

**MAT: Aprueba Manual de Gestión de Convenios**

**VISTOS:**

1. El Decreto Exento N.º 2286 de fecha 06/12/2024, sobre Asunción de Funciones que declara electo al Alcalde de la Comuna de Curarrehue.
2. El decreto exento N° 1324 de fecha 13/09/2018 que aprueba Manual de Gestión de Convenios.
3. El certificado N° 337 de fecha 19/11/2024, extendido por secretaria Municipal.
4. Las facultades que me confiere la Ley 18.695 de 1988, del Ministerio del Interior “Orgánica Constitucional de Municipalidades” y sus posteriores modificaciones.

**CONSIDERANDO:**

1. Que, la Dirección de Control Interno se ha propuesto actualizar el “**Manual de Gestión de Convenios de la Municipalidad de Curarrehue**”, debido a su larga data según el visto N°2.
2. Que dicha actualización fue sometida a acuerdo del Concejo Municipal, quien lo aprobó por unanimidad mediante acuerdo N°818, según da cuenta el certificado N°337 de fecha 19/11/2024, extendido por secretaria Municipal.

**DECRETO:**

- 1.- Apruébese “**Manual de Gestión de Convenios de la Municipalidad de Curarrehue**”, cuyo tenor literal es el siguiente:



## Manual de Gestión de Convenios

### Municipalidad de Curarrehue

#### Introducción

El presente Manual contiene una metodología de trabajo basada en la Dirección de Programas y Proyectos que busca mejorar las buenas prácticas internas que conducen a la obtención de resultados positivos en la municipalidad. Busca incentivar la generación y la conformación de equipos comprometidos en donde se cumpla con los objetivos propuestos, generar una dinámica de trabajo en equipo, colocando énfasis en que la información sea de conocimiento transversal para todas las áreas, directores, Encargados de programas/proyectos, así como también de los entes involucrados e interesados en el financiamiento, planificación, ejecución y consecución de las metas propuestas.

Tiene como objetivo principal fortalecer el proceso interno en las 5 etapas de la metodología para la Dirección de Programas y Proyectos, originados desde la política pública o como iniciativa interna, los cuales se ejecutan en la comuna y buscan mejorar la calidad de vida de los habitantes.

La Dirección y Gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades del proyecto para cumplir con los requisitos de éste. Para la aplicación práctica en la Municipalidad se han sintetizado los procesos de la dirección de proyectos asimilados a la gestión de convenios en 5 etapas fundamentales:

- Inicio.
- Planificación.
- Ejecución.
- Monitoreo y Control.
- Cierre.

La Municipalidad de Curarrehue ha trabajado en la actualización de su Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO 2024-2029) y para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, ha definido un conjunto de planes, programas y proyectos, los cuales han sido elaborados en base a las demandas levantadas en los sectores tanto urbano como rurales, así como los desafíos planteados por las diferentes unidades del Municipio.

Municipalidad de Curarrehue, aprueba el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), bajo el Decreto Alcaldicio N°839, 30 de abril de 2024.

Por tanto, se coloca a disposición de todos los funcionarios que gestionen planes, programas y proyectos una guía práctica que busca facilitar el cumplimiento de los objetivos propuestos en la ejecución de los mismos.



## Definiciones

**PLAN:** Un plan contempla todas las dimensiones de un problema y siempre se construye en base a un largo plazo.

**PROGRAMA:** Corresponde a una Tipología de IDI (Iniciativa de Inversión, que comprende las tipologías ítems presupuestarios de Proyectos, Programas y Estudios) destinada a mantener, recuperar o potenciar la capacidad de generación de beneficios de un recurso humano o físico. Se materializa mediante el desarrollo de acciones concretas y específicas que deben tener una duración acotada en el

tiempo y diferenciarse claramente de aquellas actividades normales de funcionamiento de la Institución que plantea el programa. En este caso, ejemplos de programas, entre otros, serían: difusión, capacitación, prevención, saneamiento de títulos.

**PROYECTO:** Corresponde a la decisión sobre el uso de recursos con el fin de incrementar, mantener o mejorar la producción de bienes o prestación de servicios. Se materializa por lo general en una obra física. Normalmente su ejecución se financia con gastos de capital o Inversión y su operación con gastos corrientes o de funcionamiento.

### 1. Lineamientos de gestión del Plan de Desarrollo Comunal

La Estrategia Comunal y el Plan de acción junto con ser la hoja de ruta surgen como resultado del análisis y priorización a partir del trabajo realizado en los diversos sectores que dieron origen al listado de Programas y Proyectos que cada área del Municipio gestiona para avanzar en la construcción compartida de la imagen objetivo de desarrollo que se quiere alcanzar.

### La Estrategia Comunal de Curarrehue

Tal como lo expresa el PLADECO “La definición de la imagen objetivo de la comuna fue realizada en proceso de participación ciudadana, en jornadas de alta participación que permitieron reconocer las particularidades de la comuna, tanto de su paisaje como de la población que la habita. A continuación, se sintetiza la imagen de futuro que la comunidad espera lograr y la forma de hacerlo”.

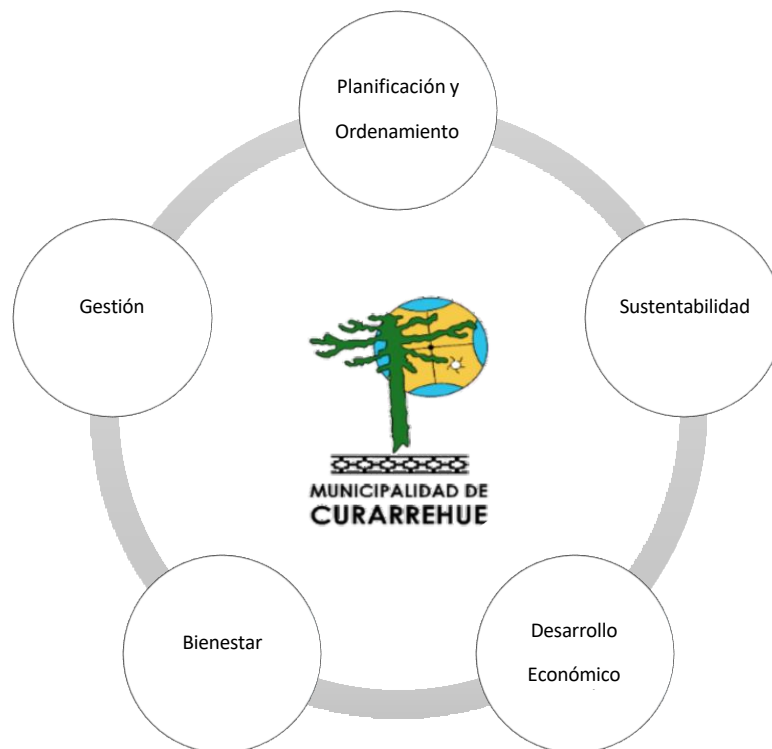
“Curarrehue se desarrolla de manera sostenible, planificada y conectada, apuntando a la autonomía alimentaria, un turismo natural y contemplativo, preservando la biodiversidad y culturas ancestrales con la participación y corresponsabilidad entre la comunidad y actores públicos y privados para el buen vivir”.



