THÈSE DE DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ JEAN MOULIN LYON 3

Membre de l'université de Lyon

en cotutelle avec

L'UNIVERSITÉ DE MÁLAGA

École doctorale nº 486 - SEG, Sciences économiques et de gestion

Discipline : **Sciences de gestion**

Soutenue publiquement le 14/06/2024, par

Edgar REBOLLEDO TORO

La coopération inter-municipale au Chili en contexte défavorisé :

réduire la destruction de valeur publique grâce au concept de coûts-performances cachés

Volume I

Laboratoire de recherche : **Centre de recherche Magellan**

Codirectrices de thèse :
Mme Véronique ZARDET et **Mme María Ángeles RASTROLLO HORRILLO**

Devant le jury composé de :

Mme Véronique ZARDET
Professeure des universités, université Jean Moulin Lyon 3 (France). Codirectrice de thèse

Mme María Ángeles RASTROLLO HORRILLO
Maîtresse de conférences HDR, université de Málaga (Espagne). Codirectrice de thèse

M. Thierry CÔME
Professeur des universités
université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Mantes-La-Jolie (France). Rapporteur

Mme Anne LOUBÈS
Professeure des universités, université de Montpellier (France). Rapporteure

---

Invité hors jury :

M. Patricio LÓPEZ INOSTROZA
Secrétaire général, Association de Municipalités, Santiago (Chili)

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



AUTOR: Edgar Rebolledo Toro

https://orcid.org/0000-0002-0472-8889

EDITA: Publicaciones y Divulgación Científica. Universidad de Málaga

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional:
https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode
Cualquier parte de esta obra se puede reproducir sin autorización
pero con el reconocimiento y atribución de los autores.
No se puede hacer uso comercial de la obra y no se puede alterar, transformar o hacer obras derivadas.

Esta Tesis Doctoral está depositada en el Repositorio Institucional de la Universidad de Málaga (RIUMA): riuma.uma.es

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE DOCTOR

D. EDGAR REBOLLEDO TORO

Estudiante del programa de doctorado ECONOMÍA Y EMPRESA de la Universidad de Málaga, autor/a de la tesis, presentada para la obtención del título de doctor por la Universidad de Málaga, titulada: LA COOPERACIÓN INTERMUNICIPAL EN CHILE EN CONTEXTO DESFAVORECIDO: REDUCIR LA DESTRUCCIÓN DEL VALOR PÚBLICO GRACIAS AL CONCEPTO DE COSTOS-DESEMPEÑOS OCULTOS.

Realizada bajo la tutorización de DOCTOR SALVADOR PÉREZ MORENO y dirección de DOCTORA MARÍA ÁNGELES RASTROLLO HORRILLO Y LA DOCTORA VÉRONIQUE ZARDET (en cotutela con la Universidad de Lyon)

DECLARO QUE:

La tesis presentada es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual ni los derechos de propiedad industrial u otros, conforme al ordenamiento jurídico vigente (Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Propiedad Intelectual, regularizando, aclarando y armonizando las disposiciones legales vigentes sobre la materia), modificado por la Ley 2/2019, de 1 de marzo.

Igualmente asumo, ante a la Universidad de Málaga y ante cualquier otra instancia, la responsabilidad que pudiera derivarse en caso de plagio de contenidos en la tesis presentada, conforme al ordenamiento jurídico vigente.

En Málaga, a 23 de ABRIL de 2024

Fdo.: Edgar Rebolledo Toro Doctorando/a	Fdo: Salvador Pérez Moreno Fdo.: Tutor/a
	Fdo: Mª Ángeles Rastrollo Horrillo Fdo.: Directora

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y ORIGINALIDAD DE LA TESIS PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO DE DOCTOR

D. Salvador Pérez Moreno y Dña. Mª Ángeles Rastrollo Horrillo, como tutor y directora respectivamente de la tesis presentada por EDGAR REBOLLEDO TORO para la obtención del título de doctor por la Universidad de Málaga, En el programa de doctorado ECONOMÍA Y EMPRESA de la Universidad de Málaga, titulada: LA COOPERACIÓN INTERMUNICIPAL EN CHILE EN CONTEXTO DESFAVORECIDO: REDUCIR LA DESTRUCCIÓN DEL VALOR PÚBLICO GRACIAS AL CONCEPTO DE COSTOS-DESEMPEÑOS OCULTOS.

Realizada bajo la tutorización de DOCTOR SALVADOR PÉREZ MORENO y dirección de DOCTORA MARÍA ÁNGELES RASTROLLO HORRILLO Y LA DOCTORA VÉRONIQUE ZARDET (en cotutela con la Universidad de Lyon)

DECLARAN QUE:

La tesis presentada ha sido realizada por el doctorando bajo su dirección y tutorización.
Las publicaciones en coautoría que avalan la tesis no han sido utilizadas en tesis anteriores .

En Málaga, a 23 de ABRIL de 2024

Fdo.: Edgar Rebolledo Toro Doctorando/a	Fdo: Salvador Pérez Moreno Fdo.: Tutor/a
	Fdo: Mª Ángeles Rastrollo Horrillo Fdo.: Directora

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à ma co-directrice de thèse, la Professeure Véronique Zardet, pour son enseignement, son exigence, sa rigueur scientifique et sa qualité pédagogique. Ce fut un honneur d'avoir été guidée par elle dans cette recherche doctorale.

Je suis également reconnaissant et très honoré envers ma co-directrice de thèse, la Professeure M. Angeles Rastrollo Horrillo pour m'avoir accompagné tout au long de ce parcours, pour sa préoccupation constante pour la qualité de cette recherche et pour son engagement.

Mes sincères remerciements vont également au Dr. Sophie Le Lédan pour avoir partagé avec moi son expérience, pour ses révisions attentives et surtout pour ses qualités humaines.

Je suis très honoré de la présence des membres du jury, notamment les Professeurs Anne Loubès et Thierry Côme qui ont accepté d'être les rapporteurs de cette recherche et d'en évaluer la qualité.

Je tiens à exprimer toute ma reconnaissance envers M. Patricio López Inostroza pour sa collaboration constante tout au long de ce processus de recherche-intervention dans son association. Je souhaite adresser mes remerciements spéciaux aux professionnels de l'Association qui ont généreusement partagé avec moi leur expérience, leurs connaissances, leur confiance et leur temps précieux. Cette recherche a été possible grâce à sa coopération étroite.

Je suis également très reconnaissant envers le Professeur Juan Carlos Arellano pour son soutien continu, ainsi qu'à l'Université Catholique de Temuco, pour leur appui aux initiatives qui ont émergé de ce travail de recherche.

Je voudrais remercier tout particulièrement Monsieur le Professeur Henri Savall, Président-Fondateur de l'ISEOR,

Ainsi que tous ceux qui, d'une manière ou d'une autre, m'ont tendu la main, m'ont apporté leur soutien en me procurant un réconfort bienvenu.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



« L'Université de Lyon n'entend donner ni approbation, ni improbation aux opinions émises dans les thèses. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur ».

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



SOMMAIRE

RESUMEN DE LA TESIS 11

INTRODUCTION GENERALE 18

0.1 LES CONCEPTS-CLES DE LA RECHERCHE ---- 18
0.2 PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE ---- 22
0.3 OBJET ET CHAMP DE LA RECHERCHE ---- 24
0.4 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE ---- 25
0.5 HYPOTHESES DE RECHERCHE ---- 26
0.6 LE FIL CONDUCTEUR DE LA THESE ---- 27

PARTIE 1. CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 30

CHAPITRE 1. CADRE THEORIQUE ET CONTEXTUEL DE LA COOPERATION INTER-MUNICIPALE 31

1.1 CADRE THEORIQUE DE LA COOPERATION ET DE LA COORDINATION INTERORGANISATIONNELLES ---- 31
1.2 LA COOPERATION INTER-MUNICIPALE ---- 36
1.3 LE CONTEXTE DES ASSOCIATIONS DE MUNICIPALITÉS AU CHILI ---- 42

CHAPITRE 2. LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE : LA THEORIE SOCIO-ECONOMIQUE 49

2.1 DYSFONCTIONNEMENTS, COUT-PERFORMANCE CACHE ET LEUR IMPACT SUR LA VALEUR PUBLIQUE ---- 50
2.2 LA COHESION COMME SOCLE DE LA STRATEGIE SOCIO-ÉCONOMIQUE ---- 55
2.3 LE RECYCLAGE DES COÛTS CACHÉS EN PERFORMANCE, GRACE A UN INVESTISSEMENT DANS LE DEVELOPPEMENT DU POTENTIEL HUMAIN ---- 56
2.4 L'INTERVENTION SOCIO-ECONOMIQUE POUR CONDUIRE LE CHANGEMENT ET REDUIRE LA DESTRUCTION DE LA VALEUR AJOUTEE ---- 61
2.5 SYNTHESE DES RECHERCHES EN SCIENCES DE GESTION DE L'ISEOR RELATIVES AUX ORGANISATIONS ET A LA COOPERATION INTER-ORGANISATIONNELLE ---- 67

CHAPITRE 3. LE CONCEPT DE LA VALEUR PUBLIQUE ET SA LEGITIMITE, CLE DE SA DEFINITION 71

3.1 LA VALEUR PUBLIQUE, UN NOUVEAU PARADIGME ---- 72
3.2 CRITIQUES DU CONCEPT DE VALEUR PUBLIQUE ET ANALYSE DE SA DESTRUCTION ---- 74
3.3 DEFINITION DE LA VALEUR PUBLIQUE ET POSITIONNEMENT DANS LA THEORIE SOCIO-ECONOMIQUE APPLIQUEE AUX ORGANISATIONS DE SERVICE PUBLIC ---- 78
3.4 AUTRES APPROCHES METHODOLOGIQUES POUR MESURER LA VALEUR PUBLIQUE ---- 84

CHAPITRE 4. CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 89

4.1. LA PRESENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE ---- 90
4.2 RECHERCHE-INTERVENTION LONGITUDINALE SOCIO-ECONOMIQUE AU SEIN DE LA COOPERATION INTER-MUNICIPALE ---- 95
4.3 L'APPROCHE HISTORIQUE, LES DIFFERENTES PHASES DE LA RECHERCHE-INTERVENTION SOCIO-ECONOMIQUE ---- 99
4.4 PARCOURS DOCTORAL ---- 106

PARTIE 2. OPERATIONNALISER LE CONCEPT DE VALEUR PUBLIQUE POUR AMELIORER LA COOPERATION INTER-MUNICIPALE 111

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

CHAPITRE 5. LES DYSFONCTIONNEMENTS COMME FACTEURS DE DESTRUCTION DE LA VALEUR PUBLIQUE 113

5.1 MANQUE DE PRODUCTIVITE ---------- 114
5.2 GESTION ET SYNCHRONISATION DU PERSONNEL INSUFFISANTES ---------- 120
5.3 MANQUE DE QUALITE DES SERVICES ---------- 126
5.4 NÉGLIGENCE DU POTENTIEL HUMAIN ---------- 130
5.5 ABSENTEISME ET ROTATION DU PERSONNEL ---------- 136
5.6 CONFLITS AVEC LA COMMUNAUTE ---------- 139
5.7 INSUFFISANCES LIEES AUX STRATEGIES A MOYEN ET LONGS TERMES ---------- 146

CHAPITRE 6. LES COUTS CACHES ET LEUR IMPACT SUR LA DESTRUCTION DE LA VALEUR PUBLIQUE 153

6.1. -------CALCUL DE LA CONTRIBUTION HORAIRE A LA VALEUR AJOUTEE SUR LES COUTS VARIABLES CHVACV (ANNEE 2021) ---------- 154
6.2. ---------- LES RESULTATS GLOBAUX ---------- 156
6.3 RESULTATS DES COUTS CACHES DETAILLES---------- 160

CHAPITRE 7. LES ACTIONS D'AMELIORATION DE LA VALEUR PUBLIQUE DANS LA COOPERATION INTER-MUNICIPALE 179

7.1. LES ACTIONS VISANT A ETABLIR UNE ORGANISATION DU TRAVAIL COHERENTE AVEC LE CYCLE DES PROJETS ---------- 180
7.2. DISPOSER D'UN SYSTEME D'INFORMATIONS STIMULANTES QUI VISE A DEVELOPPER LE POTENTIEL HUMAIN ---------- 186
7.3 ÉVALUATION DES RESULTATS ATTENDUS DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE DEVELOPPEMENT DU POTENTIEL HUMAIN ---------- 191
7.4 RESULTATS DU PROJET « PLAN DE GESTION DES DECHETS SOLIDES DOMESTIQUES » ET RETABLISSEMENT LES LIENS AVEC LA COMMUNAUTE ---------- 215

