejemplo, si se estuviese analizando un producto estratégico que consiste en la entrega gratuita de alimentos, este bien corresponde a un bien privado (alimentos) ya que es rival y excluyente porque es técnicamente posible cobrar un precio por él. El análisis anterior, no quiere decir que el Estado pueda prescindir de este bien ya que podrían existir otras razones que justifiquen la provisión o producción del bien por parte del Estado.

¹⁰⁴ Los ejemplos citados fueron extraídos de: "Principios de economía" Tercera Edición (2004) Gregory Mankiw, "Microeconomía intermedia y sus aplicaciones" Novena Edición (2005) Walter Nicholson y "Microeconomía" Séptima edición (2006) Michael Parkin.

¹⁰⁵ Las piscinas, tanto públicas como privadas, constituyen un bien club ya que la no rivalidad se da en ambos casos: el uso de la piscina por parte de una persona no disminuye la cantidad disponible para alguien más. Es excluible ya que es posible cobrar un precio por consumir. Mankiw (2004)

¹⁰⁶ Los parques Nacionales podría ser considerado un bien no excluyente en el caso en donde la superficie es de tal magnitud que es técnicamente imposible evitar el consumo de individuos aunque no paguen un precio.

¹⁰⁷ Según Mankiw (2004) los programas de lucha contra la pobreza son bienes públicos: "Supongamos que todo el mundo prefiere vivir en una sociedad sin pobreza. Aunque esta preferencia sea clara y general, la lucha contra la pobreza no es un bien que pueda suministrar el mercado privado....Por otra parte las instituciones benéficas privadas se ven en apuros para resolverlo: las personas que no hacen donaciones pueden aprovecharse de la generosidad de otras (...)" Pág. 142

La teoría económica recomienda que tanto en el caso de bienes públicos (no excluible y no rival) como en el de los bienes de propiedad común (no excluible y rival), sea el gobierno el que este a cargo de su provisión, ya que la provisión privada enfrenta incentivos a subproducir bienes públicos o a utilizar excesivamente los bienes de propiedad común.

Los bienes y los servicios públicos puros no son los únicos que los mercados suministran inadecuadamente. Siempre que los mercados privados no suministran un bien o un servicio, aún cuando el costo de suministrarlo sea inferior a lo que los consumidores están dispuestos a pagar, existe una falla de mercado. Se habla en este caso de mercados incompletos, que dan lugar a la intervención del Estado. Un mercado completo suministra todos los bienes y servicios cuyo costo de suministro fuera inferior al precio que los individuos están dispuestos a pagar.¹⁰⁸

Por otra parte, algunas actividades del Estado se justifican porque los consumidores tienen una información incompleta y por la convicción de que el mercado suministra por sí solo demasiada poca información¹⁰⁹. Cuando existe diferencias de acceso a la información relevante se denomina asimetría de información. Cuando esta asimetría se produce respecto al accionar de una persona puede surgir el problema de riesgo moral, el cual consiste en que una persona o institución, llamada agente, realiza una tarea en representación de otra, llamada principal y si el principal no puede controlar perfectamente la conducta del agente, éste tiende a esforzarse menos de lo que el principal considera deseable. En esta situación, el principal trata por diversos medios de inducir al agente a actuar de una manera más responsable.

En el caso de las externalidades, específicamente las externalidades positivas, para poder lograr una asignación de recursos eficiente se sugieren las siguientes acciones gubernamentales: provisión pública, subsidios, cupones o patentes.

A su vez, para analizar los bienes del PMS se considerará si los productos estratégicos constituyen o no bienes meritorios: bienes a los cuales todos los individuos de una sociedad tiene derecho, sin importar su capacidad pago o su condición¹¹⁰.

Bajo este marco conceptual se analizarán los productos y subproductos estratégicos del Parque Metropolitano de Santiago. La que se presenta a continuación:

¹⁰⁸ Ejemplos de mercados incompletos: 1) mercados de seguros: seguros contra las inundaciones, incendios, etc.; 2) mercados de capitales: préstamos hipotecarios a pequeñas y medianas empresas.

¹⁰⁹ Por ejemplo, los gobiernos suelen exigir que los prestamistas informen a los prestatarios del verdadero tipo de interés de sus préstamos.

¹¹⁰ Los bienes meritorios son los que generan bienestar a la sociedad, son requeridos por la sociedad, son bienes a los cuales se busca incentivar su consumo o (desalentar en el caso opuesto) y pueden recaer en bienes tanto públicos como privados.

**Cuadro II.10:
Clasificación de Productos Estratégicos de acuerdo a Tipos de Bienes**

Producto	Tipo de Bienes			
	1. Público	2. Recurso Común	3. Privado	4. Club
	1	2	3	4
1.1 Áreas verdes: Parque Metropolitano de Santiago				X
1.2 Áreas verdes: Parque Urbano				X
2.1 Zoológico: Exhibición Animal				X
2.2 Zoológico: Preservación y Conservación de la fauna nativa y exótica	X			
3.1 Diversión y Esparcimiento: Zona de Picnic				X
3.2 Diversión y Esparcimiento: Gimnasia Entretenida y yoga				X
3.3 Diversión y Esparcimiento: Piscinas				X
4. Educación Medio Ambiental: Unidad Educativa				X
5. Cultura: Casa de la Cultura				X

Fuente: Elaboración de la Consultora.

Antes de analizar los productos estratégicos uno por uno, como se puede apreciar en el cuadro recién presentado, la mayoría de los productos, a excepción del subproducto 2.2 Zoológico: Preservación y Conservación de la fauna nativa y exótica, corresponden a bienes club, es decir, bienes que son no rivales (parcialmente ya que puede haber congestión, en esta caso el bien sería rival) pero excluibles. En general, para este tipo de bienes es posible la externalización de todo el proceso o de parte del proceso, ya que existen los incentivos ya que al poder excluir consumidores, surgen incentivos para que organismos privados los provean y produzcan. Sin embargo, se debe considerar la existencia de bienes meritorios o externalidades positivas en el consumo, lo cual justifica la provisión pública, por lo que se analizará caso a caso los productos.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que la característica de no rival es adecuada siempre y cuando se suponga que no existe congestión en la provisión de estos productos. El supuesto anterior es de mayor importancia en los productos y subproductos 2.1 Zoológico: Exhibición Animal, 3.1 Diversión y Esparcimiento: Zona de Picnic, 3.2 Diversión y Esparcimiento: Gimnasia Entretenida y yoga, 3.3 Diversión y Esparcimiento: Piscinas y 5 Cultura: Casa de la Cultura.

El subproducto 1.1 Parque Metropolitano se considera un bien club ya que es no rival¹¹¹, pero excluyente en el sentido que es técnicamente posible cobrar una precio por su consumo. Sin embargo se debe considerar que la existencia de áreas verdes en las zonas urbanas de un país o región tiene externalidades positivas para toda la población ya que colaboran a la captación de emisiones contaminantes¹¹² y a la absorción de dióxido de carbono¹¹³. Entonces se justifica la provisión por parte del Estado de este tipo de bienes, ya que la provisión privada de este tipo de bien sería subóptima. Existen procesos productivos que podrían ser externalizados, como vigilancia, aseo, controles fitosanitarios, control de malezas, etc., los que en la actualidad el Parque Metropolitano ya

¹¹¹ Puede beneficiar a más de un consumidor a la vez.

¹¹² "A plan to integrate management of urban trees into air quality planning", C.J. Luley, y J. Bond, 2002.

¹¹³ "A large carbon sink in the woody biomass of Northern forests" R.B. Myneni et al, 2001.

realiza en forma externa o de manera mixta con personal externo e interno. Respecto a la manutención general del Parque, de acuerdo a información proporcionada por los directivos del Parque¹¹⁴, esta no es posible de externalizar, por la incapacidad de la oferta de empresas con las capacidades técnicas y físicas de realizar la labor para las 722 hectáreas.

Respecto al subproducto 1.2 Parques Urbanos, compuesto por 13 Parques Urbanos distribuidos en 13 comunas del Gran Santiago, su mantención, conservación y vigilancia se encuentra externalizada, mientras que la administración y fiscalización de estos contratos está en manos del Parque Metropolitano de Santiago. Lo anterior se considera adecuado, ya que al igual que el Parque Metropolitano, estos Parques Urbanos presentan externalidades positivas en su consumo, lo cual justifica la provisión o financiamiento por parte del Estado, mientras que existen capacidades para que privados produzcan este bien conservando la administración y fiscalización de las labores.

Respecto al subproducto 2.1 Zoológico: Exhibición animal también podría considerarse la externalización de su administración. Debido que existen experiencias privadas operando con éxito en la Región y en el país, que ofrecen este mismo servicio, es posible inferir que existen incentivos para que organismos privados puedan producir este producto. Además no hay razones económicas (fallas de mercado) que indiquen que la producción de este bien deba ser hecha por el Estado o que el Estado es más eficiente en la producción de este bien. De acuerdo a la entrevista realizada al Jefe de División del Zoológico, este se autofinanciaría, lo cual hace pensar que una administración privada también sería capaz de autofinanciarse ya que los gastos calculados en la sección 4.5 no superan a los ingresos generados por los cortes de entradas. Por otro lado, Hernán Merino, jefe de la división de Parques y Jardines, declaró en entrevista con la consultora que cuando se intentó licitar la administración de un Zoológico en la comuna de La Granja, esta se declaró desierta. No se pudo tener acceso a las bases de dicha licitación, esto podría contradecir la hipótesis de que este producto pudiese ser externalizable en base que se podría autofinanciar.

Por otra parte si se considera que la exhibición animal favorece a la educación de la población (tiene externalidad positiva) se justifica la provisión (financiamiento) por parte del Estado pudiendo externalizar solo la administración y el otorgar gratuidades a los sectores más desposeídos a través de subsidios a la demanda.

Otra hipótesis analizada es la existencia de economías de ámbito por parte del Zoológico, las que surgen del acceso preferencial que posee el Zoológico a una ubicación privilegiada por encontrarse inserto en el Parque Metropolitano o por poseer una experticia difícil de adquirir en lo que se refiere al manejo animal. Esto desincentivaría la incorporación de otros privados en el mercado de los zoológicos de características similares al Zoológico Nacional.

Sin embargo, un argumento que resulta de mayor relevancia frente a los presentados anteriormente, y que lleva a concluir que no se recomiende la externalización de la Exhibición Animal, tiene que ver con la visión moderna de los Zoológicos y que ha permitido que el Zoológico Nacional cuente con las certificaciones de WAZA y ALPZA¹¹⁵, es que la exhibición no puede separarse de los proyectos de conservación y preservación animal. Esta exigencia de las normas internacionales, impide que se parcialicen las actividades del Zoológico, delegando en manos de un privado la exhibición.

¹¹⁴ De igual forma, en las entrevistas en profundidad realizadas, directivos del Parque Metropolitano de Santiago señalaron que se habían realizados intentos de externalizar la mantención y conservación del Parque Metropolitano, sin éxito debido a la inexistencia de empresas con la capacidad técnica de asumir dichas labores debido a la envergadura del Parque Metropolitano. Sin embargo, a pesar de que la consultora solicitó documentación de estas licitaciones y la respuesta de las participantes para corroborar esta información, no fue posible obtenerla.

¹¹⁵ Ver en sección 2.3, descripción de Subproducto Exhibición Animal.

El subproducto 2.2 Zoológico: Preservación y Conservación de la fauna nativa y exótica se clasifica como un bien público ya que es no rival y no excluible debido a que la conservación e investigación de la fauna exótica y nativa beneficia al país como un todo al igual que cualquier tipo de investigación básica.

Los tres subproductos que componen el tercer producto Diversión y Esparcimiento son servicios y bienes clubes ya que pueden ser aprovechados por varios consumidores a la vez (mientras no exista congestión) pero es posible excluir a personas de sus beneficios mediante el cobro de una entrada o precio, a pesar de que en este caso las Zonas de Picnic, la Gimnasia y el Yoga son gratis. Sin embargo si se considera que estos bienes y servicios generan externalidades positivas ya que entregan diversión y esparcimiento a la comunidad que no puede acceder a la oferta privada de este tipo de bienes, se justifica la provisión (financiamiento) público de estos subproductos.

El producto 4 Educación Ambiental se clasifica como un bien club, sin embargo, este producto presenta externalidades positivas en su consumo ya que al tener una población más educada en el tema ambiental se espera que se logre una mayor conciencia sobre la importancia de proteger el medio ambiente. Lo anterior justifica la provisión y producción de este bien por parte del Parque Metropolitano de Santiago.

El quinto producto, Cultura, corresponde a un bien club con externalidades positivas en el consumo ya que las actividades culturales y artísticas permiten tener una sociedad más educada. Esto lleva a concluir que se justifica mantener la provisión y producción de este servicio.

Finalmente, el sexto producto: Gratuidades, no corresponden a clasificaciones de productos, ya que no son en si ni un bien ni un servicio, por lo que no son susceptibles de ser analizados con esta metodología.

5.4 Estructura institucional y distribución de funciones

Para realizar un análisis institucional y de la distribución de funciones, se considera relevante recoger los principales paradigmas utilizados en el diseño, implementación y evaluación de la administración pública. Reconoceremos como primer paradigma el modelo burocrático o *weberiano*, planteado por Max Weber en la década de los 20. Como segundo paradigma, consideraremos el movimiento de reformas llamadas de la “nueva gestión pública” o “nueva administración pública”, que comienza con una serie de reformas al sector público en la década de los ochenta. Finalmente, consideraremos el e-government o gobierno electrónico, una nueva tendencia que comienza a gestarse a fines de los años noventa y que inicia su consolidación en los primeros años del presente siglo. Los detalles del Marco teórica considerado para la evaluación se presentan en el Anexo 6.

A continuación se procede a un análisis de cada una de las unidades que conforman la estructura del Parque Metropolitano, para luego terminar con un análisis global de su estructura institucional.

5.4.1 División Jurídica

La estructura organizacional de la División Jurídica es adecuada en tanto cuenta con una definición clara de sus funciones y atribuciones. De esta manera se configura como una unidad de apoyo al resto de las unidades cumpliendo con las funciones que se le encomiendan, facilitando la conducta normal de las actividades operacionales de la organización.

5.4.2 División Parques y Jardines

En base a la información disponible la opinión de la consultora es que la distribución de funciones y la organización interna entre las distintas unidades es adecuada. De esta manera se configura como una unidad operativa, encargada principalmente de la provisión del subproducto estratégico Parque Metropolitano de Santiago (722 hás), perteneciente al producto estratégico N° 1 denominado Áreas Verdes.

Se destaca la horizontalidad en las jerarquías, lo que se manifiesta en sólo dos niveles jerárquicos (1 jefe de división y 3 jefes de sección), lo cual se condice con las tendencias asociadas al paradigma de la nueva gestión pública.

5.4.3 División Zoológico

En base a la información recolectada la opinión de la consultora es que la distribución de funciones y la organización interna entre las distintas unidades es adecuada. De esta manera se configura como una unidad operativa, encargada principalmente de la provisión del producto estratégico Zoológico.

En primer lugar, destaca la horizontalidad en las jerarquías, lo que se manifiesta en sólo dos niveles jerárquicos (1 jefe de división y 5 jefes de sección) además la secretaría y la unidad de conservación como apoyo a la jefatura. Todo esto se condice con las tendencias asociadas al paradigma de la nueva gestión pública.

En segundo lugar se destaca la división de las áreas en función de las competencias claves de manejo, salud y bienestar animal, y una clara definición de responsabilidad, lo cual se condice con las tendencias asociadas al paradigma de la nueva gestión pública.

Se destaca también la concentración de las labores de nutrición e inventario y las labores de compras y adquisiciones en una unidad de operaciones la cual presta apoyo transversal a las otras secciones del zoológico. Si bien una mirada bajo el prisma Weberiano podría argumentar la existencia de duplicidad de funciones en las unidades que se abocan a las labores de inventario y adquisiciones con las unidades del departamento administrativo que tienen responsabilidades similares. Sin embargo, la opinión de la consultora es que en este caso, el grado de especialización de las tareas del zoológico justifica la existencia de estas unidades en la división zoológico.

5.4.4 División Técnica

La estructura organizacional de la División Técnica es adecuada en tanto cuenta con una clara definición de sus funciones y una correcta distribución de sus unidades internas. De esta manera se configura como una unidad de apoyo al resto de las unidades cumpliendo con las funciones que se le encomiendan, facilitando la conducta normal de las actividades operacionales de la organización.

En primer lugar, destaca la horizontalidad en las jerarquías, lo que se manifiesta en sólo dos niveles jerárquicos (1 jefe de división y 4 jefes de sección), lo cual se condice con las tendencias asociadas al paradigma de la nueva gestión pública.

En segundo lugar se destaca la división de las áreas en función de las competencias claves planificación, estudios y proyectos concentradas en la sección proyectos y estudios, las competencias de reparación, mantención y fiscalizaciones de obras en la sección de construcción, las labores específicas relacionadas con los sistemas de aguas en la sección redes hídricas y finalmente diseño comunicacional en la sección gráfica.

5.4.5 Departamento Servicios Generales

En base a la información recolectada la opinión de la consultora es que la distribución de funciones y la organización interna entre las distintas unidades es en algunas secciones inadecuada en base a los hallazgos que se describen a continuación.

La configuración de la sección oficina de partes y servicios menores que en ambos organigramas revisados estaría concentrando labores asociadas al aseo y a consumos básicos. Lo apropiado sería que las labores de aseo funcionen de manera paralela a la sección oficina de partes y servicios menores y no bajo su área de influencia, puesto que las labores de aseo no tienen relación con las labores asociadas a una oficina de partes. Lo mismo ocurre para la unidad de consumos básicos que debiese estar asociado a la sección de adquisiciones, ya que sus funciones son más relacionadas.

Dado que las piscinas son un subproducto estratégico, sería recomendable que las funciones críticas asociadas a la provisión de este bien se encuentren bajo la dependencia o la estrecha coordinación de una unidad operativa y no de una unidad de apoyo como lo es el departamento de servicios generales.

5.4.6 Departamento Finanzas

En base a la información recolectada la opinión de la consultora es que la distribución de funciones y la organización interna entre las distintas unidades es en algunas secciones inadecuada en base a los hallazgos que se describen a continuación.

El departamento de finanzas, en tanto es una unidad de soporte, debe velar por la optimización y correcta utilización de los recursos financieros del servicio en cumplimiento con la planificación y gestión financiera del servicio.

Por esta razón, se considera inadecuado que la unidad Casa de la Cultura se encuentre radicada en el departamento de finanzas. Dado que esta unidad es la responsable de la provisión del producto estratégico N° 5 denominado Cultura y que consiste del subproducto Casa de la Cultura compuesta por los componentes Eventos, Exposiciones y Conciertos, se estima lo óptimo sería una dependencia jerárquica de una unidad operativa, y no de una unidad de apoyo como lo es finanzas.

5.4.7 Departamento Administrativo

La estructura organizacional del Departamento Administrativo es adecuada en tanto cuenta con una clara definición de sus funciones y una correcta distribución de sus unidades internas.

En primer lugar, destaca la horizontalidad en las jerarquías, lo cual se condice con las tendencias asociadas al paradigma de la nueva gestión pública.

En segundo lugar se observa una división de las áreas en función de las competencias claves de relaciones con el personal, pago de remuneraciones, capacitación y prevención de riesgos.

Sin embargo, se detectan algunos espacios en que podría optimizarse esta distribución de las unidades internas en atención las cantidades de personal asociados a cada una.

En primer lugar, se estima que la sección de personal de personal y la sección de remuneraciones podrían fusionarse bajo una sola sección de personal y remuneraciones, considerando que ambas tienen funciones parecidas y que requieren de competencias

similares en recursos humanos. Esta fusión podría liberar recursos humanos hacia otras unidades.

La unidad de personal se compone del jefe de la sección de personal y dos administrativos. Uno encargado de las asignaciones por antigüedad, la asignación familiar, las fianzas y el procesos de calificaciones. El segundo está encargado de la asistencia y los permisos administrativos. Por otro lado, la unidad de remuneraciones se compone del jefe de la sección más dos administrativos.

La fusión de estas dos secciones bajo la dirección de una jefatura permitiría sinergías en las funciones a la vez que liberaría recursos humanos.

En segundo lugar, se estima que la sección servicio social y el servicio de bienestar podrían fusionarse bajo una sola sección de servicio social considerando que ambas tienen funciones parecidas y que requieren de competencias similares en servicios sociales. Esta fusión podría liberar recursos humanos hacia otras unidades.

El servicio de bienestar se compone de 8 funcionarios que se desglosan en el jefe de sección, 2 encargados de beneficios, 2 encargados de tareas administrativas, un encargado de Pelancura y una secretaria. El servicio social se compone de 3 funcionarios, el jefe del servicio, un asistente social y una secretaria.

La fusión de estas dos secciones bajo la dirección de una jefatura permitiría sinergías en las funciones a la vez que liberaría recursos humanos.

En tercer lugar, se estima que la sección prevención de riesgos y la unidad de capacitación podrían fusionarse bajo una sola sección de capacitación y prevención de riesgos considerando que ambas tienen funciones parecidas y que requieren de competencias similares recursos humanos. Si bien esta fusión no liberaría necesariamente recursos humanos, sí podría ayudar a la coordinación y al trabajo en equipo entre esas secciones.

La sección de prevención de riesgos, se compone del jefe de la sección y un administrativo. La unidad de capacitación se compone sólo de una persona.

La fusión de estas dos secciones bajo la dirección de una jefatura permitiría sinergias en las funciones.

5.4.8 Departamento Auditoría Interna

La estructura organizacional del Departamento Auditoría Interna es adecuada en tanto cuenta con una definición clara de sus funciones y atribuciones.

5.4.9 Programa Parques Urbanos

La estructura organizacional del Programa de Parques Urbanos es adecuada en tanto cuenta con una definición clara de sus funciones y atribuciones.

5.4.10 Centro de Educación Ambiental Bosque Santiago

La estructura organizacional del Centro de Educación Ambiental es adecuada en tanto cuenta con una definición clara de sus funciones y atribuciones.

5.4.11 Oficina de Prensa y Relaciones Públicas

La estructura organizacional del Centro de Educación Ambiental es adecuada en tanto cuenta con una definición clara de sus funciones y atribuciones.

5.4.12 Oficina de atención al ciudadano (SIAC)

La estructura organizacional del Centro de Educación Ambiental es adecuada en tanto cuenta con una definición clara de sus funciones y atribuciones.

5.4.13 Análisis FODA de la estructura organizacional

A continuación se presenta un análisis FODA de la estructura organizacional:

Fortalezas

Las principales Divisiones operativas (División Zoológico y División Parques y Jardines) muestran una distribución adecuada de la carga asociada a los objetivos estratégicos y una correcta distribución interna para la provisión de los distintos componentes asociados a los productos estratégicos. Se configuran de esta manera como dos unidades de negocio, directamente alineadas con la provisión de productos estratégicos y de sus respectivos objetivos estratégicos.

Oportunidades

El Programa de Parques Urbanos y el Centro Educacional Ambiental Bosque Santiago representan unidades de negocios menores, pero con mucho potencial de crecimiento. Actualmente su posicionamiento organizacional es más bien de apoyo a la dirección (se posicionan en el organigrama al mismo nivel que los asesores) y no al mismo nivel que los departamentos y divisiones. Es posible pensar en posicionar a estas unidades al mismo nivel que los departamentos y divisiones de manera de darles un rol más operativo.

De manera similar, tanto la oficina de prensa (responsable de la provisión del subproducto Gimnasia Entretenida y Yoga) como la Oficina de Atención al Ciudadano (responsable de la provisión del producto Gratuidades) tienen un posicionamiento de apoyo a la dirección en el organigrama siendo que tienen un alto componente operativo en sus funciones.

Actualmente, el 9% del personal del parque trabaja en el departamento administrativo, el 8% en el departamento de finanzas, y el 14% en el departamento de servicios generales, totalizando en su conjunto un 31% del personal del servicio (118 de 379)¹¹⁶. Esta cifra parece alta¹¹⁷, para un servicio que funciona principalmente en terreno. De esta manera se considera que la fusión del departamento de administración y el departamento de finanzas en una división de administración y finanzas, así como la fusión de algunas de las secciones del departamento administrativo permitirían liberar recursos humanos para labores operativas y dotar a esta nueva División de una mayor relevancia jerárquica producto de un cargo de mayor grado y la responsabilidad sobre un mayor número de funcionarios.

Debilidades

El departamento de Finanzas y el Departamento de Servicios Generales muestran algunas configuraciones inadecuadas, al estar asumiendo la responsabilidad en la provisión de subproductos estratégicos tales como las piscinas y la Casa de la Cultura, siendo que como departamentos de soporte lo adecuado es que se aboquen al apoyo en la provisión sin asumir la responsabilidad operativa.

¹¹⁶ Fuente: Planilla dotación Abril 2008.

¹¹⁷ Este es un juicio basado en la experiencia del consultor. No se encontraron cifras que permitieran realizar una comparación objetiva.

Se detecta la falta de una unidad operativa dentro de la estructura organizacional responsable de las concesiones del teleférico, del funicular y los locales comerciales existentes al interior del Parque. Si actualmente es la sección de tesorería del departamento de finanzas quien se encarga de la gestión de los cobros asociados a dichas concesiones, se estima necesario contar con una unidad de nivel operativo con la responsabilidad de elaborar las bases de licitación y los términos del contrato, de monitorear y fiscalizar el cumplimiento de estos y de buscar otras unidades de negocio susceptibles de ser concesionadas.

La estructura orgánica de la sección oficina de partes y servicios menores aglutina servicios que realizan labores distintas como la unidad de consumos básicos y la cuadrilla de aseo. Es posible ubicar estas unidades de manera paralela a las otras secciones del departamento de servicios generales, dejándolos con dependencia directa del Jefe de Departamento de Servicios Generales, y logrando aplanar la estructura organizacional interna del departamento.

Amenazas

La ubicación del Departamento de Auditoría Interna al mismo nivel que las unidades de apoyo y de soporte no resulta del todo adecuada, en tanto el rol de las unidades de auditoría suele ser de asesoría y de apoyo a la dirección. Una ubicación más adecuada para esta unidad sería al mismo nivel que el de los asesores.

5.5 Reformulaciones

Analizando las definiciones estratégicas del Parque Metropolitano de Santiago, es posible observar que respecto de la formulación de la misión institucional, esta no ha sufrido modificaciones en el período de análisis 2001-2007, conservándose la misma desde el año 2001.

Respecto de los objetivos, se han conservado en esencia el objetivo vinculado a la mantención y protección de las áreas verdes, así como lo referente a las gratuidades. Es interesante observar que antiguamente se consideraba como objetivo del Parque Metropolitano de Santiago el proporcionar seguridad a sus visitantes, lo que hoy no se considera. Sin embargo, en los planes y programas de las diferentes divisiones y departamentos que están vinculadas con la atención de los usuarios, este tema figura como prioritario, a pesar de que en la actualidad no figura en los objetivos estratégicos del PMS.

Durante el período objeto de la evaluación 2001-2007, la institución ha presentado cambios menores, manteniendo una estructura organizacional relativamente similar a lo largo del tiempo. Las modificaciones realizadas al organigrama se consideran en general perfeccionamientos adecuados que permiten desarrollar de mejor manera las actividades relacionadas con la provisión de productos.

A continuación se presenta un cuadro resumen con las principales reformulaciones a la estructura institucional.

Se reconoce como argumento constante en el 100% de los cambios organizacionales revisados, “las necesidades del servicio de optimizar la distribución de recursos humanos y mejorar la estructura administrativa para lograr las metas de gestión”.

Cuadro II.11: Reformulaciones en el Parque Metropolitano de Santiago

Tipo Unidad / años	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Observaciones
Unidades de Negocios que dependen de la Dirección del Servicio	Departamento de Parques y Jardines	Departamento de Parques y Jardines	Departamento de Parques y Jardines	División Parques y Jardines	División Parques y Jardines	División Parques y Jardines	División Parques y Jardines	División Parques y Jardines	DFL N°42 del 03.12.2004 fija denominación de Jefes de Departamento a Jefes de División
	Departamento Zoológico	Departamento Zoológico	Departamento Zoológico	División Zoológico	División Zoológico	División Zoológico	División Zoológico	División Zoológico	DFL N°42 del 03.12.2004 fija denominación de Jefes de Departamento a Jefes de División
	Departamento Técnico	Departamento Técnico	Departamento Técnico	División Técnica	División Técnica	División Técnica	División Técnica	División Técnica	DFL N°42 del 03.12.2004 fija denominación de Jefes de Departamento a Jefes de División
	Unidad Educativa	Unidad Educativa	Unidad Educativa	Unidad Educativa	Centro Educación Ambiental Bosque Santiago	Centro Educación Ambiental Bosque Santiago	Centro Educación Ambiental Bosque Santiago	Centro Educación Ambiental Bosque Santiago	
	Programa de Parques Urbanos	Programa de Parques Urbanos	Programa de Parques Urbanos	Programa de Parques Urbanos	Programa de Parques Urbanos	Programa de Parques Urbanos	Programa de Parques Urbanos	Programa de Parques Urbanos	
				Oficina Casa de la Cultura	Oficina Casa de la Cultura				
Unidades de Apoyo que dependen de la Dirección del Servicio					Unidad de Planificación y Gestión de Inversión				Unidad de Planificación y Control de Inversión pasa a depender la División Técnica por O.S N° 70 de 26/09/2005
	Oficina de Prensa	Oficina de Prensa	Oficina de Prensa	Oficina de Prensa	Oficina de Prensa	Oficina de Prensa	Oficina de Prensa	Oficina de Prensa	
	Departamento Auditoría Interna	Departamento Auditoría Interna	Departamento Auditoría Interna	Departamento Auditoría Interna	Departamento Auditoría Interna	Departamento Auditoría Interna	Departamento Auditoría Interna	Departamento Auditoría Interna	
	Oficina de Comunicaciones y Relaciones Públicas	Oficina de Comunicaciones y Relaciones Públicas	Oficina de Comunicaciones y Relaciones Públicas	Oficina de Comunicaciones y Relaciones Públicas	Oficina de Comunicaciones y Relaciones Públicas				
	Oficina Informática	Oficina Informática	Oficina Informática	Oficina Informática		Oficina Informática	Oficina Informática		Oficina Informática pasa a depender del Departamento de Servicios Generales por O.S N° 70 de 26/09/2005. Oficina Informática pasa a depender de la dirección por O.S N° 70 de 04/05/2006. Oficina Informática pasa a depender del Departamento de Servicios Ge
	Oficina Unidad de Modernización y Capacitación	Oficina Unidad de Modernización y Capacitación	Oficina Unidad de Modernización	Oficina Unidad de Modernización					Unidad de Modernización pasa a depender del Departamento de Finanzas por O.S N° 70 de 26/09/2005.
	Departamento Abastecimiento y Servicios Generales	Departamento Abastecimiento y Servicios Generales	Departamento de Servicios Generales	Departamento de Servicios Generales	Departamento de Servicios Generales	Departamento de Servicios Generales	Departamento de Servicios Generales	Departamento de Servicios Generales	
	Departamento Finanzas	Departamento Finanzas	Departamento Finanzas	Departamento Finanzas	Departamento Finanzas	Departamento Finanzas	Departamento Finanzas	Departamento Finanzas	
	Departamento Administrativo	Departamento Administrativo	Departamento Administrativo	Departamento Administrativo	Departamento Administrativo	Departamento Administrativo	Departamento Administrativo	Departamento Administrativo	
	Departamento Jurídico	Departamento Jurídico	Departamento Jurídico	División Jurídica	División Jurídica	División Jurídica	División Jurídica	División Jurídica	DFL N°42 del 03.12.2004 fija denominación de Jefes de Departamento a Jefes de División
			Oficina de Informaciones(OIRS)	Oficina de Informaciones(OIRS)					Oficina de Informaciones OIRS pasa a depender de la Oficina de Prensa y Asuntos Públicos por O.S N° 70 de 26/09/2005
Servicio de Bienestar	Servicio de Bienestar							Servicio de Bienestar pasa a depender del Departamento Administrativo por N° 25 de 21/03/2003	

Fuente: Elaborado por la Consultora en base a Órdenes de Servicio.

La evaluación de las reformulaciones es positiva. A nivel de las unidades de negocio las reformulaciones son básicamente el cambio de denominación de departamento a división la cual es considerada positiva, ya que permite darle mayor relevancia a esos departamentos. La única reformulación que resulta cuestionable es la de la Casa de la Cultura al Departamento de Finanzas, puesto que deja en una unidad de apoyo una unidad de carácter operativo.

En lo que se refiere a las reformulaciones en las unidades de apoyo se consideran que en general son adecuadas y responden a cambios normales dentro de una organización. El traslado del servicio de bienestar al departamento administrativo es considerado apropiado en tanto sus labores se condicen con las responsabilidades del departamento administrativo, al igual que el traspaso de la unidad de modernización a al departamento de finanzas y la unidad de planificación y gestión de la inversión al departamento técnico.

6 ANÁLISIS DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL Y MECANISMOS DE GESTIÓN

6.1 Estructura Organizacional y Mecanismos de Coordinación.

6.1.1 Estructura Organizacional

Para evaluar la estructura organizacional, es necesario tener presente que esta no es un fin en sí misma, sino que está supeditada a los objetivos de la institución y, por lo tanto, debe apoyar la estrategia de provisión de los productos. De esta manera procederemos a un análisis a partir de cada producto y subproducto estratégico, hacia las unidades encargadas de su provisión.

El producto estratégico N° 1 denominado Áreas Verdes es provisto por dos unidades. En el caso del subproducto Parque Metropolitano de Santiago (722 hás.) es primariamente provisto por la División de Parques y Jardines. En el caso del subproducto Parques Urbanos es provisto primariamente por el Programa de Parques Urbanos. Esta configuración es considerada adecuada en tanto la provisión recae en unidades operativas que cuentan con las competencias para asegurar la correcta provisión de los subproductos.

El producto estratégico N° 2 denominado Zoológico, que considera el subproducto exhibición animal y el subproducto conservación y mantención de la fauna nativa es primariamente provisto por la División Zoológico. Esta configuración es considerada adecuada puesto que la coordinación estratégica para la provisión de estos productos recae en unidades operativas que cuentan con las competencias para asegurar la correcta provisión de los subproductos.

El producto estratégico N° 3 denominado Diversión y Esparcimiento es provisto por varias unidades. El subproducto Zona de Picnic es provisto por el Departamento de Servicios Generales. El subproducto Gimnasia Entretenida y Yoga es provisto por la Oficina de Prensa. El subproducto Piscina es provisto por el Departamento de Servicios Generales. Esta configuración es considerada inadecuada puesto que la provisión de los subproductos se encuentra diluida en unidades dispersas y recae en unidades de apoyo que no debiesen abocarse a la provisión de productos estratégicos.

El producto estratégico N° 4 denominado Educación Medio Ambiental es provisto primariamente por el Centro de Educación Medio Ambiental. Esta configuración es considerada adecuada en tanto la provisión recae en una unidad operativa que cuentan con las competencias para asegurar la correcta provisión de los subproductos.

El producto estratégico N° 5 denominado Cultura, considera el subproducto Casa de la Cultura, compuesta por los componentes Eventos, Exposiciones y Conciertos. Todos estos subproductos son provistos por el Departamento de Finanzas. Esta configuración es considerada inadecuada, en tanto el Departamento de Finanzas no debiera dedicarse a la provisión de productos estratégicos, sino más bien, a proveer servicios de apoyo a las Divisiones operativas del PMS encargadas de proveer los productos estratégicos. La dependencia de la Casa de la Cultura del Departamento de Finanzas se da a partir de la Orden de Servicio N°70 del 22.09.2005 Considerando “las necesidades del Servicio de optimizar sus Recursos Humanos para cumplir las metas de gestión y reorganizar la actual estructura administrativa”.

El producto estratégico N° 6 denominado Gratuidades, que considera los subproductos Gratuidades Zoológico, Gratuidades Bosque Santiago y Gratuidades Piscinas es provisto primariamente por la oficina de atención al ciudadano (SIAC). Esta configuración es considerada adecuada en tanto la

provisión recae en una unidad operativa que cuentan con las competencias para asegurar la correcta provisión de los subproductos.

Llama la atención el no poder identificar claramente donde se radican en la estructura organizacional otros servicios asociados a la Diversión y al Esparcimiento, tales como el Funicular, el Teleférico, las concesiones de restaurantes y locales comerciales, etc. A juicio de la consultora, se ha considerado estos servicios como una forma de generar ingresos económicos para la institución y no como una forma de proveer servicios que contribuyan a cumplir la misión del Parque. Este juicio se funda en que los servicios concesionados están radicados en la sección tesorería, que tiene como rol recibir el pago de obligaciones de terceros con el Parque. La consultora recomienda el reconocer estos servicios mediante su aglutinación en un subproducto denominado concesiones. Se considera además, que parte de la coordinación estratégica en la provisión de estos servicios debiese recaer en alguna unidad operativa que posea la capacidad de monitorear, fiscalizar y evaluar los servicios provistos por las concesiones y articularlos con otros servicios relacionados con la atención al público.

6.1.2. Mecanismos de Coordinación al interior del Parque Metropolitano

La realización de reuniones de trabajo como mecanismo de coordinación al interior del PMS es adecuada. Las reuniones periódicas de la directora con los jefes de departamento o de división son consideradas una práctica positiva. El otorgar una mayor periodicidad (semanal) a las reuniones con las unidades operativas por sobre la periodicidad con que se reúnen con las unidades de apoyo (quincenal) es considerada una buena práctica de coordinación puesto que da cuenta de una priorización de los temas asociados a la provisión de productos estratégicos por sobre los temas relacionados con las áreas de soporte.

La convocatoria a reunión con la debida antelación y la inclusión de los puntos a tocar es una práctica positiva puesto que permite a los asistentes disponer del tiempo para la realización de la reunión y preparar con antelación los puntos a tratar. Se considera también adecuado la toma de acta y su posterior distribución puesto que se convierte en un medio que facilita la ejecución de los acuerdos logrados y permite a la vez la asignación de responsabilidad en caso que estos no sean cumplidos.

La utilización de correos electrónicos y de correspondencia formal se considera una buena práctica, en tanto facilita la coordinación y agiliza.

La realización de una jornada de evaluación y planificación anual es también un mecanismo de coordinación acertado para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

6.1.3. Mecanismos de Coordinación con agentes externos

Los mecanismos de coordinación con la Corporación de Amigos del Parque merecen ser particularmente destacados. Se da cuenta de importantes logros en base a esta coordinación, de un trabajo continuo en el directorio de Centro de Educación Ambiental Bosque Santiago y de un acceso explícito a la Corporación vía telefónica.

Los mecanismos de coordinación del Zoológico con agentes externos, merecen ser particularmente destacados. Se da cuenta de importantes logros en base a esta coordinación, y de un trabajo de largo plazo con el Servicio Agrícola Ganadero (SAG)¹¹⁸, Corporación Nacional Forestal (CONAF)¹¹⁹, Unión

¹¹⁸ www.sag.cl

¹¹⁹ www.conaf.cl

de Ornitólogos de Chile (UNORCH)¹²⁰, Zoo Conservation Outreach Group (ZCOG)¹²¹, y Wildlife Conservation Society¹²² (WCS).

La coordinación existente para la ejecución del Plan Verde es apropiada. Se encuentran coordinados la SEREMI de Vivienda, la CONAMA el Parque Metropolitano y la Intendencia de Santiago en la materialización de seis líneas de ejecución definidas para contar para el año 2010 con 6 mts2 / habitante de área verde.

La coordinación entre el PMS y la CONAMA para la ejecución del Proyecto de Reciclaje en el Parque Metropolitano es positiva. El proyecto no sólo considera la instalación de estaciones de reciclaje sino que también cuentan con un fuerte componente educativo, con charlas a colegios, folletos y juegos a cargo del Centro de Educación Ambiental Bosque Santiago.

Los mecanismos de coordinación con la Red de Expertos de los sistemas de gestión del PMG es adecuada. Existe en los documentos una clara definición de las responsabilidades de cada entidad y las vías de comunicación a utilizar.

6.2 Recursos Humanos, Tecnológicos, Infraestructura e Instrumentos de Monitoreo y Gestión de la Información

6.2.1 Recursos Humanos

Ley de planta y estatuto administrativo

La ley de planta del PMS es un factor que rigidiza y obstaculiza particularmente el funcionamiento de los recursos humanos en el Parque Metropolitano. Las políticas de recursos humanos¹²³ deben estar orientadas hacia la productividad, la transparencia, la flexibilidad de la gestión y la generación y desarrollo de competencias. En este sentido, se considera que los requerimientos para el ejercicio de los cargos directivos son demasiado taxativos y en algunos casos obsoletos no incorporando nuevas profesiones, dejando poco espacio para procesos de selección competitivos que apunten hacia la productividad y la flexibilidad de la gestión. A continuación se presenta un análisis de los casos en que los requerimientos de los cargos directivos son considerados rígidos.

**Cuadro II.12:
Análisis Requerimientos Cargos Directivos de Planta**

Cargo	Requerimiento	Análisis
Jefe de departamento grado 5° EUR (3 cargos) Divisiones Zoológico, Técnica y Parques y Jardines	1 cargo requerirá el título de profesional Médico Veterinario 1 cargo requerirá el título profesional de arquitecto o ingeniero civil 1 cargo requerirá el título de Ingeniero Agrónomo o Forestal	El exigir como requisito mediante la ley de planta títulos profesionales tan acotados para las jefaturas de las Divisiones Zoológico (Médico Veterinario), Técnica (Arquitecto o Ingeniero Civil) y Parques y Jardines (Ingeniero Agrónomo o Forestal) no apunta en el sentido de mayor productividad y flexibilidad de la gestión, puesto que cierran por la vía legal el acceso a otros profesionales que pudiendo contar con las competencias requeridas, se ven marginados de la

¹²⁰ www.unorch.cl

¹²¹ www.zcog.org

¹²² www.wcs.org

¹²³ Obtenido desde www.serviciocivil.cl

		selección. En este sentido, se considera que los requisitos debieran flexibilizarse, bastando el título universitario de al menos 8 semestres en una universidad reconocida por el estado y conocimientos relevantes y demostrables en el área de desempeño del cargo.
Jefe de Departamento grado 6º EUR (3 cargos)	Requerirá alternativamente título profesional de ingeniero de ejecución con especialidad en administración de personal o empresas, Ingeniero Civil, Ingeniero Comercial, Contador Auditor, Administrador Público. Uno de estos cargos podrá ser provisto con un funcionario directivo de carrera que sólo acredite como mínimo 15 años de antigüedad en el servicio	En general la definición taxativa de los títulos rigidiza la planta funcionaria. Es preferible que la tenencia de un título específico sea orientadora o preferencial para la selección más no un requisito <i>sine qua non</i> . La posibilidad de requerir título profesional y conocimientos demostrables en las funciones del cargo es más flexible. También se deben considerar, las nuevas tendencias en educación que se orientan a la obtención de grados de licenciatura y luego magíster y que siendo poseedores de los conocimientos necesarios para el ejercicio del cargo no podrían ser seleccionados debido a el grado de especificidad de los requisitos.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Si bien las restricciones que imponen tanto las leyes de planta, como el estatuto administrativo suelen ser homogéneas en los distintos servicios públicos, el Parque Metropolitano, tiene características particulares que hacen que las restricciones lo perjudiquen especialmente tales como:

- Las funciones de guardabosques requieren ser realizadas durante las 24 horas del día y los 365 del año con el fin de resguardar y proteger los bosques.
- Una parte importante de los funcionarios deben cumplir funciones los días sábados, domingos y festivos, debido a que son los días con mayor afluencia de público.

El artículo 65 del estatuto administrativo define la jornada ordinaria de trabajo de los funcionarios de 44 horas semanales distribuidas de lunes a viernes.

Si bien el Artículo 66 faculta al jefe superior de la institución para ordenar trabajos extraordinarios a continuación de la jornada ordinaria, de noche¹²⁴, o en días sábados, domingos y festivos cuando hayan que cumplirse tareas impostergables, se especifica que estos trabajos deben compensarse con descanso complementario¹²⁵. Si ello no fuere posible por razones de buen servicio, los funcionarios podrán ser compensados con un recargo a las remuneraciones.