## Esquema de trabajo

A continuación, se presenta un esquema que permite visualizar de manera integrada los ejes estratégicos, así como los enfoques que se han planteado para el desarrollo del PLADECO en la comuna de Curarrehue.

Figura N°1: relación entre las líneas estratégicas y los enfoques



## Objetivos estratégicos

A partir de las opiniones recogidas de las personas, así como de los reportes de los funcionarios de la Municipalidad de Curarrehue, se ha construido la matriz que resume los objetivos estratégicos planteados.

### Cuadro N°1 Objetivos estratégicos



Lineamiento Estratégico		Objetivo Estratégico
Planificación y del Ordenamiento Territorio		Servicios Básicos: Avanzar en iniciativas que mejoren el acceso a servicios básicos tales como electrificación, agua potable, saneamiento sanitario, conectividad digital y transporte público.
		Infraestructura y Espacio Público: Mejorar la cobertura y calidad de la infraestructura y del espacio público comunal, manteniendo vigentes los correspondientes instrumentos de planificación.
Sustentabilidad Ambiental		Educación Ambiental: Generar acciones transversales a nivel comunal de sensibilización y educación en la temática ambiental.
		Protección Ambiental: : Gestionar y desarrollar acciones sostenibles y normativas en relación con la protección del medio ambiente promoviendo prácticas adecuadas en la gestión de los residuos, tenencia responsable, contaminación, emergencias y desastres causados por el cambio climático.,
		Energías Renovables No Convencionales: Promover el uso de energías renovables no convencionales (ERNC) en las políticas comunales y en la población.
		Gestión Hídrica: Establecer acciones para el cuidado y buen uso del recurso hídrico. Gestión de Riesgo: : Prevenir y actuar de forma planificada ante la ocurrencia de emergencias y desastres
Desarrollo Económico Local		Autonomía Alimentaria: Fortalecer prácticas productivas a través de la innovación, calidad y puesta en valor de los productos y/o servicios locales.
		Turismo: Avanzar en una estrategia público-privada que ponga a Curarrehue como atractivo turístico de intereses especiales diferenciado de las comunas vecinas tomando como base los lineamientos establecidos en el plan de turismo vigente.
		Capacidades y Competencias: Aumentar las capacidades y competencias de la comunidad económicamente activa que busca empleo y/o formalizar un emprendimiento
Bienestar Social		Cultura: Recuperar y poner en valor el patrimonio cultural del territorio, tradiciones y costumbres en concordancia con el plan comunal de cultura vigente.
		Deporte: Proyectar el desarrollo deportivo integral y el bien estar individual de los vecinos de Curarrehue, creando instancia y estímulos para general identidad asociada a estilos de vida saludables y emocional con



	<p>el medio ambiente dando cumplimiento a los objetivos trazado en el plan comunal de actividad física y deporte</p> <p>Grupos Sociales: Acompañar y promover la inclusión y la equidad de derechos en toda la población, en especial adultos mayores, niñas, niños y adolescentes, discapacidad, migrantes, mujeres y disidencias y la protección de personas en riesgo social.</p> <p>Vivienda: Contribuir a la provisión y calidad de vivienda para la población</p> <p>Salud: Promover el modelo de salud preventivo y autocuidado en la población y entregar un servicio de atención calidad oportuno, fortaleciendo las prestaciones médicas, infraestructura y equipamiento e incorporando la medicina ancestral mapuche en concordancia con el plan de salud comunal vigente.</p> <p>Educación: Entregar educación integral, equitativa, de calidad, incluyente e innovadora, para desarrollar competencias para la vida y el trabajo, en espacios con infraestructura y equipamiento adecuados y seguros para la comunidad educativa, siguiendo los lineamientos y estrategias plasmados en el plan de educación municipal vigente.</p> <p>Seguridad: Fortalecer las acciones de prevención de delitos y mantener la sensación de seguridad en la comunidad.</p>
Gestión Municipal	<p>Infraestructura Municipal: Disponer de infraestructura, equipamiento y espacios adecuados para el trabajo y atención a público en los recintos municipales.</p> <p>Vinculación y Atención: Fortalecer las capacidades de los funcionarios, procesos internos, de atención a usuarios y comunicación con la comunidad incorporando perspectiva de género, inclusión y participación ciudadana.</p>



## 2. Marco Legal

La gestión de convenios o programas se inicia con la generación de un Decreto Municipal que lo aprueba, el cual considera el siguiente marco normativo:

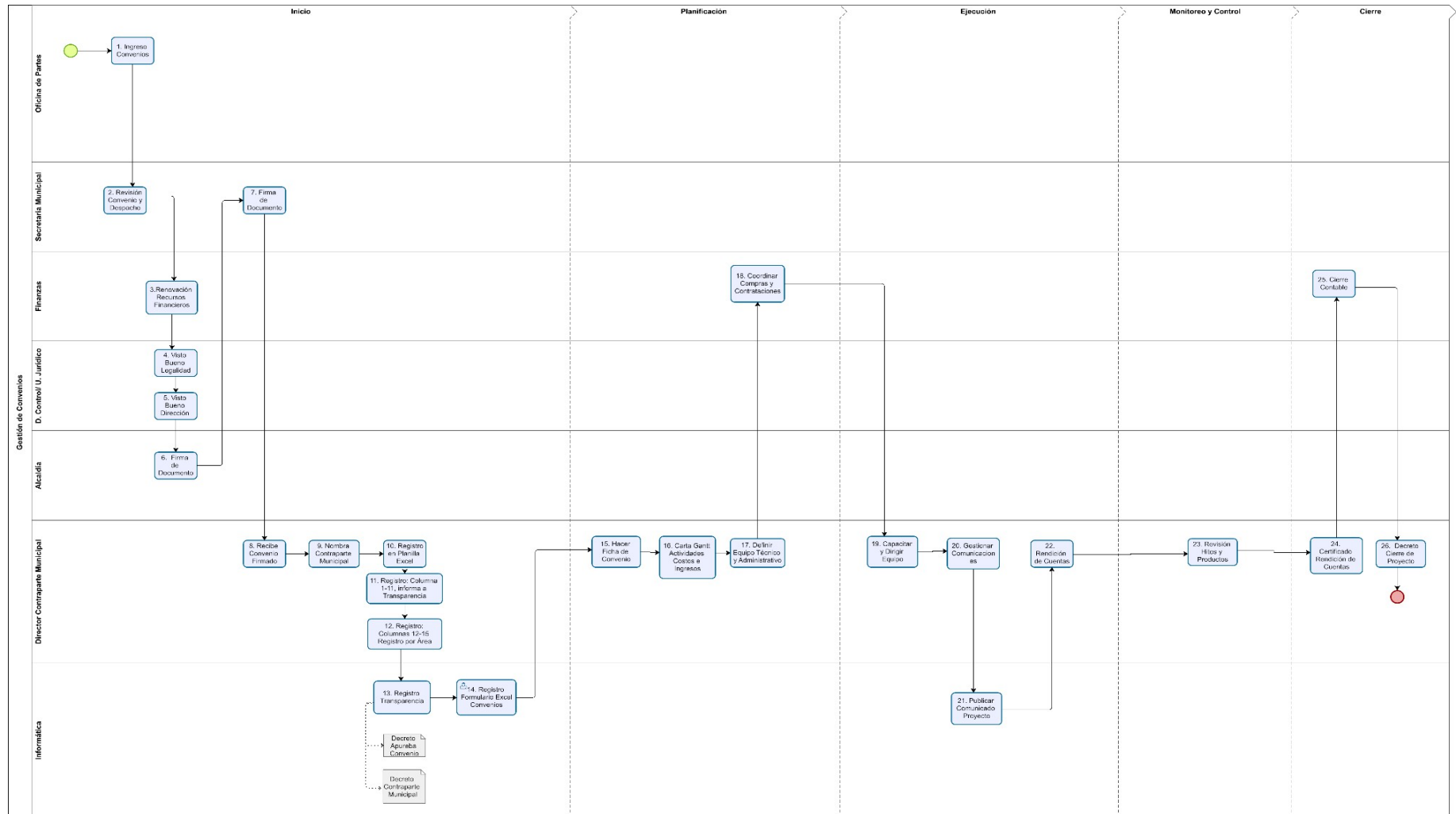
- Decreto ley N.º 1.263, de 1975, Orgánico de Administración Financiera del Estado.
- Ley 18.880 del 22 de mayo del 2003. Establece Bases de los Procedimientos Administrativos que rigen los actos de los Órganos de la Administración del Estado.
- Ley 18.695 de 1988, del Ministerio del Interior "Orgánica Constitucional de Municipalidades".
- Resolución N° 1600 del año 2008, de la Contraloría General de la República.
- Decreto N.º 250, de 2004, del Ministerio de Hacienda, reglamento de la ley N.º 19.886 de bases sobre contratos administrativos de suministro y prestación de servicios.
- Ley N.º 20.880, sobre probidad en la función pública y prevención de los conflictos de intereses.
- Ley N.º 20.285, de Transparencia de la Función Pública y de Acceso a la Información de la Administración del Estado.
- Ley N.º 20.730, que regula el lobby y las gestiones que representen intereses particulares ante las autoridades y funcionarios.
- Ley N.º 18.834, Estatuto Administrativo, Texto refundido, coordinado y sistematizado fijado por decreto con fuerza de ley N.º 29, de 2004, del Ministerio de Hacienda
- Ley N°18.883, Estatuto administrativo para funcionarios municipales, 29 de diciembre de 1989.

Respecto de la normativa interna, se recomienda tener presente:

Reglamento Interno, Manual de Adquisiciones, Manual de Rendición de Cuentas, publicados en la página web del municipio.



### 3. Flujograma general proceso gestión de Convenios



Flujograma General de Gestión de Convenios . (ver en detalle en archivo anexo)





#### 4. Relato del proceso

1. La oficina de Partes recibe el convenio, donde se verifica que el convenio esté completo y que contenga todos los anexos y documentos requeridos, tales como cartas de intención, descripciones de objetivos y responsabilidades de cada parte.
2. Continuando, Secretaría Municipal revisa el convenio para asegurar que esté completo y listo para el proceso de digitalización. Esta revisión incluye que el convenio cumpla con los requisitos de contenido; firmas y fechas estén correctas, y que no falte documentación esencial.
3. El departamento de Finanzas revisa los aspectos económicos del convenio, incluyendo disponibilidad presupuestaria, fuentes de financiamiento y alineación con los objetivos municipales.
4. Departamento Jurídico revisa el convenio para revisar el cumplimiento de las normativas legales.
5. Avanza a Dirección de Control para la revisión y validez alineado con los objetivos estratégicos y las prioridades del municipio.
6. En Alcaldía proceden a validar el convenio de manera oficial, formalizando el compromiso de las partes.
7. El convenio firmado es firmado en Secretaría Municipal, dejando constancia del acuerdo en los archivos oficiales y es enviado a los Directores/ Contraparte Municipal.
8. Director de área recibe convenio firmado.
9. Nombra contraparte Municipal.
10. Se realiza el registro de Planilla Excel, donde los datos serán centralizados para facilitar el monitoreo de los compromisos asumidos.
11. Registro de la Planilla Excel Convenios; desde el punto A) hasta el punto k), el registro es información a Transparencia.
12. Registro de Planilla Excel; desde el punto M) hasta el punto P), el registro es información para base de dato del municipio.
13. Registro Transparencia: Director de Unidad/Departamento, obtiene ambas firmas (Alcalde/ Secretaría Municipal), donde se crean dos documentos: Decreto que aprueba el convenio/ Decreto que nombra la contraparte municipal. Donde luego, es enviado al departamento de Informática.
14. Registro Formulario Excel:
15. Hacer Ficha del Convenio: permite registrar las labores generales a realizar como por ejemplo la justificación del proyecto, los productos asociados al proyecto, la aprobación de éste, el cronograma de actividades, y el resumen del presupuesto asignado. Esta información es fundamental para los interesados, internos y externos de la Municipalidad de Curarrehue, y conduce a mejorar el proceso en la