CHAPITRE 8. ÉVALUATION DES RESULTATS ET ENSEIGNEMENTS DE LA RECHERCHE 219

8.1. LES AMELIORATIONS QUALITATIVES ET QUANTITATIVES ---------- 220
8.2. REDUCTION DE COUTS CACHES---------- 226
8.3. LIMITES DE LA RECHERCHE : DYSFONCTIONNEMENTS NOUVEAUX ET NON RESOLUS ---------- 238
8.4. CONFRONTATION DES RESULTATS AUX HYPOTHESES ---------- 243
8.5. CONFRONTATION DES RESULTATS A LA LITTERATURE ---------- 246

CONCLUSION GÉNÉRALE 253

BIBLIOGRAPHIE 259

TABLE DES ENCADRES 275

TABLE DES FIGURES 277

TABLE DES GRAPHIQUES 279

TABLE DES TABLEAUX 281

TABLE DES MATIERES 283

ANNEXES 286

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Resumen de la tesis

Esta tesis analiza la cooperación intermunicipal, sus impactos en el valor público, demostrando como el desarrollo del potencial humano y la coordinación horizontal y vertical son factores explicativos de la variación del valor público creado por una asociación de municipalidades. La investigación, llevada a cabo de junio de 2021 a diciembre de 2023, se centra en una Asociación que agrupa a cuatro municipios pequeños donde reside la población más pobre y subdesarrollada de Chile. Se ha tenido en cuenta tanto el microespacio, es decir, el personal de la Asociación, como el macroespacio, los funcionarios municipales homólogos correspondientes. Esta Asociación, a la que nos referiremos así en la tesis para preservar su anonimato, presta servicios como el diseño de proyectos de infraestructura pública para el suministro de agua potable, alcantarillado y otras necesidades básicas de la población. Además, el territorio en el que opera es una zona con un conflicto histórico entre el Estado y el pueblo Mapuche (pueblo indígena), con el cual la Asociación también mantiene una controversia.

Nuestro problema de investigación se centra en el impacto de la cooperación intermunicipal en el valor público, así como en la mejora y medición del valor público y su evolución. Formulamos la siguiente pregunta de investigación: ¿Es posible medir o estimar la destrucción-agregación del valor público y su variación en la cooperación intermunicipal? La hipótesis central mínima sugiere que la cooperación intermunicipal se mejora reduciendo las disfunciones que destruyen valor público, actuando sobre la valorización del potencial humano y sobre la coordinación. La hipótesis central máxima plantea que la variación del valor público de la cooperación intermunicipal es medible o estimable prospectivamente en el tiempo y en los espacios micro (la Asociación) y macro (las municipalidades).

El marco teórico de nuestra investigación se basa en la teoría socio-económica (Savall, 1974/1979, Savall y Zardet, 1987, 1992,1995, 2004, 2008, 2015). En nuestro estudio, proponemos la operacionalización del valor público, su creación y destrucción, utilizando el concepto de "valor socio-económico". Según este concepto, la producción de valor en las organizaciones se basa en el potencial humano, que es el único factor activo que crea valor a corto, mediano y largo plazo. Savall, Zardet y Péron (2014) definen el potencial humano como el conjunto de competencias, comportamientos y energía de los individuos de una organización, constituyendo así una fuente de competitividad y una ventaja competitiva sostenible.

En la tesis, hemos definido el concepto de valor público como la satisfacción de problemas y necesidades públicas, otorgando prioridad a los criterios de competitividad y solidaridad, eficiencia económica y social, y equilibrio entre rendimiento y cohesión. En nuestra definición, consideramos como factor determinante el potencial humano y su desarrollo. Según la teoría socio-económica la

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

mayor destrucción de valor proviene de descuidar el potencial humano existente (Savall, 1979; Savall y Zardet, 2014). Por otra parte, en esta investigación entendemos la gobernanza como el diseño e implementación de servicios públicos dentro de una red de relaciones entre actores gubernamentales, económicos y de la sociedad civil, que actúan de forma autónoma e interdependiente (Klijn y Koppenjan, 2016). Según Klijn y Koppenjan (2016), "la gobernanza y la red están estrechamente vinculadas, donde la red representa la estructura organizativa de la gobernanza" (p. 11).

La literatura sobre cooperación intermunicipal la define como acuerdos de cooperación entre gobiernos locales del mismo nivel jerárquico, que actúan a nivel interorganizativo para prestar servicios públicos, compartir información, intercambiar competencias, compartir riesgos y buscar economías de escala (Bel y Warner, 2015; Bel y al., 2023; Muraoka y Avellaneda, 2021; Silvestre et al., 2020; Tavares y Feiock, 2018). Las asociaciones de municipalidades son una forma institucionalizada de gobernanza para la cooperación intermunicipal, jurídicamente independientes de los municipios asociados que las crean voluntariamente para prestar servicios públicos (Camões et al., 2021 ; Hulst y van Monfort, 2007).

La cooperación intermunicipal ha sido estudia desde diversas teorías, siendo las principales la teoría de costes de transacción (Williamson, 1975) y la teoría de la agencia (Jensen y Meckling, 1976). La teoría de los costes de transacción en la cooperación intermunicipal se centra en la cooperación y la coordinación horizontal (Feiock, 2013; Silvestre et al., 2020). Según este enfoque, la cooperación surge cuando las ventajas superan a los costes de transacción derivados de faltas de coordinación, distribución inequitativa de beneficios y deserción (Feiock, 2013). En el marco de los estudios basados en la teoría de la agencia, se enfocan en los problemas de gobernanza vertical de la cooperación intermunicipal, ya que esta siempre requiere una delegación total o parcial de la toma de decisiones (Argento et al., 2009). Voorn et al. (2019), explican que los problemas de gobernanza vertical en la cooperación intermunicipal se deben a la multiplicidad de mandantes sobre un agente.

La teoría socio-económica propone sustituir la subordinación del agente por el establecimiento de una relación contractual basada en el reconocimiento del comportamiento, la negociación y generación de un mayor compromiso con una estrategia de transformación que beneficie tanto al agente como a la organización en su conjunto (Savall y Zardet, 2021). En contraste con la teoría de costos de transacción, la teoría socio-económica postula que la mejora de los resultados económicos es posible gracias a una mejor interacción entre las estructuras y los comportamientos, sin nuevos recursos financieros externos. Lo que implica la reducción de disfuncionamientos y reciclaje de costos ocultos de dicha interacción (Savall y Zardet, 1987).

De esta forma, examinamos la dinámica del cambio socio-económico en nuestro caso de estudio, basándonos en los resultados de la investigación llevada a cabo en el ISEOR, a la que nuestra investigación también pretende contribuir. Según la teoría socio-económica, la transformación de

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ser piloteada, y el sistema de pilotaje debe ser isomorfo al sistema que se va a pilotar (Savall, 1983). Savall y Zardet (1995), al referirse al pilotaje, señalan que estrategias proactivas utilizan indicadores de seguimiento descentralizados y no separan horizontes temporales de corto, mediano y largo plazo. La palanca de sincronización de personas y acciones considera el desarrollo de prácticas de coordinación en tiempo real (Savall y Zardet, 2004). En este marco nuestros resultados contribuyen a los estudios del ISEOR proponiendo una estrategia proactiva utilizando indicadores de seguimiento descentralizados como el tiempo a ahorrar en actividades identificadas con los actores antes y después de la implementación del proyecto de innovación. También nuestra propuesta de auto creación de un manual de formación integral que sirva como instrumento que apoye los procesos de transformación y sirva como instrumento de evaluación de impacto de la intervención.

Por otra parte, en nuestro marco teórico los disfuncionamientos son una forma de "despilfarro organizativo" que se manifiesta en una discrepancia entre el funcionamiento esperado y el real de una organización. Los costes ocultos de este despilfarro se valoran considerando el tiempo humano empleado en regular las disfunciones. Tanto los disfuncionamientos como los costes ocultos pueden transformarse en rendimiento económico. Savall y Zardet han definido un indicador llamado Contribución Horaria al Valor Añadido sobre los Costes Variables (CHVACV), el cual mide el rendimiento económico global: la de los agentes de la organización (Savall y Zardet, 1987; 1998; 2008; 2015).

Nuestra metodología se fundamenta en la investigación-intervención socio-económica cualimétrica como método científico (Savall y Zardet, 1987, 1995, 2004, 2005, 2015). La aplicación de esta metodología nos condujo a colaborar estrechamente con el personal y funcionarios municipales en su proceso de transformación. El proceso de cambio se dividió en cuatro etapas: diagnóstico de las disfunciones y costos ocultos, formación de grupos de proyecto de innovación, implementación de acciones y evaluación de resultados.

Durante el trabajo de campo, se llevaron a cabo dos diagnósticos socio-económicos mediante 41 entrevistas semiestructuradas, tanto individuales y grupales. Esto permitió abarcar a la mayoría de los actores involucrados en la gestión interna y externa de la Asociación. Siguiendo el principio de intersubjetividad contradictoria, contrastamos los testimonios de los actores otorgando objetividad a los resultados. Los resultados de los diagnósticos socio-económicos, revelaron las disfunciones y costos ocultos internos de la Asociación, así como aquellos generados en la relación con los funcionarios de las municipalidades. Los cuales, generaban destrucción de valor en un contexto desfavorecido y de conflicto social. Se identificaron carencias en la cooperación intermunicipal que generaban falta de productividad, falta de calidad de los servicios, retrasos e incumplimiento de plazos, proyectos con errores de forma, técnicos y de propiedad intelectual, así como una reevaluación financiera de proyectos y una alta rotación del personal.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Estos resultados permitieron corroborar nuestras hipótesis iniciales, confirmando que las disfunciones y los costos ocultos de las asociaciones y la cooperación intermunicipal generan destrucción de valor público, en coherencia con lo manifestado previamente por la literatura de cooperación intermunicipal. La falta de cooperación dentro de la Asociación y con las municipalidades afecta la calidad y cantidad de los servicios prestados a los ciudadanos. Los comportamientos de los actores asociativos y de la gobernanza, en interacción con las estructuras, son la causa de estas disfunciones.

Nuestros resultados confirman que la gestión de los comportamientos de los actores de la Asociación y de las municipalidades reduce las disfunciones, utilizando herramientas y ejes del proceso de cambio y transformación socio-económica. Así la tesis da cuenta de un proceso de cambio socio-económico iniciado y potenciado por los diagnósticos socio-económicos implementados, las sesiones de grupo de proyecto, la implementación de herramientas socio-económicas como la gestión del tiempo, la ficha de resoluciones, la matriz de competencias y el plan de acciones prioritarias, comprometiendo a los actores en una estrategia de transformación.

En este proceso de colaboración con el personal de la Asociación, encontramos un factor clave que destruye la cooperación, la hiperespecialización del trabajo y la separación de funciones. Estas tienen un impacto negativo en la cooperación intermunicipal interna de la Asociación y con las municipalidades. Por un lado, el personal de la Asociación estaba centrado cada cual, en su propia especialidad, lo que dificultaba la comunicación, la sincronización y la cooperación interindividual. En este proceso, observamos que esta separación y falta de interconexión se traducían en una falta de interoperabilidad tanto a nivel del diálogo profesional como en el uso de software. Del mismo modo, en lo que respecta a la cooperación con los actores municipales, la falta de cooperación se manifestaba en un contexto de división y conflicto constante. La teoría socio-económica califica estas deficiencias como infección del virus TFW (Savall y Zardet, 1987).

El secretario ejecutivo con el equipo de trabajo se organizó en grupos de proyectos para buscar formas innovadoras de reducir los disfuncionamientos y reciclar los costes ocultos en valor añadido. Los grupos de proyecto tuvieron lugar entre enero de 2022 y julio de 2023, desencadenando la co-creación y construcción de acciones innovadoras. En este proceso, se implementó un sistema de inversión intangible co-creado para desarrollar las competencias y el potencial humano calificado del personal de la Asociación, así como de sus homólogos municipales. El fenómeno del isomorfismo y la tendencia natural de los actores hacia la cooperación permitieron incorporar a los homólogos municipales en el proceso de cambio y desarrollo de competencias.