El artículo 69 establece que quienes deban realizar trabajos nocturnos o en días sábado, domingo y festivos deberán ser compensados con un descanso complementario igual al tiempo trabajado más un aumento de cincuenta por ciento. (Si no se pudiera por el número de empleados), se les abonará un recargo del cincuenta por ciento sobre la hora ordinaria de trabajo.

La características particulares del Parque Metropolitano en lo que se refiere a la utilización de los recursos humanos para cubrir turnos de 24 horas todo el año y de una atención al público altamente focalizada en los días sábados, domingos y festivos, hacen que la aplicación del estatuto

¹²⁴ El artículo 67 del estatuto administrativo define el trabajo nocturno aquel que se realiza entre las veintidós horas del día y las siete horas del día siguiente.

¹²⁵ El artículo 68 que el descanso complementario destinado a compensar los trabajos extraordinarios será igual al tiempo trabajado más un aumento del veinticinco por ciento.

administrativo a su organización tenga como consecuencia un alto nivel asignaciones de descanso complementario y un elevado pago de horas extras, lo que se traduce en una dotación potencialmente incompleta y sobretodo, una sobrecarga financiera en el pago de las remuneraciones. A modo de ejemplo, se tiene que para el año 2006 el promedio mensual de horas extraordinarias realizadas por funcionario fue de 56 hrs. lo que aumentó para el año 2007 a 58,8 hrs. Como antecedentes se pueden presentar las cifras reportadas por CONAF¹²⁶ que para el año 2006 ascendieron a 2,5 hrs. y que disminuyeron para el año 2007 a 1,8 hrs. También se pueden tener presentes las cifras consolidadas de los SERVIUS¹²⁷ que fueron de 1,28 hrs. y 2,09 hrs. como promedio mensual para los años 2006 y 2007 respectivamente y que para el caso de la subsecretaría de vivienda¹²⁸ fueron de 5,1 hrs. y 8,2 hrs. como promedio para los años 2006 y 2007 respectivamente. Claramente, la cantidad promedio mensual de horas extraordinarias realizadas por funcionario superan tanto los parámetros sectoriales (SERVIUS y subsecretaría) como los de otras instituciones que también deben cubrir turnos d 24 horas todo el año como CONAF. Un análisis sobre el impacto que tiene esto en el presupuesto se realiza en la sección resultados.

Es posible también realizar un análisis sobre la evolución de la planta en lo que se refiere a la distribución de los estamentos.

**Cuadro II.13:
Evolución Dotación Parque Metropolitano de Santiago**

Estamento	Ley de Planta 1992	Dotación Efectiva 2007
Directivo	19	16
Profesional	17	38
Técnico	12	50
Administrativo	80	119
Auxiliar	254	154
Total	381	377

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Del análisis de los pasados 15 años, se observa la notoria disminución del estamento auxiliar que se ha compensado por el aumento de la dotación en los niveles administrativos, técnicos y profesionales. Esto da cuenta de una evolución en las necesidades del parque evidenciada en los cambios en sus estructura estamentaria y que probablemente se ve restringida por los principios de inamovilidad y estabilidad en el trabajo que protege el estatuto administrativo. Sin caer en juicios sobre las ventajas o desventajas inherentes al estatuto administrativo para el servicio público en general, la Consultora considera que para el caso particular del Parque Metropolitano de Santiago este no ayuda a mejorar su gestión.

Evolución de la planilla funcionaria

La planilla funcionaria del parque está migrando desde una composición primariamente por hombres a una más equitativa en donde aumenta la participación de la mujer, particularmente en lo que refiere a los cargos directivos¹²⁹. Esto se condice con la directriz número 3 del código de buenas prácticas laborales¹³⁰ que busca la "Representación paritaria o equilibrada entre hombres y mujeres en cargos

¹²⁶ Fuente: BGI 2007 CONAF

¹²⁷ Fuente: BGI 2007 SERVIUS

¹²⁸ Fuente: BGI 2007 Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo

¹²⁹ El análisis que sustenta esta afirmación se presenta en los próximos párrafos

¹³⁰ El instructivo presidencial N° 2 del 15 de junio del 2006 entregó directrices e instrucciones para implementas el código de buenas prácticas laborales.

de jefatura o responsabilidad directiva". Algunas de las buenas prácticas asociadas a esta directriz son:

- Propender a una representación paritaria o equilibrada entre hombres y mujeres en los ministerios y servicios públicos no incorporados al sistema de Alta Dirección Pública.
- Priorizar, en igualdad de condiciones y mérito, la designación de mujeres en la designación en los concursos de jefaturas, en aquellos ámbitos o sectores que se encuentren subrepresentadas.

De las 377 personas que componen la dotación efectiva para el año 2007, 11 de ellos corresponden a Directivos profesionales (3%), 5 de ellos a Directivos no profesionales (1%), 38 a profesionales (10%), 50 a técnicos (13%), 119 a administrativos (32%) y 154 a auxiliares (41%). Al desglosar las cifras por género, se observa que en el caso de los hombres el 3% es directivo mientras que en el caso de las mujeres es el 9%, lo que puede dar cuenta de la implementación de la buena práctica letra c) de la directriz 3 del código de buenas prácticas.

De las 377 personas que trabajan en el Parque Metropolitano de Santiago, un 77% son hombres mientras que un 23% son mujeres sin existir razones laborales que justifiquen dicha diferencia. Además, del total de personas que componen la dotación efectiva para el año 2007, el número de funcionarios de planta es de 125 mientras que el número de funcionarios a contrata es de 252, lo que corresponde al 33% y 67% respectivamente. Sin embargo, al desglosar las estadísticas por género se observa que de los hombres, un 36% es de planta, mientras que en el caso de las mujeres sólo un 24% sin que esta diferencia se justifique por razones laborales. Claramente, se puede concluir que no existe una representación paritaria o equilibrada entre hombres y mujeres en el PMS.

Sin embargo, se puede apreciar que la composición etárea desglosada por género da cuenta de una mayor proporción de mujeres jóvenes por sobre los hombres, lo que puede interpretarse con está tendiendo hacia una representación paritaria entre hombres y mujeres en el tiempo.

Ausentismo y Rotación de Personal

En lo que respecta al indicador días no trabajados, que corresponde a un indicador descendente, aumentó desde 1,4 días el año 2006 a 1,9 días el año 2007. Se debe tener en cuenta que las labores que se desempeñan en el PMS son bastante particulares en términos de riesgo por realizarse labores en contacto con animales, al aire libre, en zonas con pendientes o boscosas. A pesar de lo anterior, a modo de comparación, se pueden considerar las cifras de ausentismo del gobierno central¹³¹, que fueron de 1,4 días para el año 2006 y de 1,7 días para el año 2007. También se puede presentar como antecedente que para el Ministerio de Vivienda los indicadores de ausentismo fueron de 1,2 días para el año 2006 y 1,1 días para el año 2007. De esta manera, se puede evaluar la evolución de este indicador como insatisfactoria, en primer lugar porque aumenta en vez de disminuir (que es lo deseado), en segundo lugar porque para el año 2007 se encuentra por sobre el promedio nacional y por sobre el promedio de su Ministerio, lo que lo posiciona relativamente de manera desfavorable con sus grupos de referencia.

En lo que respecta al porcentaje de egresos del servicio respecto de la dotación efectiva, que se considera un indicador descendente, esto disminuye de 8,8% el año 2006 a 6,4% el año 2007. Esto se puede evaluar de manera positiva, puesto que evoluciona en el sentido deseado del indicador. Sin embargo, aún se encuentra por sobre el promedio del sector público, que para fines de referencia se calculó en 4,95¹³²%

¹³¹ Fuente: Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público 1998- 2007

¹³² 8.833 egresados sobre un total de 178.274 funcionarios del gobierno central para el año 2007.

En lo que respecta a los egresos debido a jubilación, que se considera un indicador ascendente, este aumenta de 0,0% el año 2006 a 0,3% el año 2007, lo que se puede evaluar de manera positiva, puesto que evoluciona en el sentido deseado del indicador.

En lo que respecta a los funcionarios fallecidos, que se considera un indicador neutro, este disminuye de 0,5% el año 2006 a 0,0% el año 2007, lo que no se evalúa de ninguna manera (ni positiva ni negativa), puesto que el indicador es neutro con respecto a su evolución.

En lo que respecta a los funcionarios retirados acogidos a un incentivo al retiro, que se considera un indicador ascendente, este disminuye de 3,5% el año 2006 a 1,3% el año 2007, lo que se evalúa de manera negativa, puesto que evoluciona en contra del sentido deseado del indicador. Sin embargo, la evaluación puede ser positiva si se compara con el promedio del sector público para el mismo año que se calculó en 0,26¹³³%.

En lo que respecta a los funcionarios retirados voluntariamente (sin incluir a los acogidos a incentivo), que se considera un indicador descendente, este aumenta de 2,4% el año 2006 a 2,7% el año 2007, lo que se evalúa de manera negativa, puesto que evoluciona en contra del sentido deseado del indicador.

En lo que respecta a los funcionarios egresados por otros motivos, que se considera un indicador descendente, este aumenta de 2,4% el año 2006 a 2,1% el año 2007, lo que se evalúa de manera positiva, puesto que evoluciona en el sentido deseado del indicador.

En lo que respecta a la tasa de recuperación de funcionarios, que se considera un indicador descendente, este aumenta de 0,7% el año 2006 a 1,1% el año 2007, lo que se evalúa de manera negativa, puesto que evoluciona en el sentido contrario deseado del indicador.

Se constata la inexistencia de un manual de cargos completo, actualizado y sancionado por la Dirección y se considera relevante avanzar en el desarrollo de este material.

6.2.2 Recursos Tecnológicos

Considerando el tipo de negocio que representa el Parque, se considera que la organización cuenta con los recursos tecnológicos básicos para su funcionamiento. Los principales usuarios de sistemas de información son el Zoológico para el manejo de la información de los animales y el SIAC para el manejo de las gratuidades y la página Web representa una muy buena manera de informar sobre el quehacer del parque.

De la descripción de los recursos tecnológicos del parque, se pueden calcular ciertos indicadores para su análisis.

- PC por funcionario: $123 \text{ PC} / 377 \text{ funcionarios} = 0.33 \text{ PC /funcionario}$

En primer lugar, es importante clarificar que lo ideal hubiere sido calcular el indicador PC/Usuario en tanto no todo funcionario es necesariamente un usuario de un PC. Esto se vuelve particularmente relevante en una organización como el Parque, considerando que una parte considerable de sus funcionarios realiza labores manuales donde no se requiere necesariamente del uso de un computador.

¹³³ 461 renuncias con incentivo a retiro sobre un total de 178274 funcionarios del gobierno central para el año 2007

Si bien no fue posible obtener la cifra de usuarios, podemos hacer una estimación, restando el número de funcionarios del estamento auxiliar totalizando 223 funcionarios en los estamentos directivos, profesionales y técnicos. De esta forma, podemos obtener como índice 0,55 PC/funcionario no auxiliar. Esta cantidad parece ser suficiente para suplir las necesidades de estos estamentos, sin embargo se debería tender a elevar para un mejor funcionamiento.

- Impresoras por PC: 53 impresoras / 123 PC = 0,43 impresoras/PC

Las tendencias actuales en el uso de tecnologías, apunta hacia una cultura en que se comparten ciertos recursos como las impresoras, dentro de una misma institución. Esto se logra mediante la conexión en red de los PC a las computadoras. El indicador actual de 0,43 impresoras/PC puede disminuirse mediante la utilización de impresoras en red.

Además en base a la revisión de los sistemas de información descritos se puede concluir que:

No existen sistemas de información que apoyen la provisión de los subproductos Parque Metropolitano de Santiago y Parques Urbanos del Producto Estratégico N° 1 Áreas Verdes. Esto no se considera particularmente crítico, en tanto ninguno de los subproductos es intensivo en manejo de información.

El Producto Estratégico N° 2 Zoológico es apoyado por el sistema de información Isis, que apoya el manejo de las fichas de animales, de medicina preventiva y el proceso de alimentación de los animales. Esto es positivo en tanto permite una mejor provisión del producto estratégico.

El Producto Estratégico N° 3 Diversión y Esparcimiento y el Producto Estratégico N°5 Cultura no tienen sistemas de información que apoyen su gestión. Si cuentan con el apoyo de la página Web para la difusión en Internet de las actividades planificadas y de los servicios ofrecidos. Esta situación es pertinente en tanto la provisión de dichos productos no es intensiva en manejo de información.

El Producto Estratégico N° 4 Educación Medio Ambiental cuenta con el apoyo de un sistema de e-learning que permite la realización de cursos de educación medioambiental a distancia. Esto se considera positivo, en tanto logra extender la provisión del producto a más usuarios.

El producto estratégico N° 6 Gratuidades cuenta con el apoyo del Sistema de Gestión de Gratuidades y rebajas, que sirve como agenda y motor de consulta para estadísticas. La existencia de este sistema es un aporte significativo, puesto que la provisión de este producto es intensivo en manejo de información.

6.2.3 Infraestructura

El análisis que se presenta a continuación, utiliza como fuente la tabla presentada en la sección 3.2.3 y que se elaboró a partir de información proporcionada por el servicio¹³⁴. Las observaciones que se presentan a continuación son el fruto del análisis de dicha información.

La superficie total del parque comprende 733 hás. con un total de 44.043 mts² construidos que en conjunto se valorizan en UF 961.110.¹³⁵

La superficie total construida para oficinas es de 2.755 mts², sin considerar las instalaciones dentro del Zoológico. Si se divide esta cifra por los 222¹³⁶ funcionarios del Parque excluidos los funcionarios

¹³⁴ Planilla inmuebles valorizado PMS 02-2008

¹³⁵ Inmuebles valorizados por el Parque Metropolitano de Santiago, presentados en detalle en Cuadro I.40 de la sección 3.2

del zoológico y aquellos que trabajan al aire libre, se obtiene un total de 12,4 mts² por funcionario lo que se encuentra dentro de la definición de 12 a 14 mts² que define el Estudio de Estándares de Superficie para la Administración Pública¹³⁷.

Con respecto a la utilización de las instalaciones, existen 5 (3 estaciones de Teleférico y 2 estaciones de funicular) que suman un total de 3.054 mts² construidos y valorizados por un total de UF 66.597¹³⁸ lo que representa un 6,9% de la valorización total del parque. Todas estas instalaciones son concesionadas y su ocupante actual es Empresas San Cristóbal que paga por la concesión un 10% de los ingresos totales que percibidos incluyendo también locales comerciales ubicados al interior de estas instalaciones.

Se destaca también la existencia de 2 restaurantes y 2 quioscos operativos sujetos de concesión y sobre los cuales no se pudo obtener información referente a los ingresos que reportan actualmente:

Restaurante Camino Real

- Ubicación; Pío Nono 450
- Superficie total construida: 1.415 mts²
- Valorización: UF 42.450¹³⁹
- Programa o servicio ocupante: No se especifica

Restaurante Divertimento

- Ubicación: Av. El Cerro s/nº
- Superficie total construida: 956 mts²
- Valorización: UF 33.460¹⁴⁰
- Programa o servicio ocupante: No se especifica

Quioscos

- Ubicación: Pío Nono 450
- Superficie total construida: 112 mts²
- Valorización: UF 2.800¹⁴¹
- Programa o servicio ocupante: Parque Metropolitano

Quioscos Ventas

- Ubicación: Av. El Cerro
- Superficie total construida: 77 mts²
- Valorización: UF 1.925¹⁴²
- Programa o servicio ocupante: No se especifica

En conjunto, estas instalaciones están valorizadas en UF 80.635 lo que representa un 8,4% de la valorización total del Parque.

¹³⁶ De los 379 funcionarios detallados en planilla dotación abril 2008 se excluyen para el cálculo 222 funcionarios desglosados en 52 funcionarios del zoológico, 6 guarda bosque, 10 conductores, 5 de aseo, 16 guardaparques, 7 viveristas, 32 jardineros, 5 bomberos y 19 manejadores de bosques.

¹³⁷ Informe Final Estándares, Año 2006. Estudio realizado por la empresa GTD Young para la Dirección de Presupuestos

¹³⁸ Inmuebles valorizados por el Parque Metropolitano de Santiago, presentados en detalle en Cuadro I.40 de la sección 3.2

¹³⁹ Inmuebles valorizados por el Parque Metropolitano de Santiago, presentados en detalle en Cuadro I.40 de la sección 3.2

¹⁴⁰ Inmuebles valorizados por el Parque Metropolitano de Santiago, presentados en detalle en Cuadro I.40 de la sección 3.2

¹⁴¹ Inmuebles valorizados por el Parque Metropolitano de Santiago, presentados en detalle en Cuadro I.40 de la sección 3.2

¹⁴² Inmuebles valorizados por el Parque Metropolitano de Santiago, presentados en detalle en Cuadro I.40 de la sección 3.2

Existen también 8 instalaciones de baños públicos que potencialmente también podrían ser concesionados que suman en total de 450 mts² construidos valorizados en UF 12.279 lo que representa un 1,3% de la valorización total del Parque.

En conclusión, el Parque posee UF159.511 en activos fijos concesionados o sujetos de entregar en concesión entre los servicios de teleférico, funicular, restaurantes, quioscos y servicios higiénicos. Esto representa un 16,6% de la valorización total del Parque. A juicio de la consultora, la relevancia de estos activos, y las oportunidades actuales y futuras que estos representan, son otra buena justificación para la creación de la unidad de explotación funiculares, teleféricos y locales comerciales que esta consultora yo propuso en la sección de estructura organizacional.

6.2.4 Instrumentos de Monitoreo y Gestión de la Información

La responsabilidad general sobre el proceso de formulación y ejecución del PMG está definida, y se constata una clara definición sobre los responsables específicos de cada sistema.

Con respecto al Sistema de Información para la Gestión del Parque Metropolitano (SIG), se constata la existencia de reportes y de planes de seguimiento asociados a partir del análisis de los indicadores lo que resulta adecuado.

6.3 Procesos de Producción

La evaluación de los procesos se realiza en base al grado de madurez que estos alcanzan en la institución. Se considera relevante analizar los procesos desde esta perspectiva, ya que las antiguas metodologías de evaluación estática (en base a definición de nudos críticos, identificación de las actividades, medición de los tiempos de proceso, etc.), no responde a la dinámica de las organizaciones actuales.

La realización de una evaluación para encontrar nudos críticos dentro de un proceso desde un agente externo, es una metodología limitada, puesto que al solucionarse el problema diagnosticado, la parte crítica del proceso se trasladará a otras etapas del mismo. Además, son los mismos responsables y ejecutores de los procesos los que suelen conocer con mayor profundidad su funcionamiento y las maneras de optimizar los procesos.

Las tendencias actuales apuntan a medir la madurez de los procesos¹⁴³ desde diferentes perspectivas en conjunto con facilitadores transversales de la organización que ayudan a mantener e implementar un mejoramiento continuo de los procesos al interior de la institución¹⁴⁴. Desde este punto de vista, lo relevante a realizar en esta evaluación, no se concentra en el análisis de la secuencia lógica de un proceso, sino que más bien en la existencia de capacidades (facilitadores) que permitan que los responsables y ejecutores puedan realizar mejoras continuamente. Esta metodología permite incorporar las características dinámicas de los procesos actuales de las organizaciones modernas, que a diferencia del análisis antiguo basado en una visión estática¹⁴⁵, ponen el énfasis en las capacidades de mejoramiento permanente, más que en la identificación de problemas específicos.

¹⁴³ Paul Harmon's Monthly Advisor Process Maturity Models of March 20, 2007, Michael Hammer, La Auditoría del proceso, abril 2007.

¹⁴⁴ Mutafelija B., Stromberg H.: Systematic Process Improvement using ISO 9001:2000 and CMMI. Artech House Computing Library. (2003).

¹⁴⁵ Brad Power, Process and Enterprise Maturity Model (2007).

Esta metodología de análisis tiende a enfocarse en:

- Inclusión de las prácticas de institucionalización, que permiten asegurar que los procesos asociados con cada área de proceso serán efectivos, repetibles y duraderos.
- Guía paso a paso para la mejora, a través de niveles de madurez y capacidad.
- Transición del 'aprendizaje individual' al 'aprendizaje de la organización' por mejora continua, lecciones aprendidas y uso de bibliotecas y bases de datos de proyectos mejorados.

Para realizar esta evaluación se consideraran tres facilitadores de proceso, inspirados en la Auditoría de Proceso de Michael Hammer¹⁴⁶.

Diseño: Este facilitador del proceso pretende realizar una evaluación de la madurez en lo que se refiere al propósito que busca.

Documentación: Este facilitador del proceso pretende realizar una evaluación de la madurez en lo que respecta a la documentación del proceso.

Infraestructura Informática: Busca evaluar el grado de apoyo que tiene el proceso en lo que se refiere a sistemas de información.

El grado de avance de los procesos de acuerdo a estos facilitadores se resume en cuatro niveles, los que se clasifican de acuerdo a los siguientes parámetros:

**Cuadro II.14:
Descripción de los Niveles de Madurez**

	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Diseño	El proceso no se ha diseñado. Se trabaja sobre antecedentes históricos.	El proceso se ha diseñado en algunos aspectos.	El proceso se ha rediseñado completamente para mejorar su desempeño y para ajustarse a otros procesos de la institución.	El proceso se ha ajustado para ajustarse a los procesos de los usuarios y proveedores con el fin de ajustarse a los procesos interinstitucionales.
Documentación	La documentación es principalmente funcional.	Hay documentación completa del diseño del proceso.	El proceso se ha certificado y la documentación describe las interacciones y las expectativas.	Hay una representación electrónica del proceso, que apoya su desempeño y gestión.
Infraestructura Informática	El proceso es apoyado por sistemas de información fragmentados o no existen sistemas que lo respalden.	El proceso es apoyado por un sistema de información a partir de componentes funcionales.	El proceso es apoyado por un sistema de información integrado, diseñado teniendo en mente el proceso y adheriendo a los estándares de la institución.	El proceso es apoyado por un sistema de información con arquitectura modular.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

¹⁴⁶ Michael Hammer es autor de cuatro libros, incluyendo el best-seller sobre "Reingeniería de la Corporación", uno de los libros más importantes de los años 90. Sus artículos y escritos han aparecido en las más importantes publicaciones de gerencia y negocios. Es ingeniero por formación, y enfoca su trabajo en los detalles operacionales y tecnológicos de las empresas.

El cumplimiento de una de estas etapas, implica que se alcanza entre 80% y un 100% de satisfacción con los requerimientos establecidos.

En base a esta definición se puede ver el estado de madurez para cada uno de los procesos en la siguiente tabla:

**Cuadro II.15:
Grado de Madurez de los Procesos**

Enumeración de procesos		Nivel alcanzado en cada uno de los facilitadores		
Nombre	Producto estratégico	Diseño	Documentación	Infraestructura
Proceso Mantenimiento y Conservación de Áreas Verdes	Áreas Verdes: Parque Metropolitano de Santiago (722 há.)	1	1	1
Gestión de Contratos de Mantenimiento de Parque Urbanos	Áreas Verdes: Parques Urbanos	1	1	1
Exhibición Animal	Zoológico: Exhibición Animal	1	2	1
Preservación y Conservación	Zoológico: Preservación y Conservación	1	2	1
Proceso Mantenimiento y Conservación de Piscinas	Diversión y Esparcimiento	1	1	1
Realización de visitas guiadas	Educación Medio Ambiental	1	1	2
Proceso de Programación de Eventos	Cultura	1	1	1
Proceso de Administración de las Gratuidades	Gratuidades	2	3	2

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Como se puede observar en el cuadro anterior, el nivel de desarrollo de los procesos del Parque Metropolitano de Santiago es bastante básico.

Con excepción del proceso de Administración de las gratuidades, los demás procesos no cuentan con diseño, documentación ni sistemas de información que los abastezcan ni que permitan retroalimentar de información al resto de la institución. Esto demuestra en falta de enfoque en los procesos por parte del Parque Metropolitano, lo que lleva naturalmente a la ausencia de capacidades instaladas en la institución para realizar mejoramiento continuo de éstos.

Se puede considerar que para las actividades asociadas al procesos de mantenimiento y conservación de las áreas verdes, el diseño de un proceso podría no ser justificado, ya que se debe tener en cuenta que de acuerdo al enfoque de autores como Joseph M. Hall y M. Eric Jonson, justifican que para ciertos procesos imponerles reglas rígidas sofoca la innovación, reduce la responsabilidad y daña el desempeño. Estos procesos los denomina artísticos. Los autores aconsejan rescatar los

procesos artísticos de la corriente de estandarización de procesos dentro de una institución. Sin embargo, esto no significa que no exista ninguna documentación de las tareas o a lo menos de las actividades funcionales que se deben realizar. Es por esto que, a pesar de considerarse que para este proceso no amerita realizar una completa descripción y flujograma, si se debe avanzar en establecer documentación que permita acotar las responsabilidades y establecer parámetros de funcionamiento.

Para los demás procesos que se encuentran en el nivel 1, se considera necesario avanzar en su diseño, documentación e infraestructura, para facilitar, acotar responsabilidades y mejorar la gestión. En la etapa de madurez en que se encuentran estos procesos, el éxito de sus proyectos depende de la fortaleza y habilidades del equipo de trabajo, dado que no hay documentación ni diseño.

Si bien en este informe se presentan flujogramas para cada uno de estos procesos y se establecen las actividades con la descripción de cada una de ellas, se debe tener en consideración, que esto corresponde a hallazgos realizados por la consultora durante el proceso investigativo de este estudio y no corresponde a documentación oficial obtenida por parte del servicio.

En relación al proceso de administración de gratuidades, se puede observar que existe un avance relevante respecto del resto de la institución. En el contexto del Programa de Mejoramiento de la Gestión, el Parque Metropolitano de Santiago elaboró un completo diseño de este proceso, el que luego fue certificado por ISO 9001. Esta certificación le ha exigido a este proceso realizar mejoras conducentes a optimizar la gestión de éste, lo que se ve reflejado en una segunda versión para este procedimiento, la cual corresponde a la que se ha detallado en la sección descriptiva. Es fundamental que se siga avanzando en este sentido y lograr que este proceso sea capaz de interactuar con toda la institución, sus procesos y sistemas de información.

Finalmente se debe tener en cuenta que no basta con los facilitadores mencionados en este análisis para desarrollar procesos de alto desempeño. Estos sólo brindan el potencial para lograr un alto desempeño. Una institución también debe poseer o establecer capacidades internas que le permitan brindar un entorno favorable. Juntos, los facilitadores y las capacidades ofrecen una ruta efectiva para que las instituciones planifiquen y evalúen las transformaciones basadas en procesos.

6.4 Mecanismos de Asignación y transferencia de Recursos, Modalidades de pagos, incentivos y Relación ejecutor-institución responsable

Los elementos teóricos que se distinguen para la realización del análisis sobre asignación y transferencia de recursos, así como para el análisis principal agente se obtuvieron del documento Notas Técnicas¹⁴⁷ elaborado por la División de Control de Gestión de la Dirección de Presupuestos. Este documento presenta las características que deben tener los contratos para facilitar la relación principal agente.

6.4.1 Mecanismos de Asignación y Transferencia de Recursos

Los mecanismos de asignación y transferencias de recursos desde el nivel central hacia el Parque Metropolitano de Santiago son en general apropiados, pero mejorables en lo que se refiere a formulación presupuestaria a nivel central, de acuerdo a lo que se detalla a continuación.

¹⁴⁷ Santiago de Chile, Enero 2007.

La realización del taller de planificación convocado por la División de Finanzas del MINVU en la cual se presentan las prioridades ministeriales y las definiciones estratégicas es una instancia pertinente en tanto permite explicitar los intereses del nivel central hacia el parque.

La etapa de formulación presupuestaria a nivel del Servicio que culmina con la presentación del ante proyecto de presupuesto es perfectible. Esta etapa se elabora considerando los lineamientos dictados por el ministerio. Es posible que existan conflictos de interés puesto que la participación presupuestaria del Parque en el presupuesto global del MINVU es baja (cercana al 1%). Los entrevistados del nivel central y del mismo servicio señalan que se le dedica poca atención o poca prioridad presupuestaria en atención a que los intereses prioritarios del MINVU están puestos en los temas de vivienda y urbanismo que se materializan primariamente a través de los SERVIU.

En este sentido, es deseable buscar explorar alternativas que aseguren que la asignación presupuestaria al Parque tenga la atención y prioridad presupuestaria óptima, ya que como se ha señalado anteriormente, las prioridades tanto presupuestarias como de nivel de atención que debe recibir el proceso de asignación están en los SERVIU.

Con respecto a los mecanismos para realizar la formulación presupuestaria estos se encuentran pertinentes. La estimación del presupuesto para gasto en personal y bienes y servicios, por medio de proyecciones de años anteriores y la realización de un plan de compras es una técnica apropiada. La estimación de gastos en adquisición de activos no financieros mediante un plan de compras, y la estimación de la inversión en base a los proyectos de arrastre y los proyectos nuevos es el mecanismo apropiado. De igual modo, la proyección de ingreso en base a información histórica es adecuada, entendiendo obviamente las virtudes y limitaciones propias de esta técnica¹⁴⁸.

La etapa de programación física y financiera de las obras y la definición de las metas regionales y nacionales es apropiada. De igual modo, el monitoreo continuo por parte de la División de Finanzas a través del Departamento de Presupuesto y el de Planificación y Control de gestión del MINVU y de la DIPRES resulta pertinente.

6.4.2 Producción externalizada y modalidades de pago

Parques Urbanos

La producción externalizada de la conservación, mantención y seguridad en el Programa de Parques Urbanos es considerada adecuada, puesto que tanto las bases de licitación como la estructura de los contratos revisados, no presentan asimetrías de información ni se detectan posibilidades de riesgo moral. Tampoco se detectan focos de incertidumbre ni espacios para que ocurra el fenómeno de selección adversa.

No se detectan problemas de asimetrías de información que pudieran traducirse potencialmente en un comportamiento oportunista por el contratista. Los responsables del Programa de Parques Urbanos mantienen información precisa sobre la gestión y administración de los parques, lo que queda en evidencia a través de la información presentada en las bases de licitación de los parques, que contiene completo inventario de las existencias y especificaciones técnicas detalladas sobre el quehacer del parque.

¹⁴⁸ Se debe considerar que esta cuenta es particularmente sujeta a diferencias entre lo programado y lo finalmente ejecutado, ya que los ingresos pueden variar de manera importante por factores externos como el clima u otros eventos que modifiquen la demanda de los servicios del parque que generan ingresos.

Tampoco se detectan posibilidades de riesgo moral producto de las decisiones tomadas por alguna de las partes. Existen resguardos tanto para el agente principal como para el agente ejecutor. Para la realización de cada estado de pago, el programa solicita una serie de documentos¹⁴⁹ que disminuyen las posibilidades de riesgo moral. De igual modo, están específicamente detalladas las acciones o decisiones que son atribuciones del agente principal, sin dejar espacios para arbitrariedades.

No se detectan focos de incertidumbre en la estructura del contrato, ni en las bases de licitación. La totalidad de las actividades requeridas se encuentra claramente definida en las bases de licitación y en las especificaciones técnicas. De igual modo, se establecen las formas de proceder ante situaciones imprevistas tales como huelgas, daños a terceros, ejecución de obras ajenas al contrato, etc.

No se observan espacios para que ocurra el fenómeno de selección adversa. La posibilidad de un exceso de demanda por el servicio de parques es poco probable en virtud de las extensiones de estos. Además, no existe una selección directa de los usuarios del parque.

Modalidades de Pago

La relación entre el contratista y el programa de Parques Urbanos, así como los incentivos y las modalidades de pago son correctos y se encuentran debidamente definidos en las bases de licitación considerando todos sus anexos¹⁵⁰ y los contratos de trabajo revisados¹⁵¹.

Ambas partes tienen acceso a información confiable y a bajo costo. Las bases de licitación son bastante completas y permiten a los postulantes proyectar de manera eficiente sus costos. Las bases incorporan un completo inventario, un itemizado técnico con una carta Gantt tentativa e incluso, las bases anticipan la demora en los pagos que ocurre en los primeros meses del año a la espera del proceso de identificación presupuestaria, lo que da cuenta de una madurez y experiencia en la gestión de los contratos. De igual modo, el Parque solicita en los antecedentes la información necesaria para poder evaluar correctamente la mejor propuesta entre los postulantes.

Existen adecuados incentivos tendientes a reducir comportamientos oportunistas. Esto se ve reflejado en una estructura de multas detallada, con criterios de aplicación claros y con montos apropiados para cada comportamiento oportunista. De igual modo, el Parque envía un informe cada vez que es requerido al Registro Nacional de Contratistas RENAC, lo que desincentiva el no cumplimiento a riesgo de perjudicar la reputación del contratista¹⁵².

El contrato considera herramientas para otorgar al parque una adecuada capacidad de monitoreo de las actividades. Entre las herramientas están los inspectores técnicos designados por el parque, el libro de obra y el informe de monitoreo¹⁵³.

¹⁴⁹ Fotocopia de los pagos de todos los consumos de agua, gas, electricidad, teléfono, con que cuente el parque, incluidos los grifos de agua potable, fotocopia de pago de imposiciones previsionales y de pago de sueldos de todos los trabajadores que laboran en el parque, individualizando claramente a cada uno de ellos y certificado de la inspección del Trabajo, que acredite que el empleador no registra reclamos, denuncias, ni multas pendientes y que acredite el monto y el estado de cumplimiento de las obligaciones laborales y previsionales del contratista.

¹⁵⁰ Anexos tales como especificaciones técnicas, inventarios y programación financiera

¹⁵¹ Los contratos se confeccionan en base a un contrato tipo, por lo que la evaluación presentada es pertinente a aquellos contratos que se ajusten a este contrato tipo.

¹⁵² El contratista puede ser suspendido del RENAC en la forma que establece el artículo 45 letra g) del D.S. N°127 (V. y U.), de 1977, reglamento del citado registro.

¹⁵³ El informe de monitoreo consiste en realizar observaciones y seguimientos a las actuales condiciones del parque y su relación con el entorno, con respecto a lo que se propuso como diseño al ser construido. Para efectuar esto, los profesionales del equipo deben conocer en detalle el proyecto y su planimetría, con la finalidad de poder hacer el seguimiento periódico, que permita identificar y evaluar los elementos que conforman el parque en toda su dimensión

El contrato considera estándares o indicadores de desempeño para facilitar el monitoreo. En las bases de licitación se incluyen especificaciones técnicas detalladas que especifican los productos esperados¹⁵⁴. El cumplimiento de las actividades se corrobora con la carta Gantt presentada al momento de la postulación.

El contrato minimiza los costos de transacción ex –ante y ex –post. Las bases de licitación incorporan formularios tipo para la presentación lo que reduce el costo de presentarse a una postulación así como el de evaluación por parte del parque minimizando los costos de transacción ex – ante. Las actividades a realizar y instrumentos para controlar su ejecución están previamente definidos y son razonables en proporción a los recursos involucrados minimizando los costos de transacción ex – post.

El contrato considera los potenciales riesgos existentes y especifica mecanismos para resolverlos permitiendo compartir en parte los riesgos y asegurando la viabilidad económica. Esto se puede apreciar en los puntos que contemplan los mecanismos para abordar la ampliación, disminución o interrupción del contrato, donde quedan definidos los montos máximos en que se podrá aumentar el contrato, fórmulas de cálculo del valor a descontar de los pagos en caso de interrupción, etc.

El contrato incorpora mecanismos que lo hacen exigible. Esto se observa en la definición clara y anticipada de multas, especificando sus montos y criterios de aplicación. Las multas se tramitan mediante el descuento del monto al que ascienden estas de los estados de pago mensuales, o en su defecto de la garantía de fiel cumplimiento de contrato. En el mismo sentido, el contrato considera la obtención de un seguro de responsabilidad civil contra daños a tercero por parte del contratista y a favor del Parque Metropolitano de Santiago, anual y renovable por todo el periodo del contrato por un monto ascendente al 5% del monto total del contrato.

El pago mediante Estados de Pago mensuales de acuerdo a la programación física y el avance real de las obras permite una carga financiera acotada para el contratista apoyando la viabilidad económica.

El requisito de que los pagos de las labores ocasionales que signifiquen reposiciones al igual que las facturas de servicios (luz, agua, teléfono y gas) sean realizados contra factura de las empresas previene comportamientos oportunistas por parte del contratista, al no incentivar la postergación de estos pagos.

Los documentos solicitados para cursar cualquier estado de pago anticipa comportamientos oportunistas y ayuda al monitoreo del contrato. De igual modo, la solicitud de documentos en los casos en que haya subcontratación hace extensivas las responsabilidades del contratista inicial hacia el subcontratista, previniendo comportamientos oportunistas por parte de este.

La posibilidad de incorporar trabajos extraordinarios a los estipulados inicialmente sujeto a un tope de un 5% del valor de mantención anual del contrato adjudicado permite acotar la incertidumbre.

(mobiliario urbano, equipamiento, sistema de riego, especies vegetales, senderos, etc.), para así poder lograr un mejor uso de los parques haciéndolos más sustentables. La información arrojada por el monitoreo, debe entregarse semestralmente a través de un informe al Parque Metropolitano de Santiago, y se realizará mientras dure el contrato de mantención. El Parque Metropolitano de Santiago se reserva el derecho de rechazar monitoreos que no acaten los parámetros estipulados.

¹⁵⁴ Entre los más importantes se destacan los estándares de seguridad y vigilancia del parque, del aseo y la limpieza del parque, del riego y manejo del césped, del manejo de árboles arbustos, cubresuelos, trepadores, flores de temporada, fertilización, control de plagas y enfermedades, control de malezas, mantención de caminos peatonales, de infraestructura y mobiliario urbano.

Concesiones Funiculares y Teleférico

Como se mencionó se la parte descriptiva, tanto el análisis como la evaluación de las concesiones asociadas al funicular y al teleférico se hacen de manera conjunta sobre la base del contrato del funicular en vista que la estructura de sus contratos se construye sobre el mismo contrato tipo.

La producción externalizada de los servicios concesionados es considerada inadecuada, puesto que tanto las bases de licitación como la estructura de los contratos revisados, se constatan asimetrías de información y posibilidades de riesgo moral.

Se detectan problemas de asimetrías de información que pudieran traducirse potencialmente en un comportamiento oportunista por el contratista. En primer lugar el contrato no considera herramientas que permitan al parque tener una adecuada capacidad de monitoreo de parte importante de las actividades, así como de la calidad de los productos entregados. Si bien se constatan el requerimiento de enviar el informe de la revisión tecnomecánica, el informe de la inspección de seguridad y copia de las pólizas de seguro contratadas no se acuerda la entrega de informes sobre la afluencia de público. Asimismo, no existen mecanismos para exigir la implementación de mejoras derivadas de la revisión tecnomecánica o de las inspecciones de seguridad. En segundo lugar, no se consideran mecanismos que permitan al principal conocer la estructura de costos de la concesionaria, conocer las calificaciones del personal, u otros que permitan al principal mantener un conocimiento adecuado del funcionamiento de la concesión.

Se detectan posibilidades de riesgo moral producto de las decisiones tomadas por alguna de las partes. Si bien existen multas asociadas al atraso en la entrega de información y de los pagos, no se constatan multas asociadas a la no provisión del servicio. Si bien se considera una póliza por un seguro de responsabilidad civil por daños materiales y/o corporales que pudieran ocasionarse como consecuencia del servicio objeto de la concesión, esto no constituye un incentivo directo a la provisión de un servicio de excelencia. Tampoco se consideran mecanismos que permitan al principal solicitar el cambio de personal que incurra en conductas inapropiadas o de exigir la utilización de implementos de seguridad inherentes a sus labores, exigir la realización de acciones tendientes a mejorar el servicio¹⁵⁵ a los usuarios o a prevenir accidentes.

Se detectan focos de incertidumbre, puesto que al ser la concesión un servicio que se encuentra dentro de las instalaciones del PMS, su afluencia de público estará en directa relación de las gestiones que realice el PMS para atraer mayor o menor cantidad de visitantes. En vista que el Parque tampoco cuenta con estadísticas de ingreso al parque y que la concesionaria tampoco se encuentra en la obligación de entregar informes sobre sus afluencias, no se puede contar con registros históricos que permitan predecir de alguna manera las afluencias de público.

Se detectan espacios para que ocurra el fenómeno de selección adversa. El contrato no considera ningún tipo de regulación sobre las tarifas que se cobrarán al público, sobre la forma de segmentar el público o de tarificar en base a la afluencia de público, quedando por entendido la fijación de precios queda a total arbitrio del concesionario. Tampoco se hace mención alguna al requerimiento de proveer instalaciones que permitan el acceso a discapacitados.

¹⁵⁵ Estas medidas pueden ser entre otras, medidas tendientes a mejorar las condiciones de higiene, de iluminación, de ruido, etc.

Modalidades de pago

Las modalidades de pago entre los concesionarios del servicio de funiculares y teleféricos con el PMS, así como las estructuras de los contratos son inadecuadas. A continuación se presentan las deficiencias detectadas.

La definición del pago de un 10% de los ingresos netos de la concesionaria por concepto de derechos de la concesión no aseguran ni la viabilidad económica de la concesionaria ni ingresos al parque ajustados al valor económico de la concesión.

Las partes no tienen acceso a información confiable y a bajo costo. No existen registros históricos de afluencia disponibles de manera pública lo que constituye una herramienta básica para predecir la demanda. El contrato no considera un inventario de las instalaciones.

Existen algunos incentivos tendientes a reducir comportamientos oportunistas. Esto se ve reflejado en las multas asociados al retraso en los pagos o en la entrega de información. Sin embargo, no existen multas asociadas a la paralización no prevista del servicio o a otros eventos que se desvíen de la normal provisión del servicio.

El contrato no considera herramientas que permitan al parque una adecuada capacidad de monitoreo de las actividades. Por ejemplo, no se consideran informes de afluencia o de satisfacción de usuarios.

El contrato no considera estándares o indicadores de desempeño para facilitar el monitoreo. El contrato no considera especificaciones técnicas detalladas. Por ejemplo, se especifica la dotación mínima necesaria para el funcionamiento de la concesión como tampoco los horarios de funcionamiento.

El contrato no especifica el pago de los servicios básicos (agua, luz, teléfono o gas) por parte por parte de la concesionaria.

Se pueden destacar como aspectos positivos de la estructura de contratos los siguientes:

El contrato incorpora mecanismos que lo hacen exigible. Esto se observa en la definición clara y anticipada de multas, especificando sus montos. En el mismo sentido, el contrato considera la consignación de garantías de fiel cumplimiento.

El contrato considera algunos riesgos potenciales y especifica mecanismos para resolverlos permitiendo compartir en parte los riesgos y asegurando la viabilidad económica. Esto se puede apreciar en el requerimiento de obtener pólizas de seguro y los puntos que contemplan los casos de fuerza mayor o casos fortuitos tales como actos de gobierno, catástrofes o fenómenos naturales, huelga, guerra, etc.

6.5 Mecanismos de Auditoría, Rendición de cuentas y Transparencia en el uso de recursos.

Analizando desde el punto de vista de la dependencia de la unidad de auditoría, se considera que es una función que debe encontrarse en el nivel más alto de la estructura del servicio, lo que hace que la dependencia directa de la Dirección sea muy oportuna. Sin embargo se considera que se debe elevar

su nivel a una situación de asesoría directa a la Dirección y no mantenerse en la línea de las demás unidades operativas.