- recolección de información las actividades desarrolladas, para el posterior análisis y control en los registros de los antecedentes.
16. Carta Gantt actividades costos e ingresos: Se estudia el convenio y se elabora Carta Gantt, identificando claramente: Actividades y sus costos asociados en: Las actividades y sus costos asociados en: Recursos Humanos (RRHH), el equipo que se requiere para ejecutar el proyecto; Gastos de funcionamiento, e inversión. Se identifican también los hitos del proyecto, ya sea Informes, Rendiciones parciales de cuentas, productos.
  17. Definir Equipo Técnico y Administrativo: Los equipos de proyecto pueden realizar reuniones (ver Anexo N°3 “Acta de Reunión Proyecto/Programa”) de planificación para desarrollar el plan de gestión de los costos. Los participantes en estas reuniones pueden incluir el director del proyecto, el patrocinador del proyecto, determinados miembros del equipo del proyecto, determinados interesados, personas que ostenten responsabilidades relativas a los costos del proyecto y cualesquiera otras, según las necesidades.
  18. Coordinar Compras y Contrataciones. Dependiendo de las necesidades del proyecto, un plan de gestión de las adquisiciones puede ser formal o informal, muy detallado o formulado de manera general. Para profundizar este punto puede encontrar mayores referencias en el Manual de Adquisiciones de la Municipalidad de Curarrehue, ya sea procedimientos de licitaciones, convenio marco y trato directo a través de la plataforma de Mercado Público.
  19. Capacitar y Dirigir el Equipo: Llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto e implementar los cambios aprobados para alcanzar los objetivos del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona la dirección general del trabajo del proyecto.
  20. Gestionar Comunicaciones: el proceso de crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar, y realizar la disposición final de la información del proyecto de acuerdo con el plan de gestión de las comunicaciones. El beneficio clave de este proceso es que permite un flujo de comunicaciones eficaz y eficiente entre los interesados del proyecto. Este proceso va más allá de la distribución de información relevante y procura asegurar que la información que se comunica a los interesados del proyecto haya sido generada adecuadamente, recibida y comprendida. También proporciona oportunidades para que los interesados realicen solicitudes de información adicional, de aclaración y de debate.
  21. Publicar Comunicado del Proyecto: El departamento de Informática se encargará de publicar la información oficial del convenio en el municipio.
  22. Rendición de Cuentas: Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto es el proceso de dar seguimiento, revisar e informar el avance a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que permite a los interesados comprender el estado actual del proyecto, las medidas adoptadas y las proyecciones del presupuesto, el cronograma y el alcance. El monitoreo es un aspecto de la dirección del proyecto que se realiza a lo largo de todo el proyecto. Consiste en recopilar, medir y distribuir



la información relativa al desempeño, y en evaluar las mediciones y las tendencias que van a permitir efectuar mejoras al proceso. El monitoreo continuo permite al equipo de dirección del proyecto conocer la salud del proyecto e identificar las áreas que puedan requerir una atención especial. El control incluye la determinación de acciones preventivas o correctivas, o la modificación de los planes de acción y el seguimiento de los mismos para determinar si las acciones emprendidas permitieron resolver el problema de desempeño.

23. **Revisión de Hitos y Productos:** Es el proceso de monitorear el estado de las actividades del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar los cambios de la línea base del cronograma a fin de cumplir el plan. El beneficio clave de este proceso es que proporciona los medios para detectar desviaciones con respecto al plan y establecer acciones correctivas y preventivas para minimizar el riesgo.
24. **Certificado de Rendición de Cuentas:** Controlar los Costos es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar sus costos y gestionar cambios de la línea base de costo. El beneficio clave de este proceso es que proporciona los medios para detectar desviaciones con respecto al plan con objeto de tomar acciones correctivas y minimizar el riesgo.
25. **Cierre Contable:** Se realiza el cierre contable del convenio, archivando los registros financieros y dejando constancia de la finalización del proceso.
26. **Decreto Cierre de Convenio:** Finalmente se emite un decreto formalizando el cierre del convenio, dejando el proyecto listo para ser archivado.



#### 4. Inicio

Responsables	Dirección de área y Encargado de Proyectos
Descripción	<p>El proceso inicia con una gestión previa del Director de área con la Contraparte Institucional con la cual se realiza el convenio, para esto se solicita tener en consideración lo señalado en el presente Manual.</p> <p>Ingresa por Oficina de Partes, Secretaría Municipal lo envía a Dirección de Finanzas para refrendación por eventuales compromisos que afecten el presupuesto, posteriormente se remite a la Dirección de Control para visto bueno y visto bueno de Unidad Jurídica por legalidad, Alcalde firma decreto de aprobación de convenio y designa nombre de contraparte técnica municipal.</p> <p>El Director de Proyectos crea en gestor documental decreto de aprobación del convenio y contraparte técnica municipal quien será el Jefe de Proyectos (JP). Se requiere que al ingresar en el gestor documental el decreto para tramitar aprobación del convenio/contraparte municipal, se escriba en el título de documento y materia la palabra inicial siguiente: CONVENIO Y luego el texto que se requiera.</p> <p>Director de Proyecto: ingresa decreto a la Base de datos de convenios e informa a Secretaría Municipal y Unidad de informática de su actualización.</p> <p>Jefe de Proyecto completa la Ficha de Programa/Proyecto y su Carta Gantt: proyección de actividades, costos e ingresos.</p>
Tiempo	2 semanas

#### 5. Ficha de Programa/Proyecto

El llenado de esta Ficha tiene como objetivo principal autorizar formalmente un programa o proyecto, confiere al Director la autoridad para asignar los recursos de la organización a las actividades del proyecto.

El beneficio clave de este proceso es un Inicio y unos límites del programa o proyecto bien definidos, la creación de un registro formal y el establecimiento de una forma directa para



que la Dirección acepte formalmente y se comprometa con el programa o proyecto, nombrando a un Responsable del Proyecto.

El Anexo N°1 “Ficha de Planificación Programa/Proyecto” permite registrar las labores generales a realizar como por ejemplo la justificación del proyecto, los productos asociados al proyecto, la aprobación de éste, el cronograma de actividades, y el resumen del presupuesto asignado. Esta información es fundamental para los interesados, internos y externos de la Municipalidad de Curarrehue, y conduce a mejorar el proceso en la recolección de información las actividades desarrolladas, para el posterior análisis y control en los registros de los antecedentes.