En este marco se implementaron acciones orientadas a la formación en gestión socio-económica, la metodología Building Information Modeling (BIM)[1] para el diseño, construcción y explotación

[1] https://planbim.cl/documentos/estandar-bim-para-proyectos-publicos/

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

colaborativa de proyectos de infraestructura, la transferencia de tecnología mediante el software de Autodesk Revit[2], y la creación de un manual de formación integrada autoconstruido. Esta formación integral se realizó en el marco de cursos de titulación universitaria y certificación internacional.

En cuanto a la coordinación y sincronización, se pusieron en marcha tres cambios significativos. En primer lugar, un cambio en la arquitectura organizativa con el nombramiento de un coordinador técnico. En segundo lugar, se empezaron a utilizar herramientas para mejorar la comunicación-coordinación interna y con los socios municipales, como la hoja de resoluciones, diversos protocolos de solicitud y de respuesta a requerimientos. En tercer lugar, se cambiaron procesos de organización del trabajo gracias al establecimiento de un protocolo de prefactibilidad, un protocolo de distribución de tareas, la introducción de la plataforma Google Workspace, el diagrama de Gantt, listas de control, y la creación de sistemas de respaldo y acceso a la información en tiempo real.

El impacto de estas acciones sobre el valor público, su medición y variación fueron evaluados en entrevistas finales semiestructuradas a 31 participantes y los testimonios expresados en los manuales de formación integrada autoconstruidos. A partir de dicho análisis estimamos el aumento del valor público y su variación en la cooperación intermunicipal. De esta manera, nuestros resultados confirman que desarrollar las competencias colectivas y autoconstruir un plan de formación integral con los actores asociativos y municipalidades desarrolla la cooperación y mejora la calidad de los servicios a los ciudadanos.

Entre los resultados cualitativos, los participantes destacaron el enfoque de intervención socio-económica para promover la armonización en las formas de trabajo, facilitando la sincronización y la cooperación. La formación integrada fue considerada como una armonización de competencias y de tecnologías. La aplicación inmediata al trabajo diario de los conocimientos y herramientas, adaptables a las necesidades individuales, repercutió positivamente en la prestación de servicios. Los principios, útiles y protocolos de la metodología investigación-intervención socio-económica permitieron mejorar la comunicación y diálogo profesional, la interoperabilidad de programas informáticos, el desarrollo y complementariedad de competencias. El efecto destacado es que el personal de la Asociación y sus socios municipales ahora pueden gestionar proyectos múltiples y consecutivos, y realizar modificaciones y cambios de diseño de proyectos en tiempo real. Favoreciendo la calidad y cantidad de servicios ofrecidos a la población. La auto creación de un manual de formación integrada fue identificada como una estrategia eficaz para facilitar la transición.

Por otra parte, en la investigación se comprobó que mejorar la cooperación y la coordinación vertical tiene un impacto positivo en la cooperación y coordinación horizontal. Esto lo demostramos a través del análisis de disfunciones internas de la Asociación que reveló la manifestación de un virus a nivel organizacional. Al incorporar a los homólogos municipales en las acciones de formación integral

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

[2] Autodesk, Inc. (2023) Compañía dedicada al diseño de software. https://autodesk.com

constatamos que el virus también se manifestaba en el macro espacio, confirmando así el fenómeno del isomorfismo. Esto llevó a la armonización del lenguaje técnico y tecnológico, de los métodos de trabajo, a la información detallada e instantánea, a la creación de una base de datos con modelos de proyectos de infraestructura pública, a la transparencia obtenida por el registro de las comunicaciones protocolizadas, la coordinación eficaz dirigida por un coordinador técnico.

Estos resultados facilitaron la comunicación eficaz, evitando tensiones, promoviendo el intercambio de conocimientos y experiencias, facilitando la negociación, la concertación, la coordinación y la cooperación. A nivel interindividual, intra e interorganizacional, reduciendo las malas interpretaciones, permitiendo una comprensión común de los proyectos de infraestructura. Los actores también destacaron la promoción de la polivalencia y la disminución de errores, gracias a la participación de los actores en todas las fases de un proyecto de construcción. El que todas las especialidades trabajen simultáneamente en el mismo espacio virtual, interno o externo, micro o macro mejora la comunicación y la cooperación.

Estos resultados cualitativos nos permiten contribuir a la literatura sobre cooperación intermunicipal, la cual hace llamados constantes a realizar estudios longitudinales, con pruebas de causalidad más estrictas y que consideren mecanismos de coordinación (Holum, 2020). También nuestros resultados ofrecen una alternativa a los estudios de Bel et al. (2023) y Bel et Sebő (2021), quienes postulan que la solución a los problemas de la gobernanza vertical de la cooperación intermunicipal es la implementación de un gobierno de interfaz democráticamente elegido para resolver el problema del agente oportunista. Nuestra tesis demuestra que mediante la mejora de la cooperación y coordinación vertical es posible mejorar la cooperación y coordinación horizontal intermunicipal. Por otra parte, a los estudios basados en la teoría de costes de transacción cómo los de Feiock (2013) nuestros resultados proponen o prescriben alternativas de gestión, así como la reducción de disfuncionamientos y el reciclaje de costos ocultos a través de la valorización del potencial humano y mecanismos de coordinación socio-económica para reducir los costes de transacción y los riesgos asociados tanto verticales como horizontales.

Nuestra estrategia de evaluación de impactos cuantitativos y financieros consistió en comparar el tiempo en horas por actividad, por profesional y por tipo de organización (Asociación o municipal), antes y después de la implementación de las acciones de innovación. Esta comparación fue registrada por los participantes en los respectivos manuales de formación integrada que ellos mismos construyeron. En términos cuantitativos globales, los participantes de la Asociación manifestaron un ahorro en horas de un 60% que los resultados de la evaluación los traducen en 18000 horas al año, así como la reducción de costos ocultos en 158 000 € en el año 2023 respecto del año 2021. Para el caso de las municipalidades se realizó una simulación al comprobar el fenómeno del isomorfismo. Nuestros resultados estiman que cada municipalidad podría ahorrar 26 000 horas y un ahorro en costos ocultos aproximado de 230 000 € anuales y por municipio. Así

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

nuestros resultados confirman que, el desarrollo del potencial humano calificado y la coordinación son factores clave para reducir las disfunciones y desarrollar el valor público.

El reciclaje de disfuncionamientos en acciones de mejora constituye una contribución humana a la creación de valor público. La auto creación de un manual de formación integral fue destacada por los entrevistados como una estrategia eficaz para facilitar la transición. De esta manera, nuestra tesis confirma que los costos ocultos representan recursos económicos potenciales para financiar servicios públicos sin recurrir a nuevas fuentes externas. Por otro lado, esto nos ha permitido validar que los costos ocultos y el indicador CHVACV constituyen indicadores de medición del valor público y su evolución.

Nuestros resultados también confirman que la medición de costos ocultos sensibiliza a los actores sobre la pérdida de recursos y la reducción de los servicios prestados. Estos reconocieron que la medición del tiempo en horas por actividad era un indicador de desempeño estratégico. Al validar conjuntamente que la valorización de los costos ocultos con la participación de los actores aumenta su aceptación. La estimación por parte de los propios actores del ahorro de tiempo mediante acciones de innovación constituye un pronóstico fácilmente interiorizado por los actores facilitando el pilotaje.

Los resultados validan nuestras hipótesis mínima y máxima, lo que nos permite comprobar que es posible estimar la destrucción o agregación de valor público y su variación en la cooperación intermunicipal. Esto responde afirmativamente a la pregunta de investigación propuesta: ¿Es posible medir o estimar la destrucción-agregación de valor público y su variación en la cooperación intermunicipal? También hemos verificado que es posible estimar la variación del valor público de la cooperación intermunicipal de manera prospectiva en el tiempo y en los espacios micro (Asociación) y macro (municipios).

Con estos resultados y aprendizajes de la investigación contribuimos también a la literatura sobre el valor público. Proponiendo una definición y una metodología para su medición o estimación, variación e impacto. Intentando contribuir también a los estudios del ISEOR sobre valor público, a través de un caso único de cooperación intermunicipal ubicado en contextos adversos, no sólo territoriales sino también de gobernanza. La contribución de la investigación es también demostrar que la solución de problemas públicos no siempre requiere de la vía de la ley. También, que el contexto desfavorable no determina la posibilidad de los actores para comprometerse en procesos de transformación que desarrolle el potencial humano calificado y que facilite la complementariedad coordinada de competencias que generan cooperación y permiten mejorar el valor público de la cooperación intermunicipal.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA



Introduction générale

Notre recherche doctorale porte sur la coopération inter-municipale et son impact sur la valeur publique, qu'elle soit créée ou diminuée. Les motivations de cette recherche découlent de notre expérience antérieure qui nous a conduit à nous intéresser au management public municipal et à sa coopération.

Notre formation initiale est en sciences politiques, tant au Chili qu'en France à l'Institut de Sciences Politiques de Rennes et en management et politique publique, avec un mémoire de master consacré au développement du potentiel humain des fonctionnaires municipaux. Une synthèse de ce travail a été publiée dans la revue chilienne *Revista Estudios De Políticas Públicas* de l'Université du Chili (Rebolledo, 2016).

Notre parcours professionnel s'est déroulé au sein du ministère de l'Intérieur et de la sécurité publique du Chili, plus précisément à la Division des municipalités, qui avait en charge les problématiques de coopération inter-municipale. Nous y avons occupé les postes de responsable du contrôle de gestion (2009-2013), puis de responsable de l'évaluation et des études pour l'Académie de formation des fonctionnaires municipaux (2013-2017).

Depuis 2017, nous sommes devenus enseignant-chercheur permanent à l'Université Catholique de Temuco, au Chili. Nos recherches sur le management public et municipal ont été publiées dans des revues classées telles que *Local Government Studies* (Disi et Rebolledo, 2022), *Gestión y Política Pública* (Rebolledo et Martínez, 2023) et *Reforma y Democracia CLAD* (De Camargo et Rebolledo, 2020).

Notre thèse de doctorat commence par présenter la définition des concepts-clés mobilisés, le choix de l'étude de cas et son contexte. Le principal défi théorique de la recherche a été de trouver une théorie et une méthode en sciences du management visant à décrire, à mesurer ou à estimer la variation de la valeur publique.

0.1 Les concepts-clés de la recherche

- **La coopération inter-municipale**

La *coopération inter-municipale* est définie comme des accords de coopération entre des gouvernements locaux de même niveau hiérarchique, qui agissent au niveau interorganisationnel pour fournir des services publics, le partage d'informations, la réciprocité des compétences, le partage des risques, et la recherche d'économies d'échelle (Bel et Warner, 2015 ; Bet et al., 2023 ; Tavares et Feiock, 2018 ; Silvestre et al., 2020 ; Muraoka et Avellaneda, 2021).

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La coopération inter-municipale pouvant être considérée comme une gouvernance nouvelle, avec davantage d'horizontalité que les formes classiques de gouvernement, il nous est apparu utile de définir le concept de gouvernance.

- **La gouvernance**

La gouvernance se définit comme la conception et la mise en œuvre de politiques et services publics au sein d'un réseau de relations entre le gouvernement, les acteurs économiques et de la société civile, qui agissent de manière autonome mais interdépendante (Klijn et Koppenjan, 2016). Elle se caractérise par des formes de coopération plus horizontales que hiérarchiques (Pierre et Peters, 2000 ; Sorensen et Torfing, 2007).

"La gouvernance et le réseau sont étroitement liés, le réseau représentant la structure organisationnelle de la gouvernance. Ainsi, le concept de réseau de gouvernance est introduit pour donner à la gouvernance une dimension organisationnelle souvent absente, tant pour résoudre les problèmes rencontrés que pour faciliter les interactions au sein de ces réseaux " (Klijn et Koppenjan, 2016, p. 11).