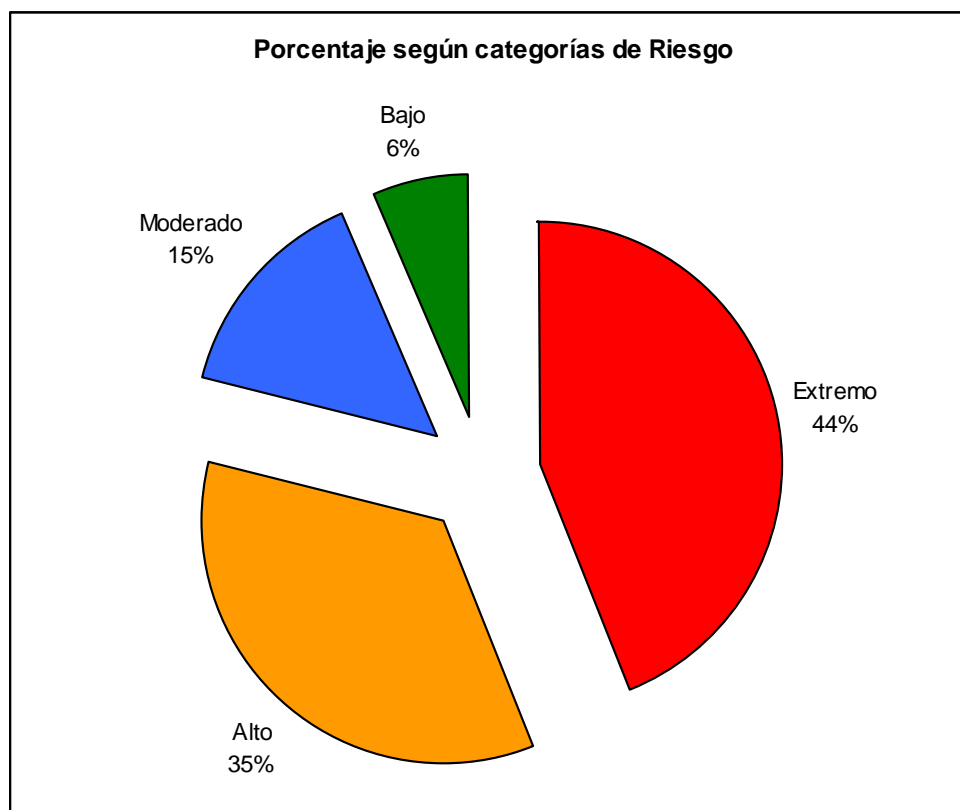
Los mecanismos de auditoría utilizados se encuentran claramente definidos y son aceptados por los miembros de la unidad y por la dirección. Se ajustan a las recomendaciones del CAIGG, y por lo tanto a métodos actualizados en cuanto a estrategias de evaluación de riesgos. La aplicación de modernas metodologías de auditoría, así como la aplicación de la Norma ISO 9001: 2000, son parte de los avances que se registran en esta área.

La elaboración del Plan Anual de auditoría es un aporte para la gestión de esta unidad, ya que le permite anticiparse a los requerimientos que irán surgiendo y prever la carga de trabajo.

Por su parte, la Matriz de Riesgo, parte de este proceso de gestión, es una herramienta que permite mantener un monitoreo de los riesgos que presenta el servicio y elaborar medidas conducentes a superarlos.

Durante el año 2008 la Matriz de Riesgo a la que tuvo acceso esta consultora para análisis, daba cuenta de un estado de riesgos muy elevado en los procesos. De los 293 procesos seguidos por la Matriz de riesgo, casi el 80% clasificaban en un estatus de riesgo de alto a extremo¹⁵⁶.

Cuadro II.16:
Análisis de estatus de riesgo de los procesos de acuerdo a Matriz de riesgos



Fuente: Elaborado por la Consultora en base a Matriz de Riesgos de Auditoría del Parque Metropolitano de Santiago.

¹⁵⁶ En una escala de 1 a 20 se considera riesgo bajo desde 1 a 3,9, riesgo moderado desde 4 hasta 7,9, riesgo alto desde 8 hasta 12,9, y a partir de 13 y hasta 20 se considera riesgo extremo.

La clasificación presentada en el cuadro anterior no pondera por la relevancia de cada riesgo en la institución, solo pretende mostrar el estado de riesgo de cada uno de los procesos definidos en la matriz, sin poner énfasis en la relevancia ni en el nivel de impacto de los procesos que se encuentran clasificados. Es por esto que al calcular el riesgo total de la institución, ponderando por el nivel de contribución al logro de los objetivos estratégicos y a la misión de la organización, se obtiene un nivel de 10, de una escala de 1 a 20.

Entre los procesos más relevantes que se realizan en el Parque Metropolitano se identifican por auditoría aquellos vinculados a Zoológico y Áreas verdes. Al calcular el riesgo total del Zoológico y las Áreas Verdes, ponderando por el nivel de contribución al logro de los objetivos estratégicos y a la misión de la organización, se obtiene un nivel de 14 y 12,5 respectivamente, lo que se considera demasiado alto para tratarse de aquellos procesos a los que al interior del PMS se les debería dar mayor relevancia.

A pesar de que no se dio cuenta de que existieran carencias relevantes en la dotación de personal de esta unidad, los hallazgos de la Matriz de Riesgos dejan ver una debilidad de los mecanismos de gestión para avanzar en la reducción de estos riesgos o una priorización institucional de los recursos enfocada a otras áreas.

Como ya se mencionaba, los instrumentos existen, están bien diseñados y son aceptados por la institución, lo que lleva a concluir que el problema se encuentra en la posibilidad de realizar acciones concretas tendientes al fortalecimiento y actualizaciones periódicas de los controles de gestión.

La institución ha comprometido diversos sistemas en el Programa de Mejoramiento de Gestión dentro de los cuales los avances logrados en la certificación de los procesos de auditoría constituye un avance importante y relevante de convertirse en un ejemplo para otras áreas de apoyo del Parque.

En relación a la rendición de cuentas, la institución se rige por las disposiciones que sobre rendición de cuentas se establecen en la Ley de Presupuestos del Sector Público y las instrucciones que para tales efectos ha impartido la Contraloría General de la República, lo que hace que éstas se consideren adecuadas, dado que es una normativa gubernamental, en la cual no caben excepciones.

De la misma manera, la elaboración de un instrumento como el BGI, resulta una herramienta de gran utilidad tanto para el sector público y privado. A pesar de que los contenidos y el objetivo de este Balance anual se encuentran claramente establecidos, el Parque Metropolitano de Santiago no desarrolla todos los aspectos en la profundidad y con el nivel de actualización que sería deseable. En este sentido se recomienda que se destinen o reorganicen los recursos con el fin de mejorar la elaboración de este Informe y que de esta forma sea un aporte de mayor significancia en la rendición de cuentas.

Con respecto a la rendición de cuentas de los ejecutores de que prestan servicios al Parque, no existen indicadores que permitan medir el nivel de atraso en la presentación de las rendiciones de ejecutores intermedios, lo que puede conducir a elevar de manera relevante los saldos de fondos contables por rendir. Esto podría ocasionar problemas de liquidez en la eventualidad de que se presenten muchas rendiciones en un mismo mes. Para salvar este aspecto, la institución debe elaborar indicadores que señalen los meses promedio de atraso en las rendiciones u otro indicador tendiente a cuantificar este atraso.

De la misma forma, el departamento de auditoría da cuenta del riesgo que representa para la institución los problemas de gestión de los contratos, los que hacen referencia a los riesgos de:

- Bases administrativas con deficiencias

- Especificaciones técnicas con deficiencias
- Ineficiencia en el control y seguimientos de las garantías del contrato

Finalmente, respecto a la transparencia, el mecanismo establecido por el Parque Metropolitano de Santiago para su relación con los ejecutores es la asignación de recursos de su oferta de requerimientos es la Licitación Pública. Esta herramienta de gran uso en el Sector Público, cuenta con reputación y es ampliamente conocida y aceptada por quienes pudieran estar en condiciones de presentarse en dichas licitaciones.

El Gobierno de Chile, en un esfuerzo por mejorar y aumentar la Transparencia del Sector Público se ha fijado nuevas metas, las que para el Parque Metropolitano de Santiago constituirán desafíos en este aspecto.

Los desafíos que se plantean apuntan en las siguientes direcciones:

1. Información sobre Recursos Humanos del Sector Público

a.- Junto con el Informe de Finanzas Públicas que anualmente la Dirección de Presupuestos publica y envía al Congreso, se pondrá a disposición de los parlamentarios y el público en general, el informe Estadísticas de Recursos Humanos del Sector Público.

b.- En la misma ocasión, la Dirección de Presupuestos entregará a la Comisión Especial Mixta de Presupuestos un informe consistente en un catastro de la situación contractual de los funcionarios del sector público a honorarios, por servicio. Este informe incluirá una cuantificación del personal a honorarios que, pudiendo tener contrato por doce meses, cumple funciones calificadas como no habituales.

2. Información sobre Programas de Empleo con Apoyo Fiscal

El Ministerio del Trabajo y Previsión Social enviará trimestralmente a la Comisión Especial Mixta de Presupuestos un reporte de las coberturas de los programas de empleo con apoyo fiscal. En caso que el Parque Metropolitano de Santiago participe de estos programas, deberá informar.

3. Respuesta a Solicitudes de Información de la Comisión Especial Mixta de Presupuesto

Una vez despachada la Ley de Presupuestos del Sector Público para 2008, el Ministerio de Hacienda, con la colaboración de la Unidad de Asesoría Presupuestaria del Congreso Nacional, efectuará una recopilación de las solicitudes de información efectuadas en las diferentes subcomisiones de presupuestos y que no hayan sido respondidas aún por el Gobierno. Luego, procederá a oficiar a los ministros respectivos para que las respuestas correspondientes se remitan al Congreso Nacional en los plazos acordados. La señalada recopilación incluirá también los compromisos que hayan asumido formalmente los representantes del Gobierno durante la discusión presupuestaria.

6.6 Actividades e Mecanismos de Fiscalización, Seguimiento, Monitoreo y Evaluación

De acuerdo a los antecedentes expuestos, el proceso de control de gestión del Parque Metropolitano de Santiago contiene en el Sistema de Información de Gestión, SIG, una cobertura adecuada de indicadores de productos estratégicos. Estos indicadores contribuyen al seguimiento de las distintas actividades que se efectúan en la institución con medidas de tipo cuantitativo y sus respectivos medios de verificación, que permiten obtener información del estado de avance y resultados de las tareas de servicios entregados, focalización de productos, cobertura en la mantención e

implementación de mejoras en áreas verdes y conservación animal, control de costos y manejo de recursos.

En los indicadores asociados a número de visitas del Zoológico Nacional y Piscinas sería positivo implementar mejoras en las bases de medición, es decir en la definición de capacidad de sus instalaciones, ya que los resultados de estos son mayores al 100%, lo cual indica que la base de medición sería en realidad mayor.

Resulta positivo mantener indicadores de focalización del producto gratuidades, dado que corresponde a uno de los objetivos estratégicos del Parque Metropolitano de Santiago y también se encuadra establecida la integración social dentro de las Prioridades Gubernamentales. Sin embargo, la definición de los indicadores asociados a este producto, que considera como base el total de visitas del año, puede ser un factor que desincentive políticas de aumento en la demanda de visitantes.

Por otra parte, el SIG da cuenta entre sus indicadores de resultados de medición de satisfacción de usuarios en su producto gratuidades, lo cual resulta una información indispensable en la gestión de este producto. Sería importante ampliar estas mediciones al resto de los productos que entrega el PMS a sus usuarios, para conocer el grado de satisfacción de todos los que se benefician de las instalaciones y servicios que ofrece el Parque. De la misma forma, estos estudios constituirían una fuente de aporte de ideas para realizar ampliar la oferta programática de actividades que brinda el Parque Metropolitano de Santiago a sus visitantes.

Los indicadores asociados a productos internos o institucionales tienen una amplia cobertura de las diferentes actividades del Parque, entregando antecedentes operativos de las distintas unidades de apoyo que manejan, lo cual promueve la eficiencia, productividad, seguridad, capacitación, en las distintas áreas de gestión de la institución.

Con respecto al sistema de gestión de calidad, se constata la existencia de actividades y mecanismos de seguimiento y medición para los procesos que forman parte de él. Estos son la medición de la satisfacción de los clientes de gratuidades, la realización de auditorías internas de calidad, seguimiento y medición tanto de los procesos como de los productos. De igual modo, se constata la existencia de actividades y mecanismos asociados al control de productos no conforme y al análisis de datos. Finalmente, se observa la existencia de actividades y mecanismos para llevar a cabo una mejora continua mediante la definición de procedimientos de acciones correctivas y de procedimientos de acciones preventivas.

6.7 Estructuras Jurídicas posibles para el Parque Metropolitano de Santiago

A continuación se presentan tres alternativas diferentes de institucionalidad jurídica que el Parque Metropolitano de Santiago podría adoptar para un nuevo funcionamiento y establecimiento de éste en la estructura del Estado.

6.7.1 Empresa Pública.

En el marco de lo que se ha denominado como actividad empresarial del Estado, como es lógico, las Empresas Públicas tienen un rol fundamental.

La Constitución Política de la República de Chile, en su artículo 19 N° 21 inciso segundo señala que *“El Estado y sus organismos podrán desarrollar actividades empresariales o participar en ellas sólo si una ley de quórum calificado los autoriza. En tal caso, esas actividades estarán sometidas a la*

legislación común aplicable a los particulares¹⁵⁷, sin perjuicio de las excepciones que por motivos justificados establezca la ley, la que deberá ser, asimismo, de quórum calificado”.

Como puede observarse, nuestra carta fundamental permite expresamente la creación de empresas que sean de propiedad del Estado, o bien la participación del Estado en empresas privadas, pero pone el énfasis en dos aspectos esenciales. Primero, la creación de estas empresas debe realizarse por medio de una ley de quórum calificado y como segundo aspecto relevante, señala que las actividades empresariales del Estado se someterán a la legislación aplicable a los particulares, es decir, se someterán al Derecho Privado.

En virtud de lo anterior, se pueden inferir como principales características de las Empresas Públicas las siguientes:

- En sentido genérico, las Empresas Públicas son una pertenencia (en mayor o menor medida como veremos más adelante) de la Administración Pública, pero no forman parte de ella.
- Su creación debe tener origen legal.
- Tienen personalidad jurídica propia, independiente del Fisco.
- En su actuación deben actuar según las normas que rigen a los particulares por lo que se someten al Derecho Privado.
- Deben ser capaces de lograr la autofinanciación y eventualmente generar recursos para el Estado.

En cuanto a la clasificación de las Empresas Públicas, en doctrina ha existido una constante discusión para agruparlas, lo que se explica en virtud del dinamismo en el que estas empresas actúan. Recurriendo a las clasificaciones más generales, se pueden distinguir los siguientes tipos de Empresas Públicas:

- a) Empresas Públicas creadas por ley y que dependen de algún ministerio en particular. Estas empresas pueden subdividirse en dos grupos:
 - i.- Empresas Públicas que mantienen una institucionalidad propia de los Servicios Públicos descentralizados. Como ejemplo tenemos, Correos de Chile o la Empresa de Abastecimiento de Zonas Aisladas.
 - ii.- Empresas Públicas que se crean por ley como personas jurídicas de Derecho Público, pero que por un mandato de la misma ley se someten en su funcionamiento al régimen de las sociedades anónimas abiertas. Como ejemplo de este tipo de empresas tenemos, TVN (Televisión Nacional de Chile) o EFE (Empresa de los Ferrocarriles del Estado).
- b) Empresas en las que el Fisco o la CORFO tienen participación y que son sociedades anónimas abiertas por mandato de la ley. Son las denominadas Sociedades del Estado, ya que el aparato estatal mediante el Fisco o la CORFO participan en ellas. Se rigen siempre como personas jurídicas de Derecho Privado, más específicamente son sociedades anónimas. Como ejemplo tenemos, METRO S.A. o Polla Chilena de Beneficencia S.A.

En virtud de lo señalado acerca de las Empresas Públicas y en razón de una probable transformación del Parque Metropolitano de Santiago, se puede concluir lo siguiente:

- a) El Parque Metropolitano de Santiago, al ser Empresa Pública, debería ser capaz de autofinanciarse, es decir ya no recibiría el apoyo estatal, que en la actualidad es superior al 70% del presupuesto total. Esto a la vez implica que tanto su presupuesto, la administración del mismo y la capacidad de generar ingresos dependen de su propia eficiencia y productividad.

¹⁵⁷ Derecho Privado.

Nos encontramos ante una clara mayor libertad, flexibilidad y eventual mayor eficiencia, pero a la vez una transformación a Empresa Pública conlleva riesgos centrados específicamente en su salud y estabilidad financiera, ya que entraría al mercado como un privado.

- b) Los funcionarios del Parque Metropolitano de Santiago pasarían a regirse según las normas del Código del Trabajo y la legislación en materia de Seguridad Social, lo cual terminaría con los privilegios y beneficios propios de los funcionarios de la Administración Pública, pero solucionaría los conflictos en cuanto a jornadas laborales extendidas a los fines de semana y horas extraordinarias.
- c) Como Empresa Pública, el parque gozaría de una mayor autodeterminación en el cumplimiento de su fin institucional, ya que ya no se encontraría bajo la supervigilancia del Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
- d) Una conversión a Empresa Pública requiere como sabemos de una ley que sea aprobada en el Congreso. Esto conlleva un problema de índole política, por cuanto la autorización y creación podrían entrabarse por años, en razón de las dudas que generaría la capacidad de autofinanciamiento que tendría el Parque Metropolitano de Santiago si funcionara como Empresa Pública.

En definitiva, si el Parque Metropolitano de Santiago se transformara en una Empresa Pública tendría una mayor independencia en sus decisiones, una mayor flexibilidad en su gestión y una libertad que le es ajena en la actualidad como Servicio Público, pero se debe tener claro que ello conlleva la necesidad imperiosa de poder autofinanciarse y participar del mercado como un privado.

6.7.2 Personas Jurídicas de Derecho Privado sin afán de lucro, Fundaciones y Corporaciones.

Las Fundaciones y Corporaciones son personas jurídicas que, si bien son de naturaleza privada, no tienen fin o afán de lucro, lo que las diferencia de las sociedades en general.

Las Fundaciones y Corporaciones conforman lo que se ha denominado como sociedad civil o tercer sector, ubicándose entre el estado y las empresas y sociedades con fin de lucro. Que no tengan fin o afán de lucro, no implica el que no puedan tener excedentes o financiamiento, sino que el objeto de obtener esos beneficios debe ser la acción social o el cumplimiento del fin en particular que una determinada corporación o fundación se proponga lograr, es decir, el que no tengan fin de lucro radica en que el fin de la institución no puede ser la ganancia monetaria de quienes la conforman.

Las principales diferencias que existen entre una fundación y una corporación son las siguientes:

- a) Una Corporación, es una unión estable de personas que tienen por objeto la búsqueda de un fin deseable por sus miembros. Por su parte, una Fundación es principalmente un patrimonio que se pone a disposición del cumplimiento del fin querido por la voluntad de sus creadores, es decir, sus fundadores.
- b) En cuanto a su estructura organizacional, una Corporación tiene una Asamblea General (compuesta por todos sus miembros), un Directorio y un Presidente o Director Ejecutivo, en cambio una Fundación sólo tiene un Directorio y un Presidente o Director Ejecutivo.

En cuanto a su constitución o creación, las corporaciones y fundaciones tienen prácticamente un mismo procedimiento:

- a) Constitución de un acta por Escritura Pública o bien instrumento privado reducido a Escritura Pública. Este acto constitutivo debe contener los estatutos¹⁵⁸ de la futura corporación o fundación.
- b) Una copia autorizada de la Escritura Pública se debe presentar ante el Ministerio de Justicia o bien ante el SEREMI respectivo, en el caso de que la corporación o fundación tenga su domicilio en regiones.
- c) La copia autorizada de la Escritura Pública, debe ir acompañada de una solicitud dirigida al Presidente de la República, en la cual se le solicita la concesión de personalidad jurídica. Además dicha solicitud debe estar debidamente patrocinada por un abogado.
- d) El Ministerio de Justicia, solicita un informe al Consejo de Defensa del Estado, quien debe revisar que los estatutos no contengan nada que sea contrario al orden público, las buenas costumbres y las leyes, pudiendo hacer los respectivos reparos en caso de que se vulneren.
- e) Una vez que se evacue positivamente el informe del Consejo de Defensa del Estado, el Ministerio de Justicia dicta un Decreto Supremo que otorga la personalidad jurídica en representación del Presidente de la República.

Del análisis anteriormente detallado y en virtud de una probable transformación del Parque Metropolitano de Santiago en una Corporación o Fundación se puede señalar lo siguiente:

- a) Para el Parque Metropolitano, lo más recomendable sería una Fundación y no una Corporación, en razón de que el rasgo que más lo caracteriza es un patrimonio conformado por una superficie que asciende a 722 hectáreas, incluyendo a los cerros San Cristóbal, Chacarillas, Pirámide y Bosque de Santiago, abarcando las comunas de Huechuraba, Providencia, Recoleta y Vitacura.
- b) El Parque Metropolitano como Fundación puede celebrar actos y contratos, comprar, vender, arrendar, convenir, actuar en juicio, adquirir y administrar bienes y en definitiva conservar y gestionar su patrimonio, sin más limitaciones que las que se determinen en sus estatutos y lo que no sea contrario al orden público, las buenas costumbres y las leyes en general.
- c) En lo relativo a la contratación de personal, se rigen por las normas del Código del Trabajo y la Seguridad Social, lo que otorga mayor flexibilidad en lo relativo a las jornadas laborales y la utilización de turnos que contemplen horas extraordinarias.
- d) En cuanto al cumplimiento de su misión institucional, ella pasaría en algún sentido a ser su “misión fundacional”, por lo que de ello depende el que la Fundación sea o no exitosa. En otras palabras, todas las acciones que se determinen y efectúen, deben estar encaminadas al cumplimiento de dicho fin.
- e) El Parque Metropolitano, si se transformara en Fundación, tendría la misma situación tributaria que las sociedades privadas, pero puede eso si, al igual que otras fundaciones y corporaciones, estar exento de ciertas obligaciones tributarias, si así se dispone por un decreto supremo o por leyes especiales.
- f) Un punto muy importante que se debe destacar, es el relativo al financiamiento. Al ser una Fundación pasaría a formar parte del mundo privado y esto implica que tendría una absoluta

¹⁵⁸ Los estatutos son esenciales en toda corporación o fundación, por cuanto en ellos se establecen el nombre, domicilio, fines, medios, miembros, atribuciones, entre otros por lo que se transforman en el ordenamiento jurídico interno de la corporación o fundación.

libertad para generar ingresos y recursos contratando con otras instituciones, ya sean públicas o privadas.

Si el Parque Metropolitano, adquiere la institucionalidad jurídica de Fundación, ello conlleva que debe interactuar con el mundo privado, es decir, otras sociedades para poder generar recursos. Se le otorgan las facultades necesarias para tener una mayor flexibilidad y lograr una mayor eficiencia en la búsqueda de su misión institucional, generando las instancias necesarias que lo transformen en una institución competitiva en el mercado.

Al ser una Fundación, también cabe la posibilidad de que parte del financiamiento se obtenga de las relaciones productivas que se establezcan con otras instituciones de la sociedad civil¹⁵⁹. En este sentido, la mera liberalidad¹⁶⁰, o bien la celebración de actos y contratos que sean beneficiosos para ambas partes, serían un aspecto muy importante a la hora de determinar el financiamiento. Al respecto, cabe tener presente el hecho de que en la actualidad ya existe una corporación llamada Corporación de Amigos del Parque¹⁶¹, quien ya ha dado apoyo al Parque Metropolitano y con quienes en el futuro se podrían generar mayores y mejores alianzas estratégicas.

Un último punto a destacar en relación al financiamiento es el hecho de que el Parque, como Fundación, puede perfectamente establecer expresamente en sus estatutos que un porcentaje de su financiamiento se hará por vía Fiscal, es decir, por parte del Estado. Dicho financiamiento se puede hacer efectivo a través de algún determinado Ministerio, o bien también puede ser por medio del Gobierno Regional. Nos encontramos entonces ante un sistema mixto, en el cual un porcentaje del financiamiento tiene su origen en el aporte del Estado y el resto se obtiene en virtud de lo que la Fundación genere en su actuar como privado, teniendo ahora una mayor flexibilidad e independencia para poder gestionar sus recursos.

Una situación muy similar a lo que aquí se recomienda preliminarmente para el Parque Metropolitano de Santiago en el caso de una eventual transformación a Fundación, se da en lo que ha sido denominado como Red de Fundaciones de la Presidencia de la República, la cual puede servir como un ejemplo de Fundaciones y Corporaciones que reciben apoyo estatal¹⁶². Esta red de Fundaciones, es presidida por la Directora Sociocultural de la Presidencia de la República y es una red social conformada por un conjunto de instituciones de derecho privado. Específicamente son siete fundaciones; Fundación INTEGRA; Fundación PRODEMU; Fundación de la Familia; Fundación Todo Chilenter; Fundación Tiempos Nuevos MIM; Fundación Artesanías de Chile; Fundación de Orquestas Juveniles e Infantiles de Chile; y una corporación; Corporación Cultural Matucana 100.

Se estima que esta red social contribuye eficazmente en la ejecución de políticas públicas y en la solución de determinadas carencias sociales, mediante un mejor y más eficiente manejo de los recursos públicos. En definitiva, estas fundaciones, al contar con una estructura flexible y eficiente, generan importantes logros, produciéndose una mezcla muy adecuada entre el apoyo fiscal y el actuar privado de dichas instituciones.

Como ejemplo de financiamiento de éstas fundaciones tenemos el Museo Interactivo Mirador MIM en el que la Fundación Tiempos Nuevos, a cargo de su gestión, recibe un apoyo por parte de

¹⁵⁹ Corporaciones y fundaciones.

¹⁶⁰ Una donación por ejemplo.

¹⁶¹ Entre sus aportes y proyectos se encuentran: la construcción de recintos para animales del Zoológico; Creación de la unidad educativa del Parque; Contratación de trabajadores en el programa Pro-empleo; entre otros.

¹⁶² Esto no implica el que el Parque pasaría a formar parte de dicha Red de Fundaciones, sino que se describe un sistema que a pesar de ser privado funciona al alero del Estado.

Estado a través del Ministerio de Educación que cubre el 70% (2.284 millones de pesos en el año 2008) de su presupuesto, lo que se formaliza a través de un convenio de desempeño.

Otro ejemplo es la Fundación PRODEMU, en la cual la fuente más significativa de ingresos proviene de la transferencia que se aprueba en el presupuesto de la Nación y que se integra por el Servicio Nacional de la Mujer SERNAM.

En otra esfera, y no como integrante de Red de Fundaciones de la Presidencia de la República, tenemos a la Corporación Nacional Forestal (CONAF), la que puede ser un modelo de funcionamiento a seguir, en el caso de que el Parque Metropolitano se transforme en una fundación o corporación. La CONAF es una entidad de derecho privado dependiente del Ministerio de Agricultura. Su misión fundamental es administrar y fomentar el desarrollo de las políticas forestales del país. Su Director Ejecutivo es nombrado por el Presidente de la República y en cuanto a su presupuesto anual, de un total que supera los 44 mil millones de pesos, más de 37 mil millones son aportados por el fisco¹⁶³. De esto se desprende el hecho de que, a pesar de ser un organismo privado, el Estado ejerce un control sobre la CONAF, primero mediante el nombramiento de sus directivos y segundo en virtud del aporte monetario que cubre una enorme parte del presupuesto total anual.

Un último caso que puede ejemplificar la operación de personas jurídicas de derecho privado y sin fines de lucro que reciben apoyo estatal, es la Fundación para la Superación de la Pobreza. Esta institución, propia de la sociedad civil tiene por objetivo evitar la exclusión social y ejecutar medidas para superar la pobreza. En cuanto a lo que nos convoca, el estado apoya económicamente a la Fundación a través de diversos organismos y además el resto del financiamiento se obtiene por diversos aportes. Específicamente MIDEPLAN aporta más de 3.000 millones de pesos, el Ministerio del Trabajo un poco más de 1.500 millones y el resto del presupuesto se integra mediante diversos aportes del Consejo de la Cultura, el SENAME, Universidades, Municipalidades, entre otros¹⁶⁴. Se puede observar entonces como una institución de derecho privado genera principalmente sus ingresos mediante el apoyo fiscal, pero a la vez tiene las facultades para poder generar recursos interactuando con otros organismos principalmente del mundo privado.

- g) Luego de analizar el financiamiento, se debe profundizar en un tema esencial y que va aparejado al hecho de que gran parte de los ingresos económicos provengan del Estado. Nos referimos al control que se debe ejercer sobre la gestión de los recursos aportados y la manera en virtud de la cual el Parque, en el caso de convertirse en una Fundación, debe ser supervisado y fiscalizado por los organismos estatales correspondientes.

Este control se debe materializar, en primera medida por el organismo a través del cual se integrarían los recursos fiscales. Al respecto, consideramos prudente que sea el Ministerio de Vivienda y Urbanismo el ente fiscal por el cual se entregue el financiamiento.

Al tener una mayor independencia como Fundación, se hace necesario establecer ciertos límites y tomar medidas que aseguren el buen manejo de los recursos. Al respecto cabe hacer mención a los Balances de Gestión Integral, (BGI) instrumentos de cuenta pública que han tenido exitosos resultados. Pero los BGI, se aplican principalmente a aquellas instituciones que en virtud de la Ley de Administración Financiera del Estado, formulan presupuesto público definido en dicha Ley. Es por esto que el Ministerio de Vivienda y Urbanismo al ser el organismo por el cual se integrarían

¹⁶³ Fuente: Balance Gestión Integral de CONAF año 2007.

¹⁶⁴ Información obtenida en base a la Gestión Institucional del año 2007 de la Fundación para la Superación de la Pobreza.

los recursos, debería incluir en su BGI, un ítem en el que se detalle la entrega y el uso del financiamiento destinado al Parque.

Junto a lo anterior, un mecanismo que sería adecuado y necesario aplicar son los denominados Convenios de Desempeño, herramientas de gestión que con una duración predeterminada, tienen por objeto acordar la transferencia de fondos por parte del Estado, pero con compromisos en la gestión que se traducen en metas estratégicas anuales y objetivos previamente fijados.

Como se puede observar, este sistema propicia un mayor control estatal y un monitoreo más adecuado al complementar la información obtenida por el BGI del correspondiente Ministerio con una constante revisión del respectivo Convenio de Desempeño.

Otro aspecto importante de destacar en lo relativo al control, tiene que ver con el Directorio de la Fundación. Al respecto, es muy importante que su conformación sea adecuada y asegure la participación de todos aquellos organismos que tienen algún grado de injerencia en el desarrollo de las actividades del Parque, ya sean estos de carácter público así como también algunos entes privados que sería importante incluir.

Un Directorio adecuado para el Parque Metropolitano de Santiago podría conformarse por los siguientes miembros:

- 1.- Un representante del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, ya sea el Ministro/a o bien otra persona designada por este. Esto encuentra su fundamento y es de toda lógica en razón de que a través de éste Ministerio se integrarán los recursos para la Fundación.
- 2.- El Intendente de la Región Metropolitana, debido a que el Parque es el área verde de mayor magnitud de la Región y el impacto que tiene en el ámbito regional es incuestionable.
- 3.- Un representante de la Asociación Chilena de Municipalidades, debido a que el Parque no sólo colinda con varios municipios, sino que también existen constantes relaciones que se dan con las municipalidades donde se encuentran los Parques Urbanos, los Parques emblemáticos y con todas las municipalidades del país con las que se establecen visitas programadas, proyectos de desarrollo comunal, etc.
- 4.- Un representante del Ministerio de Hacienda o bien de la DIPRES, en razón de que los recursos financieros provienen del Estado. Esto permitiría un control mucho más cercano sobre la Fundación por parte de la Institución encargada de entregar el financiamiento estatal.
- 5.- Un representante del Ministerio de Salud, debido a que la Organización Mundial de la Salud ha señalado que las áreas verdes son de una vital importancia para el mejoramiento de la calidad de vida de la ciudadanía y asimismo cumplen un rol fundamental en la prevención de enfermedades en grupos de riesgo.
- 6.- El Ministro/a del Medio Ambiente, por cuanto el Parque Metropolitano de Santiago tiene una importancia indudable en la realidad ambiental de la Región Metropolitana, que es a la vez la región con más altos índices de contaminación en el país.
- 7.- Un representante del Servicio Nacional de Turismo (SERNATUR), en razón de que el Parque Metropolitano es un polo de explotación turística de la capital. En este sentido ya existen relaciones que tienen por objeto el beneficio de ambas instituciones.

8.- Un representante de la Corporación de Amigos del Parque Metropolitano de Santiago, entidad que existe hace más de quince años y que ha tenido un rol muy importante en el desarrollo del Parque, siendo el organismo encargado de canalizar el apoyo del mundo privado.

9.- Un representante de la CODEFF (Comité Nacional Pro Defensa de la Flora y Fauna), que es la organización no gubernamental ambientalista más antigua de Chile y que tiene por objeto la conservación de la naturaleza, el medio ambiente y la promoción del desarrollo sustentable. También podría considerarse incorporar un integrante de WAZA o ALPZA en este lugar.

10.- Un representante de la ACHIPPA (Asociación Chilena de Profesionales del Paisaje), que como asociación gremial tiene como uno de sus principales objetivos la existencia de un paisaje urbano sustentable y que entre sus miembros tiene arquitectos y paisajistas. También podría considerarse incorporar un integrante de WAZA o ALPZA en este lugar.

11.- Un representante de la CPC (Confederación de la Producción y del Comercio), con la cual, al ser la asociación empresarial más representativa del país, se pueden generar alianzas estratégicas que acerquen al mundo privado al Parque en el desarrollo de su fin institucional.

Como se puede observar, la conformación de un Directorio multidisciplinario con miembros tanto del Estado como de organismos privados, permite que se garanticen los intereses de todos aquellos que tienen algún grado de participación en las actividades llevadas a cabo por el Parque Metropolitano de Santiago.

Con la existencia de este Directorio, el Director/a Ejecutivo del Parque respondería ante este organismo colegiado en lo relativo a la gestión. Por su parte el Directorio debería informar y responder primero ante el Ministerio de Vivienda y Urbanismo en lo relacionado al BGI que anualmente debe realizar el Ministerio y en segundo lugar ante el Ministerio de Hacienda y la DIPRES, en lo relativo al respectivo Convenio de Desempeño en virtud del cual se integraría el financiamiento. Así entonces se establece un sistema en el cual se lleva a cabo un certero control sobre la gestión del Parque como Fundación con apoyo estatal.

- h) En el caso de que se produzca un probable cambio en la institucionalidad jurídica y el Parque Metropolitano de Santiago se transforme en una Fundación con apoyo y control estatal, se debe tener presente que existen una serie de dificultades y problemas que se suscitarán y que son propios de una transformación de esta magnitud.

En primer lugar y como se señaló con anterioridad, en la actualidad la planta de trabajadores forma parte y tiene los privilegios propios del estatuto administrativo el cual ya no se aplicaría en el caso de que el Parque pasara a ser una fundación. Esta situación conllevaría a que se finiquitaría a los trabajadores según la modalidad actual y se procedería a la recontractación de aquellos que sean necesarios o bien a otras personas, pero todos bajo la modalidad del Código del Trabajo y las normas generales de la seguridad social. Al suceder esto no sería extraño que se produjeran ciertas situaciones de naturaleza coercitiva y que tengan por objeto paralizar los cambios institucionales con el fin de proteger a quienes podrían quedar sin trabajo o no perder los privilegios propios de ser parte de la administración del Estado. De esta forma “paros” o presiones sociales encabezadas por la Asociación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF) por ejemplo, podrían afectar y alterar un normal tránsito en el cambio de institucionalidad jurídica.

Por otro lado, se debe tener presente que todo el proceso que se debe seguir para que el Parque pueda adquirir la nueva institucionalidad, debe ser aprobado por vía legal. Se requiere de una ley tanto para que sea cancelada su institucionalidad de Servicio Público, como para que posteriormente sea aprobada la nueva figura jurídica de fundación con sus estatutos. En este

sentido, nos encontramos entonces ante un problema de índole político, ya que al requerirse una ley para que se produzcan los cambios, ello implica que se debe llegar a un consenso en el Congreso Nacional para que se produzcan los acuerdos y en definitiva se aprueben las leyes necesarias para que el Parque Metropolitano de Santiago deje de ser un Servicio Público y pase a ser una Fundación con apoyo y control en gran parte estatal.

- i) Como sabemos el Parque Metropolitano de Santiago es en la actualidad un Servicio Público y por tanto para que adquiera la institucionalidad jurídica de Fundación se requiere de un proceso. En primer lugar, se necesita un proyecto de ley en el cual se contemple la cancelación del Parque Metropolitano como Servicio Público. Luego, el proyecto debe incluir la nueva institucionalidad jurídica que se quiere para el Parque, indicando todos los motivos que hacen conveniente su cambio.

Asimismo, se deben redactar los estatutos de la naciente Fundación, los cuales al ser el ordenamiento jurídico interno de la misma, deben contener y cubrir todos los aspectos propios de la Fundación (nombre, domicilio, directorio, patrimonio y financiamiento, control, etc.).

Un aspecto importante de destacar tiene que ver con el patrimonio en relación a los terrenos del Parque en la actualidad, los cuales pertenecen al SERVIU Metropolitano. Esto es así debido a que en el año 1975, el Gobierno determinó que todos aquellos bienes inmuebles que eran de propiedad del Ministerio de Vivienda pasaran a ser propiedad del SERVIU, entre los que se encontraban los terrenos del Parque Metropolitano de Santiago. Es por esto que en el proyecto de ley se debe incluir un ítem en el cual se señale expresamente que los terrenos del Parque dejaran de ser propiedad del SERVIU y pasaran a la Fundación bajo alguna determinada figura legal.

Finalmente se deben celebrar los Convenios de Desempeño, si es que se aprueba dicha modalidad de financiamiento para el Parque.

En definitiva si el Parque Metropolitano opta por una institucionalidad de Fundación, ello implicaría que se transformaría en una institución de derecho privado con todos los beneficios que ello conlleva, pero se deben fijar matices centrados específicamente, primero en lo relativo a la forma en la que se materializaría el apoyo por parte del Estado, quien financiaría gran parte del presupuesto anual de la institución y segundo en el control del Estado en la institución, tanto en lo relativo a su estructuración así como en la composición de su Directorio. Todo esto debería ir incluido en el proyecto de ley y en los estatutos de la Fundación.

6.7.3 Otras alternativas de institucionalidad jurídica

En nuestro ordenamiento público, se han ido estableciendo nuevas opciones que básicamente buscan flexibilizar y hacer más eficiente al aparato estatal. Entre las soluciones que se han utilizado, un caso en particular que requiere de atención, es el de los denominados Comités.

La creación de estos Comités, tiene por objeto independizar una determinada área de gestión de un organismo público, buscando una administración más efectiva en la aplicación de políticas públicas. Los comités son dependientes de instituciones del Estado y nacen en virtud de acuerdos del consejo respectivo. Gozan de una autonomía y patrimonio relativos, pero igualmente tienen una mayor independencia para gestionar sus asuntos.

Un caso emblemático es el de INNOVA Chile, dependiente de la CORFO y que tiene a su cargo el impulso de la agenda de innovación de la Presidencia de la República, mediante el apoyo a empresas nacionales para que conozcan y tengan acceso a nuevas tecnologías. En el año 2008 contó \$47.772

millones¹⁶⁵, para ser asignados en calidad de subsidios, a través de diferentes líneas de apoyo. Su planta laboral no se encuentra dotada por ley y el régimen laboral es el propio del Código del Trabajo. Este comité, hasta el momento ha mostrado muy buenos resultados.

Otro caso es el del llamado SEP¹⁶⁶, que es otro comité creado por la CORFO, al cual se le han delegado una serie de materias relacionadas con el control de la gestión de las empresas del área estatal. Su objetivo principal es representar los intereses del Estado en todas aquellas empresas en las cuales éste tenga algún grado de participación¹⁶⁷. A pesar de que no tiene personalidad jurídica propia, puede celebrar actos y contratos y tiene RUT.

Un tercer Comité creado al alero de la CORFO, es el Centro Nacional de Productividad y Calidad, también conocido como Chile-Calidad. Tiene como objetivo esencial promover la gestión de excelencia de organizaciones del mundo público y privado. Entre sus clientes se cuentan, Ministerios, Subsecretarías, Servicios Públicos, Empresas Públicas y también entes privados como grandes empresas y pymes. En cuanto a la composición de su directorio, este se encuentra presidido por el subsecretario de Economía e integrado además por representantes de la CUT, la CPC, CORFO y el Ministerio del Trabajo. Como todos los casos anteriores, Chile-Calidad, puede actuar de manera más autónoma e independiente en la búsqueda de su objetivo institucional, lo que en definitiva lo hace más eficiente.

La creación de estos Comités, se enmarca en lo que se ha denominado como proceso de modernización del Estado y podrían ser aplicables a la realidad del Parque Metropolitano de Santiago, si es que se busca una mayor independencia, flexibilidad y eficiencia en su gestión.

¹⁶⁵ Fuente: Página Web institucional CORFO, Gerencia INNOVA Chile.

¹⁶⁶ Sistema de Empresas, Gobierno de Chile.

¹⁶⁷ Ya sea como socio, accionista o propietario.

7 ANALISIS DE PRESUPUESTO Y DISCIPLINA FINANCIERA

7.1 Estructura y Evolución del Presupuesto

La evolución de las partidas del presupuesto se muestra en el cuadro siguiente tomando como base 100 para el primer año que se contabiliza cada cuenta.

Cuadro II.17:
Evolución de las partidas del Presupuesto Ejecutado del
Parque Metropolitano de Santiago. Base 100 en 2001¹⁶⁸.

Ingresos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Aporte Fiscal	100	122	101	107	108	111	119
Ingresos de Operación	100	95	106	112	102	107	117
Otros Ingresos Corrientes	100	201	214	285	351	282	413
Renta de la Propiedad	-	-	-	-	100	99	102
Venta de Activos	100	39	77	41	74	41	30
Saldo Inicial de Caja	100	79	435	101	12 5	163	200
Total Ingresos	100	116	107	109	113	116	126
Gastos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Adquisición de Activos No Financieros	-	-	-	-	100	258	186
Bienes y Servicios de Consumo	100	101	102	107	109	118	124
Gastos en Personal	100	104	107	113	108	114	126
Inversión Financiera	100	-50	41	-111	-	-	-
Inversión Real	100	119	108	102	111	104	116
Otros Gastos Corrientes	100	452	73	39	211	383	139
Transferencias Corrientes	100	98	120	62	-	-	-
Saldo Final de Caja	100	552	127	159	209	258	238
Total gastos	100	116	107	109	113	116	126

Fuente: Elaborado por la Consultora.

El presupuesto ejecutado del Parque Metropolitano de Santiago ha aumentado en un 26% entre los años 2001 a 2007. A partir del año 2003 el presupuesto de esta institución ha presentado una tasa de crecimiento anual creciente.

Cabe destacar además, que el presupuesto del Parque Metropolitano de Santiago muestra dos fluctuaciones importantes: un aumento de la inversión real de 19% entre los años 2001 y 2002 por obras al interior del Parque, y un excesivo saldo final de caja el 2002 debido a una errónea planificación para el mes de diciembre de ese año. Estos montos se estabilizan medianamente en los años siguientes.

¹⁶⁸ O en primer año con datos disponibles.

El presupuesto del Parque Metropolitano representa un pequeño porcentaje del presupuesto total del MINVU. A continuación se muestra la participación del Parque Metropolitano de Santiago en el presupuesto total del MINVU:

Cuadro II.18:
Participación del Presupuesto Ley del Parque Metropolitano de Santiago sobre el Presupuesto Ley Total del MINVU

2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
1,4%	1,4%	1,4%	1,3%	1,3%	1,2%	1,1%

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La participación porcentual de los ítems de ingresos efectivos del PMS se presenta en el siguiente cuadro:

Cuadro II.19:
Distribución Porcentual Ingresos Efectivos Parque Metropolitano de Santiago

Ingresos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Aporte Fiscal	76%	80%	72%	75%	73%	73%	72%
Ingresos de Operación	22%	18%	22%	22%	20%	20%	20%
Otros Ingresos Corrientes	1%	1%	1%	2%	2%	2%	2%
Renta de la Propiedad	0%	0%	0%	0%	4%	4%	4%
Transferencias	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Venta de Activos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Saldo Inicial de Caja	1%	1%	5%	1%	1%	2%	2%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Desde el año 2003 el aporte fiscal tiene una participación porcentual relativamente constante superior al 70%, mientras los ingresos de operación también mantienen su participación relativa durante todo el período de evaluación (21% en promedio).

El aporte fiscal ha sido la fuente de ingreso más importante en todos los años del período bajo evaluación. Lo anterior se considera adecuado ya que los productos estratégicos del Parque Metropolitano de Santiago, tal como se analizó en la sección 5 de este capítulo, corresponden a bienes y servicios que deben ser financiados por el Estado. Además, a pesar de generar ingresos propios, estos no son suficientes para cumplir con los objetivos estratégicos de la institución.