#### Elementos de la Ficha de Planificación de Proyecto/programa:

- Nombre Programa/Proyecto
- Fuente de financiamiento/ Contraparte técnica
- Convenio
- Dirección
- Responsable
- Plazos de inicio y término
- Descripción operativa
- Objetivo estratégico PLADECO
- Aporte Municipal y Costos del Proyecto
- Producto, Hitos
- Indicadores.
- Objetivos medibles del proyecto y criterios de éxito relacionados.
- Unidad de Medida, Cantidad proyectada, meta, verificadores
- Requisitos para la aprobación del proyecto (que constituye el éxito, quien lo decide, quien firma la aprobación)
- Nombre y nivel de autoridad del patrocinado o de quienes autorizan la Ficha de Proyecto.

Para contextualizar el Rol del Director de Proyecto y Jefe de proyecto se presenta a continuación la definición de cada uno:

#### ➤ **Director del Proyecto**

El director del proyecto es la persona asignada por la organización para liderar al equipo cuyo objetivo es ejecutar satisfactoriamente el proyecto y tiene responsabilidad administrativa. El director del proyecto se concentra en los objetivos específicos del mismo, controla los recursos asignados al proyecto a fin de cumplir mejor con los objetivos. Gestiona las restricciones (alcance, cronograma, costo, calidad, etc.) de los proyectos individuales.



Una dirección de proyectos eficaz requiere que el director del proyecto cuente con las



siguientes competencias:

- Liderazgo, trabajo en equipo, motivación, comunicación, influencia, toma de decisiones, conocimientos de política y cultura, negociación, generar confianza, gestión de conflictos y proporcionar orientación.
- Conocimiento: Se refiere a lo que el director del proyecto sabe sobre la dirección de proyectos.
- Desempeño: Se refiere a lo que el director del proyecto es capaz de hacer o lograr cuando aplica sus conocimientos sobre la dirección de proyectos.
- Competencias Personales: Se refiere a la manera en que se comporta el director del proyecto cuando ejecuta el proyecto o actividades relacionadas con el mismo. La eficacia personal abarca actitudes, características básicas de la personalidad y liderazgo, lo cual proporciona la capacidad de guiar al equipo del proyecto mientras se cumplen los objetivos del proyecto y se equilibran las restricciones del mismo. Los directores de proyecto efectivos necesitan tener un equilibrio entre sus habilidades éticas, interpersonales y conceptuales que los ayude a analizar situaciones y a interactuar de manera apropiada.

#### ➤ Jefe de proyecto

Es la persona encargada de la ejecución del programa o proyecto y tiene la responsabilidad técnica del cumplimiento de éste.

En el caso de proyectos de infraestructura en la Municipalidad de Curarrehue, al momento de ejecutar los encargados de proyectos dependen del área de Dirección de Obras Municipales (DOM), y en este caso se produce la responsabilidad tanto administrativa como técnica, ya que se tienen ambas competencias necesarias para desarrollar las 5 etapas base del proceso en la gestión de convenio.

#### ➤ Equipo de ejecución

Son aquellos que forman parte en el desarrollo de las actividades para la consecución de los objetivos propuestos y no tienen responsabilidad administrativa o responsabilidad técnica sobre las actividades desarrolladas para el cumplimiento del programa o proyecto a desarrollar.



## 6. Planificación

Responsables	Dirección de área, Encargado de Proyectos, Secpla
Descripción	<p>El proceso inicia con una breve revisión de quienes son los interesados del proyecto, esto incluye mandante, comunidad beneficiaria, administración interna entre otros.</p> <p>El Jefe de Proyecto/Programa desarrolla en profundidad la carta Gantt, identificando las actividades y los hitos/entregables asociados al convenio. A su vez gestiona las compras en conjunto con el encargado(a) de adquisiciones del área a objeto de optimizar los tiempos.</p> <p>Documentar cada reunión del Proyecto en Formato Acta de reuniones.</p>
Tiempo	2 semanas

## 7. Gestión de los de los Interesados

Los Interesados de un proyecto son los grupos o individuos con quienes la Municipalidad de Curarrehue interactúa o tiene interdependencia, cualquier individuo o grupo que pueda afectar o se vea afectado por las acciones, decisiones, políticas, prácticas o metas de la organización.

Los interesados en un proyecto se pueden dividir en:

- Interesados Internos: son aquellos miembros que conforman el equipo del proyecto, encargados del Inicio, Planificación, Ejecución, Control y Cierre del proyecto a desarrollar.
- Interesados Externos: son aquellas personas afectadas por el proyecto de alguna manera significativa, puede ser que sean afectados de manera positiva o negativa, como también quienes provean la financiación del mismo (Mandante).

Son críticos para el éxito de un proyecto la identificación de los interesados, la comprensión de su grado relativo de influencia en el proyecto y el equilibrio de sus demandas, necesidades y expectativas. Si esto no se consiguiera, puede conducir a retrasos, aumento de los costos, incidentes inesperados y otras consecuencias negativas, incluyendo la cancelación del proyecto.





Es fundamental para el éxito del proyecto identificar a los interesados desde el comienzo del mismo, así como analizar sus niveles de interés, expectativas, importancia e influencia. Esto permitirá poder elaborar una estrategia para maximizar las influencias positivas y mitigar los potenciales impactos negativos. Esa estrategia se deberá revisar periódicamente durante la ejecución del proyecto para ser ajustada frente a cambios eventuales.

## 8. Desarrollar cronograma

### Elaboración de Carta Gantt

Se estudia el convenio y se elabora la Carta Gantt, identificando claramente:

Las actividades y sus costos asociados en: Recursos Humanos (RRHH), el equipo que se requiere para ejecutar el proyecto; Gastos de funcionamiento, e inversión.

Se identifican también los hitos del proyecto, ya sea Informes, Rendiciones parciales de cuentas, productos.

Se adjunta Carta Gantt modelo en Anexo N°1.

### Planificar la Gestión del Cronograma

Es el proceso de establecer las políticas, los procedimientos y la documentación necesarios para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona guía y dirección sobre cómo se gestionará el cronograma del proyecto a lo largo del mismo. El plan de gestión del cronograma es un componente del plan para la dirección del proyecto. Según las necesidades del proyecto, el plan de gestión del cronograma puede ser formal o informal, de carácter detallado o más general, e incluye los umbrales de control apropiados. El plan de gestión del cronograma define la forma en que se informará sobre las contingencias relativas al cronograma y la forma en que se evaluarán las mismas. El plan de gestión del cronograma puede ser actualizado para reflejar cualquier cambio en la manera de gestionar el cronograma.

Analizar el Cronograma es el proceso de revisar las secuencias de actividades, las duraciones, los requisitos de recursos y las restricciones del cronograma. Este proceso, al incorporar actividades del cronograma, duraciones, recursos, disponibilidad de los recursos y relaciones lógicas en la herramienta de programación, ésta genera un modelo de programación con fechas planificadas para completar las actividades del proyecto.