- **La valeur publique**

La définition de la *valeur publique* mobilisée dans cette thèse repose sur la satisfaction des problèmes et des besoins publics, en accordant la priorité aux critères de compétitivité et de solidarité, d'efficacité économique et sociale, ainsi que d'équilibre entre performance et cohésion. Notre définition de la valeur publique considère le potentiel humain et sa valorisation comme un facteur déterminant. La destruction de valeur la plus importante provient du fait que les potentiels humains existants sont négligés (Savall, 1979 ; Savall et Zardet, 2014).

La valeur publique est étudiée par de nombreux auteurs en management public comme étant fondées sur une notion d'obligation ou de droits sociaux communs, par opposition aux valeurs privées qui seraient basées sur l'individualisme économique. Les valeurs privées sont associées à la stratégie d'un individu ou d'un groupe visant à générer valeur économique. Tandis que les valeurs publiques d'une société seraient liées à l'idée d'un "consensus normatif" relatif aux droits, avantages et obligations des citoyens, ainsi qu'aux principes qui fondent les administrations et politiques (Bozeman, 2007).

- **Les associations des municipalités au Chili**

Les associations de municipalités sont une forme de gouvernance institutionnalisée de la coopération inter-municipale. En d'autres termes, il s'agit d'organisations juridiquement distinctes des municipalités partenaires qui les créent volontairement pour fournir des services publics (Hulst et van Monfort, 2007).

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Au Chili, la coopération inter-municipale a débuté dans les années 1990 avec la création de l'Association chilienne des municipalités et des associations des municipalités régionales. En 2011, une réforme constitutionnelle a été mise en place pour résoudre des problèmes associatifs tels que le manque d'autonomie financière, la difficulté de disposer d'un patrimoine propre, l'absence de réglementation des actes administratifs, les difficultés dans la gestion du personnel, ainsi que le manque de stabilité et de direction à long terme, entre autres.

Cette réforme constitutionnelle visait à accorder la personnalité juridique de droit privé sans but lucratif aux associations de municipalités comme solution à leurs problèmes. L'objectif était de leur permettre d'améliorer leur gestion et leur efficacité, d'approfondir le processus de décentralisation en cours au Chili et de créer un espace supra-communal pour la résolution de problèmes communs, indépendamment de la municipalité administrant (Message Nº 464-355, 2007. Histoire de la loi 20.346). Cependant, les dernières études sur les associations de municipalités au Chili indiquent que cette solution normative n'a pas eu l'impact escompté (Arias et al., 2017). Les associations de municipalités sont principalement financées par le gouvernement central à travers des programmes publics qui se traduisent par des accords verticaux de transfert de ressources. Cela rend les associations fortement dépendantes du financement central.

L'évaluation des programmes publics au Chili est lacunaire. L'OCDE, dans son rapport sur l'examen du système d'évaluation des programmes publics chiliens du 30 mars 2020, souligne qu'après 20 ans d'application, une déception généralisée est constatée quant à l'impact du système d'évaluation ; en effet, il n'existe pas de connexion claire entre les systèmes d'évaluation ex ante et ex post, en particulier dans le cas des programmes sociaux. Ce rapport souligne également le faible intérêt et l'engagement des politiciens pour l'évaluation. Une recommandation de haut niveau est que le Chili élargisse sa gamme d'outils analytiques pour mieux évaluer l'efficacité, l'efficience et l'alignement des politiques).

- **Choix de l'étude du cas**

La loi 20.527, découlant de la réforme constitutionnelle sur les associations de municipalités chiliennes, les oblige à être inscrites dans un registre unique qui permet leur officialisation. Dans ce registre, il existe plus de 70 associations. Pour conduire notre recherche, nous avons choisi une association regroupant quatre petites municipalités où vit la population la plus pauvre et la plus sous-développée du pays. L'Association (que nous dénommerons ainsi dans la suite de la thèse pour conserver son anonymat) fournit des services comme la conception de projets d'infrastructures publiques pour d'approvisionnement de l'eau potable ou des réseaux d'assainissement à la population. Par ailleurs, le territoire où elle fournit ses services est une zone de conflit historique entre l'État et le peuple mapuche (peuple autochtone), ce qui entraîne une série d'effets néfastes sur l'isolement de la population.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- **Le contexte historique, interculturel et socio-économique de l'Association**

Le contexte de l'Association se caractérise par des revendications d'autonomie, d'égalité des droits, de respect culturel et de préservation de la biodiversité du peuple mapuche. Ces revendications sont liées au caractère asymétrique des relations interculturelles sur ce territoire (Loncon, et al., 2016). Ces relations interculturelles ont été historiquement marquées par des conflits. La guerre initiée lors de la conquête et de la colonisation (1851) a culminé avec le massacre de milliers de mapuches et l'occupation d'une grande partie de son territoire qu'ils reconnaissent comme leur *Walmapu*[3]. Les conséquences de cela se sont manifestées dans la réduction et l'expropriation des terres, ainsi que dans une politique d'aliénation et d'assimilation fondée sur la soumission et l'hégémonie culturelle imposée par l'État chilien (Stavenhagen, 2008). Cela a conduit à une profonde méconnaissance du peuple mapuche, de sa culture, de sa langue, de son histoire, de sa spiritualité et de sa lutte permanente pour le respect de son mode de vie : *az mogen* (Bengoa, 1999).

Les demandes du peuple mapuche ont entraîné une escalade de violences, à tel point que l'accès au territoire où est implantée l'Association est risqué : attentats, incendies de camions, de municipalités, de maisons, etc. Les entreprises privées et même les services de l'État n'atteignent pas ce territoire, entraînant une augmentation de la pauvreté et le sous-développement. L'Association est au cœur de ce conflit et entretient également des relations tendues avec les communautés mapuches, au sujet d'un projet communément appelé la décharge (que nous dénommerons ainsi dans la suite de la thèse). Il s'agit d'un Centre de Gestion de Déchets Solides Domestiques.

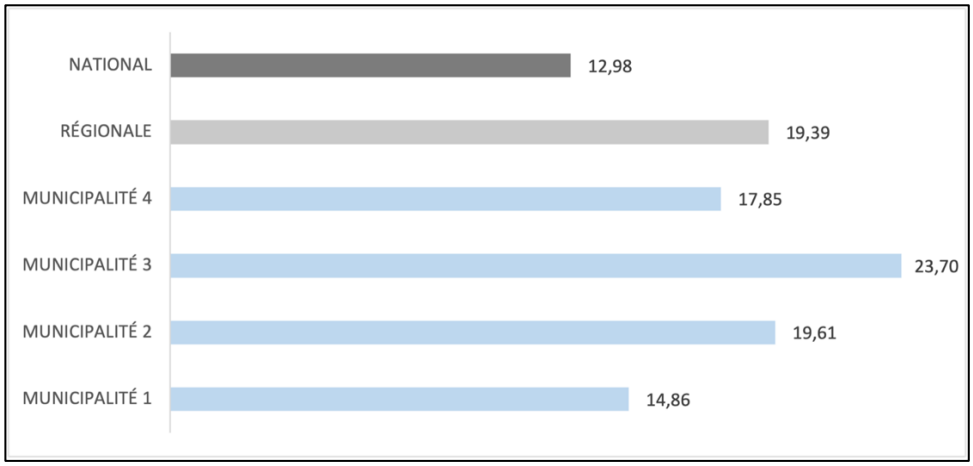
Le graphique 1 montre le niveau de pauvreté de la population des communes de l'Association, en le comparant avec la pauvreté régionale et nationale. Le graphique 2 présente le total de la population des communes par rapport aux totaux régionaux et nationaux (SINIM, 2023)[4].

[3] La Wallmapu est le territoire ancestral Mapuche qui inclut une partie de l'Argentine et du Chili. Ngulumapu est spécifiquement utilisé pour la partie chilienne du territoire Mapuche. Source : Département de Historia Université de Santiago du Chili, 04/06/2022. https://www.historia.usach.cl/noticias/declaracion-departamento-de-historia-sobre-el-termino-wallmapu

[4] https://www.sinim.gov.cl Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM), SUBDERE, ministère de l'Intérieur et de la Sécurité Publique

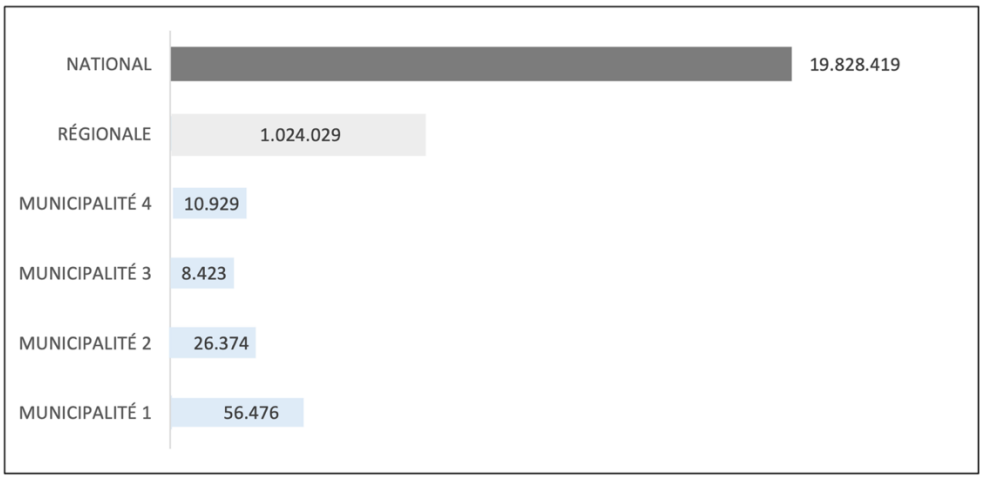
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Graphique 1. Pourcentage de la pauvreté municipale, régionale et nationale



Source : SINIM, 2023

Graphique 2. Population municipale, régionale et nationale



Source: SINIM, 2023

Les sections suivantes présentent : (0.2) la problématique, (0.3) la délimitation de l'objet et du champ de la recherche, (0.4) la définition des objectifs de l'étude, (0.5) l'hypothèse centrale et le corps d'hypothèses. Enfin (0.6) le fil conducteur de la thèse. La logique de démonstration et les étapes de construction de la recherche fondées sur la méthodologie de recherche proposée par Savall et Zardet (2004b).

0.2 Problématique de recherche

Selon Savall et Zardet (2004b), la problématique expose le sujet proposé, son intérêt, sa contribution d'un point de vue tant théorique que pratique, son originalité, ainsi que la manière dont le sujet de recherche sera abordé, en stipulant l'objet d'étude, le champ d'application, les problèmes et les questions qui émergent de cette analyse. Ces auteurs soulignent également que l'énoncé de la problématique représente un engagement du chercheur à répondre aux questions qui se posent, tout en justifiant l'intérêt porté au sujet, à l'objet et à la méthodologie proposée. L'énoncé de la

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

problématique est élaboré en se fondant sur diverses sources, notamment la littérature de gestion sur le sujet. Par ailleurs, il repose également sur l'intérêt pour le sujet du point de vue des pratiques sociales et de la gestion observées.

- **Identification de la problématique à partir de la littérature**

La coopération inter-municipale dans la fourniture de services publics a fait l'objet de nombreuses études, principalement basées sur la théorie des coûts de transaction (Anderson et Dekker, 2010 ; Geyskens et al., 2006 ; Williamson, 1975, 1979, 1985). Dans cette théorie, la littérature s'est concentrée sur l'étude de la perspective horizontale de la coopération inter-municipal (Andrew et al., 2015 ; Feiock, 2009, 2013 ; Silvestre et al., 2020).

Pour étudier la perspective verticale de la coopération inter-municipal, la littérature s'est appuyée sur la théorie de l'agence (Eisenhardt, 1989 ; Holmström et Milgrom, 1979 ; Jensen et Meckling, 1976). La théorie de l'agence est mobilisée dans la coopération intermunicipale pour étudier ses problèmes de gouvernance. Cela parce que nécessite toujours une externalisation partielle ou une délégation de la prise de décision (Argento et al., 2009 ; Bel et al., 2023 ; Bel et Sebő, 2021 ; Voorn et al., 2019).