Los Ingresos Propios de Operación, segunda fuente de ingreso, muestran una participación porcentual prácticamente constante entre los años 2001 a 2007, del orden del 21%. Lo anterior se considera adecuado ya que a pesar de enfrentar shocks externos que pueden otorgar una mayor variabilidad a esta fuente de ingreso, el Parque Metropolitano de Santiago ha sido capaz de mantener su participación relativa estable. Sin embargo, no se considera adecuado que producto del reconocimiento de ingresos que debe hacer esta institución, se reduzcan los ingresos provenientes del aporte fiscal, ya que de esta forma no están los incentivos claros para que el Parque realice esfuerzos para aumentar sus ingresos propios, sino más bien solo a cumplir lo presupuestado, ya que al realizar estos esfuerzos la institución no perciben los beneficios de hacerlo¹⁶⁹.

¹⁶⁹ Esta situación se repite en otros Servicios Públicos que generan ingresos propios como Dicrep.

El resto de los ítems de ingresos sólo aporta de manera marginal y corresponden a partidas complementarias dentro de la operación institucional.

En definitiva, respecto a la estructura de ingresos efectivos que presenta esta institución, esta se considera adecuada ya que por la naturaleza de los bienes y servicios que ofrece, tiene partidas de ingreso permanentes vinculadas directamente al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Además, el ítem de ingreso de operación que, como remencionaba, es susceptible a fluctuaciones, ha tenido una participación relativa constante. Estas características proporcionan estabilidad financiera lo cual permite un eficiente cumplimiento de sus funciones. Sin embargo, se debería diseñar un mecanismo que incentive la generación de ingresos propios.

A continuación se presenta la participación porcentual de las cuentas o ítems de gastos correspondientes al Parque Metropolitano de Santiago.

**Cuadro II.20:
Distribución Porcentual Gastos Ejecutados Parque Metropolitano de Santiago**

Gastos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Adquisición De Activos No Financieros	0%	0%	0%	0%	1%	3%	2%
Bienes Y Servicios De Consumo	18%	16%	17%	18%	17%	18%	18%
Gastos En Personal	40%	36%	39%	41%	38%	39%	40%
Inversión Financiera	-1%	0%	0%	1%	0%	0%	0%
Inversión Real	42%	43%	42%	39%	41%	37%	39%
Otros Gastos Corrientes	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%
Transferencias Corrientes	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Saldo Final De Caja	1%	5%	1%	2%	2%	2%	2%
Total Gastos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Existen tres ítems de gastos que en conjunto representan cerca del 95% del gasto total: Gasto en personal, Inversión Real y Bienes y Servicios de Consumo. Al igual que los ingresos, la participación relativa de estas tres cuentas de gastos se mantiene más bien constante durante el período de evaluación. Lo anterior se considera conveniente para poder realizar una buena proyección de gastos.

Se analizará a continuación el ítem Gasto en Personal que representa el 39% de desembolsos en el período. La siguiente es la distribución de dichos gastos:

**Cuadro II.21:
Distribución Gastos en Personal Parque Metropolitano de Santiago (M\$ de 2008)**

Gastos en Personal	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Remuneraciones a Contrata y de Planta	2.278.843	2.397.182	2.446.994	2.363.897	2.475.254	2.550.464	2.909.266
Horas Extraordinarias	511.018	522.164	533.615	527.083	533.325	600.057	584.392
Honorarios	56.229	45.771	53.532	48.082	39.950	85.957	65.097
Otros	1.523	2.559	1.530	1.217	4.861	-	28.645
Total Gastos en Personal	2.847.613	2.967.676	3.035.671	2.940.278	3.053.391	3.236.478	3.587.400

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Desde 2001, el gasto total en personal aumenta en 26%, mientras las remuneraciones a empleados de planta y a contrata lo hacen en 28% y las horas extraordinarias en 14%. Los aumentos en sueldos van en línea con los gastos totales, de forma tal que su participación sobre el global se ha mantenido constante. En el siguiente cuadro se observa la participación relativa de las subcuentas que componen el desembolso en recursos humanos:

**Cuadro II.22:
Distribución Porcentual Gastos en Personal Parque Metropolitano de Santiago (M\$ de 2008)**

Gastos en Personal	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Remuneraciones a Contrata y de Planta	80%	81%	81%	80%	81%	79%	81%
Horas Extraordinarias	18%	18%	18%	18%	17%	19%	16%
Honorarios	2%	2%	2%	2%	1%	3%	2%
Otros	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Total Gastos en Personal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Los ítems que componen el gasto en personal han mostrado un comportamiento estable en el período estudiado. A su vez, los gastos por horas extra se mantienen en un rango de entre el 19% y el 25% de las remuneraciones de planta y a contrata, con un promedio del 22%, mientras los pagos por honorarios han tenido una participación muy menor. En la sección referente a recursos humanos (6.2) se profundiza en el análisis sobre la composición de la dotación de personal.

7.2 Análisis de Ejecución Presupuestaria

A continuación se ilustra la ejecución global del presupuesto del Parque Metropolitano de Santiago para los años 2001 a 2007 con respecto al presupuesto vigente.

**Cuadro II.23:
Porcentaje de Ejecución Presupuestaria (M\$ de 2008)**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Total Presupuesto Vigente	7.227.408	8.417.837	7.639.547	7.814.124	8.067.950	8.296.939	8.942.023
Total Presupuesto Ejecutado	7.204.341	8.355.153	7.697.265	7.854.303	8.109.002	8.392.922	9.054.626
% Ejecución Presupuestaria	99,7%	99,3%	100,8%	100,5%	100,5%	101,2%	101,3%

Fuente: Departamento de Finanzas Parque Metropolitano de Santiago.

El Presupuesto Vigente se compone de la agregación de la planificación que se hará mes a mes del año en ejercicio hasta noviembre y que determinará el monto final del aporte fiscal. Por esta razón no sorprende que la ejecución se acerque al 100% pues se irá incorporando la información nueva y el aporte fiscal y los saldos de caja se ajustarán a la planificación mensual.

De acuerdo a las definiciones del PMS, los gastos incluyen los saldos de caja como la variable de ajuste con los gastos. Es por esto que el cuadro anterior incluye los saldos de caja dentro de la ejecución presupuestaria, por lo que será un buen indicador de la disciplina financiera revisar el saldo

promedio de esta cuenta, lo que se hará para los años 2006, 2007 y 2008 en el punto 7.4: Análisis de Disciplina Financiera.

Por su parte, los presupuestos iniciales autorizados por Ley han sufrido modificaciones en el período estudiado. De esta forma, el total del Presupuesto Vigente resultante hacia el final de cada año muestra incrementos, que alcanzan niveles altos de 14,9% en 2002 y 16,4% en 2007, nunca bajando del 6%. El cuadro siguiente muestra las variaciones que experimentaron las cifras de los presupuestos iniciales y los presupuestos vigentes resultantes hacia el final de cada año.

**Cuadro II.24:
Comparación Totales Presupuesto Ley y Ejecutado (M\$ de 2008)**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Total Presupuesto Ley	6.542.528	7.270.458	7.203.247	7.266.602	7.608.338	7.806.024	7.780.357
Total Presupuesto Ejecutado	7.204.341	8.355.153	7.697.265	7.854.303	8.109.002	8.392.922	9.054.626
% Cambio Vigente vs. Inicial	10,1%	14,9%	6,9%	8,1%	6,6%	7,5%	16,4%

Fuente: Departamento de Finanzas Parque Metropolitano de Santiago.

A continuación se muestran las diferencias entre el presupuesto inicial y el ejecutado, por ítem:

**Cuadro II.25:
Diferencias Por Ítem entre Presupuesto Ejecutado y Ley (M\$ de 2008)**

Ingresos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Aporte Fiscal	1.218.084	1.156.232	- 54.348	433.669	224.982	233.998	647.511
Ingresos De Operación	- 688.080	- 234.752	57.011	- 39.754	50.755	129.975	273.537
Otros Ingresos Corrientes	43.066	86.026	80.255	112.530	- 221.781	107.094	167.821
Rentas De La Propiedad	-	-	-	-	331.990	- 28.199	11.074
Transferencias	-	7.773	-	-	-	-	-
Venta De Activos	- 5.495	- 4.348	8.107	- 3.288	7.033	- 42	- 6.010
Saldo Inicial De Caja	94.238	73.763	402.994	84.544	107.685	144.072	180.337
Total Ingresos	661.812	1.084.694	494.018	587.700	500.664	586.898	1.274.269
Gastos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Adquisición De Activos No Financieros	-	-	-	-	21.879	242.829	138.491
Bienes Y Servicios De Consumo	- 18.673	8.740	54.807	106.628	34.587	157.107	241.956
Gastos En Personal	151.711	293.457	371.173	425.646	267.497	452.978	754.629
Inversión Financiera	- 40.078	20.016	- 16.496	44.042	-	-	-
Inversión Real	481.409	290.782	- 22.084	- 113.545	- 906	- 500.571	- 54.620
Otros Gastos Corrientes	9.558	45963	6.941	3.310	16.397	34.935	9.778
Transferencias Corrientes	1.885	142	1.882	- 1.503	-	-	-
Saldo Final Caja	76.000	425.594	97.795	123.121	161.209	199.620	184.035
Total Gastos	661.812	1.084.694	494.018	587.700	500.664	586.898	1.274.269

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La razón principal de los cambios entre lo presupuestado y lo finalmente desembolsado se explica principalmente por los gastos en personal, ya que el error en la programación de esta cuenta explica por sí sola el 52% de la variación total en el período 2001-2007. En segundo y tercer lugar, son los

saldos de caja y los bienes y servicios de consumo los que más influyen en estas diferencias, al representar el 24% y el 11% respectivamente.

Por otro lado, en promedio la inversión real sólo constituye el 2% de la desviación en el período pero con una gran dispersión, de forma tal que en 2001 la ejecución de este ítem fue sustantivamente mayor a lo proyectado y significó el 73% de los cambios; mientras en 2005, fue la ejecución fue claramente inferior a la planificación original, disminuyendo las diferencias globales entre lo proyectado y lo gastado en un monto equivalente al 85% del error en la estimación del total de los egresos.

**Cuadro II.26:
Presupuesto Ley y Ejecutado Remuneración por Horas Extra (M\$ de 2008)**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Presupuesto Ejecutado	438.184	401.291	407.927	413.253	412.092	414.380	418.784
Presupuesto Ley	511.018	522.164	533.615	527.083	533.325	600.057	584.392
Diferencia	72.834	120.873	125.688	113.830	121.233	185.677	165.608

Fuente: Elaborado por la Consultora.

En promedio, las diferencias por horas extra constituyen el 17% del total de las discrepancias en el presupuesto global, y el 33% de los gastos en personal, por lo que se puede decir que durante el período no ha habido precisión ni profundidad para estimar las remuneraciones, y el MINVU ha permitido la entrega de fondos fiscales para financiar estas diferencias, las que han sido sistemáticamente altas.

Por el lado de las entradas, los ingresos de operación son las cuentas más susceptibles a cambios por estar influidas por variables exógenas; sin embargo es el aporte fiscal la cuenta que financia estas discrepancias al constituir el 74% del monto necesario para cubrir el exceso de gasto.

De esta forma, la variación entre lo presupuestado originalmente y lo efectivo se da por aumentos no previstos de gastos, y no por ingresos propios no programados. Estos gastos finalmente deben ser cubiertos por fondos fiscales, lo que ha sido autorizado sistemáticamente en el período.

Como conclusión general se puede considerar como positiva la flexibilidad que permite el Presupuesto Vigente para ir incorporando los cambios que se generen desde la planificación inicial. Sin embargo, las grandes diferencias entre lo definido originalmente y lo efectivamente ejecutado indica que el Presupuesto Ley otorgará un marco amplio de acción, lo que puede conllevar a una menor precisión y prolijidad a lo largo del año cuando se solicita el aporte fiscal.

7.3 Análisis por Producto Estratégico

En esta sección se analizarán los ingresos y gastos para el Zoológico Nacional y las Piscinas del Parque Metropolitano de Santiago¹⁷⁰. Los ingresos de operación serán las entradas pagadas a estos

¹⁷⁰ Los sistemas de gestión del Parque no asignan los movimientos de ingresos y gastos por productos estratégicos, si no que por centros de costos. Los productos que se pueden identificar serán entonces aquellos que coincidan con los centros de costos, esto es, Zoológico Nacional y Piscinas. Así también, sólo se pudo extraer

servicios durante el período estudiado¹⁷¹, mientras los gastos distintos a la inversión real y los bienes y servicios de consumo deberán ser estimados¹⁷².

Se hace entonces patente la necesidad de reestructurar los centros de costo en función de los productos estratégicos para todas las cuentas y subcuentas, como requisito fundamental para hacer análisis de eficiencia, rentabilidad y efectividad de cada unidad demandante.

7.3.1 Zoológico

La siguiente es la distribución mensual de ingresos por entradas pagadas al zoológico:

Cuadro II.27: Distribución Mensual Entradas Pagadas Zoológico Nacional

Mes	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Enero	10%	12%	9%	9%	11%	9%	9%
Febrero	11%	13%	10%	12%	12%	11%	14%
Marzo	7%	10%	8%	5%	6%	6%	6%
Abril	7%	6%	7%	6%	6%	7%	7%
Mayo	6%	6%	7%	8%	4%	4%	5%
Junio	7%	4%	6%	7%	3%	5%	3%
Julio	14%	13%	17%	17%	24%	19%	19%
Agosto	8%	8%	13%	10%	8%	10%	10%
Septiembre	9%	8%	7%	7%	6%	9%	9%
Octubre	7%	6%	6%	8%	9%	9%	7%
Noviembre	8%	8%	6%	6%	6%	7%	6%
Diciembre	5%	6%	4%	5%	4%	5%	5%
Totales	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Como se espera, los mayores ingresos se encuentran en las fechas de vacaciones escolares, esto es, Enero, Febrero, Julio y Agosto. El mes con mayor afluencia es Julio con un 18% en promedio para el período aunque con mayor variabilidad, lo que se condice con estar muy asociado a factores externos como el clima.

En el siguiente cuadro se observa la participación de los ingresos por el zoológico frente al total de ingresos totales:

Cuadro II.28: Ingresos por Entradas Pagadas Zoológico como Porcentaje de Ingresos de Operación e Ingresos Totales Parque Metropolitano de Santiago

Ítem	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Ingresos por entradas pagadas al Zoológico/Total Ingresos de Operación PMS	47%	48%	49%	50%	66%	64%	65%
Ingresos por entradas pagadas al Zoológico/Total Ingresos PMS	10%	8%	10%	11%	13%	13%	13%

Fuente: Elaborado por la Consultora.

¹⁷¹ En la sección 8.4.3 se analizarán los ingresos si el fisco transfiriera directamente fondos por cada gratuidad entregada.

¹⁷² Los totales de montos asignados mediante estimación, así como los supuestos utilizados se encuentran en la sección 4.5.

Los ingresos del Zoológico como parte de los ingresos totales de operación fueron en promedio el 56%, y muestran un fuerte aumento a partir de 2005, reflejando el gran incremento en las entradas pagadas en los meses de vacaciones escolares de invierno (el aumento interanual para los meses de julio y agosto de 2005 fue de 42%). En tanto, la participación en el total de los ingresos como promedio para el período es de 11%, con saltos a partir de 2005 por los ingresos en vacaciones escolares, y con caídas fuertes para 2002 por la caída en julio de los ingresos (la variación interanual para los meses de julio y agosto de 2002 fue de -13%).

Es claro que los ingresos totales del Zoológico, y también su participación relativa frente a los ingresos de operación y globales del Parque Metropolitano de Santiago, se determinan en gran medida por los meses de vacaciones escolares. El análisis de las tarifas por usuario se encuentra en el punto 8.4 de esta evaluación.

En cuanto a los gastos, se mostrarán a continuación la participación relativa de los desembolsos del Zoológico por bienes y servicios de consumo e inversión real, frente al total de estas cuentas para el parque.

**Cuadro II.29:
Participación de Gastos por Bienes y Servicios de Consumo e Inversión Real del Zoológico sobre los Totales del Parque Metropolitano de Santiago**

Ítem	2005	2007
Bienes y Servicios de Consumo Zoológico/Bienes y Servicios de Consumo PMS	28%	20%
Inversión Real Zoológico/Inversión Real PMS	3%	1%

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La caída abrupta en la participación de gastos en bienes y servicios de consumo del Zoológico se debe a un descenso del 82% en los gastos en agua, producto de una redistribución contable en la asignación de costos y no a cambios reales de magnitud. Con respecto a la inversión real, hay una caída del 76% en el monto de los proyectos para el Zoológico entre los dos años analizados; cabe destacar que en 2005 se realizaron dos proyectos y en 2007 uno, reflejando el hecho de que el total de esta cuenta dependerá de la aprobación de iniciativas puntuales.

De acuerdo a los métodos de asignación de gastos totales descritos en la sección 4.5 de este informe, las siguientes son las rentabilidades del Zoológico Nacional¹⁷³:

Cuadro II.30: Rentabilidad Zoológico Nacional

Ítem	2005	2007
Rentabilidad Zoológico	9%	27%

Fuente: Elaborado por la Consultora.

El aumento en el ingreso por visitas explica el 63% de la variación en las utilidades en estos años, y responde a mayores visitas en 2007 y no a mayores tarifas. El 37% restante es el resultado de menores gastos.

¹⁷³ La rentabilidad se definió como la diferencia entre los ingresos de operación por entradas pagadas y los gastos totales correspondientes al zoológico, dividida por dichos ingresos.

7.3.2 Piscinas

La siguiente es la distribución mensual de ingresos por entradas pagadas a las piscinas del Parque Metropolitano de Santiago (Tupahue y Antilén).

Cuadro II.31: Distribución Mensual Entradas Pagadas Piscinas

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Enero	36%	41%	44%	46%	54%	41%	43%
Febrero	31%	26%	27%	23%	25%	29%	21%
Marzo	5%	6%	5%	2%	4%	4%	5%
Noviembre	4%	7%	5%	4%	3%	6%	6%
Diciembre	24%	21%	19%	25%	15%	19%	25%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Enero es durante todo el período el mes con más entradas por visitas pagadas, con un 43% en promedio. De 2001 a 2002 aumentó su participación en 5% pese a haberse mantenido estable en los ingresos absolutos. La razón de este aumento fue una base comparativa menor, ya que el total de ingresos en 2002 cayó en 13%, al disminuir los de febrero en 26% y los de diciembre en 22%. La razón del aumento en la participación de enero en 2005 se debió a un crecimiento interanual de 20%, por sobre el 3% que creció el total del año.

A continuación se muestran los ingresos por entradas a las piscinas como porcentaje del total de ingresos propios del Parque:

**Cuadro II.32:
Ingresos por Entradas Pagadas Piscinas como Porcentaje de Ingresos de Operación e Ingresos Totales Parque Metropolitano de Santiago**

Ítem	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Ingresos por entradas pagadas Piscinas /Total Ingresos de Operación PMS	10%	9%	9%	8%	9%	9%	11%
Ingresos por entradas pagadas Piscinas/Total Ingresos PMS	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La participación de los ingresos por entradas pagadas a las piscinas es muy estable durante el período, con un promedio del 9%. El cambio en el porcentaje sobre el total de los ingresos de operación del Parque entre 2006 y 2007 se explica por un crecimiento de 36% de las entradas pagadas, gracias en gran parte al 44% que aumentaron los ingresos en enero de ese año. El análisis de las tarifas de las piscinas se encuentra en la sección 8.4 de esta evaluación.

En el cuadro II.34 se ilustra el porcentaje del gasto en bienes y servicios de consumo en las piscinas sobre los gastos totales por este concepto para el Parque Metropolitano de Santiago. En los años analizados no existieron proyectos de inversión para este centro de costos.

**Cuadro II.33:
Participación de Gastos por Bienes y Servicios de Consumo Piscinas sobre los Totales del
Parque Metropolitano de Santiago**

Ítem	2005	2007
Bienes y Servicios de Consumo Piscinas/Bienes y Servicios de Consumo PMS	4%	2%

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La caída en las participaciones entre 2005 y 2007 se debe a que los gastos por mantención fueron reasignados al centro de costos Institucional. Ésta es la razón por la que dentro del centro de costos Piscinas, el subítem Materiales de Uso y Consumo (que incluye la cuenta Materiales para Mantenimiento) cae en un 41% y por la que desaparece el subítem Mantenimiento y Reparaciones.

A continuación se mostrarán las rentabilidades del producto Piscinas¹⁷⁴:

Cuadro II.34: Rentabilidad Piscinas.

Ítem	2005	2007
Rentabilidad Piscinas	22%	69%

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La variación entre estos dos años se explica en un 56% por el aumento en entradas pagadas, cuyos ingresos asociados crecieron en 43%. La caída en los gastos explica por tanto un 44%.

7.4 Análisis de Disciplina Financiera

A continuación se mostrarán los flujos de ingresos y gastos correspondientes al período 2006-2008:

**Cuadro II.35:
Flujo de Ingresos y Gastos Año 2006 (M\$ 2008)**

Mes	Saldo Inicial	Ingresos Netos de Saldo Inicial de Caja	Gastos Netos de Saldo Final de Caja	Saldo Final
Enero	155.420	449.291	271.854	332.858
Febrero	332.858	468.132	349.782	451.208
Marzo	451.208	426.668	471.090	406.786
Abril	406.786	547.937	779.567	175.156
Mayo	175.156	553.216	728.122	250
Junio	250	660.226	660.000	476
Julio	476	640.139	611.076	29.540
Agosto	29.540	537.082	561.662	4.960
Septiembre	4.960	785.814	721.761	69.012
Octubre	69.012	790.119	726.217	132.915
Noviembre	132.915	818.340	689.718	261.537
Diciembre	261.537	1.560.536	1.622.453	199.620
Promedio	168.343	686.458	682.775	172.026

Fuente: Departamento de Finanzas Parque Metropolitano de Santiago.

¹⁷⁴ Al igual que en el producto Zoológico, la rentabilidad se definió como la diferencia entre los ingresos de operación por entradas pagadas y los gastos totales de las piscinas, dividida por dichos ingresos.

**Cuadro II.36:
Flujo de Ingresos y Gastos Año 2007 (M\$ 2008)**

Mes	Saldo Inicial	Ingresos Netos de Saldo Inicial de Caja	Gastos Netos de Saldo Final de Caja	Saldo Final
Enero	191.207	490.854	287.732	394.329
Febrero	394.329	503.985	391.984	506.330
Marzo	506.330	451.646	447.209	510.767
Abril	510.767	554.741	676.463	389.045
Mayo	389.045	343.894	532.393	200.546
Junio	200.546	672.092	660.025	212.613
Julio	212.613	888.428	982.658	118.383
Agosto	118.383	713.361	589.188	242.557
Septiembre	242.557	759.601	775.768	226.390
Octubre	226.390	695.905	636.444	285.851
Noviembre	285.851	547.861	734.923	98.789
Diciembre	98.789	2.241.051	2.155.805	184.035
Promedio	281.401	738.618	739.216	280.803

Fuente: Departamento de Finanzas Parque Metropolitano de Santiago.

**Cuadro II.37:
Flujo de Ingresos y Gastos Año 2008 (M\$ 2008)**

Mes	Saldo Inicial	Ingresos Netos de Saldo Inicial de Caja	Gastos Netos de Saldo Final de Caja	Saldo Final
Enero	169.305	515.978	366.986	318.297
Febrero	318.297	520.468	371.752	467.013
Marzo	467.013	688.589	1.005.620	149.982
Abril	149.982	747.816	869.604	28.194
Mayo	28.194	659.643	661.829	26.008
Junio	26.008	791.014	719.999	97.023
Julio	97.023	783.965	564.137	316.851
Agosto	316.851	422.747	375.658	363.940
Septiembre	363.940	578.873	887.751	55.062
Octubre	55.062	661.409	583.265	133.206
Noviembre	133.206	715.073	349.363	498.916
Diciembre	498.916	1.916.217	2.456.345	-41.212
Promedio	218.650	750.149	767.692	201.107

Fuente: Departamento de Finanzas Parque Metropolitano de Santiago.

En promedio mensual, los saldos de caja del período sobre los gastos netos de saldo final de caja correspondieron a 26%, 38% y 25% en los años 2006, 2007 y 2008. Para todos los años analizados, este porcentaje no baja del 46% en los meses de enero y febrero, lo que se podría explicar en parte porque en dichos meses aumenta la afluencia a Piscinas y al Zoológico, generando ingresos que tienen componentes impredecibles como el clima, lo que podría hacer más difícil la planificación de caja, aunque en ningún caso justificando saldos de esta magnitud.

Estas cifras nos indican que la programación mensual no es la adecuada, pues el grueso de estos ingresos es por concepto de Aporte Fiscal, los que se solicitan mes a mes, siendo que los eventuales excesos por concepto de ingresos propios pueden ser utilizados como caja, y de esta forma podrían ajustar la solicitud de fondos para el mes siguiente, lo que no se ha hecho de acuerdo a las cifras mostradas. Así, las grandes desviaciones entre el Presupuesto Ley y el Presupuesto Vigente nos dan una luz de que ha faltado disciplina financiera y a la vez, que el MINVU no ha sido lo suficientemente exigente para lograr que el Parque Metropolitano de Santiago tenga una mejor planificación y un marco más delimitado.

Como se mencionó antes, la flexibilidad para responder a las necesidades no previstas es recomendable pues permite que las actividades del Parque incorporen la nueva información que surja desde la planificación original. Sin embargo, dichas diferencias se han mantenido en todo el período estudiado, dando una señal clara de que el proceso de planificación no ha sido el adecuado. Se observan saldos de caja muy elevados en proporción a los movimientos financieros del PMS, lo que es una clara ineficiencia que mantiene fondos inactivos cuyo uso alternativo en otros servicios pudo haber sido muy alto¹⁷⁵.

¹⁷⁵ Cabe resaltar que desde los últimos meses de 2008, las solicitudes de fondos fiscales se programan semanalmente, lo que apunta claramente al objetivo de afinar la mantención de saldos.

8 ANALISIS DE RESULTADOS

8.1 Eficacia y Calidad

i. Clientes/usuarios/beneficiarios

El cuadro siguiente resume el total de personas que han ingresado a alguna de las dependencias, o han participado en productos de los que se lleva registro de usuarios efectivos. Corresponde al registro histórico de visitas al Zoológico, Piscinas y al Centro Educativo Bosque Santiago. Se agregan los usuarios de Gimnasia Entretenida y Yoga.

**Cuadro II.38:
Usuarios de Productos del Parque Metropolitano de Santiago**

Productos Estratégicos	Actividades	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Zoológico	Ingresos Pagados Zoológico	441.191	417.907	447.093	477.127	572.613	610.068	655.344
Total Zoológico		441.191	417.907	447.093	477.127	572.613	610.068	655.344
Diversión y Esparcimiento	Gimnasia Entretenida y Yoga	-	-	-	16.039	12.607	13.658	15.024
	Piscina	24.669	23.910	26.782	27.346	28.955	34.789	39.611
Total Diversión y Esparcimiento		24.669	23.910	26.782	43.385	41.562	48.447	54.635
Gratuidades	Gratuidades Zoológico	126.723	158.274	176.175	216.571	188.343	189.105	229.997
	Gratuidades Piscina	-	-	-	10.831	11.395	19.933	19.252
Total Gratuidades		126.723	158.274	176.175	227.402	199.738	209.038	249.249
Educación Medio Ambiental Bosque Santiago	Bosque Santiago	-	-	-	9.049	9.049	23.472	33.903
Total Educación Medio Ambiental		-	-	-	9.049	9.049	23.472	33.903
Total Ingreso Personas		592.583	600.091	650.050	756.963	822.962	891.025	993.131

Fuentes: Antecedentes entregados por el PMS y datos BGI años 2002, 2004, 2005, 2006, 2007 del Parque Metropolitano de Santiago.

Se observa una clara evolución ascendente en el número de usuarios del Parque, y en particular un importante incremento en las personas ingresadas al Zoológico pagando su entrada, que es por lejos la fuente de visitas registrada más importante. En tanto, en el período estudiado, las gratuidades componen el 35% de las visitas al Zoológico, así como en las Piscinas el 30% está en esta categoría.

En el Parque Metropolitano de Santiago no hay medidas del ingreso de personas¹⁷⁶, si no sólo de los vehículos que han entrado ya sea pagando peaje o gratuitamente¹⁷⁷.

El siguiente cuadro ilustra los vehículos registrados que han ingresado al Parque:

**Cuadro II.39:
Número de Vehículos Ingresados al Parque Metropolitano de Santiago**

Producto	Actividad	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Todos	Ingresos Pagados	131.578	129.239	156.981	167.422	171.783	173.508	204.069
Gratuidades	Ingresos Gratuitos	21.606	31.262	31.017	21.745	33.510	30.868	5.882
Total Vehículos	Total	153.184	160.501	187.998	189.167	205.293	204.376	209.951

Fuente: División de Finanzas Parque Metropolitano de Santiago.

¹⁷⁶ En el Balance de Gestión Integral 2002 del Parque Metropolitano de Santiago se estima "que aproximadamente ingresan al Parque 4.000.000 de personas. Por falta de personal y de presupuesto es difícil lograr una cifra exacta".

¹⁷⁷ Los vehículos contabilizados se refieren a automóviles, motocicletas, buses corrientes y de turismo, y van-carry.

La evolución es creciente en los primeros años para estancarse al final del período, hecho coherente con la cantidad limitada de espacio para estacionar con la que cuenta el parque, y la que es compensada con los estacionamientos ubicados afuera del mismo. Cabe mencionar que los ingresos gratuitos representaron el 16% de los vehículos que entraron en el período.

8.2 Indicadores de Eficacia

Los Indicadores de Eficacia, se clasifican según si son de Cobertura, Calidad Técnica o Grado de Focalización Efectiva.

8.2.1 Cobertura

**Cuadro II.40:
Indicadores de Cobertura**

Productos Estratégicos	Indicador	Forma de cálculo	Dimensión	Ámbito de Control	2004 (%)	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)
Áreas verdes Parque Urbanos	Tasa de uso de los 13 Parques Urbanos para eventos en relación a los eventos posibles de realizar en los 13 parques	$((N^{\circ} \text{ de eventos ocurridos en los 13 parques urbanos año } t / N^{\circ} \text{ de eventos posibles en los 13 parques urbanos año } t) * 100)$	Eficacia	Producto	9,0	78,0	12,0	18,0
Zoológico Exhibición animal	Tasa de ocupación del Zoológico en relación a la capacidad medida en número de visitas posibles.	$((N^{\circ} \text{ de visitas realizadas al Zoológico en el año } t / \text{Capacidad medida en número de visitas posibles en el año } t) * 100)$	Eficacia	Producto	104,1	109,5	116,4	133,1
Diversión y Esparcimiento Piscinas	Tasa de ocupación de las piscinas en relación a la capacidad medida en número de visitas posibles.	$((N^{\circ} \text{ de visitas realizadas a las piscinas año } t / \text{Capacidad medida en número de visitas posibles año } t) * 100)$	Eficacia	Producto	69,0	61,6	110,4	118,4
Cultura Casa de la Cultura	Tasa de ocupación de la casa de la cultura en actividades culturales en relación a la capacidad medida en número de días de fin de semana.	$((N^{\circ} \text{ de días de fin de semana que está ocupada la casa de la cultura en actividades culturales año } t / \text{Capacidad medida en número de días de fin de semana año } t) * 100)$	Eficacia	Producto	70,9	77,9	74,3	75,0

Fuente: Indicadores de Desempeño Año 2007, Parque Metropolitano de Santiago.

El indicador de uso de eventos en los Parques Urbanos tiene un nivel muy bajo de cumplimiento (los porcentajes para el año 2005 son los informados por el PMS y la Consultora cree que habría un error de traspaso de los datos). Sin embargo, se considera que este indicador no es válido para analizar la gestión del Parque, pues la gran mayoría de estos eventos son iniciativas de terceros, lo que es coherente con el hecho de que la función del Parque Metropolitano de Santiago en los Parques Urbanos se concentra en la mantención y no el desarrollo de actividades.

El indicador relacionado con la Casa de la Cultura está en un nivel alto de cumplimiento para el período analizado. Sin embargo, se deben usar todos los días en que la Casa de la Cultura puede funcionar, y no solo los fines de semana. Además, falta separar por eventos públicos y privados. Por estas razones, se proponen los siguientes indicadores:

**Cuadro II.41:
Indicadores de Ocupación Casa de la Cultura, Parque Metropolitano de Santiago**

Productos Estratégicos	Indicador	Forma de cálculo	Dimensión	Ámbito de Control
Cultura Casa de la Cultura	Tasa de ocupación de la casa de la cultura en actividades privadas en relación al total de días del año.	$((N^{\circ} \text{ de días en que está ocupada la casa de la cultura en actividades privadas año t} / \text{Capacidad medida en número de días del año t}) * 100)$	Eficacia	Producto
Cultura Casa de la Cultura	Tasa de ocupación de la casa de la cultura en actividades culturales en relación al total de días del año.	$((N^{\circ} \text{ de días en que está ocupada la casa de la cultura en actividades culturales año t} / \text{Capacidad medida en número de días del año t}) * 100)$	Eficacia	Producto

Fuente: Elaborado por la Consultora.

En cuanto a los indicadores sobre la capacidad de las Piscinas y el Zoológico, la capacidad máxima definida por el Parque Metropolitano de Santiago es de 50.000 y 687.277 visitas anuales respectivamente. De acuerdo a las cifras mostradas en los BGI, los indicadores anteriores no coinciden con los datos recibidos por la Consultora. Por esto, se calcularán nuevamente estos indicadores a continuación:

**Cuadro II.42:
Indicadores de Capacidad Utilizada Zoológico y Piscinas, Parque Metropolitano de Santiago**

Productos Estratégicos	Indicador	Forma de cálculo	Dimensión	Ámbito de Control	2004 (%)	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)
Zoológico Exhibición animal	Tasa de ocupación del Zoológico en relación a la capacidad medida en número de visitas posibles.	$((N^{\circ} \text{ de visitas realizadas al Zoológico en el año } t / \text{Capacidad medida en número de visitas posibles en el año } t) * 100)$	Eficacia	Producto	101	110	116	128
Diversión y Esparcimiento o Piscinas	Tasa de ocupación de las piscinas en relación a la capacidad medida en número de visitas posibles.	$((N^{\circ} \text{ de visitas realizadas a las piscinas año } t / \text{Capacidad medida en número de visitas posibles año } t) * 100)$	Eficacia	Producto	76	81	109	118

Fuente: Elaborado por la Consultora.

De acuerdo a estas medidas, el uso del Zoológico y las Piscinas está por sobre su óptimo, especialmente considerando que su cálculo supone un uso parejo durante el día, sin considerar que hay horas punta y valle. Se debe tener en cuenta que las Piscinas y el Zoológico son una fuente de ingresos para el Parque, por lo que un indicador que permanentemente supera la meta puede justificar un alza de la tarifa para ajustarse a la capacidad, o, en su defecto, estudiar si la capacidad máxima definida para calcular este indicador sigue siendo vigente. En la sección 8.4.2 se analizará la estructura de tarifas.

8.2.2 Calidad Técnica

**Cuadro II.43:
Indicadores de Calidad Técnica**

Productos Estratégicos	Indicador	Forma de cálculo	Dimensión	Ámbito de Control	2004 (%)	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)
Áreas verdes Parque Metropolitano de Santiago (722 hás)	Porcentaje de la superficie protegida por cortafuegos en relación al total de la superficie que requiere ser protegida por cortafuegos.	((Superficie en Há que se encuentran protegidas a través de cortafuegos año t/Superficie en Há que requiere ser protegida por cortafuegos año t)*100)	Eficacia	Producto	92,5	93,7	119,9	96,0
Áreas Verdes Parque Metropolitano de Santiago (722 hás)	Porcentaje de superficie de riego tecnificado funcionando con respecto al total de superficie de riego tecnificado que requiere estar con riego tecnificado en el Parque Metropolitano	((Superficie en hás con riego tecnificado instaladas y funcionando al año t/Superficie en hás que requiere riego tecnificado año t)*100)	Eficacia	Producto	N.D.	27,9	34,0	36,1
Áreas Verdes	Porcentaje de superficie forestada con especies nativas en relación al total de superficie posible de forestar	((Superficie en hás. forestada con especies nativas año t/Superficie en hás. posible de forestar con especies nativas año t)*100)	Eficacia	Producto	N.D.	N.D.	N.D.	25,0 (e)

(e): Estimación N.D.: No hay datos

Fuente: Indicadores de Desempeño Año 2007, Parque Metropolitano de Santiago.

Los indicadores presentados están en niveles disímiles de cumplimiento. El primero, que hace referencia a la superficie con cortafuegos, se encuentra cercano al 100%, lo que muestra que el problema está identificado así como las formas de solucionarlo¹⁷⁸.

Se recomienda complementar el indicador de la cobertura de los cortafuegos con uno que refleje el estado de los cortafuegos existentes, dado que, como se ha mencionado en este documento, el peligro de incendios constituye uno de los mayores riesgos para el Parque Metropolitano de Santiago. Así, se propone la siguiente medida:

¹⁷⁸ La razón del indicador de 2006 por sobre el 100% se debe a que en dicho año se agregaron más hectáreas al total de las que se definieron que deben contar con cortafuegos, aumentando a su vez las áreas actuales que sí están protegidas pero en los indicadores publicados no se modificó la base. Al corregir este factor, el indicador aún supera el 100% y alcanza un 101% de cumplimiento.

**Cuadro II.44:
Indicador de Estado de los Cortafuegos, Parque Metropolitano de Santiago**

Productos Estratégicos	Indicador	Forma de cálculo	Dimensión	Ámbito de Control
Áreas verdes Parque Metropolitano de Santiago (722 hás)	Porcentaje de hectáreas protegidas con cortafuegos en buen estado sobre el total de hectáreas que cuentan con cortafuegos.	((Superficie en hás que se encuentran protegidas a través de cortafuegos en buen estado año t/Superficie en hás que cuentan con cortafuegos año t)*100)	Eficacia	Producto

Fuente: Elaborado por la Consultora.

El indicador referente al riego tecnificado está aún lejos del óptimo y requiere decisiones de inversión importantes para avanzar rápidamente en su cumplimiento, pues con los recursos empleados actualmente se mantendrá en el tiempo con niveles bajos, en el entendido de que su funcionamiento constituye un ahorro relevante, tanto en recursos humanos como en recursos hídricos. Al cierre de 2008, la superficie potencialmente cubierta con riego tecnificado es de 430 hectáreas, cumpliendo con este requisito 159 de ellas. Para convertir todas las hectáreas restantes en superficie con riego tecnificado en diez años, se debe invertir anualmente alrededor de UF 6.800¹⁷⁹, con un costo de lo que equivale al 1,6% del gasto total del año 2007.

El indicador referente a la superficie plantada con especies nativas se estableció el año 2008 dado que se observaba un aumento pronunciado de las especies exóticas en desmedro de las nativas, las que son patrimonio nacional. Si bien, su crecimiento es más lento, no tienen plagas cuarentenarias ni enfermedades graves, y su característica de perennes las hace contribuir a la descontaminación de la ciudad. Dados estos beneficios, se recomienda que las metas de este indicador vayan en constante aumento y se asignen recursos a su consecución. A mayo de 2009, existen 120 hectáreas con especies nativas y la meta de la División de Parques y Jardines es llegar a 350. Para convertir las 230 hectáreas faltantes en diez años se necesitará invertir anualmente cerca de UF 3.300¹⁸⁰, lo que representa el 0,8% del gasto total del año 2007.

8.2.3 Grado de Focalización Efectiva

A continuación se presentan los indicadores existentes en materia de focalización de ingresos gratuitos de personas al Zoológico y al Centro de Educación Ambiental:

¹⁷⁹ De acuerdo a la División de Parques y Jardines, el costo por hectárea de instalar riego tecnificado es de UF 250, y en diez años se tendrían que convertir 27 hectáreas en promedio anual.

¹⁸⁰ De acuerdo a la División de Parques y Jardines, el costo por hectárea de plantarla con especies nativas es de UF 142, y en 10 años se necesitarán plantar 23 hectáreas en promedio anual.

**Cuadro II.45:
Indicadores de Focalización**

Productos Estratégicos	Indicador	Forma de cálculo	Dimensión	Ámbito de Control	2004 (%)	2005 (%)	2006 (%)	2007 (e) (%)
Gratuidades	Porcentaje de focalización en sectores desfavorecidos en relación a las visitas realizadas al zoológico	((N° de visitas realizadas de sectores desfavorecidos al Zoológico año t/N° de visitas realizadas al Zoológico año t)*100)	Eficacia	Producto	30,4	23,3	22,8	20,0
Educación Medio Ambiental Gratuidades Bosque Santiago	Porcentaje de Focalización desfavorecidos en relación al total de las visitas realizadas al Centro de Educación Ambiental Bosque Santiago	((Número de visitas realizadas de sectores desfavorecidos en el Centro de Educación Ambiental Bosque Santiago/Número total de visitas realizadas en el Centro de Educación Ambiental Bosque Santiago)*100)	Eficacia	Producto	N.D.	37,2	60,0	65,0

Fuente: Indicadores de Desempeño Año 2007, Parque Metropolitano de Santiago.

Los indicadores relacionados con los sectores más desfavorecidos han mostrado una evolución opuesta. Mientras el porcentaje de visitas al Zoológico de personas desfavorecidas disminuye, en el caso de Educación medio ambiental aumenta. Estas cifras tienen el inconveniente de que la población objetivo y la población que efectivamente ha hecho uso de estos beneficios no ha sido definida claramente, por lo que los resultados pueden no ser fiables. Por lo demás, no existe una definición de cuál es el óptimo en cuanto a la participación de visitas gratuitas.

Las Gratuidades han sido definidas para aquellos productos que sí tienen una tarifa, y de acuerdo a los criterios de vulnerabilidad se otorgan beneficios para promover la integración social. Sin embargo, existen otros productos del Parque Metropolitano de Santiago como las áreas verdes, la diversión y esparcimiento, la Casa de la Cultura, que constituyen en sí una gratuidad pues no se cobra por su utilización. Por lo tanto, para la definición de los criterios para medir el grado de focalización efectiva, se deben considerar todos aquellos productos en los que sea aplicable el concepto de gratuidad.

8.3 Indicadores de Calidad

En el Sistema de Información de Gestión existen los siguientes indicadores asociados a la satisfacción de los usuarios:

**Cuadro II.46:
Indicadores de Calidad**

Producto	Indicador	Octubre 2007 (%)
Educación Medioambiental	Porcentaje de satisfacción de visitas gratuitas guiadas en el bosque Santiago	99,5
Gratuidades	Grado de satisfacción de delegaciones respecto de visitas gratuitas al zoológico	100

Fuente: Indicadores de Desempeño Año 2007, Parque Metropolitano de Santiago.

La medición de estos servicios está aplicada en los beneficiarios de gratuidades, quienes pueden tener un sesgo al momento de evaluar por el hecho de que el servicio no tiene para ellos un costo.

En los indicadores de desempeño usados por la institución no se evalúa la calidad en cuanto a la satisfacción de usuarios o la oportunidad de entrega del servicio. Se considera que las actuales evaluaciones de calidad son insuficientes en cuanto a tipo de producto y a tipo de cliente. Se recomienda establecer un sistema formal que permita evaluar la satisfacción de todos los tipos de clientes y visitantes del Parque Metropolitano de Santiago respecto de la totalidad de productos y servicios que se ofrecen.

De esta forma, se proponen evaluaciones para cada uno de los productos estratégicos con las siguientes etapas:

- a) Evaluación cualitativa: diseñar grupos focales en los que se extraiga como conclusión las cinco variables que los usuarios consideren más importantes de cada producto.
- b) Elaborar un estudio cuantitativo y muestral que mida la satisfacción global de cada producto estratégico y por cada una de las variables identificadas en la etapa anterior.
En esta evaluación, los usuarios clasificarán su satisfacción con notas de 1 a 7, siendo 1 la peor nota y 7 la mayor. Luego, se crearán promedios simples de las notas tras la agregación de todas las respuestas de los usuarios encuestados, para las variables identificadas y para el global del producto evaluado.