## Entregables

Un entregable es cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio, único y verificable, que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto. Los entregables son componentes tangibles completados para alcanzar los objetivos del proyecto y pueden incluir elementos del plan para la dirección del proyecto.

## Coordinación

Los equipos de proyecto pueden realizar reuniones (ver Anexo N°3 “Acta de Reunión Proyecto/Programa”) de planificación para desarrollar el plan de gestión de los costos. Los participantes en estas reuniones pueden incluir el director del proyecto, el patrocinador del proyecto, determinados miembros del equipo del proyecto, determinados interesados, personas que ostenten responsabilidades relativas a los costos del proyecto y cualesquiera otras, según las necesidades.

## **9. Planificación de las Adquisiciones**

Los procesos de Gestión de las Adquisiciones del Proyecto involucran acuerdos, incluidos los contratos, que son documentos legales que se establecen entre un comprador y un vendedor.

Coordinación con la unidad de adquisiciones, ¿cómo se compra convenio marco? Ir a Manual de adquisiciones de la Municipalidad de Curarrehue.

Es responsabilidad del equipo de dirección del proyecto garantizar que todas las adquisiciones satisfagan las necesidades específicas del proyecto y que a la vez se respeten las políticas de la organización en materia de adquisiciones.

Planificar la Gestión de las Adquisiciones: Es el proceso de documentar las decisiones de adquisiciones del proyecto, especificar el enfoque e identificar a los proveedores potenciales. Describe cómo se gestionarán los procesos de adquisición, desde la elaboración de los documentos de las adquisiciones hasta el cierre del contrato.

Dependiendo de las necesidades del proyecto, un plan de gestión de las adquisiciones puede ser formal o informal, muy detallado o formulado de manera general. Para profundizar este punto puede encontrar mayores referencias en el Manual de Adquisiciones de la Municipalidad de Curarrehue, ya sea procedimientos de licitaciones, convenio marco y trato directo a través de la plataforma de Mercado Público.



## 10. Ejecución

Responsables	Dirección de área, Jefe de Proyectos
Descripción	<p>El proceso comienza cuando se realizan los gastos comprometidos en cada una de las actividades.</p> <p>Comprende además reuniones de coordinación tanto con el mandante como con el equipo definido y los apoyos administrativos necesarios para avanzar en la consecución de las metas propuestas.</p> <p>Revisa coordina estrategia para el cumplimiento de productos definidos en el convenio</p> <p>Cada proyecto/programa debe generar información estratégica hacia el exterior como así también velar por las comunicaciones.</p>
Tiempo	El que requiera el proyecto

## 11. Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto

Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto es el proceso de liderar y llevar a cabo el trabajo definido en el plan para la dirección del proyecto e implementar los cambios aprobados para alcanzar los objetivos del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que proporciona la dirección general del trabajo del proyecto.

Las actividades del proceso Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto incluyen, entre otras:

- Realizar las actividades necesarias para cumplir con los objetivos del proyecto;
- Generar los entregables del proyecto para cumplir con el trabajo planificado en el mismo;
- Proporcionar, capacitar y dirigir a los miembros del equipo asignados al proyecto;
- Obtener, gestionar y utilizar los recursos, incluidos materiales, herramientas, equipos e instalaciones;
- Establecer y gestionar los canales de comunicación del proyecto, tanto externos como internos al equipo del proyecto;
- Generar datos de desempeño del trabajo, tales como costo, cronograma, avance técnico y de calidad y estado, con el fin de facilitar la realización de las previsiones;

El proceso Dirigir y Gestionar el Trabajo del Proyecto también requiere la revisión del impacto de todos los cambios del proyecto y la implementación de los cambios aprobados.



Cada vez que exista una modificación en el proyecto esta debe ser autorizada por la contraparte y documentada por escrito, si amerita cambio en el convenio realizarlos en los plazos y tiempos correspondientes.

### ➤ Reuniones

Las reuniones se utilizan para discutir y abordar los asuntos pertinentes del proyecto durante la dirección y gestión del trabajo del proyecto. Los asistentes a las reuniones pueden incluir al director del proyecto, al equipo del proyecto y a los interesados adecuados, involucrados o afectados por los asuntos tratados. Cada asistente debería tener un rol establecido, de modo que se asegure la participación adecuada. Suele haber reuniones de tres tipos:

- De intercambio de información;
- Tormenta de ideas, evaluación de opciones o diseño, o
- De toma de decisiones.

Como una buena práctica, los tipos de reuniones no deben mezclarse. Las reuniones deben prepararse con una agenda bien definida, con un propósito, con un objetivo y con un marco temporal y deben ser adecuadamente documentadas con actas de reunión y lista de acciones a realizar. Las actas de reunión deben ser almacenadas como se indique en el plan para la dirección del proyecto. Las reuniones son más eficaces cuando todos los participantes pueden intervenir cara a cara en el mismo lugar.

## 12. Gestionar las Comunicaciones

Gestionar las Comunicaciones es el proceso de crear, recopilar, distribuir, almacenar, recuperar, y realizar la disposición final de la información del proyecto de acuerdo con el plan de gestión de las comunicaciones. El beneficio clave de este proceso es que permite un flujo de comunicaciones eficaz y eficiente entre los interesados del proyecto.

Este proceso va más allá de la distribución de información relevante y procura asegurar que la información que se comunica a los interesados del proyecto haya sido generada adecuadamente, recibida y comprendida.

También proporciona oportunidades para que los interesados realicen solicitudes de información adicional, de aclaración y de debate.

Las técnicas y consideraciones para conseguir una gestión eficaz de las comunicaciones incluyen, entre otras:

- Modelos emisor-receptor. Incorporar ciclos de retroalimentación para proporcionar oportunidades de interacción/participación y eliminar barreras de comunicación.
- Elección del medio. Descripción precisa de las situaciones en las que es preferible una comunicación escrita u oral, cuándo escribir un memorando informal o un informe formal, y cuándo comunicarse cara a cara o por correo electrónico.



- Estilo de redacción. Uso apropiado de la voz activa frente a la voz pasiva, estructura de las oraciones y selección de palabras.
- Técnicas de gestión de reuniones. Preparar una agenda y abordar los conflictos.
- Técnicas de presentación. Conciencia del impacto del lenguaje corporal y el diseño de ayudas visuales.
- Técnicas de facilitación. Construir el consenso y superar los obstáculos.
- Técnicas de escucha. Escucha activa (captar, aclarar y confirmar comprensión) y eliminación de barreras que afectan negativamente a la comprensión.