Les recherches disponibles ne démontrent pas que la coopération inter-municipale est efficace dans la création de valeur publique (Bel et Warner, 2015 ; Bentzen, 2022 ; Parker et al., 2023 ; Sørensen 2007). Les auteurs suggèrent que le niveau de destruction de la valeur publique peut être élevé dans la coopération inter-municipale. Par exemple, ils soulignent :

- La domination d'un maire dont les intérêts ne sont pas nécessairement alignés sur ceux de tous les mandants (Andersen et Pierre, 2008 ; Feiock, 2009 ; Gendźwiłł et Swianiewicz, 2018).
- La pression importante exercée par les mandants (maires) sur l'agent (gestionnaire) (Bel et al.,2023).
- L'insuffisance de ressources humaines et matérielles (Muraoka et Avellaneda, 2021).
- Le manque de ressources financières et techniques (Villalba et al., 2022).
- La forte dépendance des ressources financières et humaines au gouvernement central et au financement des municipalités partenaires (Angnes et al., 2013).
- Une forte rotation du personnel, notamment des équipes professionnelles, techniques et administratives (Brito et Bezerra, 2011).

Une lacune dans la littérature sur la coopération inter-municipale réside dans *l'absence d'études longitudinales* utilisant des techniques de management et des méthodologies de mesure de la valeur publique.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- **Identification de la problématique à partir des associations de municipalités au Chili**

La structure réglementaire existante grâce à la réforme constitutionnelle n'a pas permis aux associations d'opérer en pleine autonomie vis-à-vis des municipalités mandantes, car elles se disent contraintes de fonctionner sous la direction du maire président qui change souvent par ailleurs. Cela signifie que les problématiques à l'origine de la réforme constitutionnelle existent toujours !

De plus, les études montrent une forte dépendance au financement central. L'Association étudiée dépend financièrement du Programme Public d'Amélioration du Quartier (PMB)[5] existant depuis 1982. Le fonctionnement global du personnel et le financement des salaires proviennent de ce programme public. La réglementation de ce programme public qualifie ce financement d'Assistance Technique (AT) pour la conception des projets d'infrastructures publiques municipales. Les professionnels sont engagés pour une période maximale de 12 mois, au cours de laquelle ils doivent atteindre l'objectif établi dans l'appel d'offres, comprenant 25 projets annuels validés pour le gouvernement central.

- **Formulation de la problématique de la recherche**

Notre problématique de recherche porte sur l'étude des impacts de la coopération inter-municipale sur la valeur publique, et sur l'amélioration de la coopération inter-municipale, la mesure de la valeur publique et son amélioration.

Les questions de recherche découlant de la problématique sont multiples:

- Comment identifier et décrire la destruction de valeur publique dans la coopération inter-municipale ?
- Comment transformer cette destruction en accroissement de valeur publique ?
- Comment améliorer la coopération inter-municipale pour créer plus de valeur publique?
- Est-il possible de mesurer ou estimer la destruction-agrégation de valeur publique et sa variation dans la coopération inter-municipale ?
- Quelle relation existe-t-il entre l'investissement dans le potentiel humain et l'amélioration de la valeur publique?
- Quel est le lien entre l'investissement dans le potentiel humain et la coordination?

0.3 Objet et champ de la recherche

La recherche se concentre sur le management de la coopération inter-municipale, via la gestion et la coordination du potentiel humain. Nous cherchons à mieux comprendre les lacunes de

[5] https://www.subdere.cl/programas/división-municipalidades/programa-mejoramiento-de-barrios-pmb

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

coopération inter-municipale, qui entraînent des dysfonctionnements multiples (communication, négociation, coordination…). Ainsi, notre ambition est d'identifier les causes profondes de ces lucanes de coopération, et les leviers pour impulser des changements visant à réduire la destruction de la valeur publique. Nous étudions les liens entre ces dysfonctionnements et la destruction de la valeur publique. Notre objectif est d'analyser les dysfonctionnements, les activités et les coûts-performances cachés qui en découlent.

Le champ de cette recherche englobe à la fois le personnel de l'Association (« micro-espace ») et les fonctionnaires homologues municipaux des quatre municipalités liées à l'Association (« macro-espace »), pour identifier s'il existe un phénomène d'isomorphisme dans la coopération inter-municipale. Cela signifierait que les activités de dysfonctionnements comme leur amélioration se propageraient du micro au macro-espace.

Encadré 1. Synthèse de l'objet de recherche

L'étude de la coopération inter-municipale, de ses impacts sur la valeur publique et de sa variation dans le temps, en agissant sur la valorisation du potentiel humain et la coordination aux niveaux micro et macro.

Le principal défi théorique de la recherche a été de trouver une théorie et une méthode en sciences du management visant à décrire, à mesurer ou à estimer la variation de la valeur publique dans le temps, et dans un contexte spécifique. Nous avons répondu à ce défi en choisissant de mobiliser par la théorie socio-économique (Savall, 1974/1979, Savall et Zardet, 1987, 1992,1995). Cette thèse s'inscrit ainsi dans la continuité des travaux de l'Institut de Socio-économie des Entreprises et des Organisations (ISEOR) réalisés dans les organisations publiques et associatives (cf. chapitre 2).

0.4 Objectifs de la recherche

L'objectif général est d'identifier les liens entre dysfonctionnements et valeur publique, puis les liens entre valorisation du potentiel humain et coordination et accroissement de la valeur publique.

Les objectifs spécifiques sont : a) identifier les dysfonctionnements et articuler le concept de coût-performance caché celui de la valeur publique ; b) identifier les activités sources de coûts ou de performances cachées dans le micro-espace et dans le macro-espace ; c) Expérimenter des actions de changement innovantes pour atténuer les dysfonctionnements ; d) Investir dans le potentiel humain et sa coordination pour réduire la destruction de la valeur publique dans la coopération inter-municipale ; e) Mesurer la destruction et la création de valeur publique, ainsi que son évolution, dans le micro et le macro-espace de la coopération inter-municipale.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

0.5 Hypothèses de recherche

- **Hypothèse centrale de la recherche**
-

L'hypothèse centrale résume en une idée clé la thèse que l'on s'attend à valider à la fin de l'étude. Elle représente, selon Savall et Zardet (2004b), "*l'intime conviction du chercheur*" de ce qu'il est capable de démontrer par son argumentation, basée sur des données fiables issues du matériau expérimental produit lors du processus de recherche. Nous avons formulé deux hypothèses centrales, l'une minimale et l'autre maximale, selon les deux niveaux d'ambition différents.

Encadré 2. L'hypothèse centrale minimale

La coopération intermunicipale est améliorée en réduisant les dysfonctionnements qui détruisent la valeur publique, en agissant sur la valorisation du potentiel humain et sur la coordination.

Encadré 3. L'hypothèse centrale maximale

La variation de la valeur publique de la coopération intermunicipale est mesurable ou estimable de manière prospective dans le temps et dans les espaces micro (Association) et macro (Association et municipalités).

- **Corps d'hypothèses**
-

Le corps d'hypothèses est l'outil qui permet d'expliciter et de décomposer l'hypothèse centrale afin de présenter plus précisément la structure interne de l'objet d'étude et de formuler des sous-hypothèses corrélatives. Il se présente comme un ensemble arborescent de sous-hypothèses descriptives, explicatives et prescriptives, couvrant ainsi les thèmes et sous-thèmes qui segmentent l'objet d'étude (Savall et Zardet, 2004b). Nous le présentons dans le tableau 1.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tableau 1. Corps d'hypothèses

Hypothèses descriptives (HD)		Hypothèses explicatives (HE)		Hypothèses prescriptives (HP)	
HD1	Les dysfonctionnements et les coûts cachés des associations et de la coopération inter-municipale génèrent une destruction de la valeur publique.	HE1	Les comportements des acteurs associatifs et de la gouvernance, en interaction avec les structures sont à l'origine de ces dysfonctionnements	HP1	Le management des acteurs de l'Association et des municipalités réduit les dysfonctionnements
HD2	Le manque de coopération au sein de l'association et avec les municipalités nuit à la qualité et à la quantité des services rendus aux citoyens	HE2	L'hyperspécialisation du travail et la séparation des fonctions ont un impact négatif sur la coopération interne à l'association et avec les municipalités	HP2	Développer les compétences collectives et co-construire un plan de formation intégrée avec les acteurs associatifs et municipaux développe la coopération et améliore la qualité de services aux citoyens
HD3	Les coûts cachés et l'indicateur de contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (CHVACV) constituent des indicateurs de mesure de la valeur publique et de son évolution	HE3	Les coûts cachés et la CHVACV représentent des ressources économiques potentielles pour financer les services publics sans ressources externes nouvelles	HP3.1	Le recyclage des dysfonctionnements en actions d'amélioration constitue une contribution humaine pour la création de valeur publique
				HP3.2	Le développement du potentiel humain et de la coordination sont des leviers de réduction des dysfonctionnements et de développement de la valeur publique
HD4	La mesure des coûts-performances cachés sensibilise les acteurs à la perte de ressources et de réduction des services fournis	HE4	La valorisation des coûts cachés avec la participation active des acteurs accroît leur acceptation	HP4	L'estimation par les acteurs eux-mêmes des ressources temps susceptibles d'être économisées par des actions d'innovations constitue un pronostic facilement intériorisé par les acteurs

0.6 Le fil conducteur de la thèse

Cette thèse examine selon une approche longitudinale, de juin 2021 à décembre 2023, la coopération inter-municipale, ses impacts sur la valeur publique et la manière dont elle varie dans le temps. Elle prend en compte à la fois le micro-espace, à savoir le personnel de l'Association, et le macro-espace, les fonctionnaires homologues municipaux. Dans l'analyse, la valorisation du potentiel humain et la coordination sont testés comme facteurs explicatifs de cette variation.

La thèse commence par une discussion conceptuelle et l'étude des courants théoriques qui soutiennent ces concepts. Elle présente ensuite les fondements théoriques qui seront mobilisés dans le processus analytique, afin d'expliciter la méthodologie utilisée. Notamment, elle se concentre sur la théorie et méthodologie socio-économique (Savall, 1974/1979, Savall et Zardet, 1987, 1992,1995) qui sera explorée en détail pour fournir une base solide à l'analyse.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Dans ce cadre, le contexte spécifique des associations de municipalités au Chili et la description détaillée de l'étude de cas sont exposés. Il est précisé aussi les instruments socio-économiques utilisés, afin d'obtenir des premiers résultats qui expliquent la destruction de la valeur publique dans la coopération inter-municipale.

Par la suite, des dispositifs socio-économiques sont mis en place pour accompagner les acteurs dans la réduction de la destruction de la valeur publique. Dans ce processus, le potentiel humain et la coordination sont mobilisés à travers des actions de changement inter- et intra-organisationnelles coconstruites. Finalement grâce à des instruments analytiques socio-économiques la variation de la valeur publique est évaluée.

La thèse comprend deux parties, la première étant consacrée au cadre théorique et méthodologique de la recherche. Ainsi, le chapitre 1 présente le cadre théorique et contextuel de la coopération inter-municipale. Le chapitre 2 présente les fondements théoriques de la recherche, issu de la théorie socio-économique. Le chapitre 3 consacré à la valeur publique, présente les travaux relatifs à la théorie socio-économique en lien avec les problématiques de service public. Finalement le chapitre 4 décrit la méthodologie de la recherche.

La seconde partie présente les résultats de l'étude. Le chapitre 5 expose les dysfonctionnements et le chapitre 6 dévêle les coûts cachés, en évaluant leurs impacts sur la destruction de la valeur publique. Le chapitre 7 traite les actions d'améliorations de la valeur publique dans la coopération inter-municipale. Le dernier chapitre, 8, porte sur l'évaluation des résultats et enseignements de la recherche.