Los resultados de estas evaluaciones permitirán identificar aquellos productos o servicios que presenten falencias en su calidad, y poder distinguir las variables críticas para proponer soluciones. Así también, aquellos productos o servicios que tengan evaluaciones sobresalientes se deberán convertir en un patrón de comparación, y tomar su experiencia para, cuando aplique, replicar su diseño en otros con un desempeño inferior.

8.4 Eficiencia y Economía

8.4.1 Ingresos propios

El único indicador de economía utilizado para la evaluación de desempeño del Parque Metropolitano de Santiago se refiere al Porcentaje de los Ingresos Propios en relación al Monto comprometido en la Ley de Presupuesto. Según se aprecia en el siguiente cuadro, solo se dispone de la cifra estimada para el año 2007.

Cuadro II.47:
Indicador de Ingresos Propios Efectivos sobre los Proyectoados, Parque Metropolitano de Santiago

Productos Estratégicos	Indicador	Forma de Cálculo	Dimensión	Ámbito de Control	2004 (%)	2005 (%)	2006 (%)	2007 (e) (%)
Institucional	Porcentaje de Ingresos Propios Totales en relación al monto comprometido en la Ley de Presupuesto Inicial	((Monto total efectivo de los ingresos propios totales año t /Monto comprometido en la Ley de Presupuesto Inicial año t)*100)	Economía	Proceso	N.D.	N.D.	N.D.	110,7

(e): Estimación N.D.: No hay datos

Fuente: Indicadores de Desempeño Año 2007, Parque Metropolitano de Santiago.

A falta de la publicación de la serie, la Consultora ha construido el indicador anterior usando la información recibida por parte del Departamento de Finanzas del Parque Metropolitano de Santiago.

Cuadro II.48:
Indicador de Ingresos Propios Efectivos sobre los Proyectoados (2), Parque Metropolitano de Santiago

Productos Estratégicos	Indicador	Forma de Cálculo	Dimensión	Ámbito de Control	2004 (%)	2005 (%)	2006 (%)	2007 (%)
Institucional	Porcentaje de Ingresos Propios Totales en relación al monto comprometido en la Ley de Presupuesto Inicial	((Monto total efectivo de los ingresos propios totales año t /Monto comprometido en la Ley de Presupuesto Inicial año t)*100)	Economía	Proceso	98%	103%	108%	118%

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Se espera que en régimen este indicador esté en torno al 100% de cumplimiento de no ocurrir hechos inesperados que afecten negativa o positivamente las entradas por ingresos de operación al interior del Parque Metropolitano de Santiago.

Como se analizó en la sección 7.2 de este documento, la programación financiera del Parque presenta deficiencias ya que en promedio desde 2001, las diferencias entre el total de gastos presupuestados y los efectivos fue de un 10%, nunca bajando del 6%. Por esta razón, es importante monitorear este indicador y verificar si las diferencias en la programación financiera se debieron a hechos impredecibles o a errores en el proceso de planificación.

Se considera que este indicador es insuficiente para analizar los resultados desde la perspectiva de la eficiencia y la economía y para ello es fundamental contar con un sistema de asignación de costos por producto estratégico, lo que permitirá hacer un seguimiento de costos unitarios de los servicios y de evaluar la eficiencia en la provisión de sus productos estratégicos.

8.4.2 Tarifas

Se estudiarán las tarifas implementadas en el período analizado para aquellos productos o subproductos en los que se cobre entrada.

i. Zoológico

Se compararán las tarifas publicadas nominales (precios originales) con las tarifas a precios constantes de 2008:

**Cuadro II.49:
Promedio Mensual Tarifas Publicadas, Zoológico Nacional (Pesos)**

Tarifas Promedio Mensual	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Adultos (Precios originales)	1.700	1.750	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Adultos (Precios 2008)	2.191	2.200	2.446	2.420	2.347	2.270	2.174
Niños (Precios originales)	600	617	700	733	933	1.000	1.000
Niños (Precios 2008)	773	775	856	887	1.095	1.135	1.087

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Los precios cobrados a los adultos en términos reales muestran una caída desde 2003 al mantener fija la tarifa desde dicho año. En tanto, las tarifas cobradas a los niños muestran una tendencia creciente hasta 2006, año en que la entrada en términos nominales se mantuvo en \$1000.

Estos datos son relevantes en el entendido de que los indicadores de uso de capacidad del Zoológico Nacional muestran que se ha estado por sobre el óptimo, por lo que corresponde analizar la política de precios y eventualmente aumentar el costo de entrada para que el número de visitantes no supere el número que es posible recibir entregando un buen servicio.

Los precios por estudiantes han mostrado una evolución positiva exceptuando el año 2007 pero sus valores absolutos siguen siendo muy bajos. Dado que el ingreso a los sectores vulnerables está asegurado mediante las gratuidades, no parece un riesgo para el objetivo de focalización el subir las tarifas.

Cabe mencionar además que los precios actuales e históricos no han hecho diferencias entre días de semana o fines de semana y festivos, ni tampoco por horarios, lo que no ha ayudado a distribuir mejor las visitas y evitar aglomeraciones en horarios y períodos punta. Por otro lado, a mayo de 2009 las tarifas nominales son las mismas que las de 2007, siendo que las de una competencia directa como es el Buin Zoo se encuentran por sobre los del Zoológico, ya que en términos nominales la entrada de adultos es de \$ 3.500 y la de niños es de \$ 2.000¹⁸¹.

En la sección 8.4.3 se estudiarán las tarifas que permitirán mantener los ingresos de operación de 2007 y a su vez disminuir la cantidad de visitantes de manera de entregar un mejor servicio.

ii. Piscinas

Éstas son las tarifas publicadas nominales (precios originales) y a precios constantes de 2008 para las piscinas Tupahue y Antilén:

¹⁸¹ Precios informados en www.buinzoo.cl en mayo de 2009.

**Cuadro II.50:
Promedio Mensual Tarifas Publicadas, Piscina Antilén (Pesos)**

Tarifas Promedio Mensual	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Adulto Lunes a Viernes (Precios Originales)	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	5.500	6.000
Adulto Lunes a Viernes (Precios 2008)	7.088	6.915	6.727	6.654	6.454	6.242	6.522
Niños Lunes a Viernes (Precios Originales)	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.500
Niños Lunes a Viernes (Precios 2008)	4.124	4.023	3.914	3.871	3.755	3.631	3.805
Adulto Festivos, Fin de Semana (Precios Originales)	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	5.500	6.000
Adulto Festivos, Fin de Semana (Precios 2008)	7.733	7.544	7.339	7.259	7.040	6.242	6.522
Niño festivo, Fin de Semana (Precios Originales)	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.200	3.500
Niño Festivo, Fin de Semana (Precios 2008)	4.511	4.401	4.281	4.234	4.107	3.631	3.805

Fuente: Elaborado por la Consultora.

**Cuadro II.51:
Promedio Mensual Tarifas Publicadas, Piscina Tupahue (Pesos)**

Tarifas Promedio Mensual	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Adulto Lunes a Viernes (Precios Originales)	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	4.500	5.000
Adulto Lunes a Viernes (Precios 2008)	5.799	5.658	5.504	5.444	5.280	5.107	5.435
Niños Lunes a Viernes (Precios Originales)	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.200	3.500
Niños Lunes a Viernes (Precios 2008)	4.124	4.023	3.914	3.871	3.755	3.631	3.805
Adulto Festivos, Fin de Semana (Precios Originales)	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	4.500	5.000
Adulto Festivos, Fin de Semana (Precios 2008)	6.444	6.287	6.115	6.049	5.867	5.107	5.435
Niño festivo, Fin de Semana (Precios Originales)	3.500	3.500	3.500	3.500	3.500	3.200	3.500
Niño Festivo, Fin de Semana (Precios 2008)	4.511	4.401	4.281	4.234	4.107	3.631	3.805

Fuente: Elaborado por la Consultora.

En ambas piscinas es posible observar que las tarifas nominales se mantuvieron fijas hasta 2006 por lo que el costo de la entrada en precios constantes de 2008 sólo decrecieron. En 2007 se corrigieron los precios informados, pero en todas las categorías señaladas, las tarifas de 2007 fueron menores en términos reales que las cobradas en 2001. Cabe destacar que en mayo de 2009, las tarifas nominales son las mismas que las de 2007.

Al igual que en el caso del Zoológico, las piscinas estuvieron por sobre su óptimo en cuanto al uso de capacidad en los últimos años del período estudiado. Esto muestra la necesidad de revisar la estructura de precios. En la sección 8.4.3 se revisará qué política de tarifas puede mantener los ingresos de operación de 2007 disminuyendo las visitas para descongestionar las piscinas.

iii. Peajes

El siguiente cuadro resume los peajes nominales y a precios constantes de 2008 para cada tipo de vehículo ingresado al Parque:

**Cuadro II.52:
Promedio Mensual Peajes Publicados por Tipo de Vehículos, Parque Metropolitano de Santiago (Pesos)**

Precios Peajes Promedio Mensual	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Autos (Precios Originales)	2000	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Autos (Precios 2008)	2.578	2.515	2.446	2.420	2.347	2.270	2.174
Motos (Precios Originales)	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Motos (Precios 2008)	1.289	1.257	1.223	1.210	1.173	1.135	1.087
Van Carry (Precios Originales)	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000
Van Carry (Precios 2008)	3.866	3.772	3.669	3.629	3.520	3.404	3.261
Buses Turismo (Precios Originales)	15000	15000	15000	15000	15000	15000	15000
Buses Turismo (Precios 2008)	19.332	18.860	18.346	18.147	17.601	17.022	16.305

Fuente: Elaborado por la Consultora.

En todo el período estudiado, las tarifas nominales informadas se mantuvieron fijas por lo que en términos reales el precio de los peajes descendió¹⁸². Teniendo en consideración que los vehículos ingresados enfrentan la restricción del número de estacionamientos, no se puede suponer que haya alguna ineficiencia en cuanto al número total que pagó peaje; sin embargo, una caída real en las tarifas sugiere al menos recuperar el nivel real cobrado por peajes en 2001.

8.4.3 Ingresos y Gastos por Usuario

En esta sección se revisarán los ingresos de operación y gastos por usuario en aquellas categorías en las que sea factible identificar estas variables¹⁸³.

Para el caso de los ingresos de operación, se contabilizarán aquellos que pagan su entrada y no los pertenecientes a las gratuidades pues éstos no generan ingresos directos al Parque mediante una transferencia en función de su número, si no que sus gastos son financiados indirectamente a través del aporte fiscal.

En tanto, para calcular el gasto por usuario sí se considerarán a las visitas gratuitas pues generan un gasto marginal que se supondrá igual al de los usuarios que pagan su entrada. Los años en los que fue posible hacer la asignación de costos fueron 2005 y 2007¹⁸⁴.

i. Zoológico

El siguiente cuadro resume los ingresos de operación por usuario del Zoológico Nacional

**Cuadro II.53:
Ingreso de Operación Promedio por Usuarios Pagados del Zoológico
(Pesos de 2008)**

Ítem	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Ingresos de Operación por Usuario	1.682	1.690	1.804	1.843	1.821	1.764	1.808

Fuente: Elaborado por la Consultora.

¹⁸² En mayo de 2009, las tarifas nominales publicadas son las mismas que las de 2007.

¹⁸³ La definición de los productos o subproductos cuyos ingresos y gastos son identificables y el método de asignación de aquellos costos que no fue posible distribuir directamente se describen en la sección 4.5 de este informe.

¹⁸⁴ Esto se explica en la sección 4.5 de este informe.

Los ingresos de operación por usuario se mantienen en un rango acotado entre \$ 1.600 y \$ 1.850 en precios de 2008. Se observa un salto en 2003 producto de un aumento en la afluencia de un 7%. La disminución en 2006 responde a un aumento real del 3% en los ingresos frente al 6% que crecieron las visitas pagadas al Parque. Este último hecho se explica porque las tarifas para adultos cayeron un 3% real en 2006.

A continuación se muestran los gastos totales del Zoológico por usuarios pagados y gratuitos:

**Cuadro II.54:
Gastos Totales Promedio por Usuarios Pagados y Gratuitos del Zoológico Nacional
(Pesos de 2008)**

Ítem	2005	2007
Gastos Totales por Usuario	1.250	979

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Se podrán identificar con estos datos los ingresos de operación que generaría el Zoológico si es que el MINVU pagara directamente el costo marginal de los usuarios gratuitos, y no indirectamente a través del aporte fiscal. Al sólo contar con los costos para 2005 y 2007 sólo se analizarán dichos años y se asignará como costo marginal de los usuarios gratuitos los gastos unitarios calculados en el cuadro anterior. Así, la utilidad del Zoológico será la siguiente:

**Cuadro II.55:
Utilidad del Zoológico Nacional (M\$ de 2008)**

Ítem	2005	2007
Ingresos de Operación por Usuario Pagado	1.042.983	1.184.827
Ingresos de Operación por Usuario de Gratuidades	209.877	256.293
Total Ingresos de Operación	1.252.860	1.441.120
Total Gastos	951.201	866.448
Utilidad	301.659	420.737

Fuente: Elaborado por la Consultora.

La utilidad por usuario gratuito y pagado se muestra a continuación:

**Cuadro II.56:
Ingresos Totales de Operación Por Usuario Gratuito y Pagado del Zoológico Nacional
(Pesos de 2008)**

Ítem	2005	2007
Utilidad por Usuario Gratuito y Pagado	531	730

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Finalmente, se calculará la tarifa a la cual se hubieran logrado los ingresos de operación ya analizados por usuarios pagados, si la cantidad de usuarios fuera tal que la capacidad se utilizara en un máximo de 100%, para el período 2004-2007, años en los que el uso fue mayor al óptimo. Se supondrá como fijo el número de usuarios gratuitos pues estos no responden a los precios informados.

**Cuadro II.57:
Tarifas Promedio Zoológico Nacional (Pesos de 2008)**

Ítem	2004	2005	2006	2007
Precio Promedio con Capacidad Utilizada de 100%	1.860	2.082	2.152	2.580
Precio Promedio Efectivo	1.843	1.821	1.764	1.808
Variación	1%	14%	22%	43%

Fuente: Elaborado por la Consultora.

ii. Piscinas

A continuación se muestran los ingresos de operación para la suma de las piscinas Antilén y Tupahue:

**Cuadro II.58:
Ingreso de Operación Promedio por Usuarios Pagados Piscinas (Pesos de 2008)**

Ítem	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Ingresos de Operación por Usuario	6.269	5.646	5.581	5.133	4.985	4.346	5.205

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Los precios promedio por entrada pagada a las piscinas del Parque Metropolitano de Santiago muestran una caída sostenida hasta 2006, debido a que los precios nominales de entrada se mantuvieron fijos. En 2007 éstos subieron aunque sin alcanzar los niveles reales de 2001.

El cuadro siguiente muestra los gastos totales de las piscinas por todo tipo de usuario:

**Cuadro II.59:
Gastos Totales Promedio por Usuarios Pagados y Gratuitos (Pesos de 2008)**

Ítem	2005	2007
Gastos Totales por Usuario	2.784	1.075

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Con la misma lógica que para el zoológico, se considerará que los costos marginales de los usuarios gratuitos son los del cuadro anterior. De esta forma, si el MINVU transfiriera directamente a las piscinas como ingreso de operación los gastos generados por los pertenecientes a las gratuidades, la utilidad de las piscinas será la que se muestra a continuación:

**Cuadro II.60:
Utilidad Piscinas (M\$ de 2008)**

Ítem	2005	2007
Ingresos de Operación por Usuario Pagado	144.337	206.162
Ingresos de Operación por Usuario de Gratuidades	31.723	20.699
Total Ingresos de Operación	176.060	226.861
Total Gastos	112.332	63.289
Utilidad	63.728	163.573

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Así, la utilidad por usuario de todo tipo será la siguiente:

**Cuadro II.61:
Ingresos Totales de Operación Por Usuario Gratuito y Pagado Piscinas (M\$ de 2008)**

Ítem	2005	2007
Utilidad por Usuario Gratuito y Pagado	1.579	2.989

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Por último, en el siguiente cuadro se reflejará la tarifa con la cual se generan los mismos ingresos de operación por usuarios pagados que se obtuvieron con los precios efectivos, si es que el número de visitas implicara un uso de capacidad de 100%. Este cálculo se realizará para los años 2006 y 2007 en que la afluencia fue mayor a la óptima. Se supondrá como fijo el número de usuarios gratuitos pues estos no responden a los precios informados.

**Cuadro II.62:
Tarifas Promedio Piscinas de Santiago (Pesos de 2008)**

Ítem	2006	2007
Precio Promedio con Capacidad Utilizada de 100%	5.028	6.705
Precio Promedio Efectivo	4.346	5.205
Variación	16%	29%

Fuente: Elaborado por la Consultora.

8.4.4 Costo de Mantenimiento Parques Urbanos

Como referencia del gasto de mantenimiento por hectárea del subproducto Parques Urbanos, se usarán los contratos de las licitaciones para la mantención, conservación y vigilancia por 4 años de los parques Andre Jarlan de la comuna de Pedro Aguirre Cerda, y del parque Santa Mónica de la comuna de Recoleta. Ambas licitaciones fueron adjudicadas en julio de 2008.

El siguiente cuadro resume las condiciones de la licitación y los precios de mantención mensual por hectárea:

**Cuadro II.63:
Condiciones Licitación de Mantención, Conservación y Vigilancia de los Parques Andre Jarlan y Santa Mónica**

Ítem	Parque Andre Jarlan ¹⁸⁵	Santa Mónica ¹⁸⁶	Total
Monto Adjudicado (M\$ de 2008)	1.071.110	480.648	1.551.769
Duración Contrato (Meses)	48	48	48
Gasto Mensual (M\$ 2008)	22.315	10.013	32.328
Hectáreas Adjudicadas	10,9	3,5	14,4
Gasto Mensual por Hectárea (M\$ 2008)	2.047	2.861	2.245

Fuente: Elaborado por la Consultora.

¹⁸⁵ Corresponde a la licitación 15/2008 del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, y fue adjudicada a la empresa Ingeniería Integral Fray Jorge S.A.

¹⁸⁶ Corresponde a la licitación 12/2008 del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, y fue adjudicada a la empresa Construcciones y Servicios Siglo Verde S.A.

Se observa que el costo por hectárea del parque Santa Mónica es un 40% al del parque Andre Jarlan. Siendo que ambas fueron licitadas en la misma fecha, y en ambas licitaciones se repitieron los oferentes, se puede decir que las condiciones particulares de cada terreno implican cambios importantes en los costos de mantención, conservación y vigilancia.

CAPÍTULO III.- CONCLUSIONES

9 CONCLUSIONES SOBRE EL DISEÑO

9.1 Conclusiones respecto a la consistencia en las definiciones estratégicas

El análisis de la consistencia de las definiciones estratégicas se concentró en la evaluación de la misión, los objetivos estratégicos, los productos estratégicos y los clientes del Parque Metropolitano de Santiago.

9.1.1 Misión

La misión del Parque Metropolitano de Santiago contiene los elementos que orientan el quehacer del Parque y que lo definen respecto de su esencia:

- Mejorar la calidad de vida de las personas
- Proporcionar espacios urbanos de integración social en contacto con la naturaleza
- Promover la educación medioambiental y el esparcimiento

Sin embargo, la asignación de la relevancia de las actividades enumeradas en la misión, así como la delimitación de las actividades que ofrece el Parque Metropolitano de Santiago acota su actuar a las actividades que en ella se mencionan. Al decirse en la misión que se pondrá énfasis en el arte, la cultura, el deporte y la protección del medio ambiente, se permitirá que se le exijan resultados relevantes en estos cuatro niveles.

9.1.2 Objetivos Estratégicos

Se considera que hay una parcial consistencia entre los objetivos actuales del Parque Metropolitano de Santiago y los de la Subsecretaría. En general los objetivos del Parque se pueden relacionar en el MINVU con el objetivo de obtener ciudades integradas y espacios urbanos que favorezcan la integración social. Esta relación de los objetivos institucionales y ministeriales no es directa, sin embargo existe.

No obstante, los objetivos relacionados con la preservación y conservación de fauna y flora, no se relacionan en ningún aspecto con el Ministerio.

Por otra parte, la consistencia con las Prioridades Gubernamentales también es parcial, ya que de las dos prioridades¹⁸⁷ que se establecen para el Parque Metropolitano de Santiago, solo una se encuentra plasmada en los objetivos.

9.1.3 Productos

Considerando la consistencia interna de los productos y subproductos del Parque Metropolitano de Santiago, existen actualmente ciertos subproductos que no se encuentran descritos en las

¹⁸⁷Prioridad 1: Focalización a los sectores más pobres: Política pública de atención a los sectores más pobres, que se refleja en los objetivos estratégicos del Parque Metropolitano de Santiago.

Prioridad 2: Aseguramiento y profundización de los procesos de Modernización del MINVU: dado los avances y los desafíos en materia de Modernización del Estado se hace preponderante temas que están relacionados con materias tales como normas de calidad, capacitación, uso del modelo de competencias, programación financiera, uso de sistemas computacionales, entre otros.

definiciones estratégicas institucionales. Se considera relevante presentarlos en el contexto de este estudio y posteriormente incorporarlos en las nuevas definiciones estratégicas del servicio.

Estos son:

- Parques Emblemáticos: Cerros de Renca y Cerro Chena
- Eventos de Grupos de interés
- Concesiones (teleférico, funicular, restaurante, etc.)

Por otra parte el producto gratuidades, no puede ser considerado como un producto en si, sino que corresponde a una forma de proveer los que ya se han descrito. Por esto se recomienda incorporar las gratuidades como una forma de proveer los diferentes productos estratégicos con los que se relaciona (Zoológico, Piscina y Unidad Educativa Bosques de Santiago).

9.1.4 Clientes y enfoque de género

Respecto de la relación entre los productos y los clientes del PMS, se considera que la coherencia de los productos ofrecidos y los beneficiarios y sus carencias es alta. Los productos estratégicos con sus componentes y subcomponentes se encuentran diseñados y en muchos casos adaptados a las necesidades de los beneficiarios que pretenden satisfacer. Además se observa que se logra una amplia cobertura programática de actividades ofrecidas a los beneficiarios.

Los productos Áreas verdes: Parque Metropolitano, Zoológico: Exhibición Animal, Cultura, Diversión y Esparcimiento no consideran criterios de focalización, lo que se considera apropiado.

Para productos estratégicos que establecen criterios de focalización, se considera que son adecuados los establecidos para Áreas Verdes: Parques Urbanos y Educación Ambiental. Por su parte se considera incompletos o permisibles de sesgar aquellos establecidos para Zoológico: Preservación y Conservación y Gratuidades.

En relación a los mecanismos de selección, los siguientes productos/subproductos no cuentan con mecanismos de selección: Áreas Verdes: Parque Metropolitano y Parques Urbanos, Diversión y Esparcimiento. Dado que son productos abiertos a la comunidad, se considera adecuado que no existan.

Para productos estratégicos que establecen mecanismos de selección, se considera que son correctos los establecidos para Exhibición Animal y Cultura. Por su parte se considera poco claros o no constituyentes de un mecanismo de selección a aquellos establecidos para Preservación y Conservación, Educación Ambiental y Gratuidades.

En relación al tema de género el Parque Metropolitano de Santiago ha realizado acciones destinadas a la incorporación del enfoque de género en sus definiciones estratégicas, ya que ha desarrollado un diagnóstico para ellos. Para los casos en que no se considera enfoque de género, desde la perspectiva de la consultora es adecuado, ya que no se justifica en esos casos dado que no se detecta la existencia de barreras a la participación igualitaria entre hombres y mujeres por superar.

9.1.5 Indicadores Matriz Comprehensive del Gasto

Los indicadores existentes en el Parque Metropolitano de Santiago contribuyen a lograr la mejor aplicación y ejecución de los productos estratégicos, siguiendo una lógica respecto de los objetivos-productos.

Sin embargo, se detectan ciertas carencias de indicadores en la Matriz en las áreas de Zoológico, Piscinas, Cultura, Parques Urbanos e Institucional.

9.2 Conclusiones respecto a Duplicaciones y Complementariedades

En términos generales se concluye que al interior del Parque Metropolitano no se observan productos duplicados, sino productos complementarios entre sí. En algunos casos, se detectan productos que presentan competencia con otros del sector privado en cuyo caso se considera que los bienes son sustitutos imperfectos.

Las áreas verdes entregadas a los habitantes de la Región Metropolitana por distintas instituciones y organismos públicos son productos complementarios al subproducto Áreas Verdes: Parque Metropolitano de Santiago. El subproducto Parques Urbanos presenta las mismas características de complementariedad y sustituibilidad.

Con respecto al Subproducto Zoológico Nacional: preservación y conservación de fauna nativa, se analizó la posibilidad de duplicidad con productos pertenecientes a CONAF, que tiene entre sus productos Acciones de conservación en especies prioritarias de flora y fauna. Se concluye que no existe duplicidad.

La Exhibición de animales, los subproductos de Diversión y Esparcimiento y la Casa de la Cultura se desarrollan simultáneamente en el ámbito privado, atendiendo poblaciones similares y satisfaciendo necesidades homólogas, por lo que se concluye la existencia de sustitutos imperfectos, ya que de todas formas persisten factores como localización, oferta programática o tarifas que los hacen diferenciarse de la competencia.

Con respecto a la Unidad Educativa Medio Ambiental, se considera que la CONAMA provee de servicios similares, mas no son idénticos ya que atienden a regiones diferentes, por lo que no se duplican.

9.3 Conclusiones respecto a Productos prescindibles, ausentes o externalizables

La mayoría de los productos ofrecidos por el Parque Metropolitano de Santiago, a excepción del subproducto Preservación y conservación de la fauna nativa y exótica, corresponden a bienes club. En general, para este tipo de bienes es posible la externalización ya que al poder excluir consumidores, surgen incentivos para que organismos privados los provean. Sin embargo, existen bienes que son meritorios o poseen externalidades positivas en el consumo, lo cual justifica la provisión pública pero no su producción, por lo que se concluye lo siguiente:

- Los subproductos Parque Metropolitano de Santiago y Parques Urbanos son bienes club, sin embargo dado que su consumo presenta externalidades positivas, se consideran que debe ser provistos por el sector público. La manutención de los Parques Urbanos es actualmente externalizada, lo que se considera positivo, mientras que para el Parque Metropolitano, se externalizan solo algunas actividades, debido a la imposibilidad de encontrar empresas privadas que puedan abarcar las 722 hectáreas para manutención.
- El subproducto Preservación y Conservación de la fauna nativa y exótica se clasifica como un bien público por lo que su provisión y producción por parte de este servicio se considera adecuada.
- El producto Diversión y Esparcimiento, Educación Medioambiental y Cultura son servicios y bienes clubes y presentan externalidades positivas en su consumo, lo cual justifica su provisión y producción pública.

- Respecto del producto Gratuidades, no corresponden a clasificaciones de productos, ya que no son en si ni un bien ni un servicio, por lo que no son susceptibles de ser analizados con esta metodología.

Respecto a la Exhibición Animal, al considerarse la externalización de su administración y sopesar los argumentos como la existencia de privados en el rubro, la externalidad que genera el aprendizaje en contacto con las especies, y la existencia de economías de ámbito, no queda clara la definición. Sin embargo un argumento que lleva a concluir que no se recomiende la externalización de la Exhibición Animal, tiene que ver con la visión moderna de los Zoológicos y con la imposibilidad de separar la exhibición animal de los proyectos de conservación y preservación animal. Esta exigencia de las normas internacionales, impide que se parcialicen las actividades del Zoológico, delegando en manos de un privado la exhibición, por lo que no sería posible externalizar su administración.

10 CONCLUSIONES SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y MECANISMOS DE GESTION

10.1 Conclusiones respecto a la Estructura Organizacional y los Mecanismos de Coordinación

La estructura organizacional del Parque Metropolitano de Santiago es mejorable. Si bien la provisión de los principales productos estratégicos Áreas Verdes, Zoológico, Gratuidades y Educación Medioambiental recaen correctamente en unidades operativas, la provisión del producto Diversión y Esparcimiento y del producto Cultura recae en unidades de soporte lo cual es poco apropiado para asegurar su correcta producción. De igual modo, la ubicación en la estructura organizacional que tiene la Oficina de Atención al Ciudadano (responsable de la provisión del producto Gratuidades) que figuran como unidades de apoyo a la dirección, debiese estar en un nivel operativo.

Se detecta la falta de una unidad operativa dentro de la estructura organizacional responsable de las concesiones del teleférico, del funicular y los locales comerciales existentes al interior del Parque. Actualmente es la sección de Tesorería del Departamento de Finanzas la que se encarga de la gestión de los cobros asociados a dichas concesiones.

En este sentido, la opinión de la consultora es que existe una oportunidad para hacer una modificación orgánica de mediana complejidad, que aglutine algunos subproductos que actualmente se encuentran dispersos tales como las Piscinas, la Casa de la Cultura, el Yoga y la Gimnasia Entretenida y servicios no reflejados en la estructura tales como las Concesiones del Funicular, el Teleférico y de locales comerciales.

La fusión del Departamento de Administración y el Departamento de Finanzas en una División de Administración y Finanzas, así como la fusión de algunas de las secciones del Departamento Administrativo permitirían liberar recursos humanos para labores operativas y dotar a esta nueva División de una mayor relevancia jerárquica producto de un cargo de mayor grado y la responsabilidad sobre un mayor número de funcionarios.

Con respecto a los mecanismos de coordinación al interior del Parque se concluye que estos son apropiados en tanto existen instancias y medios operativos para llevar a cabo la planificación, la supervisión, el monitoreo y el control de las actividades al interior del Parque. La coordinación con

agentes externos es positiva destacándose el trabajo conjunto tanto a nivel intersectorial¹⁸⁸ como a nivel regional¹⁸⁹, así como con organismos internacionales¹⁹⁰ y del sector privado¹⁹¹.

10.2 Conclusiones sobre Recursos Humanos, Tecnológicos, Infraestructura e Instrumentos de Monitoreo y gestión de la información.

La ley de planta del Parque Metropolitano de Santiago es un factor que rigidiza y obstaculiza particularmente el funcionamiento de los recursos humanos. Los requerimientos relacionados con determinadas profesiones para el ejercicio de los cargos directivos son demasiado taxativos, dejando poco espacio para procesos de selección competitivos, basado en las competencias de los postulantes.

La características particulares del Parque en lo que se refiere a la utilización de los recursos humanos para cubrir turnos de 24 horas todo el año y de una atención al público altamente focalizada en los días sábados, domingos y festivos, hacen que la aplicación del estatuto administrativo a su organización tenga como consecuencia un alto nivel asignaciones de descanso complementario y un elevado pago de horas extras, lo que se traduce en una dotación potencialmente incompleta y sobretodo, una sobrecarga financiera en el pago de las remuneraciones.

No se necesita de un mayor número de funcionarios para la correcta provisión de los productos estratégicos del PMS. Existen espacios para la redistribución del personal existente en caso de ser necesario.

La planilla funcionaria del Parque está migrando desde una composición primariamente por hombres a una más equitativa en donde aumenta la participación de la mujer, particularmente en lo que refiere a los cargos directivos.

Se constata la inexistencia de un manual de cargos completo, actualizado y sancionado por la Dirección.

El Producto Estratégico Zoológico es apoyado por el sistema de información Isis, que apoya el manejo de las fichas de animales, de medicina preventiva y el proceso de alimentación de los animales. El Producto Estratégico Educación Medio Ambiental cuenta con el apoyo de un sistema de e-learning que permite la realización de cursos de educación medioambiental a distancia. El producto estratégico Gratuidades cuenta con el apoyo del Sistema de Gratuidades que sirve como agenda y motor de consulta para estadísticas. El apoyo provisto por estos sistemas de información es positivo, en tanto apoyan productos estratégicos intensivos en el uso de información en el caso del Zoológico y Gratuidades, y en tanto permiten la provisión del producto Educación Medioambiental a más usuarios.

No existen sistemas de información que apoyen la provisión de los subproductos Parque Metropolitano de Santiago y Parques. Tampoco existen sistemas de apoyo para los productos Diversión y Esparcimiento y para el producto Cultura. Esto no se considera particularmente crítico, en tanto ninguno de los productos es intensivo en manejo de información.

El Parque posee cerca de UF16.000 en activos fijos concesionados entre los servicios de teleférico, funicular, restaurantes, quioscos y servicios higiénicos. Esto representa un 17% de la valorización total

¹⁸⁸ Tales como la coordinación con el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), la Corporación Nacional Forestal (CONAF) y la Comisión Nacional del Medioambiente (CONAMA).

¹⁸⁹ Con la Intendencia Metropolitana

¹⁹⁰ Con Wildlife Conservation Society y Zoo Conservation Outreach Group

¹⁹¹ Con la Unión de Ornítólogos de Chile y la Corporación de Amigos del Parque Metropolitano de Santiago

del Parque. A juicio de la consultora, la relevancia de estos activos, y las oportunidades actuales y futuras que estos representan justifican la creación de una unidad de nivel operativo que asuma su provisión, lo que esta consultora ya propuso en la sección de estructura organizacional.

La responsabilidad general sobre el proceso de formulación y ejecución del PMG está definida. Se constata una clara definición sobre los responsables específicos de cada sistema.

10.3 Conclusiones sobre Procesos de Producción

Para evaluar los procesos del PMS se consideraron tres facilitadores de proceso, inspirados en la Auditoría de Proceso de Michael Hammer. Diseño, Documentación e Infraestructura Informática. Cada uno de estos facilitadores enfrenta 4 niveles.

El nivel de desarrollo de los procesos del Parque Metropolitano de Santiago es bastante básico y en algunos casos inexistente.

En las actividades asociadas al proceso de mantención y conservación de las áreas verdes, no hay ningún avance en este respecto. Para los demás procesos que se encuentran en el nivel 1, a saber: Gestión de Contratos de Mantención de Parque Urbanos, Exhibición Animal, Preservación y Conservación, Proceso Mantención y Conservación de Piscinas, Realización de visitas guiadas y Proceso de Programación de Eventos, se considera necesario avanzar en su diseño, documentación e infraestructura, para facilitar, acotar responsabilidades y mejorar la gestión.

En relación al proceso de administración de gratuidades, se puede observar que existe un avance relevante respecto del resto de la institución. En el contexto del Programa de Mejoramiento de la Gestión, el Parque Metropolitano de Santiago elaboró un completo diseño de este proceso, el que luego fue certificado por ISO 9000, lo cual ya ha generado una versión mejorada del proceso inicial. Se debe seguir avanzando en este sentido y lograr que este proceso sea capaz de interactuar con toda la institución, sus procesos y sistemas de información.

10.4 Conclusiones sobre Mecanismos de asignación y transferencia de recursos, modalidades de pago, incentivos y relación ejecutor – institución responsable de la provisión

Los mecanismos de asignación y transferencias de recursos desde el nivel central hacia el Parque Metropolitano de Santiago son en general adecuados, pero mejorables en lo que se refiere a formulación presupuestaria a nivel central.

La producción externalizada de la conservación, mantención y seguridad en el Programa de Parques Urbanos es considerada pertinente, puesto que tanto las bases de licitación como la estructura de los contratos revisados, no presentan asimetrías de información ni se detectan posibilidades de riesgo moral. Tampoco se detectan focos de incertidumbre ni espacios para que ocurra el fenómeno de selección adversa.

La relación entre el contratista y el programa de Parques Urbanos, así como los incentivos y las modalidades de pago son correctos y se encuentran debidamente definidos en las bases de licitación considerando todos sus anexos¹⁹² y los contratos de trabajo revisados.

¹⁹² Anexos tales como especificaciones técnicas, inventarios y programación financiera

La producción externalizada de los servicios concesionados (Funicular y Teleférico) es considerada inadecuada, puesto que tanto en la estructura de los contratos revisados, se constatan asimetrías de información y posibilidades de riesgo moral. De igual modo, se detectan focos de incertidumbre y de espacios para que ocurra el fenómeno de selección adversa.

La relación entre los concesionarios del Funicular y Teleférico y el Parque Metropolitana es mejorable en distintos ámbitos. Se detectan problemas relacionados al acceso a información confiable, a los incentivos para evitar comportamientos oportunistas y a la capacidad de monitoreo.

10.5 Conclusiones sobre Mecanismos de Auditoría, Rendición de Cuentas y Transparencia en el Uso de los Recursos.

La unidad de auditoría tiene una dependencia bien establecida, más debería elevarse su ubicación organizacionalmente a un nivel de asesoría directa a la Dirección. Se definen claros mecanismos de auditoría los que son aceptados por los miembros de la unidad y por la Dirección.

La elaboración del Plan Anual de auditoría es un aporte para la gestión de esta unidad, ya que le permite anticiparse a los requerimientos que irán surgiendo y prever la carga de trabajo.

Por su parte, la Matriz de Riesgo es una herramienta que permite mantener un monitoreo de los riesgos que presenta el servicio y elaborar medidas conducentes a superarlos. Más se observan elevados índices de riesgo para un porcentaje muy significativo de procesos, lo que deja en evidencia la poca capacidad para reducir estos niveles, a pesar de diagnosticarse su existencia.

Los procesos de auditoría están certificados por la norma ISO 9001, lo que constituye un avance relevante respecto de otras unidades del Parque.

En relación a la rendición de cuentas, la institución se rige por las disposiciones que sobre rendición de cuentas se establecen en la Ley de Presupuestos del Sector Público y las instrucciones que para tales efectos ha impartido la Contraloría General de la Republica.

La elaboración de un instrumento como el Balance de Gestión Integral (BGI), resulta una herramienta de gran utilidad tanto para el sector privado y publico, pero falta darle mayor relevancia a la información que ahí se expone.

Finalmente, respecto a la transparencia, la Licitación Pública es una herramienta utilizada en el Parque Metropolitano de Santiago, la que cuenta con reputación y es ampliamente conocida y aceptada por quienes pudieran estar en condiciones de presentarse en dichas licitaciones.

10.6 Conclusiones sobre Actividades e instrumentos de Fiscalización, Seguimiento, Monitoreo y Evaluación.

Las actividades de monitoreo y control de gestión que se realizan al interior del Parque Metropolitano de Santiago y son coordinadas la Unidad de Planificación y Control de Gestión. Estas actividades contemplan:

- Monitoreo de los Compromisos Gubernamentales
- Seguimiento del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)
- Seguimiento de Indicadores de Desempeño: 10 indicadores
- Seguimiento de Indicadores del SIG: 29 Indicadores

El proceso de control de gestión contiene en el Sistema de Información de Gestión, SIG, una cobertura adecuada de indicadores de productos estratégicos. Estos indicadores contribuyen al seguimiento de las distintas actividades que se efectúan en la institución con medidas de tipo cuantitativo y sus respectivos medios de verificación, que permiten obtener información del estado de avance y resultados de las tareas de servicios entregados, focalización de productos, cobertura en la mantención e implementación de mejoras en áreas verdes y conservación animal, control de costos y manejo de recursos, calidad.

Por otra parte, el SIG da cuenta entre sus indicadores de resultados de medición de satisfacción de usuarios en su producto gratuidades, lo cual resulta una información indispensable en la gestión de este producto, sin embargo alcanza poca profundidad y nula cobertura de estos aspectos en otros productos

Los indicadores asociados a productos internos o institucionales tienen una amplia cobertura de las diferentes actividades del Parque, entregando antecedentes operativos de las distintas unidades de apoyo que operan.

Con respecto al sistema de gestión de calidad, que contempla los sistemas de Capacitación, Planificación/Control de Gestión, SIAC y Auditoría Interna del PMG, se constata la existencia de actividades y mecanismos de seguimiento y medición para los procesos que forman parte de él. Estos son la medición de la satisfacción de los clientes, la realización de auditorías internas de calidad, seguimiento y medición tanto de los procesos como de los productos. De igual modo, se constata la existencia de actividades y mecanismos asociados al control de productos no conforme y al análisis de datos. Finalmente, se observa la existencia de actividades y mecanismos para llevar a cabo una mejora continua mediante la definición de procedimientos de acciones correctivas y de procedimientos de acciones preventivas. Sin embargo, es importante señalar que el Sistema de Gestión de Calidad no se extiende a los productos estratégicos.

10.7 Conclusiones sobre Estructuras Jurídicas para el Parque Metropolitano de Santiago

Como conclusión al tema de la institucionalidad jurídica del Parque Metropolitano de Santiago, se puede señalar que el régimen actual, como Servicio Público descentralizado, es positivo y beneficioso en una serie de aspectos como apoyo financiero, beneficios laborales de los funcionarios y la seguridad que el apoyo estatal otorga entre otros. No obstante se observa que existen una serie de desventajas que pueden incidir en un cumplimiento poco eficiente de la misión o fin institucional. Es por esto que se deben tener presentes otras opciones de institucionalidad jurídica, las cuales con sus ventajas y carencias podrían en definitiva solucionar los problemas que se provocan con el actual modelo, ayudando a mejorar esta institución.

Las alternativas evaluadas fueron las siguientes y con las conclusiones que se adjuntan:

Empresa Pública:

Si el Parque Metropolitano de Santiago se transformara en una Empresa Pública, tendría una mayor independencia en sus decisiones, una mayor flexibilidad en su gestión y una libertad que le es ajena en la actualidad como Servicio Público, pero se debe tener claro que ello conlleva la necesidad imperiosa de poder autofinanciarse y participar del mercado como un privado. En consecuencia esta alternativa no se estima conveniente.

Personas Jurídicas de Derecho Privado Sin Afán de Lucro:

Si el Parque Metropolitano opta por una institucionalidad de una fundación, ello implicaría que se transformaría en una institución de derecho privado con todos los beneficios que ello conlleva, pero sin duda se deberían fijar matices centrados específicamente, en el apoyo por parte del Estado, quien debería financiar gran parte del presupuesto anual y en el control del Estado en la institución.

El control por parte del Estado, debería concretarse específicamente, en lo relativo a la estructuración y conformación de los estatutos, lo que conllevaría la composición de su Directorio pudiendo nombrar la totalidad o gran parte de éste. De la misma forma, se debería establecer específicamente la manera en que se controlaría la gestión institucional del Parque.

Todo esto podría realizarse sin reparos, si es que así se estableciera en el proyecto de ley, en el cual todas estas aristas deberían quedar absolutamente especificadas.

Esta alternativa de institucionalidad es la que presenta la mayor cantidad de ventajas respecto de las demás alternativas analizadas, lo que por tanto la convierte en la más recomendable.

Comités:

Esta alternativa de los denominados comités, no resulta del todo conveniente por cuanto el carácter absolutamente técnico y acotado que los ampara no los hace recomendables para una institución como el Parque Metropolitano de Santiago, que en razón de la amplitud de sus gestiones se vería en parte limitado y no podría desarrollarse totalmente. Es por esto que esta alternativa no se estima conveniente.

11 CONCLUSIONES SOBRE LOS RESULTADOS

El presupuesto del Parque Metropolitano de Santiago ha aumentado en un 26% entre los años 2001 a 2007. A partir del año 2003 el presupuesto de esta institución ha presentado una tasa de crecimiento anual creciente. A su vez, el Parque representa tan solo el 1% del total del presupuesto del Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

La principal fuente de ingreso del Parque proviene del Aporte Fiscal, el cual supera el 70%, mientras los Ingresos Propios de Operación se encuentran en torno al 20%. Esta estructura le permite una estabilidad financiera para el cumplimiento de sus funciones, pero no genera grandes incentivos para que la institución aumente sus Ingresos de Operación, debido a que de haber mayores ingresos propios, éstos serán descontados del aporte fiscal a recibir en el período siguiente.

En relación a los egresos del PMS, los gastos en Personal y en Bienes y Servicios de Consumo superan el 55% del total, donde sólo las remuneraciones alcanzan casi el 40% del total de egresos. Los gastos por sueldos a empleados a contrata y de planta componen el 80% del total en recursos humanos, mientras las horas extraordinarias corresponden al 18%. Esta situación se explica en el hecho de que por las características propias del Parque, la mayor parte de las actividades se concentran en el fin de semana y además se emplean muchos trabajadores en horario nocturno.