### 13. Efectuar las Adquisiciones

Es el proceso de obtener respuestas de los proveedores, seleccionarlos y adjudicarles un contrato. Estos factores deberían ser considerados y planificados en las etapas de planificación del proyecto. Será necesario que el director del proyecto o el equipo de dirección del proyecto reflejen el impacto de la no disponibilidad de los recursos humanos necesarios en el cronograma, el presupuesto, los riesgos, la calidad y los planes de capacitación del proyecto, así como en los demás planes para la dirección del mismo.

A lo largo del proceso de Adquisiciones, se requiere conocimiento de Mercado público para elaborar bases, para esto el Jefe de Proyectos debe coordinarse con SECPLA.

La Dirección de Administración y Finanzas de la Municipalidad de Curarrehue, es la responsable de coordinar la Gestión de Abastecimiento de la institución y de administrar y gestionar el presupuesto institucional, efectuando el compromiso presupuestario de las Órdenes de compra y contratos u otros pagos relacionados con los procesos de compra, según queda estipulado en el Manual de Adquisiciones de la Municipalidad de Curarrehue.

#### ➤ Documentos de las Adquisiciones

Los documentos de las adquisiciones proporcionan un registro de auditoría para contratos y otros acuerdos, se debe llevar un archivo digital o físico con todo el proceso: Solicitud de pedido, Orden de Compra, Factura, Acta de inventario (s/n), Copia decreto de Pago.

Al realizar la adquisición de un bien mayor a 3 UTM, se hará inventario de cada uno de ellos, bajo la normativa bienes de uso relativa a Adquisición, administración y disposiciones de Bienes Fiscales, Decreto Ley N° 1.939 de 1977, y Decreto Supremo N° 57 de 1978-Reglamento sobre bienes muebles fiscales, Inventario, oficio circular CGR N° 72.473 de



1977, Control de bienes, Oficio circular CGR N° 23.788, de 1978), y bajo la Normativa Contable, Oficio circular CGR N° 60.820, de 2005, y Oficio Circular CGR N° 54.900 de 2006. Y resolución 3/2020 NICSP, esto permitirá la eficiencia y eficacia en el uso y administración de los recursos municipales.

#### 14. Seguimiento y Control

Responsables	Dirección de área, Jefe de Proyectos
Descripción	<p>El Director de Área generará reuniones mensuales o quincenales para monitorear el avance del proyecto /programa.</p> <p>La Dirección de Control podría realizar visitas al proyecto cuando se encuentre en algún proceso de fiscalización por auditorías o investigaciones especiales para verificar el cumplimiento de las actividades.</p> <p>El Jefe de proyecto definirá en la Carta Gantt actividades críticas para realizar seguimiento y monitoreo.</p>
Tiempo	Lo estimado en la Gantt para la ejecución

#### 15. Monitorear y Controlar el Trabajo del proyecto

Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto es el proceso de dar seguimiento, revisar e informar el avance a fin de cumplir con los objetivos de desempeño definidos en el plan para la dirección del proyecto. El beneficio clave de este proceso es que permite a los interesados comprender el estado actual del proyecto, las medidas adoptadas y las proyecciones del presupuesto, el cronograma y el alcance.



El monitoreo es un aspecto de la dirección del proyecto que se realiza a lo largo de todo el proyecto. Consiste en recopilar, medir y distribuir la información relativa al desempeño, y en evaluar las mediciones y las tendencias que van a permitir efectuar mejoras al proceso. El monitoreo continuo permite al equipo de dirección del proyecto conocer la salud del proyecto e identificar las áreas que puedan requerir una atención especial. El control incluye la determinación de acciones preventivas o correctivas, o la modificación de los planes de acción y el seguimiento de los mismos para determinar si las acciones emprendidas permitieron resolver el problema de desempeño. El proceso Monitorear y Controlar el Trabajo del Proyecto se ocupa de:

- Comparar el desempeño real del proyecto con respecto al plan para la dirección del proyecto;
- Evaluar el desempeño para determinar la necesidad de una acción preventiva o correctiva y en su caso recomendar aquellas que se consideran pertinentes;
- Identificar nuevos riesgos y analizar, revisar y monitorear los riesgos existentes del proyecto, para asegurarse de que se identifiquen los riesgos, se informe sobre su estado y se implementen los planes apropiados de respuesta a los riesgos;
- Mantener, durante la ejecución del proyecto, una base de información precisa y oportuna relativa al producto o a los productos del proyecto y a su documentación relacionada;
- Proporcionar la información necesaria para sustentar el informe de estado, la medida del avance y los pronósticos;
- Proporcionar pronósticos que permitan actualizar la información relativa al costo y al cronograma actuales;
- Monitorear la implementación de los cambios aprobados cuando éstos se producen; e
- Informar adecuadamente sobre el avance del proyecto y su estado a la dirección del programa, cuando el proyecto forma parte de un programa global.

## 16. Realizar el Control Integrado de Cambios

Es el proceso que consiste en analizar todas las solicitudes de cambios, aprobar los mismos y gestionar los cambios a los entregables, los activos de los procesos de la organización, los documentos del proyecto y el plan para la dirección del proyecto, así como comunicar las decisiones correspondientes. Revisa todas las solicitudes de cambio o modificaciones a documentos del proyecto, entregables, líneas base o plan para la dirección del proyecto y aprueba o rechaza los cambios.



El beneficio clave de este proceso es que permite que los cambios documentados dentro del proyecto sean considerados de un modo integrado y simultáneamente reduce el riesgo del proyecto, el cual a menudo surge de cambios realizados sin tener en cuenta los objetivos o planes generales del proyecto.

## 17. Controlar el Cronograma

Es el proceso de monitorear el estado de las actividades del proyecto para actualizar el avance del mismo y gestionar los cambios de la línea base del cronograma a fin de cumplir el plan. El beneficio clave de este proceso es que proporciona los medios para detectar desviaciones con respecto al plan y establecer acciones correctivas y preventivas para minimizar el riesgo.

En caso de que se utilice algún enfoque ágil, el proceso Controlar el Cronograma se ocupa de:

- Determinar el estado actual del cronograma del proyecto mediante la comparación de la cantidad total de trabajo entregado y aceptado con respecto a las estimaciones de trabajo completado para el ciclo de tiempo transcurrido,
- Llevar a cabo revisiones retrospectivas (revisiones programadas para registrar las lecciones aprendidas) de cara a corregir y mejorar procesos si fuera necesario, volver a priorizar el trabajo pendiente.
- Determinar el ritmo a que se generan, validan y aceptan los entregables (velocidad) en tiempo por iteración (duración acordada del ciclo de trabajo, normalmente dos semanas o un mes).
- Determinar que el cronograma del proyecto ha cambiado, y
- Gestionar los cambios reales conforme se producen.