Le tableau 2 présente le corps des hypothèses et les chapitres dans lesquels elles seront examinées et commentées.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tableau 2. Articulation du Corps d'hypothèses aux chapitres

Hypothèses descriptives (HD)		Hypothèses explicatives (HE)		Hypothèses prescriptives (HP)	
HD1	Les dysfonctionnements et les coûts cachés des associations et de la coopération inter-municipale génèrent une destruction de la valeur publique	HE1	Les comportements des acteurs associatifs et de la gouvernance, en interaction avec les structures sont à l'origine de ces dysfonctionnements	HP1	Le management des acteurs de l'Association et des municipalités réduit les dysfonctionnements
Réponse	**Chapitre 5 et 6**		**Chapitre 5**		**Chapitre 7**
HD2	Le manque de coopération au sein de l'association et avec les municipalités nuit à la qualité et à la quantité des services rendus aux citoyens	HE2	L'hyperspécialisation du travail et la séparation des fonctions ont un impact négatif sur la coopération interne à l'association et avec les municipalités	HP2	Développer les compétences collectives et co-construire un plan de formation intégrée avec les acteurs associatifs et municipaux développe la coopération et améliore la qualité de services aux citoyens
Réponse	**Chapitre 5**		**Chapitre 7**		**Chapitre 7**
HD3	Les coûts cachés et l'indicateur de contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (CHVACV) constituent des indicateurs de mesure de la valeur publique et de son évolution	HE3	Les coûts cachés et la CHVACV représentent des ressources économiques potentielles pour financer les services publics sans ressources externes nouvelles	HP3.1	Le recyclage des dysfonctionnements en actions d'amélioration constitue une contribution humaine pour la création de valeur publique
Réponse	**Chapitre 8**		**Chapitre 8**		**Chapitre 7**
				HP3.2	Le développement du potentiel humain et de la coordination sont des leviers de réduction des dysfonctionnements et de développement de la valeur publique
Réponse					**Chapitre 8**
HD4	La mesure des coûts-performances cachés sensibilise les acteurs à la perte de ressources et de réduction des services fournis	HE4	La valorisation des coûts cachés avec la participation active des acteurs accroît leur acceptation	HP4	L'estimation par les acteurs eux-mêmes des ressources temps susceptibles d'être économisées par des actions d'innovations constitue un pronostic facilement intériorisé par les acteurs
Réponse	**Chapitre 7**		**Chapitre 7**		**Chapitre 8**

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

PARTIE 1. Cadre théorique et méthodologique de la recherche

Introduction

Notre première partie a pour objectif de présenter les cadres à l'intérieur desquels nous avons poursuivi notre recherche. Ils sont exposés les définitions des concepts mobilisés, leurs courants théoriques et les étapes de l'étude.

Ainsi, le premier chapitre décrit le cadre théorique et contextuel de notre objet de recherche. Le deuxième chapitre présente les fondements théoriques, issu de la théorie socio-économique qui est notre cadre principal. Le chapitre trois expose les éléments significatifs de la valeur publique et présente les travaux relatifs à la théorie socio-économique en lien avec les problématiques de service public. Le dernière chapitre quatre décrit nos terrains de recherche en complémentarité avec la méthodologie de notre recherche doctorale.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Chapitre 1. Cadre théorique et contextuel de la coopération inter-municipale

Dans le premier sous chapitre nous examinerons les différents aspects liés à la coopération et à la coordination interorganisationnelles. Ensuite, le deuxième sous chapitre s'intéresse sur la coopération inter-municipale en analysant les défis et les enjeux auxquels elles sont confrontées. Enfin, le sous chapitre trois aborde la question de la gouvernance des associations municipalités au Chili, en étudiant leurs structures et les mécanismes de prise de décision qui les régissent.

1.1 Cadre théorique de la coopération et de la coordination interorganisationnelles

Notre examen théorique commence par une discussion conceptuelle en priorisant l'étude des courants de pensée les plus pertinents. Tout d'abord nous définissons le concept d'organisation Dans cette thèse, nous étudions une association de municipalités qui est une entité de droit privé, tout en étant dirigée par des autorités publiques et fournissant des services publics.

1.1.1. Le concept d'organisation

Dans la théorie socio-économique, une organisation ou entreprise est désignée comment « Tout groupe humain, quels qu'en soient la taille et le statut juridique, rassemblant des individus pour produire des biens et des services, quelle qu'en soit la nature, depuis le plus matériel jusqu'au plus spirituel » (Savall et Zardet, 2021. p. 34).

La définition d'organisation a été largement étudiée, notamment par les théories classiques de l'organisation telles que celles de Smith (1776), Fayol (1916), Weber (1922) et Simon (1916). D'autre part, la théorie des systèmes définit les organisations comme des systèmes complexes qui interagissent avec leur environnement. Elles sont composées d'éléments tels que les personnes, les structures, les processus, les technologies, l'information et les ressources financières. Les relations et les interactions peuvent être de différentes natures: supervision, communication, collaboration et interdépendance (Bertalanffy, 1968).

Dans le domaine des organisations publiques, Gilbert (1983) souligne qu'une organisation publique typique trouve sa justification dans sa volonté de changer un état de son environnement ou de le préserver s'il est menacé. Selon Goter (2006), les organisations de service public trouvent leur légitimité dans la qualité de leur gestion publique, c'est-à-dire dans la capacité de leurs dirigeants à prendre les bonnes décisions pour leur public. De cette conceptualisation découle sa définition de "*gestion publique*", à laquelle nous souscrivons, se référant aux actes de gestion ayant un impact sur le domaine public. Nous croyons, comme Goter, que cette définition n'exclut aucun type

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

d'organisation ou de public, car les frontières dites "internes" et "externes" de l'organisation sont floues, poreuses, voire inexistantes.

En conclusion, notre Association est une organisation de service public, car elle a un public à écouter et à satisfaire. Ce public est à la fois interne, son personnel, et externe, comme ses utilisateurs municipaux et les citoyens. En conclusion, du point de vue du concept d'organisation, nous ne faisons pas de distinction selon le statut juridique, qu'il soit public ou privé, dès lors qu'une organisation a un public à écouter et ses actes sont de gestion publique en raison de l'impact qu'elles ont sur le public.

1.1.2. Définition de coopération interorganisationnelle

L'Association a été conçue par des organisations, dans ce cas des municipalités, qui ont décidé de coopérer de manière interorganisationnelle à travers elle. Dans notre recherche cette conceptualisation est importante, car nous cherchons à mieux comprendre la nature de cette coopération et son impact sur les parties prenantes impliquées. Cela nous permettra également de définir plus précisément le rôle et la fonction de l'Association dans ce contexte interorganisationnel.

La coopération interorganisationnelle a été étudiée selon des perspectives variées, dont *l'économie des coûts de transaction* (Kogut, 1988 ; Oxley, 1997 ; Sampson, 2004), la *théorie de la agence* (Jensen et Meckling, 1976 ; Fama et Jensen, 1983), la *théorie des jeux* (Arend et Seale, 2005 ; Parkhe, 1993), la *perspective sociostructurelle* (Gulati, 1995 ; Robinson et Stuart, 2007), ainsi que les *perspectives fondées sur la confiance* (Ring et Van de Ven, 1994 ; Uzzi, 1997 ; Zaheer, McEvily et Perrone, 1998). Barthélémy, Fulconis et Mothe (2001) définissent la coopération interorganisationnelle comme un accord, formel ou informel, établi dans une perspective à long terme, impliquant une interaction entre deux ou plusieurs organisations indépendantes qui combinent des ressources dans le but d'atteindre l'efficience ou l'efficacité. Ces auteurs fondent leur définition sur la théorie des coûts de transaction (Williamson, 1975, 1985) et la théorie des *ressources, des compétences et de l'apprentissage organisationnel* (Barney, 1991 ; Peteraf, 1993 ; Teece, 1997).

Dans le cadre des études de management stratégique et de théorie des organisations (Porter, 1980 ; Mintzberg, 1979), Koenig (1996) souligne que la coopération interorganisationnelle est un processus à la fois stratégique et fonctionnel, visant à coordonner des actions stratégiques et organisationnelles juridiquement autonomes, et qu'elle doit être distinguée de la simple collaboration interorganisationnelle (p. 527). Butera (1991) intégrant les apports de la théorie des conventions (Boltanski et Thévenot, 1991) et de la théorie des systèmes (Bertalanffy, 1968; Luhmann, 1984; Miller, 1978), souligne que la coopération interorganisationnelle dépend de la capacité à identifier des processus de transformation ou de distribution de services avec de la valeur ajoutée. Cela implique la mise en œuvre de stratégies prenant en compte les conventions sociales et les normes

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

qui influencent les interactions économiques et organisationnelles avec leur environnement et entre elles, en tenant compte des multiples interdépendances et rétroactions qui caractérisent les systèmes complexes.

Sur la base de la théorie socio-économique, nous souscrivons à l'approche de D. Bonnet (2007), qui affirme que la coopération interorganisationnelle englobe plusieurs aspects : la collaboration, qui implique la transformation de nos actions en réalisant seulement une partie et en déléguant le reste à d'autres (Janet, 1929), le fonctionnement et management, ainsi que la coordination et stratégie. Dans la dynamique de la coopération, les structures opérationnelles c'est-à-dire les comportements et d'échanges sont essentielles. Les échanges composés, définis par Perroux (1994) comme les relations de pouvoirs entre agents sont au cœur des dispositifs coopératifs.

Dans ce cadre, la coopération interorganisationnelle est comprise comme l'interaction entre les individus responsables des opérations et des interactions. Ainsi, de notre point de vue, les barrières organisationnelles internes ou externes sont floues. Cela se traduit par des actes ou des comportements humains qui interagissent les uns avec les autres et avec les structures organisationnelles. Les interactions entre les individus et le collectif contribuent à la transformation des structures mentales et génèrent un système complexe de rôles et d'interdépendances, déterminant ainsi la forme et la dynamique de l'équilibre coopératif par rapport à les relations de pouvoir (D. Bonnet, 2007).

Bonnet souligne que les organisations, comme les organismes vivants, sont à la fois coopératives et compétitives. Cette dualité est au cœur du processus de transformation. La dynamique de l'équilibre coopératif au sein des environnements de coopération interorganisationnelle doit être envisagée à différents niveaux : micro, méso, macro. Bonnet considère que la coordination par les relations inter-personnelles interfère sur la qualité et l'efficacité du fonctionnement de l'organisation. La relation entre coopération et concurrence est complexe et doit être considérée sous l'angle de leur interdépendance, qui est au cœur de la théorie socio-économique (D. Bonnet, 2007).

L'approche structurelle-comportementale de la théorie socio-économique propose de reconsidérer les relations entre l'individu et le collectif, l'organisation et son environnement, le visible et le caché. Dans ce cadre, il est établit une relation transformationnelle entre les structures et les comportements. La coopération est considérée comme un indicateur clé du fonctionnement organisationnel dans la théorie socio-économique. Elle donne un approche trans-organisationnelle de la transformation, particulièrement pertinente dans les environnements de coopération inter-organisationnelle (Bonnet, 2007, p. 48).

Savall (1974, 1979) considère que les comportements définissant le fonctionnement du système social sont des modes de régulation sociale. Il est donc essentiel de porter une attention particulière à la qualité de cette régulation. Ainsi, l'analyse des dysfonctionnements et coûts-performances

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

cachés occupe une place centrale dans l'approche socio-économique des organisations de Savall et Zardet (1987, 1992,1995).

Cette perspective nous amène donc à définir la coordination interorganisationnelle. Selon l'auteur, les comportements conduisent à la régulation, et c'est la qualité de cette régulation sur laquelle il convient de veiller. Ainsi pour garantir une régulation de qualité, dans notre recherche nous considérons qu'il est nécessaire de coordonner les comportements.

1.1.3. Définition de coordination interorganisationnelle

Sur la perspective de la coordination des alliances interorganisationnelles, Gulati et al. (2012) désignent la coordination comme l'alignement délibéré des actions des partenaires, de partage d'informations, de prise de décision, et de pressions externes qui déterminent la structure des tâches du partenariat, est à négocier par les participants (p.7). Dans ce cadre, la coordination horizontale se réfère à la coordination entre les unités d'un même niveau hiérarchique, tandis que la coordination verticale se réfère à la communication et à la coordination entre les unités de différents niveaux hiérarchiques, à la fois au sein d'une organisation et entre organisations. Cette approche propose des voies pour surmonter les échecs de coordination, en s'appuyant sur diverses études sur la coordination intra-et inter-organisationnelle classées en trois écoles de pensée : l'école structurelle, l'école institutionnelle et l'école relationnelle (Gulati et al., 2012).

L'école structurelle suggère que les échecs de coordination peuvent être évités par une conception appropriée de l'organisation du travail, des hiérarchies organisationnelles, des mécanismes de coordination verticaux et formels, des relations d'autorité claires et la formalisation des activités organisationnelles (Barnard, 1938 ; Fayol, 1949 ; Weber, 1974). Elle met l'accent sur les procédures opérationnelles standard, les contrôles hiérarchiques, la division du travail, qui sont censés surmonter la rationalité limitée des individus et combler les différences culturelles (Vlaar, Van den Bosch et Volberda, 2006).