La ejecución presupuestaria ha presentado grandes variaciones entre lo definido en el Presupuesto Ley y el Presupuesto Ejecutado, reflejando fallas sistemáticas en todo el período estudiado. En promedio, el gasto efectivo ha sido un 10% superior al planificado, y los desvíos en la programación de los recursos humanos representan el 52% de estas diferencias incluyendo las horas extra, las

que por separado expresan el 17%. En tanto, los saldos de caja y los bienes y servicios de consumo explican el 24% y el 11% respectivamente. Al analizar las diferencias por el lado de los ingresos, se observa que el aporte fiscal es el causante del 74% de las diferencias, con el saldo inicial de caja explicando el 21%. Es destacable que en promedio, los ingresos de operación hayan tenido un efecto negativo de 9% sobre las diferencias, lo que se explica en que desde 2001 a 2004, esta cuenta hizo disminuir las desviaciones en un monto equivalente al 32% del total, y desde 2004 a 2007, los ingresos propios efectivos superaron a los planificados en un monto equivalente al 19% del total de las discrepancias.

Lo anterior demuestra que las diferencias entre el Presupuesto Ley y el Presupuesto Ejecutado responden a gastos imprevistos -principalmente en recursos humanos- los que son cubiertos en última instancia mediante el aporte fiscal, y no por ingresos de operación inesperados.

Continuando con el análisis de la disciplina financiera, es importante mencionar que al examinar los años 2006, 2007 y 2008, la mantención promedio mensual de saldos de caja no baja del 25% de los gastos, destacando que en 2007 esta cifra llegó al 38%. Esto llama aún más la atención cuando en cada mes el MINVU ha seguido aprobando fondos hacia el Parque mediante aporte fiscal.

En vista de las diferencias entre los presupuestos iniciales y efectivos, y de los altos saldos de caja mantenidos, se puede concluir que no ha existido una planificación ni ejecución financiera adecuada por parte del Parque, ni un control riguroso por parte del MINVU.

Los ingresos de operación por el producto estratégico Zoológico representaron entre los años 2001 y 2007 el 56% de los recibidos por el Parque por este concepto, y el 11% de sus entradas totales. Los gastos por bienes y servicios de consumo y la inversión real sólo estuvieron disponibles para los años 2005 y 2007 –situación que se repite para el subproducto Piscinas-. En dichos años, la participación del total de egresos del Zoológico por bienes y servicios de consumo representó el 28% del total de esta categoría para el Parque en 2005 y el 20% en 2007. La inversión real conformó el 3% y 1% de este ítem para el global del Parque.

Al usar supuestos para estimar el total de gastos de este producto -dada la imposibilidad de extraerlos de los sistemas de gestión del Parque- el resultado es que la rentabilidad sobre ingresos en 2005 y 2007 fue de 9% y 27%.

En tanto, el subproducto estratégico Piscinas también muestra rentabilidades positivas para los años 2005 y 2007, esta vez del 22% y 69% en cada período. Los ingresos de operación por este concepto constituyeron el 9% de los ingresos propios del Parque, y el 2% del total de entradas. Con respecto a los gastos, los bienes y servicios de consumo de las piscinas representaron el 4% y el 2% del total de esta categoría. En los años analizados no hubo iniciativas de inversión.

Se observa un aumento considerable en el total de los usuarios de los productos o subproductos cuyos usuarios generen un registro. Estos son Zoológico, Gimnasia Entretenida y Yoga, Piscina, Educación Medio Ambiental Bosque Santiago y las Gratuidades en las Piscinas y el Zoológico. El total de visitas en la suma de estas categorías aumentó de 592.583 en 2001 a 993.131 en 2007. De éstas, las visitas gratuitas subieron desde 126.723 usuarios en 2001 a 249.249 en 2007. Así también, el número de vehículos que pagó peaje mostró una evolución positiva, iniciando el período estudiado con 153.184 vehículos para registrar 209.951 en 2007.

En el caso del Zoológico y de las Piscinas, el aumento de visitas ha hecho que la afluencia esté por sobre el máximo que puede recibir el Parque entregando un buen servicio según sus propias definiciones, situación que ha ocurrido en el Zoológico desde 2004 y en las Piscinas desde 2006. Se debe mencionar que las tarifas del Zoológico y de las Piscinas no se han ajustado para regular

la cantidad de público. En el primer caso, los precios de las entradas se han mantenido en una banda muy acotada en términos reales, y aún bajos en términos nominales, siendo que el acceso a los sectores más vulnerables está asegurado mediante las gratuidades. En el caso de las Piscinas, las tarifas reales cayeron sistemáticamente hasta 2006 para luego recuperarse en 2007, aunque sin alcanzar los valores de 2001 en precios constantes de 2008.

Para haber logrado los mismos ingresos de operación que ya se obtuvieron en el Zoológico pero sin superar el 100% de capacidad, el precio promedio de las entradas tuvo que aumentar en términos reales en un 1% en 2004, 14% en 2005, 22% en 2006 y 43% en 2007. Al aplicar este cálculo al caso de las Piscinas, sus precios tuvieron que haber subido en 16% en 2006 y en 29% en 2007.

Los indicadores de cobertura ilustran distintas realidades en los ámbitos que monitorea. Prácticamente toda la superficie que requiere protección con cortafuegos, cuenta con ese medio para controlar incendios, mientras, la superficie con riego tecnificado y la forestada con especies nativas siguen muy lejos del óptimo.

La evolución de los resultados en cuanto a la focalización del gasto en los sectores de menos recursos mediante el producto Gratuidades también ha sido mixta. Las visitas al Zoológico de personas desfavorecidas sobre el total de la afluencia han ido disminuyendo, cuando esta misma medida para el caso de la Educación Medioambiental ha subido.

Finalmente, los dos indicadores existentes de calidad miden la satisfacción de las visitas gratuitas al Zoológico y al Bosque Santiago. En ambos casos, el único dato, correspondiente a octubre de 2007, muestra una satisfacción del 100%. Usando esta información no es posible realizar mayores conclusiones pues no sorprende que quienes no pagan por un servicio tengan una buena evaluación de éste.

CAPITULO IV.- RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que surgen de la evaluación realizada en el presente informe se han ordenado de acuerdo a si corresponden a recomendaciones de Diseño o de Gestión.

12 RECOMENDACIONES SOBRE DISEÑO

1. Debido a las características que posee el Parque Metropolitano de Santiago, al gran aporte que realiza en su contribución con el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la Región Metropolitana en lo que se refiere a reducción de contaminantes y generación de espacios de esparcimiento en contacto con la naturaleza, la participación que el Estado tiene al proveer y producir estos bienes es muy relevante. Teniendo en consideración que, por las características de bienes club meritorios y por la generación de beneficios sociales que son difícilmente cuantificables en términos económicos (como la mejora de las condiciones ambientales, el aporte a la educación medioambiental, etc.) los privados tendrían incentivos a subinvertir en estos bienes. Sin embargo, al ser el Parque un servicio público dependiente del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, se generan problemas de gestión debido a las particulares características que posee el PMS.

Los problemas que se han detectado en la evolución y que se desprenden de su institucionalidad jurídica actual son las siguientes:

- a. Al regirse los recursos humanos por el estatuto administrativo, el cual define la jornada ordinaria de trabajo de los funcionarios de 44 horas semanales distribuidas de lunes a viernes, se generan problemas en cuanto a que las labores en el PMS implica cubrir turnos de 24 horas todo el año y atención al público altamente focalizada en los días sábados, domingos y festivos. En general horarios laborales no compatibles con este estatuto. Es por esto que muchas de las labores de quienes deban realizar trabajos nocturnos o en días sábado, domingo y festivos deben ser compensados con un descanso complementario igual al tiempo trabajado más un aumento de cincuenta por ciento o se les abona un recargo del cincuenta por ciento sobre la hora ordinaria de trabajo, lo que sobrecarga financieramente al servicio.
- b. La ley de planta es un factor que rigidiza y obstaculiza particularmente el funcionamiento de los recursos humanos. En este sentido, se considera que los requerimientos para el ejercicio de los cargos directivos son demasiado taxativos, dejando poco espacio para procesos de selección competitivos que apunten hacia la productividad y la flexibilidad de la gestión. Esta misma Ley de Planta impide realizar rápidas modificaciones en la estructura organizacional, ya que deben ser aprobadas por Ley y apoyadas por una iniciativa del Ministerio.
- c. La dependencia jerárquica del MINVU puede resultar poco favorable para este servicio desde la perspectiva de que representa solo un 1% del presupuesto total del MINVU. Es por esto que se llega a una situación en la cual todas las decisiones y actuaciones del Parque deben contra con la aprobación y autorización por parte de este Ministerio, pero dada la poca importancia presupuestaria de este servicio, se les puede asignar baja prioridad respecto de los SERVIU o las SEREMI.
- d. En relación al tema de obtención de fondos, el Parque se encuentra en una situación beneficiosa dado que recibe una transferencia que financia más de un 70% de su presupuesto total. Sin embargo, al estar el presupuesto y la capacidad de generar ingresos fijadas por Ley, se limita la capacidad de generar mayores recursos propios.

Es por estos argumentos, que se recomienda modificar la estructura jurídica hacia un modelo de Personalidad Jurídica Sin Fines de Lucro, específicamente una Fundación con el apoyo por parte del Estado, quien financiaría gran parte del presupuesto anual de la institución y quien realizaría control tanto en lo relativo a su estructuración así como en la composición de su Directorio. Todo esto debería ir incluido en el proyecto de ley y en los estatutos de la Fundación.

Esta estructura le permitiría al PMS

- i) Acogerse al Código del Trabajo eliminando los problemas de jornadas laborales amparadas en el estatuto administrativo,
- ii) Eliminar la Ley de Planta, con lo que podría establecer sus propios requerimientos para los cargos y modificar su estructura.
- iii) No depender jerárquicamente del MINVU, a pesar de que se propone que el Estado continúe realizando el apoyo financiero de esta Fundación, para lo que se proponen mecanismos de control que fiscalicen la gestión y el uso de los recursos. Los mecanismos que se proponen son:
 - a. El BGI del MINVU en el cual se contemplaría una sección asignada a esta Fundación en la que se rindan cuentas y se describan los usos de la transferencia realizada;
 - b. Convenios de Desempeño en virtud de los cuales se haga una transferencia de recursos sujeta al cumplimiento de metas estratégicas y financiera y por ultimo,
 - c. La composición de un Directorio Multidisciplinario con miembros del sector público, sector privado y de la sociedad civil en el cual los intereses tanto del Estado como de quienes cooperen en el desarrollo de las actividades del PMS se encuentren garantizados.

Dados los requerimientos legales y los acuerdos que se deben generar para realizar una modificación de la envergadura de la que se propone, es que en conocimiento de que esta medida es de largo plazo, se proponen recomendaciones que pueden ser implementadas bajo la institucionalidad actual.

2. Del análisis del diseño institucional, se pudo desprender que el PMS tenía ciertos aspectos mejorables en sus definiciones estratégicas, las que a la luz de las recomendaciones que se han mencionado, permiten realizar una propuesta de modificar en la próxima formulación estratégica estos elementos.

Se propone realizar una modificación a la actual misión en la cual se coloca el arte, la cultura y el deporte en un nivel de relativa menor importancia frente al medio ambiente y el esparcimiento.

**Cuadro IV.1:
Propuesta de Misión Institucional**

Misión Institucional propuesta
Mejorar la calidad de vida de las personas, proporcionando espacios urbanos de integración social, promoviendo en conjunto con la ciudadanía la educación en la protección del medio ambiente y el esparcimiento en contacto con la naturaleza, dando cabida al arte, la cultura y el deporte, entre otras.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Se recomienda que los objetivos debieran ser orientados en base a los siguientes pilares fundamentales del quehacer del Parque Metropolitano de Santiago:

- Desarrollar y mantener los recursos naturales.

- Proveer espacios en contacto con la naturaleza para que la ciudadanía desarrolle actividades en ellas.
- Promover la integración social.
- Asegurar y profundizar los procesos de Modernización del Estado en la gestión interna de la institución.

Es por esto que se propone la siguiente modificación para los objetivos estratégicos:

**Cuadro IV.2:
Propuesta de Objetivos Estratégicos**

Objetivos Estratégicos propuestos
1. Desarrollar y mantener la flora y la fauna existente en el Parque Metropolitano y otros Parques Urbanos para mejorar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones a través de programas de creación, protección y conservación de especies, tanto nativas como exóticas, y mediante la generación de acciones estratégicas enfocadas particularmente a la educación en el cuidado del medio ambiente.
2. Proporcionar espacios urbanos de esparcimiento y recreación en contacto con la naturaleza, mediante la oferta de infraestructura y el desarrollo de programas de cultura, arte y deporte, entre otros.
3. Promover la integración social de todos los sectores de la sociedad y la igualdad de oportunidades a través de programas que tiendan a beneficiar con gratuidades y tarifas diferenciadas a los sectores más desfavorecidos, a las personas en situación de extrema pobreza, a discapacitados, grupos rurales y organizaciones sociales, entre otros.
4. Promover una gestión participativa y comprometida de los(as) funcionarios(as) con el logro de la misión y los objetivos del servicio, basada en el trabajo en equipo, en el desarrollo de las competencias necesarias y en el mejoramiento.

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Para los productos estratégicos se recomienda establecer los siguientes:

**Cuadro IV.3:
Productos y Subproductos Estratégicos**

Productos Estratégicos propuestos	Subproductos Estratégicos propuestos
Producto 1: Infraestructura Verde	<ul style="list-style-type: none"> • Parque Metropolitano de Santiago (722 há) • Parques Urbanos • Parques Emblemáticos
Producto 2: Zoológico	<ul style="list-style-type: none"> • Exhibición animal • Preservación y conservación de fauna nativa y exótica
Producto 3: Esparcimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Zonas de Picnic • Gimnasia entretenida y yoga • Piscinas • Eventos de Grupos de interés • Concesiones (teleférico, funicular, restaurante y otras)
Producto 4: Educación Medio Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Unidad Educativa

Producto 5: Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Casa de la Cultura ✓ Eventos culturales ✓ Eventos privados ✓ Exposiciones ✓ Conciertos
------------------------	--

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Con las modificaciones propuestas tanto a los objetivos, como a los productos del Parque Metropolitano de Santiago, se propone la siguiente vinculación entre los productos estratégicos y los objetivos:

**Cuadro IV.4:
Propuesta de Objetivos Estratégicos asociados a Productos**

Objetivos Estratégicos Propuestos	Productos Estratégicos Propuestos				
	1. Infraestructura Verde	2. Zoológico	3. Diversión y Esparcimiento	4. Educación Medio Ambiental	5. Cultura
1. Desarrollar y mantener la flora y la fauna existente en el Parque Metropolitano y otros Parques Urbanos para mejorar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones a través de programas de creación, protección y conservación de especies, tanto nativas como exóticas, y mediante la generación de acciones estratégicas enfocadas particularmente en la educación en el cuidado del medio ambiente.	✓	✓		✓	
2. Proporcionar espacios urbanos de esparcimiento y recreación en contacto con la naturaleza, mediante la oferta de infraestructura y el desarrollo de programas de cultura, arte y deporte, entre otros.	✓	✓	✓	✓	✓
3. Promover la integración social de todos los sectores de la sociedad y la igualdad de oportunidades a través de programas que tiendan a beneficiar con gratuidades y tarifas diferenciadas a los sectores más desfavorecidos, a las personas en situación de extrema pobreza, a discapacitados, grupos rurales, organizaciones sociales, entre otros.	✓	✓	✓	✓	✓
4. Promover una gestión participativa y comprometida de los(as) funcionarios(as) con el logro de la misión y los objetivos del servicio, basada en el trabajo en equipo, en el desarrollo de las competencias necesarias y en el mejoramiento.	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: Elaborado por la Consultora.

Considerando que el público en general es un cliente o beneficiario en todos los productos estratégicos, los productos estratégicos y sus Clientes propuestos del Parque Metropolitano de Santiago son los siguientes:

**Cuadro IV.6:
Propuesta de Productos Estratégicos y sus Clientes**

Productos Estratégicos Propuestos	Clientes/Usuarios
Producto 1: Infraestructura Verde 1.1 Parque Metropolitano de Santiago (722 háas) 1.2 Parques Urbanos 1.3 Parques Emblemáticos	<ul style="list-style-type: none"> • Todo Publico
Producto 2: Zoológico 2.1 Exhibición animal 2.2 Preservación y conservación de fauna nativa y exótica	<ul style="list-style-type: none"> • Todo Publico • Entidades Educativas en todo el país: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Jardines Infantiles ✓ Colegios ✓ Universidades ✓ Institutos ✓ Otros • Agrupaciones <ul style="list-style-type: none"> ✓ Scout ✓ Agrupaciones deportivas ✓ Organizaciones benéficas ✓ Adultos Mayores ✓ Discapacitados ✓ Organizaciones Sociales ✓ Juntas de vecinos ✓ Otros
Producto 3: Diversión y Esparcimiento 3.1 Zonas de Picnic 3.2 Gimnasia entretenida y yoga 3.3 Piscinas 3.4 Eventos de Grupos de interés 3.5 Concesiones (teleférico, funicular, restaurante, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> • Todo Publico
Producto 4: Educación Medio Ambiental 4.1 Unidad Educativa	<ul style="list-style-type: none"> • Todo Publico • Entidades Educativas en todo el país: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Jardines Infantiles ✓ Colegios ✓ Universidades ✓ Institutos ✓ Otros • Agrupaciones <ul style="list-style-type: none"> ✓ Scout ✓ Agrupaciones deportivas ✓ Organizaciones benéficas ✓ Adultos Mayores ✓ Discapacitados ✓ Organizaciones Sociales ✓ Juntas de vecinos ✓ Otros
Producto 5: Cultura 5.1 Casa de la Cultura 5.1.1 Eventos culturales	<ul style="list-style-type: none"> • Todo Publico • Entidades Educativas en todo el país: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Jardines Infantiles ✓ Colegios ✓ Universidades

5.1.2	Eventos privados	✓ Institutos
5.1.3	Exposiciones	✓ Otros
5.1.4	Conciertos	• Agrupaciones
		✓ Scout
		✓ Agrupaciones deportivas
		✓ Organizaciones benéficas
		✓ Adultos Mayores
		✓ Discapacitados
		✓ Organizaciones Sociales
		✓ Juntas de vecinos
		✓ Otros

Fuente: Elaborado por la Consultora.

3. En atención a que la definición de la población que se desea atender en Gratuidades es un tanto ambigua, se recomienda incorporar la variable socioeconómica a las definiciones de selección de beneficiarios, por ejemplo entregando gratuidades para los primeros 4 deciles de la población más desventajada socioeconómicamente.

De la misma manera, se deben establecer criterios de focalización y mecanismos de selección para las rebajas que ofrece el PMS, ya que actualmente no se cuenta con definiciones para este beneficio, y la entrega se basa en otorgar rebajas a todos los que no han sido favorecidos con gratuidades, lo que puede desenfocar el beneficio.

4. En relación a los productos prescindibles o externalizables, se debe estudiar la conveniencia técnico económica de la externalización de los servicios de mantenimiento de áreas verdes, operación y mantenimiento de piscina y la casa de la cultura, seguridad, peajes, boleterías y otros servicios que se prestan en los diferentes productos estratégicos utilizando como base la exitosa experiencia de la institución en el establecimiento del contrato de administración de Parques Urbanos.

Las recomendaciones anteriores se pueden clasificar entre las que requieren de una intervención a nivel de materias de Ley por parte del Ministerio y aquellas que corresponden a mejoras de tipo administrativo que son implementables a nivel interno en el Parque Metropolitano.

En el siguiente cuadro se resumen la clasificación para las recomendaciones de Diseño:

Cuadro IV.7
Clasificación de las Recomendaciones de Diseño

Numero de la recomendación	Materia de Ley	Administración Interna del PMS
1	✓	
2		✓
3		✓
4		✓

13 RECOMENDACIONES SOBRE GESTION

1. La actual estructura organizacional del Parque permite que este mantenga un funcionamiento aceptable, más es considerado perfectible por varios aspectos. Considerando que:
 - i) Existen funciones operativas depositadas en unidades o divisiones de apoyo, lo que no permite tener una visión estratégica en el desarrollo, mientras que lo adecuado es que se aboquen al apoyo en la provisión sin asumir la responsabilidad operativa.
 - ii) Existe un mal aprovechamiento de parte de la infraestructura del PMS, la que se encuentra concesionada, como son el funicular, teleférico, quiscos y restaurantes. Al no existir una unidad destinada a rentabilizar estos bienes, la función se deposita en el departamento de finanzas, el cual se hace cargo del cobro, pero no de lograr un mejor contrato ni condiciones económicas más favorables para el Parque.
 - iii) También en lo que se refiere a las Concesiones, la poca fiscalización que se realiza de éstas, pone en riesgo la seguridad de los asistentes al Parque, y arriesga la imagen del servicio como un todo.
 - iv) Por otra parte, se hace necesario el fortalecimiento de las capacidades de ciertas unidades o departamentos que se encuentran con una baja asignación de capacidades profesionales por encontrarse en una escala organizacional de menor nivel o por tener a un porcentaje de la planta muy pequeño.
 - v) La necesidad de elevar el nivel de apoyo directo a la Dirección de la División de Auditoría.

Todos estos elementos, llevan a que se recomiende modificar la Estructura Organizacional para lo cual se propone hacer las siguientes reformas:

Crear la División de **Esparcimiento e Integración Comunitaria** con la misión de desarrollar actividades de esparcimiento y de integración social para la comunidad.

De esta división dependerán las siguientes unidades:

- **Oficina de Atención al Ciudadano (SIAC):** Esta unidad depende actualmente de la Dirección y es la encargada de la provisión del producto estratégico Gratuidades.
- **Piscinas Tupahue y Antilen:** Esta unidad depende actualmente del Departamento de Servicios Generales y es la encargada de la provisión del producto estratégico piscinas.
- **Casa de la Cultura:** Esta unidad depende actualmente del Departamento de Finanzas y es la encargada de la provisión del producto estratégico Cultura.
- **Gimnasia Entretenida y Yoga:** Esta unidad no existe, pero la provisión de este producto se realiza en la Oficina de Prensa que depende de la Dirección. Lo que se propone es crear esta nueva unidad manteniendo a la vez la Oficina de Prensa. Esto no debiera significar un movimiento significativo de recursos en tanto corresponde a mantener funciones que ya se están realizando pero organizadas de una manera distinta.
- **Explotación Funicular, Teleférico y Locales Comerciales:** Esta unidad no existe, pero la gestión de las concesiones se realiza en el Departamento de Finanzas, específicamente de la sección Tesorerías. Si bien la función de cobranza de las concesiones debiese mantenerse en la sección tesorería, se considera necesaria la creación de esta unidad para que asuma al menos, las siguientes funciones:
 - Elaboración de bases de licitación competitivas, tendientes a aumentar tanto los ingresos del parques como la calidad del servicio que reciben los ciudadanos, y con amplios poderes de monitoreo, fiscalización y control con el fin de resguardar la correcta provisión de estos servicios.
 - Monitoreo y Fiscalización de las condiciones del contrato, con especial énfasis en las medidas de seguridad asociadas al Funicular y el Teleférico y especial

atención a la calidad y condiciones en que funcionan los locales comerciales concesionados.

- Evaluación de otras unidades de negocio del parque susceptibles de ser concesionadas y búsqueda de otras oportunidades tales como concesiones publicitarias, de estacionamientos, servicios de transporte y servicios higiénicos.

Como producto de estas modificaciones, el servicio podrá contar con una unidad operativa de primer nivel jerárquico de una envergadura que le permitirá llevar a cabo la coordinación estratégica para la provisión de los productos estratégicos de Diversión y Esparcimiento, Cultura y Gratuidades¹⁹³.

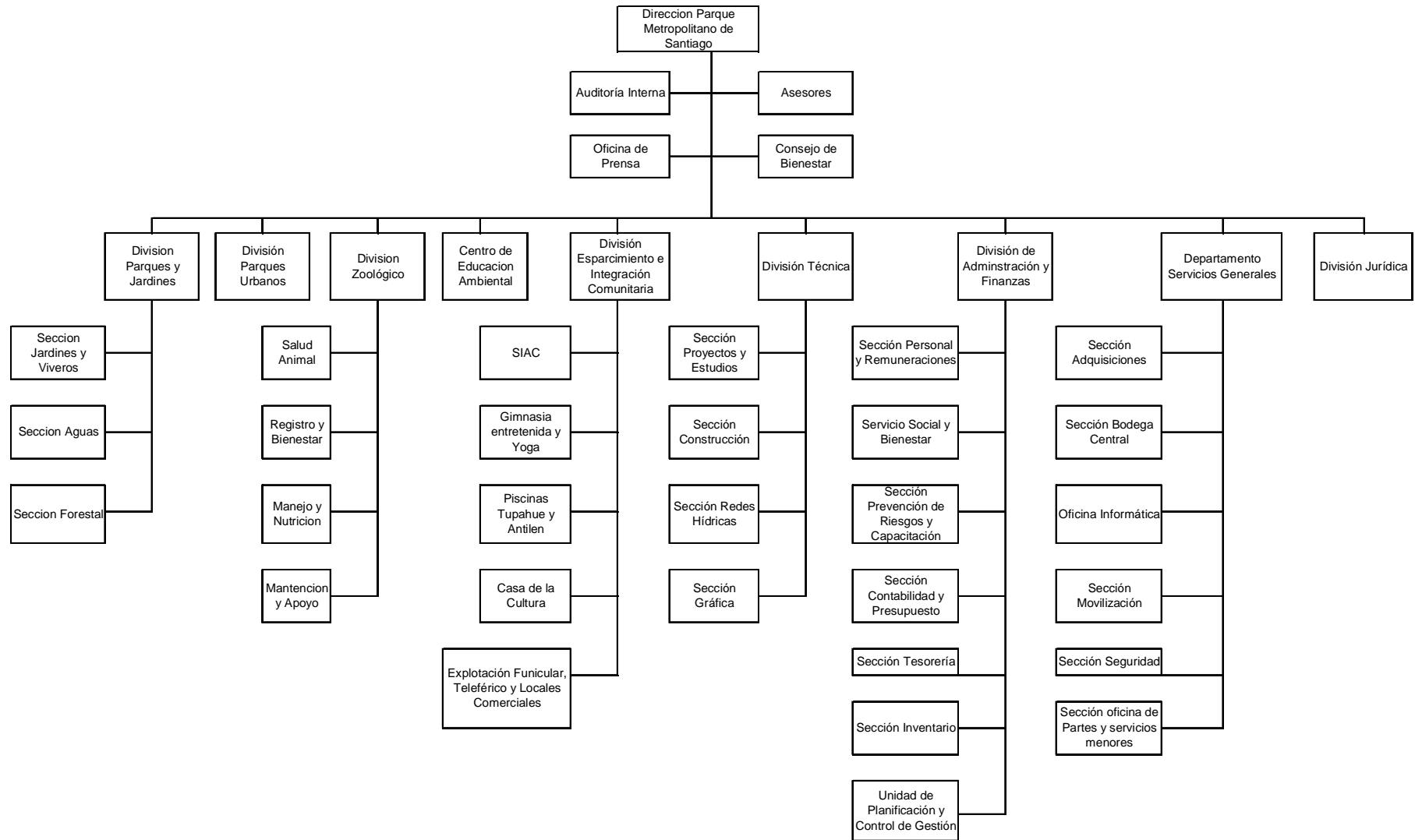
Llevar a cabo la fusión del Departamento de Administración y el Departamento de Finanzas en una **División de Administración y Finanzas**. Esta medida permitiría fusionar las actividades de algunas de las secciones del Departamento Administrativo con lo que se liberaría recursos humanos para labores operativas. Por otra parte, el elevar el nivel de ambas unidades desde Departamentos a Divisiones, le asignaría una mayor relevancia jerárquica producto de un cargo de mayor grado y la responsabilidad sobre un mayor número de funcionarios.

Otras modificaciones menores, consideran el desplazamiento del Programa de Parques Urbanos y del Centro de Educación Ambiental Bosque Santiago hacia el nivel de unidades operativas y el del Departamento de Auditoría Interna hacia el nivel de apoyo a la Dirección. De igual modo, se aplanan la estructura interna del Departamento Servicios Generales dejando la sección de aseo y consumos básicos dependiendo de la jefatura del Departamento.

A continuación se presenta a modo de propuesta un organigrama que recopila las recomendaciones realizadas:

¹⁹³ No obstante, la Consultora estima el Gratuidades no es un producto estratégico, sino una manera de proveer distintos productos de manera transversal.

Cuadro IV.8
Organigrama propuesto Parque Metropolitano de Santiago



Fuente: Elaborado por la Consultora.

2. Se ha observado en el desarrollo de este estudio que en lo referente a la información financiera, existen deficiencias que impiden avanzar en los siguiente aspectos:

- i) La imposibilidad de conocer cuales son los productos más rentables para el servicio, dado que no es posible separar los ingresos y gastos que generan muchos de ellos.
- ii) La falta de certeza a la hora de tomar decisiones de conveniencia económica de externalizar ciertas actividades asociadas a productos, dado que no es posible asociar taxativamente los costos involucrados en esta.
- iii) La mantención de tarifas en el largo plazo para varios de los servicios que se ofrecen y la inexistencia de una definición clara de los motivos de tal mantención, dado que no existe la posibilidad de determinar económicamente una tarifa óptima o un punto de equilibrio.
- iv) La inexistencia de mejores y más detallados indicadores de desempeño asociados a productos estratégicos.

Estos argumentos llevan a recomendar establecer centros de costos e ingresos por producto estratégico que permitan identificar los excedentes o déficit de cada producto, la capacidad de autofinanciamiento y establecer metas o porcentajes de gastos por productos. Junto a esto, se sugiere la creación de indicadores de gestión relacionados a la generación de ingresos propios por producto, de manera de incentivar una mejor capacidad de autofinanciamiento institucional. A su vez, se debiera establecer un centro de costo relacionado con los gastos de administración y asociado con los productos estratégicos. Es crucial saber hasta qué punto los productos son capaces de autofinanciarse y cuánto se debe aportar desde el sector público para asegurar su provisión. Este sistema de centros de costos debiera establecer la adecuación de los sistemas informáticos de contabilidad financiera para la entrega oportuna y en línea de los componentes del gasto en personal.

3. Dado que se han detectado carencias en aspectos como fiscalización, disciplina financiera, incentivos para el autofinanciamiento, enfoques de focalización, evaluación de los programas y servicios por parte de la población, se detecta la necesidad de incorporar nuevos indicadores que permitan evaluar estos aspectos.

En la siguiente tabla se propone un nuevo set de indicadores a ser agregados por el PMS:

**Cuadro IV.9:
Indicadores Propuestos**

Producto	Dimensión y Ámbito de Control	Observación	Fórmula
Áreas Verdes	Eficacia/ Producto	Se recomienda incorporar este indicador, ya que la existencia de cortafuegos es una variable clave para el PMS, dado el elevado costo que implica mitigar y resolver los daños causados por estos siniestros	$(\text{Superficie en háts que se encuentran protegidas a través de cortafuegos en buen estado año t} / \text{Superficie en háts que cuentan con cortafuegos año t}) * 100$
Parques Urbanos	Eficacia/ Proceso	Se recomienda incorporar un indicador que permita medir la calidad y la cantidad de la gestión de poscontratos de manutención de los Parques Urbanos. ¹⁹⁴	$(\text{Cantidad de visitas realizadas en el año t} / \text{Cantidad de visitas programadas en el año t}) * 100$ $(\text{Cantidad de informes de visita entregados a las Programa Parques})$

¹⁹⁴ Este indicador se podría complementar con los resultados de las encuestas de satisfacción de usuritas de los Parques Urbanos, lo que aportaría información de cómo los beneficiarios perciben la labor desarrollada por los contratistas.

			Urbanos en el año t/Cantidad de visitas programadas en el año t)*100
Parques Urbanos	Eficacia/ Proceso	Elaborar indicadores que señalen los meses promedio de atraso en las rendiciones de cuentas de los ejecutores subcontratados u otro indicador tendiente a cuantificar este atraso en el que incurren los ejecutores de proyectos, para evaluar el comportamiento de los ejecutores y el impacto que estos atrasos pudieran tener en la disciplina financiera del PMS.	Suma de meses de atraso en las rendiciones de cuentas de los ejecutores subcontratados de proyecto/ Total de proyectos subcontratados
Zoológico	Eficacia/ Producto	Implementar mejoras en las bases de medición en los indicadores asociados a número de visitas del Zoológico Nacional. Se recomienda una revisión mediante un estudio técnico sobre cuales serían las capacidades óptimas de los distintos servicios. En muchos casos se observan indicadores que superan el 100% de la capacidad máxima lo cual debe analizarse en relación su consecuencia en la calidad de atención.	Tasa de ocupación del Zoológico en relación a la capacidad medida en número de visitas posibles.
Zoológico	Eficacia/ Producto	Se debe diseñar subindicadores que diferencien la ocupación del Zoológico que representa una fuente de ingresos (visitas pagadas) respecto de la ocupación total, y la ocupación a partir de visitas gratuitas respecto de la ocupación total.	(Numero de visitas pagadas realizadas en el año t/ Capacidad medida en numero de visitas posibles de realizar en el año t)*100 Numero de visitas gratuitas realizadas en el año t/ Capacidad medida en numero de visitas posibles de realizar en el año t)*100
Piscinas	Eficacia/ Producto	Se debe diseñar subindicadores que diferencien la ocupación del Piscinas que representa una fuente de ingresos (visitas pagadas) respecto de la ocupación total, y la ocupación a partir de visitas gratuitas respecto de la ocupación total.	(Numero de visitas pagadas realizadas en el año t/ Capacidad medida en numero de visitas posibles de realizar en el año t)*100 (Numero de visitas gratuitas realizadas en el año t/ Capacidad medida en numero de visitas posibles de realizar en el año t)*100
Piscinas	Eficacia/ Producto	Implementar mejoras en las bases de medición en los indicadores asociados a número de visitas de Piscinas. Se recomienda una revisión mediante un estudio técnico sobre cuales serían las capacidades óptimas de los distintos servicios. En muchos casos se observan indicadores que superan el 100% de la capacidad máxima lo cual debe analizarse en relación su consecuencia en la calidad de atención.	Tasa de ocupación de las piscinas en relación a la capacidad medida en número de visitas posibles.
Cultura	Eficacia/ Producto	Se recomienda modificar el indicador estableciendo un denominador que establezca la cantidad máxima de eventos que la casa de la cultura es capaz de realizar y separando de eventos públicos y privados. El crear un indicador que permita dimensionar e incentivar la realización de eventos de carácter privado, con el fin de recaudar recursos de tales fines.	(Numero de días que la casa de la cultura está ocupada en actividades culturales/ Capacidad medida en numero de días del año t)*100 (Numero de días que la casa de la cultura está ocupada en actividades privadas/ Capacidad medida en numero de días del año t)*100
Institucional	Calidad/	En atención a que las evaluaciones de calidad	Estudios de Satisfacción de Usuarios

	Producto	son insuficientes en cuanto a tipo de producto y a tipo de cliente, se recomienda establecer un sistema formal que permita evaluar la satisfacción de todos los tipos de clientes y visitantes del Parque Metropolitano de Santiago respecto de la totalidad de productos y servicios que se ofrecen. Estos estudios constituirían una fuente de aporte de ideas para ampliar la oferta programática de actividades que brinda el Parque Metropolitano de Santiago a sus visitantes, para detectar los que están fallando y para resaltar e imitar los logros de las experiencias exitosas	contratados con empresas externas. Evaluación cualitativa: Diseñar grupos focales en los que extraiga como conclusión las variables más importantes de cada producto. Evaluación cuantitativa y muestral de la satisfacción global de cada producto y de cada una de las variables identificadas en la etapa anterior.
--	----------	--	--

Fuente: Elaborado por la Consultora.

4. Se recomienda por un lado modificar la Ley de Planta de manera de dotarla de mayor flexibilidad en lo que refiere a los requisitos para ocupar ciertos cargos, y actualizar sus dotaciones a las nuevas necesidades. Esto permitiría contratar a personal con las capacidades necesarias para desempeñarse en los cargos y en alguna medida se podría elevar el nivel profesional de ciertos departamentos. De igual modo, ayudaría explorar la posibilidad la externalización de aquellas labores que consideran jornadas extraordinarias y que actualmente sobrecargan de gastos por horas extraordinarias al Parque Metropolitano de Santiago.
5. Iniciar un programa de definición de procesos y de aclaración de responsabilidades en aquellos productos en los que no existe ningún tipo de despliegue de procesos. Se debe establecer prioridades para aquellos procesos asociados a productos claves o aquellos en los que se considere que los benéficos de la estandarización por procesos pueden ser mayores. Además, consolidar y profundizar los avances logrados en materia de Certificaciones ISO 9001. Para esto se recomienda priorizar un itinerario de aquellas áreas que iniciarían procesos de certificación. Se propone comenzar con los procesos asociados al producto Zoológico, ya que éste constituye un producto relevante desde la perspectiva económica y estratégica.
6. Se recomienda hacer un monitoreo del proceso de planificación del Presupuesto Ley, toda vez que se observan diferencias sistemáticas con lo efectivamente ejecutado. En relación al Saldo Final de Caja se recomienda un seguimiento exhaustivo de esta cuenta tendiente a alcanzar una meta en que el saldo promedio de caja mensual no supere el 10% del total de gastos. La mantención de estos saldos en la actualidad, deja ver la existencia de una planificación deficiente en este sentido y permite que se generen pérdidas por el costo de oportunidad de mantener esos saldos en vez utilizarlos oportunamente. Este problema puede deberse también a falta de capacidades del personal a cargo de esta actividad.
7. Estudiar políticas de tarificación diferenciada para las Piscinas y Zoológicos o la posibilidad de ampliar las instalaciones por haberse mantenido en períodos prolongados con un uso mayor a la capacidad óptima.
Se recomienda para el caso del Zoológico, establecer tarifas diferenciadas entre días de semana y fines de semana, lo que lleve a aplanar la demanda de visitantes y a evitar colapsos de visitas en días punta.
8. Se debe establecer un sistema confiable que mida todos los usuarios de los diversos productos, no tan solo de aquellos que presentan tarifas. Este es el caso de visitantes del área recreativa y de esparcimiento del Parque. También Cultura y los servicios concesionados del Funicular y del Teleférico.

9. Fortalecer los sistemas de información y de gestión internos, de tal forma que no permitir que esta información sea dependiente del conocimiento del personal, y exista en el servicio como una capacidad instalada que trascienda la administración de las personas y que permita a todos los directivos acceder a ella de manera autónoma.
10. Terminar y sancionar un manual de cargos para el Servicio, ya que éste se encuentra en elaboración y es fundamental que la institución cuente con esta herramienta.
11. Se recomienda que se destinen o reorganicen los recursos para mejorar la elaboración del BGI y que de esta forma sea un aporte de mayor significancia en la rendición de cuentas del sector al nivel central y a la ciudadanía.
12. Cuando se comenzó a realizar este estudio, se propuso en reuniones con el PMS que era clave que se contara con un Plan Maestro que orientara y guiara el quehacer y los lineamientos de largo plazo de la institución. En la actualidad el PMS ya iniciado el desarrollo de este instrumento, por lo que esta recomendación queda sin efecto, a pesar de que se debe hacer mención en la importancia de que este Plan sea actualizado, evaluado y monitoreado para asegurar su utilidad.

Las recomendaciones anteriores se pueden clasificar entre las que requieren de una intervención a nivel de materias de Ley por parte del Ministerio y aquellas que corresponden a mejoras de tipo administrativo que son implementables a nivel interno en el Parque Metropolitano.

En el siguiente cuadro se resumen la clasificación para las recomendaciones de Gestión:

Cuadro IV.10
Clasificación de las Recomendaciones de Gestión

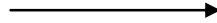
Numero de la recomendación	Materia de Ley	Administración Interna del PMS
1	✓	
2		✓
3		✓
4	✓	
5		✓
6		✓
7		✓
8		✓
9		✓
10		✓
11		✓
12		✓

ANEXOS

- 1. Matriz de Evaluación Comprehensiva del Gasto del Parque Metropolitano de Santiago en base a Definiciones Estratégicas 2009**
- 2. Propuesta de nueva Matriz de Evaluación Comprehensiva del Gasto para el Parque Metropolitano de Santiago**
- 3. Fichas de Productos**
- 4. Descripción Antecedentes Socioeconómicos de la Región Metropolitana**
- 5. Entrevistas Realizadas**
- 6. Marco Teórico Estructura Organizacional**
- 7. Evolución de Definiciones de Procesos**
- 8. Sistema de Información para la Gestión (SIG)**
- 9. Definición de Conceptos de Duplicaciones y Complementariedades**

Anexo 1:
**Matriz de Evaluación Comprehensiva del Gasto del Parque Metropolitano de Santiago en
base a Definiciones Estratégicas 2009**

Misión Ministerial Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo
 Contribuir a mejorar la calidad de vida de los chilenos/as y sus familias, respetando su diversidad, favoreciendo la integración social, reduciendo inequidades y fortaleciendo la participación ciudadana a través de políticas y programas destinados a asegurar viviendas de mejor calidad, barrios mejor equipados y ciudades integradas, competitivas y sustentables.



Misión Institucional
 Mejorar la calidad de vida de las personas, proporcionando espacios urbanos atractivos de integración social, en contacto con la naturaleza y promoviendo la educación y el esparcimiento de sus usuarios con énfasis en el arte, la cultura, el deporte y la protección del medio ambiente.

Nº	Objetivos Estratégicos Ministeriales	Nº de Prioridades Gubernamentales a los cuales se vincula
1	Aumentar la cantidad de Soluciones Habitacionales, para disminuir sustantivamente el déficit habitacional de los sectores más vulnerables, reducir la inequidad y fomentar la integración.	
2	Recuperar barrios vulnerables con deterioro habitacional y urbano, generando inversiones en los espacios comunes, fortaleciendo las redes sociales y posibilitando una equilibrada inserción de éstos en las ciudades.	
3	Promover el desarrollo de las ciudades, asegurando su planificación, aumentando la inversión en conectividad y espacios públicos que fomenten la integración social	
4	Mejorar la calidad y estándar de las inversiones en vivienda, barrio y ciudad, fortaleciendo las 4 etapas del proceso de gestión de calidad: información y organización de la demanda, evaluación de proyectos, inspección técnica de las obras y habilitación social de los usuarios.	

Nº	Objetivos Estratégicos Institucionales	Nº de Prioridades Gubernamentales a los cuales se vincula
1	Mejorar la calidad de vida de todos los habitantes, especialmente de la Región Metropolitana, a través de la creación, protección, conservación y mantención de las áreas verdes que administra, tendiendo a proporcionar espacios urbanos en contacto directo con la naturaleza.	2
2	Proteger y desarrollar equilibradamente fauna del Zoológico Nacional, generando proyectos de conservación y protección de la fauna nativa y riesgo en peligro de extinción.	2
3	Promocionar actividades educativas, culturales, deportivas y otras para todas las personas que acceden a las áreas que administra el Parque Metropolitano de Santiago.	1
4	Promover igualdad de oportunidades a través de programas que tiendan a beneficiar con gratuidades a los sectores mas desfavorecidos (extrema pobreza, discapacitados, grupos rurales, etnias, etc.)	1

5	Asegurar una adecuada y oportuna información a los ciudadanos/as y fortalecer los procesos de participación en la gestión y uso de las inversiones en vivienda, barrio y ciudad.			
6	Promover una gestión participativa y comprometida de los funcionarios con los desafíos Ministeriales, basada en el trabajo en equipo, el desarrollo y fortalecimiento de las competencias necesarias, el ambiente laboral adecuado y las mejoras tecnológicas que aseguren la entrega de un buen servicio.			