## 18. Controlar los Costos

Controlar los Costos es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar sus costos y gestionar cambios de la línea base de costo. El beneficio clave de este proceso es que proporciona los medios para detectar desviaciones con respecto al plan con objeto de tomar acciones correctivas y minimizar el riesgo.

El control de costos del proyecto incluye:

- Influir sobre los factores que producen cambios a la línea base de costos autorizada;
- Asegurar que todas las solicitudes de cambio se lleven a cabo de manera oportuna;
- Gestionar los cambios reales cuando y conforme suceden;
- Asegurar que los gastos no excedan los fondos autorizados por período.



- Monitorear el desempeño del costo para detectar y comprender las variaciones con respecto a la línea base aprobada de costos;
- Monitorear el desempeño del trabajo con relación a los gastos en los que se ha incurrido;
- Evitar que se incluyan cambios no aprobados en los informes sobre utilización de costos o de recursos;
- Informar a los interesados pertinentes acerca de todos los cambios aprobados y costos asociados; y
- Realizar las acciones necesarias para mantener los excesos de costos previstos dentro de límites aceptables.

#### ➤ **Revisiones del Desempeño**

Las revisiones del desempeño comparan el desempeño del costo a lo largo del tiempo, las actividades del cronograma o los paquetes de trabajo que exceden el presupuesto o que están por debajo de éste, y los fondos necesarios para completar el trabajo en ejecución.

### **19. Cierre Financiero y Administrativo**

Cerrar proyecto o fase es el proceso de culminación de todas las actividades de los Grupos de Procesos de la Dirección de Proyectos para completar formalmente el proyecto o una fase del mismo. El beneficio clave de este proceso es que proporciona las lecciones aprendidas, la finalización formal del trabajo del proyecto, y la liberación de los recursos de la organización para afrontar nuevos esfuerzos.

### **20. Cerrar las Adquisiciones**

Cerrar las Adquisiciones es el proceso de finalizar cada adquisición. El beneficio clave de este proceso es que documenta los acuerdos y la documentación relacionada para futura referencia. El proceso de finalizar cada adquisición para el proyecto.

El proceso Cerrar las Adquisiciones también implica actividades administrativas, tales como finalizar reclamaciones abiertas, actualizar registros para reflejar los resultados finales y archivar dicha información para su uso en el futuro.

El proceso Cerrar las Adquisiciones aborda cada uno de los contratos aplicables al proyecto o a alguna de sus fases.

Se requiere Cerrar las Rendiciones de Cuentas de acuerdo al convenio y disposiciones de Contraloría al respecto.





## 21. Cierre Administrativo del Proyecto

Este proceso consiste en la revisión de todos los reportes de avance generados durante el proyecto, para garantizar que se haya cumplido con todas las actividades y se han obtenido los entregables esperados. En este cierre administrativo se incluye:

- Evaluación final del desempeño.
- Archivos del Proyecto: Toda la información recopilada, consolidada y sistematizada tanto en formato físico como electrónico, para la creación de una Base Informática de Proyectos en la Municipalidad de Curarrehue, que permitirá mantener un sistema robusto para ser utilizado como datos históricos.
- Evaluación - Establecer un formato de retroalimentación que luego se discuta con el equipo, el cliente y el patrocinador.
- Documentar el desempeño y capitalizar las lecciones aprendidas.
- Realizar nota oficial de aceptación de los servicios o productos por parte del cliente o patrocinador.
- Estrategia de liberación de los Recursos Humanos.
- Documentar lecciones aprendidas.

Se requiere carta de cierre del proyecto por parte de la Contraparte Institucional(o contraparte institucional)



## Anexo N°1 Formato de Reuniones

<b>CONVOCA</b>	:			<b>Fecha:</b>
<b>COORDINA</b>				
<b>Hora</b>	<b>Inicio:</b>	.	<b>Final:</b>	.
			<b>Lugar:</b>	

TEMAS TRATADOS

ASISTENCIA
Se adjunta listado de asistencia, asisten 11 funcionarios de la municipalidad.

DESARROLLO DE LA REUNIÓN
--------------------------

ACUERDOS
----------

COMPROMISO	FECHA	RESPONSABLE



Anexos N°2

Formulario Acta de Constitución del programa o proyecto

FICHA DE PROYECTO/PROGRAMA				
NOMBRE PROGRAMA				
DIRECCIÓN				
DEPARTAMENTO				
NOMBRE RESPONSABLE				
PLAZO (INICIO Y TÉRMINO EN MESES)				
DESCRIPCIÓN OPERATIVA				
OBJETIVO ESTRATÉGICO EN PLADECO				
APORTE MUNICIPAL (TIPO DE COSTO)	RRHH	-		
	OPERACIÓN	-		
	INVERSIÓN	-		
	SUBVENCIÓN	-		
COSTO TOTAL		-		
INDICADORES				
DEBE FORMULAR AL MENOS 1 INDICADOR QUE ENTREGUE INFORMACIÓN ACERCA DEL CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA				
OBJETIVOS A LOGRAR	INDICADOR DE LOGRO	FORMULA	META MÍNIMA DE LOGRO	PERIODICIDAD

-----

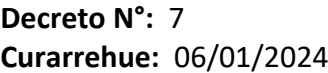
FIRMA JEFE DE PROYECTO

-----

FIRMA DIRECTOR DE AREA







## Anexo N°4. Planilla de Convenios

[illegible] MCU

Este documento ha sido firmado electrónicamente de acuerdo con la Ley N° 19.799.



**2.- COLÓQUESE** en conocimiento, una vez aprobado el presente Manual, de las distintas direcciones y jefaturas municipales, así como de los servicios traspasados de salud y educación por la vía más expedita posible.

**3.- PUBLÍQUESE** el presente decreto en la página web de la municipalidad [www.curarrehue.cl](http://www.curarrehue.cl).

**ANÓTESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE.**

**YASNA TORRES FORNEROD**  
**SECRETARIA MUNICIPAL**

**DANIEL PARRA CALABRANO**  
**ALCALDE**

**DPC/YTF/MCU/mcu**

- Alcaldía
- Direcciones Municipales
- DSM
- DAEM
- Archivo.