L'école institutionnelle propose que les difficultés de coordination puissent être évitées non seulement par des règles formelles et explicites, mais aussi par des normes informelles et des suppositions implicites dérivées d'institutions sociales générales (DiMaggio, 1997) ou d'institutions industrielles, professionnelles ou organisationnelles plus spécifiques (Bechky, 2003 ; Cooper, Hinings, Greenwood, et Brown, 1996 ; Cooper, Rose, Greenwood, et Hinings, 2000 ; Tilcsik, 2010). Ces influences culturelles peuvent avoir des effets sur l'interdépendance et l'interprétation des tâches (Daft et Weick, 1984 ; Steensma, Marino, Weaver, et Dickson, 2000).

L'école de pensée relationnelle suggère que la coordination inter-organisationnelle est réalisée par des individus et des groupes. Les dirigeants et les gestionnaires sont au cœur de la coordination, non pas parce qu'ils respectent fidèlement les plans et les procédures, mais parce qu'ils sont

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

capables de faire des interventions ad hoc et des réponses appropriées aux tâches routinières ou aux crises imprévues (Chandler, 1962 ; Gulick, 1937). Elle repose sur des relations interpersonnelles solides (Ancona et Caldwell, 1992 ; Hansen, 1999 ; Kale, Singh et Perlmutter, 2000) et sur des occasions régulières d'interaction, de communication et de prise de décision relativement peu structurées (Thomas et Trevino, 1993).

La théorie générale des systèmes (Le Moigne, 1990) considère que le pilotage est une «fonction de coordination entre les activités et les finalités que doit assurer le système de pilotage». Piloter consiste à gérer les projets dans le temps, distinguer le pilotage des flux d'activité et le pilotage des flux de structure. Le pilotage consiste en la coordination de ces flux, une intervention sur le système, pour réguler, ou adapter, ou transformer les comportements (p.207).

Dans le cadre de la théorie socio-économique, la transformation doit être pilotée (Savall, 1983). Savall et Zardet (1995) donnent la définition suivante sur le pilotage: il comprend les actes humains de dépenses d'énergie, de coopération et d'instrumentation matérielle et immatérielle. Cette définition est construite autour de trois principes fondamentaux : un principe d'énergie, un principe de coopération et un principe d'instrumentation. Pour ces auteurs, le manque de pilotage est la cause racine de très nombreux dysfonctionnements au sein des organisations.

La théorie socio-économique suggère que la transformation trouve son origine dans les interactions entre structures et comportements. Ces interactions génèrent des dysfonctionnements. La relation transformatrice et qualifiante naît de la capacité des acteurs à mobiliser leurs dispositifs et à développer des compétences d'apprentissage de la transformation. Ainsi, le pilotage des personnes et des activités est le facteur primordial de la performance socio-économique durable. Dans ce cadre, le pilotage des activités repose sur trois leviers principaux :

- Stimuler le potentiel humain au moyen d'informations stimulantes ;
- Synchroniser les personnes et les actions ;
- Toiletter périodiquement le fonctionnement de l'organisation.

Le pilotage des stratégies proactives utilise des indicateurs de vigilance décentralisée et ne sépare pas trois horizons temporels : court, moyen et long termes. Le levier de synchronisation des personnes et des activités considère le développement de pratiques de coordination en temps réel dans le processus d'activités (Savall et Zardet, 2004).

En conclusion, cette recherche théorique nous a fourni un cadre conceptuel éclairant pour analyser notre étude de cas. Nous retenons que l'organisation est une entité vivante composée d'êtres humains qui interagissent à des niveaux micro et macro au sein des structures intra ou interorganisationnelles. Leurs comportements ont des impacts à la fois internes et externes, allant de l'individuel au collectif. Ces barrières disparaissent à travers le phénomène d'isomorphisme. À

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

partir de ce prisme, nous concluons que les barrières ne sont que conceptuelles. Il est donc nécessaire de réguler, coordonner ou piloter les impacts des comportements afin qu'ils soient cohérents avec un processus de transformation individuel et collective, intra et inter organisationnelle qui ajoute de la valeur pour son public.

1.2 La coopération inter-municipale

Dans ce sous-chapitre, nous analysons conceptuellement l'Association à travers différents paradigmes. Il s'agit d'une organisation conçue dans le cadre de la coopération interorganisationnelle entre municipalités, servant ainsi à institutionnaliser la coopération et l'action étatique contemporaine. Plus précisément, l'Association est considérée comme une forme de gouvernance publique, bien qu'elle n'ait que quelques années d'expérience dans le cadre de l'action étatique. Nous explorons les implications de cette approche et ses effets sur la dynamique de coopération entre les entités municipales.

1.2.1. La gouvernance publique à l'origine de la coopération inter-municipale

La *gouvernance publique* trouve son origine dans le *nouveau management public*. Le nouveau management public apparaît comme une alternative au modèle bureaucratique traditionnel de l'État wébérien (Hood, 1991). Le nouveau management public cherche l'efficience organisationnelle en réduisant les coûts des services publics, impliquant une série de changements institutionnels, de règles, de relations et d'interdépendances pour la définition et la mise en œuvre des politiques publiques (Carey et al., 2015 ; Pollitt et Bouckaert, 2017). Le nouveau management public favorise la participation du secteur privé à la fourniture de services, par le biais de la concurrence du marché et de la privatisation totale (vente d'actifs) ou partielle (externalisation) (Pollitt, 1990 ; Schoute, Budding et Gradus, 2018).

L'externalisation est considérée comme un outil courant pour la fourniture de services locaux et comme une phase de partenariat (Agranoff, 2014). Dans ce cadre, la décentralisation est conçue comme un facteur clé de la concurrence (Pollitt et Bouckaert, 2017). Cependant, ce mode de gestion n'a pas démontré les niveaux d'efficacité et efficience grâce à la concurrence entre les opérateurs (Bel et Warner, 2008). Ainsi, le nouveau management public a eu des résultats mitigés (Hodge, 2000), représentant donc une étape de transition entre l'État bureaucratique et la gouvernance publique (Osborne, 2010).

La *gouvernance publique* est considérée comme l'interaction et la coopération entre les acteurs publics, privés, communautaires et les utilisateurs locaux pour la mise en œuvre des politiques publiques. Elle a également été définie comme coopération, négociation, partenariats, alliances, intégration des services, coproduction ou services partagés (Dollery et Akimov, 2007 ; Milward et Provan, 2003 ; Rhodes, 2016). La caractéristique centrale de la gouvernance publique est la

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

perspective de réseau (Osborne, 2010 ; Provan et Milward, 1999 ; Rhodes, 2016). Ces réseaux tiennent comme principales composantes *l'horizontalité*, c'est-à-dire elles ne sont pas hiérarchiques (Feiock, 2007 ; O'Toole et Meier, 2004). Ces réseaux peuvent comprendre différentes modalités de prestation de services : accords de coopération, sociétés d'utilité publique, partenariats public-privé, *coopération inter-municipale*, entre autres (Agranoff, 2014 ; Aganoff et McGuire, 1999).

1.2.2. La coopération inter-municipale

La *coopération inter-municipale* est une forme de gouvernance constituée d'un ensemble de réseaux interorganisationnels auto-organisés qui complètent les marchés, les hiérarchies territoriales et les structures. Créées par des acteurs du gouvernement local et sociaux, elles sont souveraines pour diriger et sont autorisées à gérer, contrôler et exécuter des ressources publiques (Rhodes, 2007 ; Tan, 2019). Ils peuvent varier en fonction du nombre et du type de participants ou d'arrangements, et peuvent fournir un ou plusieurs services (Blåka, 2017 ; Citroni et al., 2013). La coopération inter-municipale vise à réduire les coûts à court terme et à ajouter de la « valeur publique » à long terme (Aldag et Warner, 2017).

Du point de vue des coûts, la coopération inter-municipale cherche à réaliser des économies d'échelle pour réduire les coûts de transaction liée aux services (Bel et Warner, 2015). Cependant, la littérature n'a pas trouvé des preuves suffisant pour corroborer ces avantages (Aldag et Warner 2018 ; Bel et al., 2022 ; Strebel et Bundi, 2022). Il existe différents modèles institutionnels pour la coopération inter-municipale (Hulst et Van Montfort, 2007) fondations informelles et conseils consultatifs (Allers et de Greef, 2018), accords de prestation de services conjoints (LeRoux et Carr, 2007 ; Shrestha et Feiock, 2009), entreprises inter-municipales (Eythórsson et al., 2018 ; Tavares et Camões, 2010), et *associations de municipalités* (Silva et al., 2018 ; Teles, 2016).

Les *associations de municipalités* impliquent un type d'organisation distinct et indépendant des municipalités, qui l'ont créé volontairement pour fournir des services publics (Feiock, 2013 ; Hulst et Van Monfort, 2007 ; Tavares et Feiock, 2018). Ils opèrent dans le cadre du droit commercial et privé, peuvent posséder des actifs, employer du personnel et jouir d'une grande autonomie de gestion (Voorn et al., 2017). Les services peuvent varier en fonction des compétences des autorités locales et de la volonté des municipalités membres de coopérer, ce qui a un impact sur l'intensité et la diversité de la coopération (Camões et al., 2021). Au moins sept types d'acteurs ont été identifiés dans les associations des municipalités : le gouvernement central, régional, les maires et les conseillers, les bureaucrates ou les gestionnaires, et les voisins ou les bénéficiaires des services fournis (Camões et al., 2021).

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1.2.3. La théorie des coûts de transaction dans la coopération inter-municipale

La théorie des coûts de transaction vise à analyser la décision entre effectuer une tâche en interne ou l'externaliser (Anderson et Dekker, 2010 ; Geyskens et al., 2006). Le choix de la forme d'organisation, gouvernance, contrôle et de sauvegarde est basé sur la catégorisation classique des marchés et des hiérarchies de Williamson (1975). Parmi les caractéristiques transactionnelles incluses on trouve la spécificité des actifs, la fréquence de la transaction, le risque et l'incertitude, les coûts de supervision et de contrôle, les alternatives institutionnelles (Williamson, 1975, 1979, 1985, 1996) ; la rationalité limitée et la prise de décision dans des environnements complexes (Simon, 1955) ; les coûts de recherche et de négociation (Coase, 1937, 1960) ; la confiance, le niveau de concurrence sur le marché, le désalignement de l'externalisation, la visibilité politique, et enfin la taille de la transaction (Batenburg et al., 2003 ; Dekker, 2008 ; Gulati, 1995).

La théorie des coûts de transaction dans la coopération inter-municipale se focalise principalement sur la *coopération et la coordination horizontales* (Agranoff et McGuire, 2004 ; Andrew et al., 2015 ; Bel et Sebo, 2021 ; Feiock et al., 2009 ; Feiock, 2013 ; Silvestre et al., 2020). L'hypothèse de base est que « la coopération émergera lorsque les avantages l'emporteront sur les coûts de transaction liés à l'atténuation des risques de manque de coordination, de répartition inéquitable et de désistement" (Feiock, 2013, p. 406).

Selon Holum (2020), les caractéristiques prises en compte incluent la mesure dans laquelle les partenaires coopèrent dans d'autres domaines de services, l'inégalité des revenus, la présence ou non d'un participant à faible revenu, le nombre de partenaires coopérants, la diversité des tailles, la présence d'un partenaire dominant, la taille de la transaction, la durée de la coopération, les gains municipaux et la population. L'auteur souligne que la conception du système de gouvernance, qu'il soit sous forme sociétaire ou contractuelle, offre différentes possibilités de protection et de contrôle, et que le choix est lié au niveau des coûts de transaction

D'autres caractéristiques importantes sont les tâches : plus les tâches de collaboration sont complexes, plus les risques de coopération et les coûts de transaction sont élevés. La complexité induit le besoin de mécanismes plus autoritaires, pour réaliser des économies d'échelle qui nécessitent souvent des engagements à long terme et des investissements à forte intensité de capital (Feiock 2013). La confiance est reconnue aussi comme un élément central de la coopération dans le cadre de la coopération inter-municipale. Des études ont montré que la coopération antérieure était une source de confiance (Park et Feiock 2006 ; Percoco, 2016).