N°	Producto Estratégico	Cliente/ Usuarios/ Beneficiario	Indicadores de Desempeño Dimensión / Ámbito de Control	Gasto Asociado (M\$) 2006	Gasto Asociado (M\$) 2007	N° de Obj. Estratégico de la Institución con el cual se Vincula	Aplica enfoque de Género (Si/No)
1	1. Áreas Verdes 1.1 <u>Parque Metropolitano de Santiago (722 hás)</u> 1.2 <u>Parques urbanos</u>	1 <i>Entidades Educativas en todo el país:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Jardines Infantiles • Colegios • Universidades • Institutos • Otros 2 <i>Agrupaciones</i> <ul style="list-style-type: none"> • Scout • Agrupaciones deportivas • Organizaciones benéficas • Adultos Mayores • Discapacitados • Organizaciones Sociales • Juntas de vecinos • Otros 	<u>Eficacia/Producto:</u> - Porcentaje de la superficie protegida por cortafuegos en relación al total de la superficie que requiere ser protegida por cortafuegos. - Tasa de uso de los 13 Parques Urbanos para eventos en relación a los eventos posibles de realizar en los 13 parques. - Porcentaje de superficie de riego tecnificado funcionando con respecto al total de superficie de riego tecnificado que requiere estar con riego tecnificado en el Parque Metropolitano. - Porcentaje de superficie forestada con especies nativas en relación al total de superficie posible de forestar.			1,2	Si
2	2. Zoológico 2.1 <u>Exhibición animal</u> 2.2 <u>Preservación y conservación de fauna nativa y exótica</u>	1 <i>Entidades Educativas en todo el país:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Jardines Infantiles • Colegios • Universidades • Institutos • Otros 2 <i>Agrupaciones</i> <ul style="list-style-type: none"> • Scout • Agrupaciones deportivas • Organizaciones benéficas • Adultos Mayores • Discapacitados • Organizaciones Sociales • Juntas de vecinos • Otros 	<u>Eficacia/Producto:</u> - Tasa de ocupación del Zoológico en relación a la capacidad medida en número de visitas posibles.			1,2	No
3	3. Diversión y Esparcimiento 3.1 <u>Zonas de Picnic</u> 3.2 <u>Gimnasia entretenida y yoga</u> 3.3 <u>Piscinas</u>	1. <i>Público General</i>	<u>Eficacia/Producto:</u> - Tasa de ocupación de las piscinas en relación a la capacidad medida en número de visitas posibles.			1	Si

4	4. Educación Medio Ambiental 4.1 <u>Unidad Educativa</u>	1 <i>Entidades Educativas en todo el país:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Jardines Infantiles • Colegios • Universidades • Institutos • Otros 2. <i>Agrupaciones</i> <ul style="list-style-type: none"> • Scout • Agrupaciones deportivas • Organizaciones benéficas • Adultos Mayores • Discapacitados • Organizaciones Sociales • Juntas de vecinos • Otros 	<u>Eficacia/Producto:</u> - Porcentaje de Focalización sectores desfavorecidos en relación al total de las visitas realizadas al Centro de Educación Ambiental Bosque Santiago.			1,2,3	Si
5	5. Cultura 5.1 <u>Casa de la Cultura</u> 5.1.1 Eventos 5.1.2 Exposiciones 5.1.3 Conciertos	1 <i>Entidades Educativas en todo el país:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Jardines Infantiles • Colegios • Universidades • Institutos • Otros 2. <i>Agrupaciones</i> <ul style="list-style-type: none"> • Scout • Agrupaciones deportivas • Organizaciones benéficas • Adultos Mayores • Discapacitados • Organizaciones Sociales • Juntas de vecinos • Otros 	<u>Eficacia/Producto:</u> - Tasa de ocupación de la Casa de la Cultura en actividades culturales en relación a la capacidad medida en número de días de fin de semana.			1,3	Si

6	6. Gratuidades 6.1 <u>Gratuidades Zoológico</u> 6.2 <u>Gratuidades Bosque Santiago</u> 6.3 <u>Gratuidades Piscinas</u>	1 <i>Entidades Educativas en todo el país:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Jardines Infantiles • Colegios • Universidades • Institutos • Otros 2 <i>Agrupaciones</i> <ul style="list-style-type: none"> • Scout • Agrupaciones deportivas • Organizaciones benéficas • Adultos Mayores • Discapacitados • Organizaciones Sociales • Juntas de vecinos • Otros 	<u>Eficacia/Producto:</u> - Porcentaje de focalización en sectores desfavorecidos en relación a las visitas realizadas al Zoológico.			1,4	Sí
---	--	---	---	--	--	-----	----

Anexo 2:
**Propuesta de nueva Matriz de Evaluación Comprehensiva del Gasto para el Parque
Metropolitano de Santiago**

Misión Ministerial Subsecretaría de Vivienda y Urbanismo
 Contribuir a mejorar la calidad de vida de los chilenos/as y sus familias, respetando su diversidad, favoreciendo la integración social, reduciendo inequidades y fortaleciendo la participación ciudadana a través de políticas y programas destinados a asegurar viviendas de mejor calidad, barrios mejor equipados y ciudades integradas, competitivas y sustentables.



Misión Institucional
 Mejorar la calidad de vida de las personas, proporcionando espacios urbanos de integración social, promoviendo en conjunto con la ciudadanía la educación en la protección del Medio Ambiente y el esparcimiento en contacto con la naturaleza, dando cabida al arte, la cultura y el deporte, entre otras.

Nº	Objetivos Estratégicos Ministeriales	Nº de Prioridades Gubernamentales a los cuales se vincula
1	Aumentar la cantidad de Soluciones Habitacionales, para disminuir sustantivamente el déficit habitacional de los sectores más vulnerables, reducir la inequidad y fomentar la integración.	1
2	Recuperar barrios vulnerables con deterioro habitacional y urbano, generando inversiones en los espacios comunes, fortaleciendo las redes sociales y posibilitando una equilibrada inserción de éstos en las ciudades.	1

Nº	Objetivos Estratégicos Institucionales	Nº de Prioridades Gubernamentales a los cuales se vincula
1	Desarrollar y mantener la flora y la fauna existente en el Parque Metropolitano y otros Parques Urbanos para mejorar la calidad de vida de las presentes y futuras generaciones a través de programas de creación, protección y conservación de especies, tanto nativas como exóticas, y mediante la generación de acciones estratégicas enfocadas particularmente en la educación en el cuidado del medio ambiente.	2
2	Proporcionar espacios urbanos de esparcimiento y recreación en contacto con la naturaleza, mediante la oferta de infraestructura y el desarrollo de programas de cultura, arte y deporte, entre otros.	2

3	Promover el desarrollo de las ciudades, asegurando su planificación, aumentando la inversión en conectividad y espacios públicos que fomenten la integración social	1
4	Mejorar la calidad y estándar de las inversiones en vivienda, barrio y ciudad, fortaleciendo las 4 etapas del proceso de gestión de calidad: información y organización de la demanda, evaluación de proyectos, inspección técnica de las obras y habilitación social de los usuarios.	
5	Asegurar una adecuada y oportuna información a los ciudadanos/as y fortalecer los procesos de participación en la gestión y uso de las inversiones en vivienda, barrio y ciudad.	
6	Promover una gestión participativa y comprometida de los funcionarios con los desafíos Ministeriales, basada en el trabajo en equipo, el desarrollo y fortalecimiento de las competencias necesarias, el ambiente laboral adecuado y las mejoras tecnológicas que aseguren la entrega de un buen servicio.	2



3	Promover la integración social de todos los sectores de la sociedad y la igualdad de oportunidades a través de programas que tiendan a beneficiar con gratuidades y tarifas diferenciadas a los sectores más desfavorecidos, a las personas en situación de extrema pobreza, a discapacitados, grupos rurales, organizaciones sociales, entre otros.	1
4	Promover una gestión participativa y comprometida de los(as) funcionarios(as) con el logro de la misión y los objetivos del servicio, basada en el trabajo en equipo, en el desarrollo de las competencias necesarias y en el mejoramiento.	2

N°	Producto Estratégico	Cliente/ Usuarios/ Beneficiario	Indicadores de Desempeño Dimensión / Ámbito de Control	Gasto Asociado (M\$) 2006	Gasto Asociado (M\$) 2007	N° de Obj. Estratégico de la Institución con el cual se Vincula	Aplica enfoque de Género (Sí/No)
1	1. Infraestructura Verde 1.1 <u>Parque Metropolitano de Santiago</u> (722 hás) 1.2 <u>Parques Urbanos</u> 1.3 <u>Parques Emblemáticos</u>	1. Todo Público	<u>Eficacia/Producto:</u> - Porcentaje de la superficie protegida por cortafuegos en relación al total de la superficie que requiere ser protegida por cortafuegos. - Porcentaje de hás. que se encuentran protegidas a través de cortafuegos en buen estado respecto de hás. que cuentan con cortafuegos. - Porcentaje de superficie de riego tecnificado funcionando con respecto al total de superficie de riego tecnificado que requiere estar con riego tecnificado en el Parque Metropolitano. <u>Eficacia/Proceso:</u> - Porcentaje de visitas realizadas respecto de la cantidad de visitas programadas. - Porcentaje de meses de atraso en las rendiciones de cuentas de los ejecutores subcontratados de proyecto respecto del total de proyectos subcontratados. <u>Eficacia/Resultado Intermedio:</u> - Porcentaje de superficie forestada con especies nativas en relación al total de superficie posible de forestar.			1,2,3,4	Sí
2	2. Zoológico 2.1 <u>Exhibición animal</u> 2.2 <u>Preservación y conservación de fauna nativa y exótica</u>	1 Todo Público 2 Entidades Educativas en todo el país: <ul style="list-style-type: none"> • Jardines Infantiles • Colegios • Universidades • Institutos • Otros 2. Agrupaciones <ul style="list-style-type: none"> • Scout • Agrupaciones deportivas • Organizaciones benéficas • Adultos Mayores • Discapacitados • Organizaciones Sociales • Juntas de vecinos • Otros 	<u>Eficacia/Producto:</u> - Porcentaje de visitas pagadas respecto del número de visitas posibles de realizar. - Porcentaje de visitas gratuitas respecto del número de visitas posibles de realizar. - Porcentaje de ocupación del Zoológico respecto a la capacidad medida en número de visitas posibles.			1,2,3,4	No

3	3. Esparcimiento	1. Todo Público	<u>Eficacia/Producto:</u> - Porcentaje de visitas pagadas a las piscinas respecto a la capacidad de visitas posibles de realizar. - Porcentaje de visitas gratuitas a las piscinas respecto a la capacidad de visitas posibles de realizar. - Porcentaje de ocupación de las piscinas respecto a la capacidad medida en número de visitas posibles.			2,3,4	Si
	3.1 <u>Zonas de Picnic</u>						
	3.2 <u>Gimnasia entretenida y yoga</u>						
	3.3 <u>Piscinas</u>						
	3.4 <u>Eventos de Grupos de interés</u>						
3.5 <u>Concesiones (teleférico, funicular, restorán, etc.)</u>							

4	4. Educación Medio Ambiental	1 Todo Público 2 Entidades Educativas en todo el país: • Jardines Infantiles • Colegios • Universidades • Institutos • Otros 3 Agrupaciones • Scout • Agrupaciones deportivas • Organizaciones benéficas • Adultos Mayores • Discapacitados • Organizaciones Sociales • Juntas de vecinos • Otros	<u>Eficacia/Producto:</u> - Porcentaje de Focalización sectores desfavorecidos en relación al total de las visitas realizadas al Centro de Educación Ambiental Bosque Santiago.			1,2,3,4	Si
	4.1 <u>Unidad Educativa</u>						

5	<p>5. Cultura</p> <p>5.1 <u>Casa de la Cultura</u></p> <p>5.1.1 Eventos</p> <p>5.1.2 Exposiciones</p> <p>5.1.3 Conciertos</p>	<p>1 Todo Público</p> <p>2 Entidades Educativas en todo el país:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jardines Infantiles • Colegios • Universidades • Institutos • Otros <p>3 Agrupaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scout • Agrupaciones deportivas • Organizaciones benéficas • Adultos Mayores • Discapacitados • Organizaciones Sociales • Juntas de vecinos • Otros 	<p><u>Eficacia/Producto:</u></p> <p>- Porcentaje de días en que la Casa de la Cultura está ocupada en actividades culturales, respecto de la capacidad medida en número de días al año.</p> <p>- Porcentaje de días en que la Casa de la Cultura está ocupada en actividades privadas, respecto de la capacidad medida en número de días al año.</p>			2,3,4	Si
---	--	---	--	--	--	-------	----

Anexo 3:

Fichas de Productos

FICHA DE PRODUCTO ESTRATÉGICO
INSTITUCIÓN: PARQUE METROPOLITANO DE SANTIAGO
PRODUCTO 1: ÁREAS VERDES

1. Institución
Parque Metropolitano de Santiago
2. Misión Institucional
Mejorar la calidad de vida de las personas, proporcionando espacios urbanos atractivos de integración social, en contacto con la naturaleza y promoviendo la educación y el esparcimiento de sus usuarios con énfasis en el arte, la cultura, el deporte y la protección del medio ambiente.
3. Nombre Producto Estratégico
Áreas Verdes
4. Componentes del Producto
<ul style="list-style-type: none"> • Parque Metropolitano de Santiago (722 hás) • Parques Urbanos
5. Descripción detallada
<p>Abarca la totalidad de las áreas verdes que se enguantan al interior del Parque Metropolitano de Santiago y los 13 Parques Urbanos que administra y protege.</p> <p>El Parque Metropolitano de Santiago posee una superficie que asciende a las 722 hectáreas, incluyendo a los Cerros San Cristóbal, Chacarillas, Pirámide y Bosque de Santiago. Está ubicado en las comunas de Huechuraba, Providencia, Recoleta y Vitacura.</p> <p>El PMS debe encargarse tanto de la forestación como del riego y todo lo relacionado a la manutención de este parque.</p> <p>El costo de manutención, conservación y vigilancia por hectárea al año 2007 ascendió en promedio a M\$24.845, registrando un aumento de un 8% con respecto al costo promedio al año 2006.</p> <p>El programa de Parques Urbanos posee una superficie que asciende a 96.3 hectáreas y comprende 13 Parques Urbanos que están distribuidos en 11 comunas del Gran Santiago, con una población total de 2.024.116 habitantes en su mayoría de escasos recursos. En casi todas las comunas donde se encuentran ubicados los Parques Urbanos se supera el porcentaje de pobres existente en la Región Metropolitana (10,6%).</p> <p>La manutención, conservación y vigilancia de los 13 Parques Urbanos, se realiza mediante un proceso de licitación pública, en la cual participan empresas privadas especialistas en los distintos rubros. Cada parque y servicio se licitan por separado.</p> <p>El Parque Metropolitano de Santiago es responsable de la administración y fiscalización de los contratos que se realizan con las empresas adjudicadas en la licitación, los cuales poseen una duración de 4 años. La dirección del programa es asignada a un encargado que depende directamente del Director/a del servicio. Durante el año 2007, los Parques fueron utilizados formalmente por 734 instituciones de diversa índole: instituciones deportivas, religiosas, sociales y culturales.</p> <p>El detalle de los parques es el siguiente:</p> <p>1.-PARQUE LO VARAS</p> <p>Parque de 1.2 hectáreas de superficie, con más de 90 años de edad. Está ubicado en Totoral Bajo, N° 1018, Comuna de Renca. Posee especies arbóreas de hoja perenne muy desarrolladas, se pueden observar grandes palmeras de distintas variedades, una avenida de magnolios grandiflora y un gran ligustro. Este parque posee baños públicos,</p>

bebederos, asientos de madera y cemento, basureros, juegos infantiles, iluminación tipo plaza y anfiteatro.

2.-PARQUE LAS AMÉRICAS (Bernardo Leighton)

Es un parque de 6.8 hectáreas, ubicado en Hermanos Heyraud N° 1227, Comuna de Estación Central. Tiene 2 plazas de juegos infantiles, un juego de agua y plaza central, posee una cancha de fútbol empastada con una pista de ceniza, un anfiteatro, baños públicos, dependencias, escaños, basureros, bebederos e iluminación de torres altas y tipo plaza. El diseño contempla un cerro con pradera natural y árboles. En la cumbre de este, existe un extenso mirador. Dentro de su vegetación se destacan avenidas de palmeras, melias, pimientos y parkinsonias.

3.-PARQUE ANDRE JARLAN (La Feria)

Tiene una superficie de 10.9 hectáreas, y está ubicado en Avda. Salesianos N° 2701, Comuna de Pedro Aguirre Cerda. Posee amplias avenidas y senderos cubiertos de maicillo, juegos infantiles, mini cancha de patinaje, escaños, basureros, baños públicos, bebederos, iluminación de torres altas y tipo plaza. En este parque se destacan especies vegetales como eucaliptus, pimientos del norte, maitenes, quillayes, palmeras y especies trepadoras.

4.-PARQUE MAPUHUE

Tiene una superficie de 4.5 hectáreas, y está ubicado en Avda. Santa Rosa, paradero N°42, Comuna de La Pintana. Posee baños públicos, bebederos, escaños, iluminación de torres altas y tipo plaza, basureros, juegos infantiles, anfiteatro, ciclovía, un sector de césped a modo de cancha y un juego de agua central. Se pueden destacar grandes especies vegetales, como secuoyas, palmas chilenas, palmeras abanico y un gran cedro del Líbano.

5.-PARQUE QUEBRADA DE MACUL

Tiene una superficie de 5.6 hectáreas, y está ubicado en Avda. María Angélica N° 3800, Comuna de La Florida. Posee bebederos, juegos infantiles, escaños, basureros, iluminación tipo plaza y amplios senderos. Se pueden destacar dentro de las especies vegetales, una larga alameda y pequeños bosquetes con especies nativas como quillayes y maitenes.

6.-PARQUE VIOLETA PARRA

Tiene una superficie de 2.7 hectáreas, y está ubicado en la calle Presidente Adolfo López Mateos, Comuna de Lo Espejo. Posee bebederos, escaños, basureros, iluminación de torres de altura, 4 juegos de agua, una plaza para los poemas, una pérgola para el adulto mayor, juegos infantiles, baños públicos y anfiteatro. Dentro de las especies vegetales más representativas están las palmeras, olivos de bohemia, quillayes, maitenes, brachichitos, molles y vilcas.

7.-PARQUE MAPOCHO PONIENTE

Tiene una superficie de 7.8 hectáreas, está ubicado en Costanera Sur altura del N° 6988, Comuna de Cero Navia. Posee bebederos, juegos infantiles, gimnasio al aire libre, escaños, basureros, dos rucas, juegos de agua, anfiteatro, baños públicos, iluminación de torres en altura. En este parque se pueden destacar una gran cantidad de especies nativas como canelos, maitenes, arrayanes, chilcos, pataguas, quillayes, y plantas trepadoras.

8.-PARQUE LA CASTRINA

Tiene una superficie de 7 hectáreas, está ubicado en calle Pintor Murillo N° 5707, Comuna de San Joaquín. Posee bebederos, escaños, basureros, juegos infantiles, anfiteatro, plaza cívica, una multicancha, dos canchas empastadas, iluminación tipo plaza, y un juego de agua. En este parque se destacan especies vegetales como palmeras, pimientos, fresnos, quillayes y una avenida de plátanos orientales, especies

trepadoras y cubresuelos

9.-PARQUE CERRO BLANCO

Tiene una superficie de 17.8 hectáreas y está ubicado en la calle Santos Dumont con Recoleta, corresponde al Cerro Blanco. Este parque está definido como Zona Típica, ya que tiene; la Iglesia La Viñita que es Monumento Histórico, la Piedra Tacita corresponde a Monumento Nacional y 3 sitios de interés arqueológico no intervenidos. Tiene juegos infantiles, escaños, bebederos, basureros y baños públicos. Su vegetación se caracteriza por ser de gran desarrollo en altura, como son los pimientos. El resto de las especies está distribuido en los jardines de Santos Dumont y Avda. Recoleta.

10.-PARQUE LA BANDERA

Posee 11.4 hectáreas y está ubicado en Avda. Ossa N° 1985, comuna de San Ramón. Tiene juegos infantiles, escaños, basureros, baños públicos, dependencias para kioscos, bebederos, iluminación en altura y tipo plaza, juego de agua, multicancha, cancha empastada, camarines y anfiteatro. En este parque podemos destacar especies vegetales como maitenes, quillayes, ceibos, melias, plátanos orientales, jacarandás, palmeras y acacios.

11.-PARQUE SANTA MÓNICA

Tiene 3.5 hectáreas y está ubicado en Avda. Zapadores N°1190, Comuna de Recoleta. Posee escaños, juegos infantiles, basureros, bebederos, iluminación tipo plaza y baños públicos. En este parque se destacan especies vegetales como palmeras washingtonias, jardineras de rosales, pitosporos, coprosmas, y granados.

12.- PARQUE LA CAÑAMERA

Tiene 3.8 hectáreas y está ubicado en Avda. Juanita, esquina Lechería, Comuna de Puente Alto. Posee asientos de cemento, mesas de picnic, basureros, bebederos, iluminación tipo plaza, baños públicos, cancha de tierra y juegos infantiles. En este parque se destacan especies vegetales como los pimientos.

13.-PARQUE COMPLEJO DEPORTIVO MAHUIDAHUE

Tiene 7.1 hectáreas y está ubicado en calle Los Turistas con Duque de Kent, Comuna de Recoleta. Posee escaños, basureros, bebederos, camarines, cancha empastada, canchas de tierra, multicanchas, y juegos infantiles. En este parque se destacan especies vegetales como palmeras, pimientos, olivos de bohemia, álamos y laureles de flor.

Adicionalmente existen dos Parques emblemáticos: Parque Metropolitano Sur y Cerros de Renca.

PARQUE METROPOLITANO SUR: CERRO CHENA

Este nuevo parque de 38 hectáreas se gesta desde el año 2002, gracias a que el Ejército traspasó al Ministerio de Bienes Nacionales un terreno natural que satisficiera el déficit de áreas verdes de 14 comunas del área sur del gran Santiago. Desde entonces el Parque Metropolitano de Santiago ha gestionado el diseño, ejecución y mantención de distintas obras de construcción y paisajismo. Se espera consolidar este nuevo parque público para el Bicentenario de la nación.

PARQUE CERROS DE RENCA:

Desde el año 2004, está en vigencia entre el Parque metropolitano de Santiago y la Ilustre Municipalidad de Renca, un convenio que reúne esfuerzos y recursos para el desarrollo de un área verde en el lugar. Se ha destinado 48 hectáreas del Cerro Renca, para una primera etapa de un total de 210 hás. del parque natural, asignada por el Plan Regulador Comunal. El Municipio es responsable la Administración y la Mantención del Parque, con posterioridad a sus diferentes etapas de consolidación y luego que operen

las compensaciones ambientales vía Santiago Verde, impulsado por Conama R.M., Seremi de Vivienda y Urbanismo, Gobierno Regional R.M. y el Parque Metropolitano de Santiago.

Las obras existentes desde el 2005 a la fecha constituye los siguientes:

- Paseo boulevard y edificio acceso, se mejora un acceso controlado a este nuevo parque público, apoyado además por un paisajismo, en donde predominan los Quillay con riego automatizado, mobiliarios urbanos e iluminación.
- Plaza Alta, baños públicos y sala multiuso, ubicado a 150 al interior del acceso, al costado de la Medialuna del Club de Huaso de Renca, esta construcción de 150 mts. 2, cuenta con una apreciada vista hacia el sector poniente del Gran Santiago. El edificio cuenta con servicios básicos, para apoyar actividades recreacionales y educativas al aire libre, inserto en un entorno natural.
- Aducción de agua riego canal La Punta, relevante faena que permite de agua este canal originado del río Mapocho, para el riego del paisajismo existente y para las obras que preceden.
-

6. Objetivo Estratégico al que responde

- Mejorar la calidad de vida de todos los habitantes, especialmente de la Región Metropolitana, a través de la creación, protección, conservación y mantención de las áreas verdes que administra, tendiendo a proporcionar espacios urbanos en contacto directo con la naturaleza.
- Proteger y desarrollar equilibradamente fauna del Zoológico Nacional, generando proyectos de conservación y protección de la fauna nativa y riesgo en peligro de extinción.

7. Clientes/Usuarios/Beneficiarios

1. Entidades Educativas en todo el país:

- Jardines Infantiles
- Colegios
- Universidades
- Institutos
- Otros

2. Agrupaciones

- Scout
- Agrupaciones deportivas
- Organizaciones benéficas
- Adultos Mayores
- Discapacitados
- Organizaciones Sociales
- Juntas de vecinos
- Otros

8. Población potencial (descripción)

Parque Metropolitano

La población potencial de este producto puede definirse como el total de habitantes de la Región Metropolitana en atención a que este es un servicio de libre acceso y colabora a la descontaminación ambiental de la región. Además representa un centro de interés turístico dentro de la ciudad.

Parques Urbanos

En general, este es un producto de libre acceso que apunta a satisfacer necesidades generales y de interés común, por lo tanto, la población potencial corresponde a los habitantes cercanos a la localización de cada parque y los visitantes de sectores más alejados. Sin embargo, si es que se considera que el estándar de áreas verdes por

<p>habitante que recomienda la Organización Mundial de la Salud es de 12 m2 por habitante¹⁹⁵ y que la ciudad de Santiago, con un promedio de 3,2 m2 por habitante, mantiene un gran déficit en esta materia, podríamos considerar que estos parques urbanos tienen como población potencial a toda la Región Metropolitana en el sentido que aportan hectáreas de áreas verdes.</p>
<p>9. Población objetivo (descripción)</p> <p>No fue posible obtener información histórica respecto a la cantidad de usuarios que han accedido anualmente a los parques por lo que no es posible realizar una estimación fehaciente de la cantidad de beneficiarios que se espera atender (población objetivo). Sin embargo, dado que no ha habido congestión en los parques, podemos establecer que la capacidad instalada de los parques es suficiente para satisfacer la demanda por este producto</p>
<p>10. Criterios y mecanismos de selección y focalización</p> <p>No se pudo obtener información referente a los criterios y mecanismos de selección y focalización.</p>
<p>11. Unidad Responsable</p> <p>El producto estratégico N°1 denominado Áreas Verdes es provisto por dos unidades. En el caso del subproducto Parque Metropolitano de Santiago (722 hás.) es primariamente provisto por la División de Parques y Jardines. En el caso del subproducto Parques Urbanos es provisto primariamente por el Programa de Parques Urbanos.</p>

Fuentes: BGI 2007. Bases Técnicas. Definiciones estratégicas 2009. Entrevistas en profundidad.

¹⁹⁵ Agua, Ciudad y Arquitectura, H. Eliash, Publicación U. de Chile, 2004

FICHA DE PRODUCTO ESTRATÉGICO
INSTITUCIÓN: PARQUE METROPOLITANO DE SANTIAGO
PRODUCTO 2: ZOOLOGICO

1. Institución
Parque Metropolitano de Santiago
2. Misión Institucional
Mejorar la calidad de vida de las personas, proporcionando espacios urbanos atractivos de integración social, en contacto con la naturaleza y promoviendo la educación y el esparcimiento de sus usuarios con énfasis en el arte, la cultura, el deporte y la protección del medio ambiente.
3. Nombre Producto Estratégico
Zoológico
4. Componentes del Producto
<ul style="list-style-type: none"> • Exhibición animal • Preservación y conservación de fauna nativa y exótica
5. Descripción detallada
<p>El Zoológico propende a la conservación, investigación de las especies que en él habitan, preservación de la fauna nativa y exótica, además de recrear y educar a sus usuarios acerca del cuidado y respeto de la fauna nativa y exótica. La administración del programa está a cargo del Jefe de la División Zoológico quien depende directamente del Directora/a del servicio. Este abarca una superficie de 4,8 hectáreas y una población de más de 1.000 animales que están distribuidos entre 158 especies.</p> <p>El Zoológico también permite la opción de otorgar gratuidades a los sectores más desfavorecidos.</p>
6. Objetivos Estratégicos a los que responde
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de vida de todos los habitantes, especialmente de la Región Metropolitana, a través de la creación, protección, conservación y mantención de las áreas verdes que administra, tendiendo a proporcionar espacios urbanos en contacto directo con la naturaleza. • Proteger y desarrollar equilibradamente fauna del Zoológico Nacional, generando proyectos de conservación y protección de la fauna nativa y riesgo en peligro de extinción.
7. Clientes/Usuarios/Beneficiarios
<p>1. Entidades Educativas en todo el país:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jardines Infantiles • Colegios
<p><u>Exhibición animal</u></p> <p>Como este producto pertenece a los ámbitos de recreación y de educación, en general los usuarios o público potencial de este producto corresponden principalmente a los habitantes de la Región Metropolitana en atención a su cercanía geográfica. Esta corresponde a 6.676.745 personas, de acuerdo a estimaciones para el año 2007 del INE. En forma adicional debido a que es un atractivo de carácter turístico, son beneficiarios potenciales los visitantes de otras regiones del país y los turistas extranjeros.</p> <p><u>Preservación y conservación de fauna nativa y exótica</u></p> <p>La población potencial en general sería toda la población del país, que corresponde a 16.598.074 personas en el año 2007 de acuerdo a información del INE. Junto con esto,</p>

<p>se define adicionalmente como beneficiarios potenciales a los habitantes de las zonas en que se realizan estos proyectos, como por ejemplo las poblaciones del norte de Chile aledañas a los sectores de flamencos. No existe información adicional para estimar el total que correspondería a este número de personas beneficiadas.</p>
<p>9. Población objetivo (descripción)</p>
<p><u>Exhibición animal</u></p> <p>La población objetivo, según la satisfacción de los indicadores del balance de gestión integral 2007, se puede estimar en 934000 personas. La capacidad instalada del zoológico, considerada como una anualización del mes con más demanda, es de 1900000.</p>
<p><u>Preservación y conservación de fauna nativa y exótica</u></p> <p>Las definiciones de población objetivo no se aplican a programas de conservación ya que no es un servicio directo a beneficiarios cuantificables.</p>
<p>10. Criterios y mecanismos de selección y focalización</p>
<p>No se pudo obtener información referente a los criterios y mecanismos de selección y focalización.</p>
<p>11. Unidad Responsable</p>
<p>El producto estratégico N°2 denominado Zoológico es primariamente provisto por la División Zoológico.</p>

Fuentes: BGI 2007, Bases Técnicas, Definiciones estratégicas 2009, Entrevistas en profundidad.

FICHA DE PRODUCTO ESTRATÉGICO
INSTITUCIÓN: PARQUE METROPOLITANO DE SANTIAGO
PRODUCTO 3: DIVERSIÓN Y ESPARCIMIENTO

1. Institución
Parque Metropolitano de Santiago
2. Misión Institucional
Mejorar la calidad de vida de las personas, proporcionando espacios urbanos atractivos de integración social, en contacto con la naturaleza y promoviendo la educación y el esparcimiento de sus usuarios con énfasis en el arte, la cultura, el deporte y la protección del medio ambiente.
3. Nombre Producto Estratégico
Diversión y Esparcimiento
4. Componentes del Producto
<ul style="list-style-type: none"> • Zonas de Picnic • Gimnasia entretenida y yoga • Piscinas
5. Descripción detallada
<p>Brindar entretenimiento y relajamiento a los usuarios por medio de las piscinas, zonas de picnic, gimnasia entretenida y yoga. Por otro lado, este producto también permite entregar gratuidades a los sectores de escasos recursos.</p> <p>El PMS posee dos piscinas: "Tupahue" con una superficie de 82 metros de largo por 25 ancho y "Antilén" de 92 metros de largo por 25 metros de ancho, ambas dos con una capacidad para 1.500 personas. El encargado de la administración de las piscinas es el Director del Departamento de Servicios Generales, quien depende directamente del Director/a del PMS.</p>
6. Objetivo Estratégico al que responde
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de vida de todos los habitantes, especialmente de la Región Metropolitana, a través de la creación, protección, conservación y mantención de las áreas verdes que administra, tendiendo a proporcionar espacios urbanos en contacto directo con la naturaleza.
7. Clientes/Usuarios/Beneficiarios
Público General
8. Población potencial (descripción)
La población potencial de este producto corresponde principalmente a los habitantes de la Región Metropolitana en atención a su cercanía geográfica. Esta corresponde a 6.676.745 personas, de acuerdo a estimaciones para el año 2007 del INE. En forma adicional debido a que es un atractivo de carácter turístico son beneficiarios potenciales los visitantes de otras regiones del país y los turistas extranjeros.
9. Población objetivo (descripción)
La población objetivo del subproducto Piscinas, estimada en base a la satisfacción de indicadores del balance de gestión integral, es de 25300. Por otra parte, la capacidad Instalada, estimada en base a la máxima de los datos observados, es de 34800. Para los subproductos de Gimnasia entretenida y Yoga y Zonas de Picnic no se cuenta con información suficiente para estimar la población objetivo.
10. Criterios y mecanismos de selección y focalización
No se pudo obtener información referente a los criterios y mecanismos de selección y

focalización.
11. Unidad Responsable
El producto estratégico N°3 denominado Diversión y Esparcimiento es provisto por varias unidades. El subproducto Zona de Picnic es provisto por la división de Parques y Jardines. El subproducto Gimnasia Entretenida y Yoga es provisto por la oficina de Prensa. El subproducto Piscina es provisto por el departamento de Servicios Generales.

Fuentes: BGI 2007. Bases Técnicas. Definiciones estratégicas 2009. Entrevistas en profundidad.

FICHA DE PRODUCTO ESTRATÉGICO
INSTITUCIÓN: PARQUE METROPOLITANO DE SANTIAGO
PRODUCTO 4: EDUCACIÓN MEDIOAMBIENTAL

1. Institución
Parque Metropolitano de Santiago
2. Misión Institucional
Mejorar la calidad de vida de las personas, proporcionando espacios urbanos atractivos de integración social, en contacto con la naturaleza y promoviendo la educación y el esparcimiento de sus usuarios con énfasis en el arte, la cultura, el deporte y la protección del medio ambiente.
3. Nombre Producto Estratégico
Educación Medio Ambiental
4. Componentes del Producto
Unidad Educativa
5. Descripción detallada
<p>El Parque Metropolitano de Santiago genera actividades de información y educación, con el objeto de que los usuarios se apropien del lugar, promoviendo la protección y conservación del medio.</p> <p>El subproducto específico corresponde a la Unidad Educativa: Centro de Educación Ambiental del Bosque de Santiago, el cual se creó en el año 1999 con un acuerdo entre el PMS y la London Ecology Unit (LEU) de Inglaterra, con el fin de desarrollar en conjunto un centro de conocimiento de la biodiversidad.</p> <p>El objeto del Centro es realizar actividades de educación ambiental no formales al aire libre, relacionadas con la formación de valores éticos y de conciencia ambiental.</p> <p>El Bosque de Santiago es administrado por un Encargado quien depende directamente del Director/a del PMS. Cuenta con una infraestructura consolidada consistente en un anfiteatro, una casa de acogida para profesores, viveros, senderos, exhibición de fauna chilena, estaciones de reciclaje y compostaje, lagunas artificiales y planta de tratamiento de aguas servidas entre otras.</p>
10. Objetivos Estratégicos a los que responde
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de vida de todos los habitantes, especialmente de la Región Metropolitana, a través de la creación, protección, conservación y mantención de las áreas verdes que administra, tendiendo a proporcionar espacios urbanos en contacto directo con la naturaleza. • Proteger y desarrollar equilibradamente fauna del Zoológico Nacional, generando proyectos de conservación y protección de la fauna nativa y riesgo en peligro de extinción. • Promocionar actividades educativas, culturales, deportivas y otras para todas las personas que acceden a las áreas que administra el Parque Metropolitano de Santiago.
11. Clientes/Usuarios/Beneficiarios
<p>1. Entidades Educativas en todo el país:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jardines Infantiles

<ul style="list-style-type: none"> • Colegios • Universidades • Institutos • Otros <p>2. Agrupaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Scout • Agrupaciones deportivas • Organizaciones benéficas • Adultos Mayores • Discapacitados • Organizaciones Sociales • Juntas de vecinos • Otros
<p>8. Población potencial (descripción)</p> <p>La población potencial corresponde a estudiantes y profesores de establecimientos educacionales que incorporen en sus programas el tema medioambiental a estas instalaciones. Los estudiantes de la región se estiman en alrededor de 1.800.000 niños y adolescentes.</p>
<p>9. Población objetivo (descripción)</p> <p>Por otra parte, dado que la información histórica es muy vaga, no es posible realizar una estimación fehaciente respecto al público objetivo entendido como la cantidad de personas que se espera beneficiar.</p>
<p>10. Criterios y mecanismos de selección y focalización</p> <p>No se pudo obtener información referente a los criterios y mecanismos de selección y focalización.</p>
<p>11. Unidad Responsable</p> <p>El producto estratégico N°4 denominado Educación Medio Ambiental es provisto primariamente por el Centro de Educación Medio Ambiental.</p>

Fuentes: BGI 2007. Bases Técnicas. Definiciones estratégicas 2009. Entrevistas en profundidad.

FICHA DE PRODUCTO ESTRATÉGICO
INSTITUCIÓN: PARQUE METROPOLITANO DE SANTIAGO
PRODUCTO 5: CULTURA

1. Institución
Parque Metropolitano de Santiago
2. Misión Institucional
Mejorar la calidad de vida de las personas, proporcionando espacios urbanos atractivos de integración social, en contacto con la naturaleza y promoviendo la educación y el esparcimiento de sus usuarios con énfasis en el arte, la cultura, el deporte y la protección del medio ambiente.
3. Nombre Producto Estratégico
Cultura
4. Componentes del Producto
<ul style="list-style-type: none"> • Casa de la Cultura <ul style="list-style-type: none"> ○ Eventos ○ Exposiciones ○ Conciertos
5. Descripción detallada
<p>Consisten en actividades destinadas al público en general, las cuales permitan el enriquecimiento cultural y entretención a los usuarios.</p> <p>Los subproductos específicos son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Casa de la Cultura: es la principal instalación cultural del PMS denominada Casa Anáhuac. Su construcción se inició en 1964 y fue inaugurada en 1966. En ésta se desarrollan actividades artístico – culturales (exposiciones de arte, conciertos dominicales, seminarios y otros eventos) durante todo el año. El Parque Metropolitano organiza durante todos los fines de semana del año actividades artísticas gratuitas para el público. <p>El encargado de la administración de la Casa Anáhuac es el Director del Departamento de Finanzas, quien depende directamente del Director/a del PMS.</p>
6. Objetivo Estratégico al que responde
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de vida de todos los habitantes, especialmente de la Región Metropolitana, a través de la creación, protección, conservación y mantención de las áreas verdes que administra, tendiendo a proporcionar espacios urbanos en contacto directo con la naturaleza. • Promocionar actividades educativas, culturales, deportivas y otras para todas las personas que acceden a las áreas que administra el Parque Metropolitano de Santiago.
7. Clientes/Usuarios/Beneficiarios
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entidades Educativas en todo el país: <ul style="list-style-type: none"> • Jardines Infantiles • Colegios • Universidades • Institutos • Otros 2. Agrupaciones <ul style="list-style-type: none"> • Scout • Agrupaciones deportivas • Organizaciones benéficas

<ul style="list-style-type: none"> • Adultos Mayores • Discapacitados • Organizaciones Sociales • Juntas de vecinos • Otros
<p>8. Población potencial (descripción)</p> <p>La población potencial de este producto corresponden principalmente a los habitantes de la Región Metropolitana en atención a su cercanía geográfica. Esta corresponde a 6.676.745 personas, de acuerdo a estimaciones para el año 2007 del INE. En forma adicional debido a que es un atractivo de carácter turístico son beneficiarios potenciales los visitantes de otras regiones del país y los turistas extranjeros.</p>
<p>9. Población objetivo (descripción)</p> <p>No hay disponible información histórica ni estimaciones de la cantidad de personas que se han beneficiado anualmente por lo que no se puede realizar una estimación fehaciente de la población objetiva.</p>
<p>10. Criterios y mecanismos de selección y focalización</p> <p>Se promueve la utilización de este recinto para el desarrollo de actividades culturales generadas por organizaciones estudiantiles, femeninas, de origen étnico y otras. En eventos privados, se promocionan precios diferenciados para funcionarios de empresas públicas.</p>
<p>11. Unidad Responsable</p> <p>El producto estratégico N°5 denominado Cultura, considera los subproductos Casa de la Cultura, Eventos, Exposiciones y Conciertos. Todos estos subproductos son provistos por el departamento de finanzas</p>

Fuentes: BGI 2007. Bases Técnicas. Definiciones estratégicas 2009. Entrevistas en profundidad.

FICHA DE PRODUCTO ESTRATÉGICO
INSTITUCIÓN: PARQUE METROPOLITANO DE SANTIAGO
PRODUCTO 6: GRATUIDADES

1. Institución
Parque Metropolitano de Santiago
2. Misión Institucional
Mejorar la calidad de vida de las personas, proporcionando espacios urbanos atractivos de integración social, en contacto con la naturaleza y promoviendo la educación y el esparcimiento de sus usuarios con énfasis en el arte, la cultura, el deporte y la protección del medio ambiente.
3. Nombre Producto Estratégico
Gratuidades
4. Componentes del Producto
<ul style="list-style-type: none"> • Gratuidades Zoológico • Gratuidades Bosque Santiago • Gratuidades Piscinas
5. Descripción detallada
El objetivo de este producto es brindar gratuidades a sectores de escasos recursos y desfavorecidos para que puedan asistir al Recinto Zoológico, Bosque de Santiago y Piscinas.
6. Objetivos Estratégicos a los que responde
<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la calidad de vida de todos los habitantes, especialmente de la Región Metropolitana, a través de la creación, protección, conservación y mantención de las áreas verdes que administra, tendiendo a proporcionar espacios urbanos en contacto directo con la naturaleza. • Promover igualdad de oportunidades a través de programas que tiendan a beneficiar con gratuidades a los sectores mas desfavorecidos (extrema pobreza, discapacitados, grupos rurales, etnias, etc.)
7. Clientes/Usuarios/Beneficiarios
<ol style="list-style-type: none"> 1. Entidades Educativas en todo el país: <ul style="list-style-type: none"> • Jardines Infantiles • Colegios • Universidades • Institutos • Otros 2. Agrupaciones <ul style="list-style-type: none"> • Scout • Agrupaciones deportivas • Organizaciones benéficas • Adultos Mayores • Discapacitados • Organizaciones Sociales • Juntas de vecinos • Otros

9. Población objetivo (descripción)
La población objetivo, estimada en base a la satisfacción de indicadores del 2006 presentados en el balance de gestión integral, corresponde al 60% del total de personas que van a ser beneficiarios efectivos en el 2009.
10. Criterios y mecanismos de selección y focalización
No se pudo obtener información referente a los criterios y mecanismos de selección y focalización.
11. Unidad Responsable
El producto estratégico N°6 denominado Gratuidades, que considera los subproductos Gratuidades Zoológico, Gratuidades Bosque Santiago y Gratuidades Piscinas es provisto primariamente por la oficina de atención al ciudadano (SIAC)

Fuentes: BGI 2007. Bases Técnicas. Definiciones estratégicas 2009. Entrevistas en profundidad.

Anexo 4:
Descripción Antecedentes Socioeconómicos Región
Metropolitana

Antecedentes Socio-Económicos Región Metropolitana

Se obtuvo información sobre el número de estudiantes de la Región Metropolitana, así como antecedentes de permanencia en el sistema educacional asociado a quintiles de ingreso, estos datos son el resultado de la encuesta Casen 2003, en donde se consulta a los menores de 24 años si asisten a algún establecimiento educacional.

Estimación de Estudiantes por Quintil de Ingreso Región Metropolitana

Años	Quintil de ingreso	Asiste Actualmente a algún establecimiento educacional			
		Sí		No	
		Número	%	Número	%
1990	I	375.521	55,4	302.952	44,7
	II	293.149	52,3	267.143	47,7
	III	235.121	51,9	217.615	48,1
	IV	193.551	53,9	165.453	46,1
	V	214.925	67,4	104.155	32,6
	Total	1.312.267	55,4	1.057.318	44,6
2003	I	509.610	64,6	279.305	35,4
	II	417.418	64,8	227.196	35,2
	III	326.119	63,9	183.922	36,1
	IV	304.978	71,0	124.757	29,0
	V	264.086	80,9	62.411	19,1
	Total	1.822.211	67,5	877.591	32,5

Fuente: Panorama Económico y Social Regiones 1990-2005, Región Metropolitana, Mideplan, INE.

Antecedentes Económicos Región Metropolitana

Como se expone en la tabla siguiente la evolución del PIB regional es muy similar a la del país, y dada la participación que corresponde aproximadamente a la mitad del PIB nacional, hace evidente el gran peso de la región.

Composición del PIB de la Región Metropolitana

PIB Región Metropolitana			Crecimiento Promedio del PIB		
Año	en millones de \$ de 1996	Participación del PIB Total	Intervalo	Región Metropolitana	País
1970	5.613.898	49,0%	1970-2001	3,6%	3,6%
1980	6.761.494	47,2%	1970-1979	2,0%	2,2%
1990	8.984.450	47,7%	1980-1989	3,4%	3,1%
1995	13.198.993	49,6%	1990-1995	7,3%	6,5%
2001	15.899.054	47,9%	1996-2001	3,2%	3,8%

Fuente: INE

La distribución del PIB por sectores de actividad económica para la región se presenta en la siguiente tabla.

Distribución del PIB por Actividad Económica

Región Metropolitana de Santiago	Participación Sectorial		
	1970	1990	2001
Agropecuario-Silvícola	1,3%	1,8%	1,4%
Pesca	0,0%	0,0%	0,0%
Minería	0,9%	1,2%	1,2%
Industria Manufacturera	25,2%	21,6%	18,8%
Construcción	10,7%	8,4%	7,2%
Electricidad, Gas, Agua	1,3%	1,6%	1,6%
Transporte y Comunicaciones	4,3%	6,2%	9,7%
Comercio	13,7%	14,2%	16,6%
Otros	42,6%	45,0%	43,4%

Fuente: INE

Comparando con el resto de las regiones del país, la evolución de la pobreza como indicador socio económico, la Región Metropolitana es una de las regiones con menor porcentaje de población en situación de pobreza.

Población en Situación de Pobreza

DIVISION POLITICO ADMINISTRATIVA	Porcentaje población en situación de Pobreza		
	1990	1996	2003
01 Región de Tarapacá	28,3%	21,4%	18,5%
02 Región de Antofagasta	34,1%	16,4%	11,2%
03 Región de Atacama	34,2%	26,4%	24,9%
04 Región de Coquimbo	45,3%	30,1%	21,5%
05 Región de Valparaíso	43,2%	22,3%	19,4%
06 Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	41,1%	26,6%	19,2%
07 Región del Maule	42,8%	32,6%	23,1%
08 Región del Biobío	47,5%	34,1%	28,0%
09 Región de la Araucanía	46,4%	35,7%	29,7%
10 Región de Los Lagos	39,8%	32,3%	21,8%
11 Región de Aisén del General Carlos Ibáñez del Campo	32,8%	22,4%	14,2%
12 Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	30,0%	13,7%	12,3%
13 Región Metropolitana de Santiago	33,0%	14,7%	13,1%
Total	38,6%	23,2%	18,7%

Fuente: MIDEPLAN, División Social, Departamento de Información Social, Encuesta CASEN 2000.

A pesar de la reducción de las brechas de pobreza e indigencia regionales entre los años 1990 y 2003, la situación de inequidad en la distribución de los ingresos se mantuvo prácticamente

inalterada. De acuerdo a los resultados Casen 2003 la Región Metropolitana mantiene una distribución del ingreso altamente desigual, el quintil más rico obtiene 14,3 veces la participación 20% de los hogares más pobres de la región. Esta situación es aún más crítica que la presentada en el año 1990, donde el quintil más rico era 13,68 veces la participación del quintil más pobre. Con respecto al país, claramente la Región presenta una mayor desigualdad que la media nacional, en términos de la distribución de los ingresos en ambos años de análisis.

En la siguiente tabla se presenta información por comuna de la Región Metropolitana, contiene datos demográficos, valores medios de áreas verdes por habitante y, por último, dado el enfoque de disminuir la inequidad como uno de los objetivos estratégicos del Parque Metropolitano, se incluye los resultados del índice de pobreza de la última encuesta Casen.

Antecedentes Región Metropolitana por Comunas Año 2007

MUNICIPIO	Población Comunal Estimada por INE (Personas)	Superficie Total Comunal (Km2)	Densidad de Población por Km2	Porcentaje de Población Urbana (%)	Superficie Media Áreas Verdes con Mantenimiento (M2/Pers.)	Índice Pobreza CASEN (última Encuesta Vigente) (%)
Alhué	4.613	845,2	5,46	66,27	0,78	13,14
Buín	70.967	214,1	331,47	86,94	1,34	12,95
Calera De Tango	23.865	73,3	325,58	66,11	0,59	5,84
Cerrillos	69.166	21	3.293,62	100	7,73	8,26
Cerro Navia	141.297	11,1	12.729,46	100	2,83	17,55
Colina	101.122	971,2	104,12	82,45	2,25	12,6
Conchalí	117.600	10,7	10.990,65	100	2,99	7,99
Curacaví	28.087	693,2	40,52	60,44	0,2	8,59
El Bosque	173.593	14,1	12.311,56	100	1,67	15,8
El Monte	29.932	118,1	253,45	83,24	1,21	21,39
Estación Central	119.424	14,1	8.469,79	100	4,59	7,29
Huechuraba	82.990	44,8	1.852,46	100	4,27	14,54
Independencia	56.573	7,4	7.645,00	100	1,33	6,03
Isla De Maipú	29.938	188,7	158,65	73,5	3,07	9,41
La Cisterna	77.043	10	7.704,30	100	1,5	8,62
La Florida	396.575	70,8	5.601,34	100	2,98	9,58
La Granja	128.536	10,1	12.726,34	100	2,13	14,22
La Pintana	201.638	30,6	6.589,48	100	3,25	17,2
La Reina	97.229	23,4	4.155,09	100	3,79	7,85
Lampa	55.691	451,9	123,24	69,05	1,8	18,62
Las Condes	277.065	99,4	2.787,37	100	5,81	2,29
Lo Barnechea	97.179	1.023,70	94,93	100	9,62	8,05
Lo Espejo	105.335	7,2	14.629,86	100	1,51	20,14
Lo Prado	97.585	6,7	14.564,93	100	2,09	11,56
Macul	104.077	12,9	8.067,98	100	4,36	13,42
Maipú	698.732	133	5.253,62	100	3,19	9,06
María Pinto	11.376	395	28,8	13,9	2,64	12,71
Melipilla	104.068	1.344,80	77,39	58,79	2,22	9,78

Ñuñoa	152.887	16,9	9.046,57	100	5,9	4,28
Padre Hurtado	46.436	80,8	574,7	86,8	0	18,67
Paine	60.386	678	89,06	65,14	0,54	13,02
P. Aguirre Cerda	101.284	9,7	10.441,65	100	1,22	6,34
Peñaflor	80.041	69,2	1.156,66	95	0,27	8,52
Peñalolén	240.423	54,2	4.435,85	100	3,55	8,69
Pirque	21.129	445,3	47,45	77,13	0,3	9,15
Providencia	125.584	14,4	8.721,11	100	5,87	-
Pudahuel	244.098	197,4	1.236,57	100	1,29	7,1
Puente Alto	648.759	88,2	7.355,54	100	1,75	10,59
Quilicura	181.419	57,5	3.155,11	100	3,31	6,67
Quinta Normal	93.904	12,4	7.572,90	100	1,26	10,78
Recoleta	134.596	16,2	8.308,40	100	2,75	12,37
Renca	134.002	24,2	5.537,27	100	2,28	19,15
San Bernardo	291.360	155,1	1.878,53	98,19	1,98	20,92
San Joaquín	85.105	9,7	8.773,71	100	2,71	7,38
San José De Maipú	14.249	4.994,80	2,85	65,71	4,21	11,12
San Miguel	74.594	9,5	7.852,00	100	2,68	2,49
San Pedro	7.965	787,5	10,11	0	3,2	7,35
San Ramón	89.233	6,5	13.728,15	100	3,18	16,74
Santiago	178.818	22,4	7.982,95	100	11,72	7,34
Talagante	71.928	125,5	573,13	81,55	2,81	8,45
Til Til	15.998	653	24,5	55,48	0,63	9,54
Vitacura	81.251	28,3	2.871,06	100	8,98	4,36
Región Metropolitana	6.676.745	15.403,2	433,46	96,93	3,22	10,89

Fuente: SINIM Sistema Nacional de Información Municipal (Sinim), SUBDERE; Ministerio del Interior.

Otro enfoque de evaluación comunal para medir tendencias en el mejoramiento de condiciones de vida se ha establecido a través de un monitoreo de un índice comunal de desarrollo humano que evalúa la evolución de la salud, educación y los ingresos de las personas en el curso de nueve años en todas las comunas de Chile. El Ministerio de Planificación y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) establecieron este ranking comunal y regional que revela las condiciones sociales y avances en nuestro país. Sobre la base de este indicador, Índice de Desarrollo Humano (IDH), Mideplan puede coordinar y focalizar políticas sociales asociadas a unidades territoriales que inciden en el desarrollo y protección de la población en riesgo o más vulnerable.

En el informe "Las Trayectorias del Desarrollo Humano en las comunas de Chile 1994 - 2003" de PNUD y Mideplan, 2006, se establece un ranking que considera 341 comunas del país en base al Índice de Desarrollo Humano, cuya meta ideal se define como el dígito 1, y fue calculado a partir de la mejor y más reciente información estadística disponible. La encuesta de caracterización económica nacional CASEN, datos del Ministerio de Salud y los Censos de Población elaborados por el INE, fueron las principales fuentes utilizadas. Los resultados permiten un seguimiento del comportamiento comunal a través de la comparación del IDH de los cortes temporales 1994 y 2003, en la tabla siguiente se presentan sólo las comunas que pertenecen a la Región Metropolitana.

El ranking comunal muestra que de las doce comunas que en 2003 tienen los resultados más altos en el IDH (sobre 0,8), nueve pertenecen a la región Metropolitana, destacándose las comunas de Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea y Providencia, que tienen niveles de IDH superior a 0,9. El resto

de las comunas pertenecientes a esta región ha registrado IDH en tramos donde se ubica la mayor concentración de comunas del país, esto es, entre 0,6 y 0,8 para el IDH.

Índice de Desarrollo Urbano Comunas de la Región Metropolitana 1994 – 2003

Ranking IDH 2003	Comuna	IDH 2003	IDH 1994	Disminución Porcentual de la brecha respecto de la meta ideal	Comparación con su quintil 1994 *
1	Vitacura	0,949	0,926	31,5	+
2	Las Condes	0,933	0,864	51,1	+
3	Lo Barnechea	0,912	0,799	56,4	+
4	Providencia	0,911	0,846	42,3	+
5	La Reina	0,883	0,849	22,1	+
6	Ñuñoa	0,860	0,796	31,2	+
8	Pirque	0,807	0,706	34,5	+
9	Santiago	0,807	0,734	27,4	+
10	Macul	0,806	0,740	25,7	+
13	Calera de Tango	0,792	0,681	34,8	+
19	Quilicura	0,782	0,711	24,7	+
20	Maipú	0,782	0,769	5,6	-
24	La Cisterna	0,775	0,701	24,5	+
26	Puente Alto	0,773	0,737	14,0	-
27	La Florida	0,773	0,720	18,9	=
31	San Miguel	0,765	0,667	29,5	+
35	San José de Maipo	0,759	0,655	30,2	+
41	Peñaflor	0,753	0,652	24,8	+
46	Talagante	0,749	0,658	26,6	+
52	Peñalolén	0,743	0,683	19,1	=
54	Cerrillos	0,743	0,714	10,0	-
56	Huechuraba	0,737	0,619	31,0	+
58	Melipilla	0,735	0,635	27,4	+
59	Pudahuel	0,735	0,646	25,0	+
60	Estación Central	0,735	0,665	21,0	+
72	Buín	0,731	0,640	25,3	+
79	Padre Hurtado*	0,728		n.c.	
80	Colina	0,726	0,640	23,8	+
86	Isla de Maipo	0,724	0,644	22,4	+
87	Quinta Normal	0,723	0,653	20,1	=
92	San Joaquín	0,719	0,661	17,3	=
95	Paine	0,718	0,612	27,3	+
100	Lo Prado	0,715	0,678	11,6	-
104	San Bernardo	0,712	0,709	0,9	-
106	El Bosque	0,711	0,660	15,0	-
108	Curacaví	0,710	0,611	25,6	+
111	Independencia	0,709	0,655	15,6	-
112	Renca	0,709	0,637	19,6	=
114	Pedro Aguirre Cerda	0,708	0,653	15,8	-
118	Conchalí	0,707	0,656	14,7	-

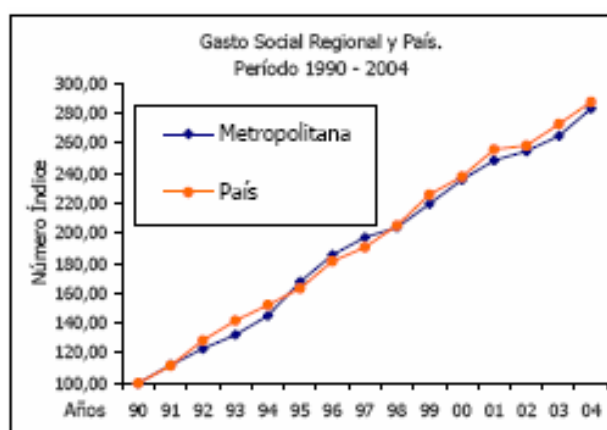
122	Til til	0,706	0,651	15,7	-
128	San Pedro	0,701	0,617	22,1	+
133	Alhué	0,700	0,625	20,0	°=
137	María Pinto	0,698	0,641	15,9	-
138	Recoleta	0,697	0,652	13,1	-
139	Lampa	0,697	0,601	24,2	+
158	La Granja	0,689	0,648	11,6	-
160	El Monte	0,688	0,625	16,9	=
165	Cerro Navia	0,683	0,618	17,1	=
170	San Ramón	0,679	0,622	15,0	-
171	La Pintana	0,679	0,623	14,7	-
226	Lo Espejo	0,657	0,617	10,5	-

Fuente: "Desarrollo Humano en Chile 2006", Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD Chile.

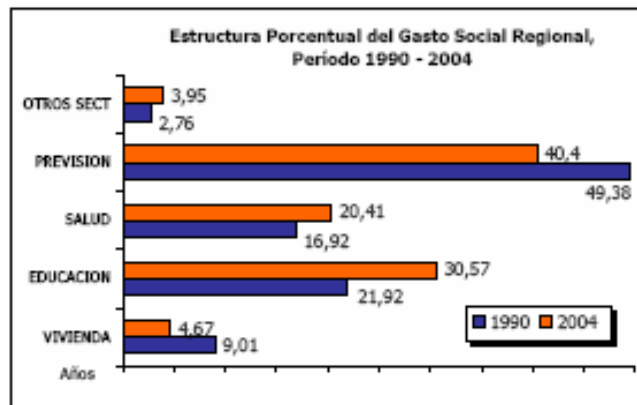
*El signo + indica que esa comuna redujo su brecha respecto de la meta ideal a un ritmo superior al que lo hicieron aquellas comunas a las que se asemejaba en el IDH en 1994.

n.c: no comparable

Por último, como un modo de apreciar el enfoque gubernamental de políticas de corregir los problemas de inequidad en el país y específicamente en la región Metropolitana se presenta la evolución del gasto social y su distribución sectorial. De estos datos se desprende que, a nivel sectorial, el gasto público en desarrollo de áreas verdes y otros productos entregados por el PMS forman parte del ítem de menor participación en gasto social.



Fuente: Panorama Económico y Social Regiones 1990-2005, Región Metropolitana, Mideplan, INE.



Fuente: Panorama Económico y Social Regiones 1990-2005, Región Metropolitana, Mideplan, INE.

Anexo 5:

Entrevistas Realizadas

Durante el desarrollo del presente estudio, se realizaron numerosas entrevistas con informantes claves y miembros de diferentes servicios públicos y privados.

A continuación se presenta la lista con el nombre, la entidad y el cargo de las personas entrevistadas para dar sustento a la mayor parte de los diagnósticos y posteriores análisis realizados para esta Evaluación.

En algunos casos fue realizada más de una entrevista con los personeros acá mencionados.

Entidad

Dirección de Presupuestos	
Antonio Garrido	Jefe Sector Presupuestario de Vivienda
Eliana Carvallo	Analista de Gestión

Ministerio de Vivienda y Urbanismo	
Paulina Saball Astaburuaga	Subsecretaria de Vivienda y Urbanismo
Graciela Avalos	Jefa de División de Finanzas y Planificación
Jaime Silva	Jefe División política Habitacional
Luis Eduardo Bresciani	Jefe División Desarrollo Urbano
Carlos Estevez	SEREMI Metropolitano
Hector Lopez	División Técnica de Estudios
Carlos Astaburuaga	Auditor Ministerial
Hernan Contreras	Auditor Regional MINVU
María Alejandra Astudillo	Jefe División Informática MINVU
María C. González	Jefe Equipo Rukan
Patricia Soto	Encargada Nacional del SIGFE

SERVIU Metropolitano	
Andrés Silva Gálvez	Director
Ariana Morales Belmar	Jefa Subdepartamento Presupuesto
Yair Varas Rojas	Subdirector de Finanzas
Abel aguilera Cavagno	Contraloría Interna Regional
Eusebio Herrera Carvajal	Subdirector de Pavimentos y Obras Viales
Paulina Muñoz Costa del Río	Subdirectora de Operaciones Habitacionales
Gonzalo Riquelme Álvaro	Subdirector de Vivienda y Equipamiento
Silvana Airola Molinar	Subdirectora Jurídica
Cecilia Martínez	Departamento de Administración
Luis Scout Reyes	Departamento de Programación Física y Control
Hector Contardo	Jefe departamento Servicios Generales
Pablo Silva	Jefe Unidad de Informática
Violeta Riffo	Jefa del departamento de Gestión inmobiliaria
Claudia Penagillio Pavimentación y Obras Viales	Jefa Unidad de Sist.Informacion de Subdireccion de
Felipe Valdenegro	Analista de Presupuestos
Sergio Fuensalida	Analista de Presupuestos

Parque Metropolitano de Santiago	
Teresa Reyes Carrasco	Directora
Mauricio Fabry Otte	División Zoológico
Hernán Merino Rollan	División Parques y Jardines
Alejandro Donoso Henriquez	División Técnica
Leslie Duran Nuñez	Departamento de Auditoría
Justine Piña	Departamento de Finanzas
Luís Aranguiz Jiménez	Departamento Administrativo
Manuel Muñoz	División Jurídica
Paulina Torres	SIAC
Alejandra Rodriguez	Jefe de Departamento de Servicios Generales
Veronica Espinoza	Directora Bosques de Santiago

SERVIU Valparaiso	
Carlos Contador	Director

SERVIU Aysén	
Victor Cárdenas	Director

Otras entrevistas	
Pablo Valenzuela	Abogado de EGIS Un Techo para Chile
Felipe Arteaga	Gerente General INVICA
Francisco Cruz Fuenzalida	Relaciones Internacionales de Fiscalía de CORFO

Anexo 6:

Marco Teórico Estructura Organizacional

El paradigma weberiano o burocrático

Max Weber plantea que el más alto grado de eficiencia, en un contexto administrativo y desde un punto de vista técnico, lo alcanzarían las organizaciones “puramente burocráticas”. La burocracia, en este sentido y como lo define la Real Academia Española es la “organización regulada por normas que establecen un orden racional para distribuir y gestionar los asuntos que le son propios”¹⁹⁷. Plantea el autor que ésta es “superior a cualquiera otra forma en cuanto a precisión, estabilidad, disciplina y operabilidad”, estableciendo como sistema ideal de administración el burocrático. Este modelo establece algunas características propias de los sistemas burocráticos, que pueden resumirse en los siguientes:

- **El carácter legal de las normas y reglamentos:** Las organizaciones están unidas por, y se apoyan en, normas y reglamentos escritos que prevén en forma exhaustiva las situaciones en las que la institución puede verse envuelta y limitan las acciones a seguir. Las organizaciones tienen objetivos claros y las normas son coherentes con éstos, permitiendo la estandarización de los procesos y funciones. El carácter legal está en que las normas y procedimientos establecidos y socializados otorgan a las personas investidas de autoridad poder de coacción sobre sus subordinados.
- **El carácter formal de las comunicaciones:** Las decisiones y acciones organizacionales se comunican por escrito, asegurando así una sola interpretación de éstas. La rutinización de los procesos de información asegura su cumplimiento.
- **La racionalidad de la división del trabajo:** Para que una organización alcance altos niveles de eficiencia las distintas funciones deben estar perfectamente divididas: el trabajo, el derecho y el poder han de recaer en distintas personas, cada una de las cuales debe conocer sus atribuciones, responsabilidades, condiciones de trabajo, y medios establecidos para cumplir con su labor.
- **La impersonalidad en las relaciones:** Tanto el establecimiento de funciones dentro de la institución como las responsabilidades de cada sujeto son impersonales, esto es, no dependen de las personas que ocupan estos puestos; es la pertenencia al cargo la que delimita los marcos de acción del individuo. Al mismo tiempo, la obediencia al superior se desprende del cargo que éste ocupa.
- **La jerarquización de la autoridad:** La autoridad –inherente al cargo, no a la persona que lo ocupa– se constituye en escalafones claramente definidos, organizados en forma jerárquica.
- **La estandarización de rutinas y procedimientos:** La labor de cada cargo está definida por normas técnicas, que limitan el actuar de quien desempeña cada función y facilitan su evaluación.
- **La selección de las personas basada en la competencia técnica y la meritocracia:** La selección del personal es vital, basada en estándares definidos y centrados en la competencia técnica y los méritos del sujeto, con procedimientos claros e iguales para todos.
- **La profesionalización de los funcionarios administradores:** El funcionario involucrado en la labor administrativa es un especialista en su cargo, está en él de forma indefinida pues su permanencia sólo depende de su desempeño, es fiel a él y comulga con sus objetivos, “hace carrera administrativa”, escalando posiciones dentro de la institución.

- **La previsibilidad total del comportamiento de los miembros de la organización**, basada en la premisa weberiana que plantea que “el comportamiento humano laboral es perfectamente previsible”.

Se han hecho numerosas críticas a este paradigma, entre ellas, la excesiva rigidización de los procesos –que favorecería la resistencia al cambio-, el poco espacio dado a la creatividad e innovación, altos costes de la sistematización, mantención y supervisión de los procesos y ausencia de incentivos directos a los empleados, todos elementos que pueden redundar en la ineficiencia en la gestión de la organización.

Se ha planteado, por lo demás, que el modelo burocrático encuentra justificación en un contexto estático, no así en uno cambiante; algunos han propuesto que en un mundo globalizado se exige una modernización del modelo. Una respuesta ha sido la corriente denominada “Nueva Gestión Pública”

La “Nueva Gestión Pública”

El concepto se ha utilizado para definir y dar marco a la serie de reformas del sector público que se han sucedido desde la década de 1980. A continuación se revisan algunas orientaciones que esta postura ofrece, que, basadas en estrategias aprendidas del mundo privado y en la búsqueda de una mayor eficiencia, se traspasan a la gestión pública sin dejar de considerar la especificidad de este ámbito:

- **Reducir el tamaño del sector público:** Aberbach y Rockman (1999, en López, s/f)¹⁹⁸ se refieren a la complejidad de la acción en un sector sobredimensionado, lleno de organizaciones que ya no responderían a las necesidades del entorno; la organización debe simplificarse, focalizándose “en los resultados organizacionales, la gestión individual y los incentivos del mercado (incluyendo, cuando sea posible, la privatización). De este modo, las estructuras y culturas burocráticas del pasado, regidas por reglas, serán sustituidas por entidades más pequeñas, flexibles y orientadas al usuario” (p. 10). Olías de Lima (2001, p. 13)¹⁹⁹ plantea que, para numerosos promotores de la NGP, “los excesos intervencionistas no tienen más fundamento que el afán controlador de las burocracias, y su efecto es pernicioso ya que desactiva las iniciativas y entorpece la libre concurrencia y la innovación”.
- **Descentralizar las organizaciones:** Para que en las grandes organizaciones se alcancen consensos, en muchas oportunidades deben establecerse negociaciones que “arrastran inercias” que no aseguran el cambio hacia la dirección esperada. Por lo demás, éstas dificultarían el uso de técnicas gerenciales que “requieren unas dimensiones más abarcables, con sistemas de control eficaces y más próximas a los requerimientos y las exigencias del entorno”²⁰⁰. Es importante volver a insertar la labor del estado en su medio societario, “acercar las organizaciones a los ciudadanos y aproximarlas a sus necesidades y aspiraciones (...) La decisión puede ajustarse más a los contornos de cada situación y tomar en consideración sus peculiaridades”.
- **“Aplanar” las jerarquías:** Se critica el exceso de escalones jerárquicos que caracterizaría a la burocracia, en muchas oportunidades fomentada por un aumento de las tareas del estado, sin haber modificaciones en su organización; esto es, por la rigidización de los procesos de operación y supervisión de los mismos. A su vez, una mayor cantidad de cargos en la organización dificulta la coordinación entre ellos y entorpece una comunicación clara y eficiente. Por su parte, los procesos comunicacionales cambian de una perspectiva jerárquica a una “en red”.
- **Romper el monolitismo:** separar macro estructuras burocráticas en agencias de propósitos limitados. Se desincentiva una vinculación jerárquica entre los componentes de una organización,

promoviéndose una relación basada en la agencia, en el establecimiento de objetivos y el cumplimiento de los mismos. “Agencia”, en términos administrativos, es una “organización especializada a la que se confía la gestión de un servicio”²⁰¹; se fomenta la creación de “unidades gestoras independientes de las estructuras centrales” (p.15)²⁰², que buscan la consecución de objetivos propios y no se subordinan a intereses más amplios del sector público. Al mismo tiempo, se separan las unidades planificadoras y de control de las ejecutoras.

- **Desburocratización y competencia, creación de nuevos mercados:** actualmente no interesaría sólo suplir las necesidades del cliente, sino ofrecer un servicio eficiente, que se ve dificultado por los procesos propios de la burocracia. La Nueva Gestión Pública “propone la fragmentación, que distintas organizaciones compitan por recursos, por servicios y por clientes (...) La competencia implica entrar en el mercado” (p.16)²⁰³, un mercado que no está asegurado para las organizaciones y que exige la “conquista” de éste, a través de una buena entrega de bienes y servicios.
- **Desmantelar la estructura estatutaria:** las organizaciones en un modelo burocrático se afirman en un personal con trabajo estable y falta de incentivos directos, orientado a medios antes que a fines. La Nueva Gestión Pública, por el contrario, se orienta al logro de resultados, que ha de ir aparejado a una mayor movilidad en la estructura del personal y la creación de incentivos – en muchas oportunidades, mejoras en las retribuciones- para la consecución de los fines esperados, de modo que la motivación del empleado por alcanzar estos incentivos e ir más allá de lo que su función original le exige es relevante para una mayor eficiencia.
- **Cientelización:** La Nueva Gestión Pública fomenta un cambio en la concepción de “usuario” a “cliente”, de tal manera que las estructuras ya no ejercen poder sobre el individuo que acude a la organización; ésta se encuentra a su servicio y lo eleva “a la calidad de actor, y no simple receptor de las actuaciones públicas” (p.18)²⁰⁴.
- **Evaluación:** Cambian los procesos de control –que buscan asegurar la reproducción del sistema, esto es, comprobar que las acciones no se desvíen de lo establecido- por los de evaluación, que “pone el acento en los resultados de la gestión y buscan medir o ponderar la relación entre éstos y los objetivos perseguidos” (p.18)²⁰⁵
- **Cambiar la cultura de las organizaciones:** en un principio, los modos y disposiciones de quienes trabajaban en un contexto administrativo no fueron tomados en cuenta en la propuesta de la NGP; un cambio en el paradigma desde uno “aprisionador” a otro que fomentara la creatividad y la recompensa por una buena labor habría de redundar en una actitud de apertura al cambio; aún así, los renovadores debieron enfrentarse a la inesperada dificultad que representaba la resistencia al cambio en el personal de las organizaciones públicas.

Algunos críticos han planteado que las orientaciones ofrecidas por la Nueva Gestión Pública han llegado a su punto final, dando paso a un nuevo paradigma, el del gobierno digital o *e-government*.

La sociedad de la información: El gobierno electrónico o e-government

El término “gobierno electrónico” se acuña desde los años 90, y abarca los cambios que produce la aplicación de Tecnologías de Información y Comunicaciones en las relaciones que establece la administración con otros agentes, tales como ciudadanos, otras empresas y municipios²⁰⁶. Para la ONU, el gobierno electrónico tiene que ver con “la utilización de todas las plataformas y las aplicaciones de TIC en el sector público”²⁰⁷. Por su parte, el Banco Mundial, refiere que se trata de “la utilización por parte de los agentes públicos de las tecnologías de la información, que tienen el poder de transformar las relaciones entre ciudadanos, empresas y otros entes”.²⁰⁸

Desde este concepto, han surgido nuevas vertientes que se desprenden del mismo, como los conceptos de gobernabilidad electrónica, democracia electrónica y administración electrónica. Acorde a Harris, 2000²⁰⁹, el término de gobernabilidad electrónica, se refiere al ofrecimiento de acceso a la red de información y también, a la posibilidad de poder participar activamente.

La democracia electrónica busca aunar a la clase política con la ciudadanía, a través del otorgamiento de diferentes posibilidades a la ciudadanía como la de realizar consultas, votar de modo electrónico y acceder a información. La idea de fondo es que los ciudadanos puedan participar activamente a través del uso de la tecnología. En otra esfera, el término de administración electrónica alude a la relación con la introducción de tecnologías dentro de una misma organización, las políticas que se aplican, actividades organizacionales, entre otras cosas.

Un gobierno electrónico debiera desarrollarse primordialmente en cuatro ámbitos:

- **Tipo de actividad:** debiera desarrollarse en las distintas actividades de gobierno, como la regulación, recaudación, fomento, control, custodia, entre otras.
- **Orientación a usuarios:** el gobierno debiera establecer interacciones delimitadas y con mecanismos precisos con diversos agentes: ciudadanos, sector privado, otras entidades de gobierno, organizaciones sin fines de lucro y otros gobiernos.
- **Ámbito territorial:** las tecnologías de información y comunicación rompen barreras físicas y permiten acercar a ciudadanos y agentes, llegando a diversos territorios.
- **Coordinación Interna:** estos gobiernos, debieran articular y coordinar sus acciones entre los distintos organismos²¹⁰.

Para el desarrollo de este nuevo paradigma se debieran realizar las siguientes etapas:

- **Inicial:** estado de preparación, donde la comunicación electrónica no existe.
- **Información ("Presencia"):** Los servicios entregan información a los ciudadanos, aunque ésta sólo es por correo o teléfono, no electrónicamente.
- **Interacción:** Existen comunicaciones electrónicas simples, como descarga de archivos y uso de correo electrónico.
- **Interacción en dos vías ("Transacción"):** Hay interacción electrónica bidireccional entre los ciudadanos y el Servicio, como una alternativa a la atención presencial.
- **Integración Vertical Interna ("Transformación"):** El sitio web es transaccional (se realiza la decisión, se acuerda la entrega y el pago) y la interacción es personalizada
- **Gobierno Electrónico Unificado:** Esta etapa consiste en la presencia de una ventanilla única para la realización de cualquier trámite. Además permite que todas las redes y/o prestaciones de servicios en las instituciones públicas, se encuentren a disposición del ciudadano.²¹¹

Para la consolidación de este ciclo son necesarias ciertas características. Es fundamental que exista demanda en la ciudadanía, además de un clima político consensuado en la intención de implementar

un gobierno electrónico. También se requiere de madurez, verdad y transparencia por parte del gobierno; sin estas características, un gobierno electrónico unificado no es posible de alcanzar.

De las experiencias internacionales parece desprenderse que no existe una norma que establezca cuáles son las prácticas más exitosas. Sí existe como denominador común el compromiso y la voluntad de realizar estas acciones, y algunas directrices que permiten orientarse por el camino de un gobierno electrónico.

Durante el desarrollo del presente estudio, se realizaron numerosas entrevistas con informantes claves y miembros de diferentes servicios públicos y privados.

A continuación se presenta la lista con el nombre, la entidad y el cargo de las personas entrevistadas para dar sustento a la mayor parte de los diagnósticos y posteriores análisis realizados para esta Evaluación.

Anexo 7:

Evolución de Definiciones de Procesos

Tradicionalmente las estructuras organizativas se han desarrollado a partir de las técnicas de Taylor²¹², centradas en la definición y evaluación de los puestos de trabajo, enmarcados en un organigrama jerárquico.

Sin embargo, los modelos actuales de gestión incluyen como requisito la gestión de los procesos. Dichos modelos consideran que gran parte del funcionamiento de la empresa debe entenderse como una red de procesos.

Con la gestión por procesos se intenta evitar un problema que puede aparecer en las empresas organizadas por departamentos funcionales, es decir, que la empresa se entienda y funcione como un conjunto de departamentos o funciones insuficientemente comunicados entre sí, en los que se tiende a perder la imagen clara y global de qué se está haciendo y para quien.

La gestión por procesos (Business Process Management)²¹³ es, por tanto, una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y su mejora se basa en la información de la propia organización.

La gestión por procesos se centra en los distintos aspectos del mismo: qué se hace (cuál es el proceso y quien es la persona o personas responsables), para quién (quiénes son los clientes externos o internos del proceso, es decir, sus destinatarios) y cómo deben ser los resultados del proceso (para adecuarse a las necesidades de los destinatarios).

Un proceso es una secuencia ordenada de actividades de transformación que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y tareas particulares que implican valor añadido, con miras a obtener ciertos resultados, que se entregan a quienes los solicitaron: los clientes del proceso.

A partir de esta definición de proceso, se puede incluir dentro de este concepto desde lo que sería un "macroproceso" como, por ejemplo, la totalidad de la actividad de la empresa, hasta procesos extremadamente sencillos o "subprocesos", como, por ejemplo, el proceso de recepción y distribución del correo.

Un proceso comprende, por tanto, una serie de actividades realizadas por diferentes departamentos o servicios de la organización, que añaden valor y que ofrecen un servicio a su cliente. Este cliente podrá ser tanto un "cliente interno" (otras personas o grupos dentro de la organización) como un "cliente externo" (consumidores o usuarios).

Cada proceso se describe en forma de diagrama o esquema y esta representación gráfica ayuda a todas las personas que desarrollan tareas relacionadas con el proceso. En la representación de un proceso se identifican las entradas de materiales e información, las operaciones que se efectúan, las salidas, las interrelaciones con otros procesos y los responsables de las distintas operaciones.

El mapa de procesos es la representación de la interrelación entre los distintos procesos de la empresa, es decir, representa el entramado de procesos que constituyen la empresa.

Proceso no es lo mismo que procedimiento. Un procedimiento es el conjunto de reglas e instrucciones que determinan la manera de proceder o de obrar para conseguir un resultado. Un proceso define que es lo que se hace, y un procedimiento, cómo hacerlo.

No todas las actividades que se realizan son procesos. Para determinar si una actividad realizada por una organización es un proceso o subproceso, debe cumplir los siguientes criterios:

- La actividad tiene una misión o propósito claro.
- La actividad contiene entradas y salidas, se pueden identificar los clientes, proveedores y el producto final.
- La actividad debe ser susceptible de descomponerse en operaciones o tareas.
- Se puede asignar la responsabilidad del proceso a una persona.

La gestión de procesos aporta una visión y unas herramientas con las que se puede mejorar y rediseñar el flujo de trabajo para hacerla más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes.

La metodología de gestión por procesos aporta una forma estructurada de identificar los destinatarios de cada proceso, conocer sus expectativas, definir objetivos e indicadores (de calidad, coste, productividad, etc.) para el proceso y coordinar diferentes departamentos funcionales que intervengan en el proceso.

El primer paso debe ser identificar y describir los procesos que actualmente realiza la organización, para luego poder evaluar la calidad de estos.

Cuando un proceso es modelado, con ayuda de una representación gráfica, pueden apreciarse con facilidad las interrelaciones existentes entre distintas actividades, analizar cada actividad, definir los puntos de contacto con otros procesos, así como identificar los subprocesos comprendidos. Al mismo tiempo, los problemas existentes pueden ponerse de manifiesto claramente dando la oportunidad al inicio de acciones de mejora.

Anexo 8:

Sistema de Información para la Gestión (SIG)

El sistema de planificación / control de gestión tiene distintas etapas. En su primera etapa la institución debe establecer las Definiciones Estratégicas (misión, objetivos estratégicos (bienes y servicios) y clientes/usuarios/beneficiarios), de acuerdo a su legislación, a las prioridades gubernamentales y presupuestarios, a los recursos asignados por la Ley de Presupuestos, a la opinión del equipo directivo y sus funcionarios, y a las percepciones de sus cliente(a)s, usuario(a)s y beneficiario(a)s.

Durante la segunda etapa la institución diseña el Sistema de Información para la Gestión (SIG), tomando como base las definiciones establecidas en la etapa anterior y considerando al menos la definición de procesos estratégicos y de centros de responsabilidad, la identificación de los indicadores de desempeño relevantes para medir el logro en la entrega de productos estratégicos y en los procesos de soporte, la vinculación del sistema de información de gestión con los instrumentos de control de gestión específicos²¹⁴ establecidos por la institución y el diseño de los mecanismos e instrumentos de recolección y sistematización de la información para la construcción de indicadores de desempeño.

Durante la tercera etapa, la institución tiene en funcionamiento el SIG, midiendo los indicadores de desempeño construidos e identificando los aspectos del sistema necesarios de ajustar para su pleno funcionamiento.

Durante la cuarta etapa, la institución tiene en pleno funcionamiento el SIG, midiendo los indicadores de desempeño construidos y operando todos los sistemas de recolección y sistematización de la información, dotando a las autoridades de la institución con información oportuna y confiable para la toma de decisiones. De igual modo, en esta etapa se incorporan los ajustes necesarios identificados en la etapa anterior, fundamentándolos.

Durante la quinta etapa, la institución presenta en la formulación de la Ley de Presupuestos del año siguiente las Definiciones Estratégicas, identificando al menos la Misión, Prioridades Gubernamentales, aspectos relevantes de la Ley de Presupuestos, objetivos estratégicos, productos (bienes y/o servicios), clientes/usuarios/beneficiarios e identificando para cada producto estratégico, el porcentaje del gasto de la institución, la fundamentación de los que no cuentan con indicadores y la cuantificación de las principales actividades vinculadas con cada uno. Además, la institución presenta en la formulación de la Ley de Presupuestos del año siguiente los indicadores de desempeño que miden los aspectos relevantes de su gestión²¹⁵, identificando para cada indicador al menos el nombre, fórmula, el producto estratégico al que se vincula, la ponderación, la meta, los supuestos y medios de verificación. El formulario en el que se presentan los indicadores de desempeño que miden los aspectos relevantes de su gestión es comúnmente denominado formulario H.

Durante la sexta etapa, la institución evalúa el resultado de los indicadores comprometidos en la formulación del presupuesto para el presente año y los cumple en un rango de un 90% a un 100% (suma de los ponderadores asignados a los indicadores de desempeño cumplidos), fundamentando las causas de los indicadores de desempeño no cumplidos (logro de la meta menor a un 95%), sobre cumplidos (logro de la meta superior a un 100% y cumplidos (logro de la meta entre un 100-95%).

Anexo 9:

Definición de Conceptos de Duplicaciones y Complementariedades

Dos productos (o componentes) se duplican cuando son aplicados a un mismo grupo de beneficiarios, ya sea en forma simultánea o no, para colaborar al cumplimiento de un objetivo común, en circunstancias que, según los lineamientos expresados en sus definiciones, sólo uno de ellos bastaría para alcanzar dicho objetivo. Lo anterior supone que los productos (o componentes) son ejecutados en conformidad con su definición.²¹⁶

Por su parte, dos productos (o componentes) son complementarios cuando, sin duplicarse, colaboran al cumplimiento de un objetivo común para el mismo grupo de beneficiarios.

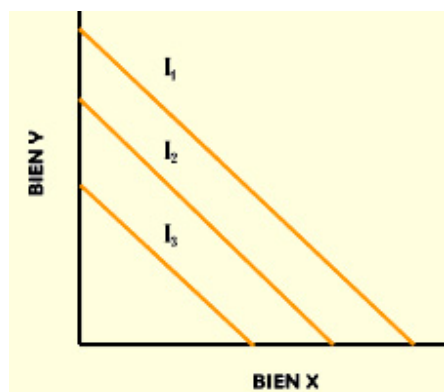
En este sentido, el hecho de que dos instituciones distintas, o diferentes productos de una misma institución, entreguen un apoyo de similares características a un mismo beneficiario, no necesariamente correspondería a una duplicidad, siempre que ambos apoyos en conjunto aporten al cumplimiento del objetivo que se persigue, y que adicionalmente dicho objetivo no pudiera alcanzarse con alguno de los apoyos entregados separadamente.

En economía, un bien se considera un bien sustitutivo de otro, en tanto uno de ellos puede ser consumido o usado en lugar del otro en alguno de sus posibles usos²¹⁷. Ejemplos clásicos de bienes sustitutos son la margarina y la mantequilla, o el petróleo y el gas natural. El hecho de que uno de los productos sea un bien sustitutivo de otros tiene consecuencias económicas inmediatas. En cuanto un bien puede ser sustituido por otro, la demanda de las dos clases de bienes será considerada conjunta por el hecho de que los consumidores pueden cambiar un bien por el otro si se convierte en algo ventajoso hacer eso. Así un incremento del precio de uno de los bienes (*ceteris paribus*) provocará un incremento de la demanda de sus bienes sustitutos y una disminución del precio de uno de los bienes (*ceteris paribus*) provocará una disminución de la demanda de sus sustitutos. De esta manera se puede predecir que una subida del precio de los autos incrementará el negocio del servicio de transporte público o que la caída de los precios de los teléfonos móviles significa un abandono de la demanda de teléfonos públicos.

De acuerdo a una definición microeconómica, los bienes sustitutos se pueden encontrar cuando la elasticidad precio demanda cruzada entre bienes es positiva. Es decir, si aumenta el precio de un bien y debido a ese cambio la demanda por otro bien aumenta, se dice que el primero es sustituto del otro.

Es importante subrayar que cuando se habla de bienes sustitutos se hace de dos tipos diferentes de bienes, así la sustituibilidad de uno de los bienes por otro siempre es una cuestión de grado. Un bien es un sustituto perfecto de otro, solamente si puede ser usado exactamente de la misma forma y con el mismo resultado y entonces es cuando un consumidor no tiene ningún incentivo para preferir un bien sobre el otro. El hecho resultante es que hay pocos bienes sustitutos perfectos excepto en dos entre dos bienes de la misma clase.

Cuadro 1: Curvas de indiferencia de bienes sustitutivos perfectos



Mucho más común es la existencia de bienes sustitutos imperfectos de otros. Los televisores de tubo y los de pantalla plana por ejemplo pueden ser usados ambos para el mismo propósito, pero hay diferencias bastante significativas entre estos dos bienes. Mientras algunos pueden argumentar que los autos de marca Mercedes y Toyota son muy diferentes se puede observar que si el precio de Mercedes sube lo suficiente, algunos consumidores comprarán Toyota en su lugar.

Por otra parte en microeconomía, un bien complementario es un bien que depende otro y estos, a su vez, dependen del primero. Debido a esta relación, cuando sube el precio de uno de los bienes, disminuye la demanda. Se dice que un bien "A" es complementario de otro "B", cuando la subida del precio de "A" provoca una disminución de la cantidad demandada del bien "B".

Dos bienes son complementarios perfectos cuando ambos tienen que ser usados o consumidos de manera simultánea, el ejemplo más típico que se suele presentar es el de los zapatos del pie izquierdo y zapatos de pie derecho, de ambos bienes se dice que son complementarios perfectos en tanto en cuanto no se utiliza un zapato derecho sin a la vez usar también un zapato del pie izquierdo. A un consumidor le es indiferente que se incremente el número de zapatos del pie derecho mientras no lo hagan también los zapatos del pie izquierdo. La característica más importante de estos bienes es que el usuario prefiere consumirlos en proporciones fijas.

Técnicamente los bienes complementarios perfectos se reconocen por sus curvas de indiferencia que tiene forma de "L" o lo que es lo mismo forman un ángulo recto. En el mundo real casi ningún bien es complementario perfecto de otro. Lo más normal es que las curvas de indiferencia estén combadas hacia dentro, pero no tanto como para ser ángulos rectos.

En general se observa que los bienes son complementarios en alguna medida, más difícilmente lo son de manera perfecta. El grado de complementariedad entre dos bienes no tiene por qué ser mutuo o comportarse para los bienes por igual en ambos sentidos. En el caso por ejemplo de videojuegos, un juego específico (bien complementario) tiene que ser usado con un determinado tipo de videoconsola (bien base), pero no funciona en sentido contrario, porque la videoconsola no tiene por qué ser usada con ese juego específico y concreto.