Selon Holum (2020) dans le cadre des coûts de transactions il est préférable d'intégrer les risques dans les contrats, même s'il n'est pas possible de tous les prévoir. Par conséquent, il y a inévitablement une situation de contrat incomplet entre municipalités. L'entreprise commune permet

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

d'établir une propriété et un contrôle partagés et d'harmoniser les intérêts en partageant les profits et les pertes.

1.2.4. La théorie de l'agence dans la coopération inter-municipale

La théorie de l'agence se concentre sur les relations entre une partie principale (le propriétaire) et une partie agent (dirigeant). Le principal délègue la prise de décision et l'exécution des actions à l'agent (Jensen et Meckling, 1976). Cette théorie souligne que les agents poursuivront leurs propres objectifs et l'asymétrie de l'information remettra en cause les possibilités du mandant de contrôler les actions de l'agent (Jensen et Meckling, 1976 ; Eisenhardt, 1989 ; Miller, 1992). La taille de la transaction est importante, plus il y a d'argent en jeu, plus la possibilité que l'agent agisse de manière opportuniste augmente. Cela accroît ainsi le coût lié au contrôle sur l'agent (Aghion et Tirole 1997 ; Colombo et Delmastro 2004). Dans ce cadre, la théorie de l'agence est considérée dans la *coordination verticale*, afin de minimiser les risques de la transaction verticale liés à la propriété indirecte (Eisenhardt, 1989 ; Jensen et Meckling, 1976 ; Miller, 1992 ; Shleifer et Vishny, 1997). La théorie de l'agence se concentre sur la relation verticaleme entre le propriétaire et l'agent. Elle soutient que la propriété indirecte nuit à l'efficacité et l'efficience (Shleifer et Vishny 1997). Divers mécanismes sont proposés pour aligner les intérêts entre le mandant et l'agent, comme les bonus et les options sur actions, la supervision et le suivi ou encore l'élaboration de contrats (Holmström et Milgrom, 1979).

Dans le contexte de la coopération inter-municipale, la théorie de l'agence est utilisée pour étudier les problèmes de gouvernance, du fait que la coopération intermunicipale nécessite toujours une externalisation partielle ou une délégation de la prise de décision (Argento et al., 2009). Voorn et al. (2019) dans le cadre de la théorie de l'agence, expliquent que les problèmes de gouvernance dans coopération inter-municipale sont dus aux multiples principaux. Les conflits entre les principaux pouvant compliquer la gouvernance générale, la théorie de l'agence peut aider à proposer des solutions (Bel et al., 2023). Les confits entre les principaux peuvent émerger pour des raisons d'intérêts hétérogènes, taille de population, performance économique, positionnement idéologique, entre autres (Camões et al., 2021). Parmi les solutions proposées basées sur la théorie de la responsabilité et de l'agence, figurent les formes de gouvernance qui induisent la responsabilité, la confiance et la réciprocité (Van Thiel, 2016). Cependant, Bel et al., (2023) avertissent que ces solutions présentent l'inconvénient qu'elles peuvent être exploitées par des agents opportunistes.

Les contrats ne sont pas considérés comme une solution parce qu'ils doivent être constamment réécrits, et ils placent l'agent dans une position de négociation de plus en plus forte (Marques et Berg, 2011). Ainsi, la centralisation est une solution sous-optimale, elle crée une organisation centralisée plus facile à influencer mais conduit souvent à des résultats inefficients et indésirables (Bel et al., 2023). Une solution efficace au problème de multiples principaux doit éviter (1) la propriété multiple, (2) la dépendance aux contrats, et (3) la dominance d'un seul principal dont les intérêts ne

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

sont pas nécessairement alignés avec les intérêts de tous les principaux pris ensemble (Bel et al., 2023). Voorn et al. (2019) et Bel et Sebő (2021) proposent d'utiliser un conseil d'interface, sélectionné par des processus électoraux, positionné entre les multiples principaux et les organisations de service.

En opposition aux arguments des théories des coûts de transaction et de l'agence, Gulati et al. (2012) proposent la perspective de la coordination des alliances interorganisationnelles. Dans la théorie socio-économique, la subordination jugée comme très peu efficace et efficiente est remplacée par l'instauration d'une relation de contractualisation basée sur la reconnaissance, la négociation et la discussion entre les parties, qui permet de minimiser les risques inhérents à la relation d'agence et ainsi susciter un engagement plus important des agents en faveur des objectifs de l'organisation dans son ensemble (Savall et Zardet, 2021. p 1057).

En conclusion, selon la théorie socio-économique on ne peut considérer comme acquis que l'être humain est soumis et obéissant. De ce fait, pour susciter son engagement en faveur des objectifs de l'organisation, il est nécessaire tout d'abord de valoriser son potentiel humain. Pour gérer les comportements, il faut obtenir l'engagement des acteurs dans le processus de transformation. La coordination en temps réel de leurs comportements est essentielle pour éviter les impacts des régulations, comme en témoignent les théories des coûts de transaction et de l'agence. Dans la théorie socio-économique la destruction de valeur la plus importante provient du fait que les potentiels humains existants sont négligés et sous-valorisés (Savall, 1979 ; Savall et Zardet, 2014).

1.2.5. Les lacunes identifiées dans la coopération inter-municipale selon la littérature

Les études précédentes sur la coopération inter-municipale ont relevé d'importants dysfonctionnements. Ces résultats et leurs impacts sur la société nous amènent à considérer que la coopération inter-municipale pourrait générer davantage de destruction de valeur publique.

Encadré 4. Les lacunes identifiées dans la coopération inter-municipale selon la littérature

- L'augmentation des coûts de la coopération (Drew et al., 2019) et les coûts d'une gouvernance plus complexe (Sørensen, 2007 ; Garrone, Grilli et Rousseau, 2013).
- La réticence à partager le pouvoir sur les politiques dans des situations de fortes divisions politiques (Swianiewicz, 2011).
- La propriété multiple, la dépendance à l'égard des contrats et la domination d'un mandant dont les intérêts ne sont pas nécessairement alignés sur ceux de l'ensemble des mandants (Bel et al. 2022).
- La perte de responsabilité démocratique, le partage des responsabilités et des lignes d'autorité floues (Borraz et Le Galès, 2005 ; Gendzwiłł et Lackowska, 2018 ; Voorn et al. 2019).

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- La domination d'un maître dont les intérêts ne sont pas nécessairement alignés sur ceux de tous les mandants (Andersen et Pierre, 2008 ; Feiock, 2009 ; Gendźwiłł et Swianiewicz, 2018 ; Rayle et Zegras, 2013).
- Perte d'autonomie et de contrôle des fonctionnaires locaux sur la prestation de services au profit d'une organisation non soumise à la responsabilité électorale (Camões et al., 2021).
- La pression exercée par les mandants (maires) sur l'agent (gestionnaire) est important (Bel et al., 2023).
- Les différences culturelles entre les municipalités, les contraintes juridiques, financières, les obstacles politiques et administratifs (Bel et al.,2023).
- Insuffisance des ressources humaines et matérielles (Muraoka et Avellaneda, 2021).
- Manque de ressources financières et techniques (Villalba et al.,2022).
- Ressources financières et humaines fortement dépendantes du gouvernement central et du financement des municipalités partenaires (Angnes et al., 2013).
- Une forte rotation du personnel, notamment des équipes professionnelles, techniques et administratives (Angnes et al., 2013 ; Brito et Bezerra, 2011).
- Des problèmes de coordination qui génèrent des inefficacités et une perte de potentiel organisationnel (Angnes et al., 2013 ; Brito et Bezerra, 2011 ; Feiock, 2007).
- La réduction de la responsabilité et de la transparence (Andersen et Pierre, 2008 ; Feiock, 2009 ; Rayle et Zegras, 2013).
- Le manque d'espaces institutionnels adéquats (Adam, 2019).
- Une supervision et un leadership insuffisants (Garrone, Grilli et Rousseau, 2013).
- L'opposition des parties prenantes et la diversité raciale (Bel et Warner 2015 ; Feiock, Steinacker et Park, 2009 ; Tsebelis, 2002).
- L'autonomie rend l'intégration des intérêts associatifs plus difficile, génère différents degrés de complexité pour les processus de prise de décision collective, et il existe différents niveaux de formalité dans les accords, qui peuvent être plus ou moins formels. Par conséquent, la stabilité ne peut être atteinte de manière hiérarchique traditionnelle (McGuire et Aganoff, 2011 ; Provan et Lemaire, 2012).

Dans le sous-chapitre suivant, nous étudions le contexte des associations des municipalités au Chili.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1.3 Le contexte des associations de municipalités au Chili

En 2007, le Message Nº 464-355 du Président de la République du Chili a conduit à la promulgation de la Loi 20.346 (2009), introduisant ainsi une réforme constitutionnelle qui a permis la publication ultérieure de la Loi 20.527 (2011). Les arguments clés avancés dans le cadre de la réforme constitutionnelle et inscrits dans l'histoire des lois étaient les suivants :

a) Le manque d'autonomie financière : en l'absence de personnalité juridique, les associations ne disposaient pas d'un patrimoine propre et ne pouvaient pas prendre d'engagements financiers. Les associations elles-mêmes ont reconnu que le financement par le paiement des cotisations des membres était insuffisant, et qu'elles ne pouvaient pas se tourner vers d'autres sources de financement nationales ou étrangères.

b) La difficulté de disposer d'un patrimoine propre et de prendre des engagements financiers, qui les a amenées à fonctionner sur la base de contributions financières convenues par leurs membres, engagements qui n'ont pas été entièrement respectés, entraînant par exemple des situations de non-paiement du personnel.

c) L'absence de réglementation des actes administratifs des associations qui limitait leur capacité à disposer d'un patrimoine propre et le pouvoir d'engager du personnel sous leur responsabilité juridique et administrative, les empêchant ainsi de garantir le renforcement des équipes techniques et administratives.

d) Les difficultés dans la gestion du personnel fournissant des services aux associations, engagé uniquement sur la base d'honoraires, malgré l'ancienneté des prestations de services.

e) Des difficultés dans l'administration de leur patrimoine, en particulier dans le cas des biens immobiliers devant être incorporés au patrimoine de la municipalité qu'elles administraient, les obligeant à effectuer des procédures coûteuses à chaque changement de présidence de l'association.

f) Le manque de stabilité et de direction à long terme de l'association : la rotation de la présidence et de la représentation légale entraîne inévitablement des problèmes de continuité des programmes associatifs et l'impossibilité de développer des plans stratégiques à long terme.

En résumé, cette réforme visait à leur conférer une personnalité juridique, afin d'améliorer leur gestion et de les rendre plus efficientes, en réalisant des économies d'échelle pour mieux répondre aux divers besoins du territoire, à leur accorder une plus grande autonomie pour approfondir le processus de décentralisation en cours au Chili. Cette autonomie de gestion devait en faire un espace supra-communal pour la résolution de problèmes communs indépendamment de la municipalité administrante. Cette initiative de réforme constitutionnelle est issue du pouvoir exécutif

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

et a été transmise au Congrès par le biais d'un message présidentiel, c'est-à-dire par la procédure formelle, afin d'être discutée. Les débats parlementaires sont disponibles en ligne, permettant ainsi d'apprécier les opinions des parlementaires. Parmi celles-ci, nous avons retenu l'une des opinions, dont un extrait est présenté.

Encadré 5. Extrait de la discussion parlementaire

"*Ce dont nous discutons aujourd'hui est une lettre morte. Il s'agira d'une belle réforme programmatique qui n'aura aucun contenu ; nous ne pourrons pas créer de postes, ni supprimer des emplois, ni des corps, ni des unités, ni fixer des salaires. Bien que cette initiative soit une bonne idée, elle présente un problème fondamental qui me préoccupe : n'a que très peu d'importance pratique*".

Extrait de la discussion parlementaire remarques du député Gonzalo Uriarte (Histoire du loi 20.346. Journal de la session 110, législature 356. Daté du 02 décembre 2008).

La faible importance pratique à laquelle ce parlementaire faisait référence s'explique par la difficulté de savoir si une municipalité peut s'engager indéfiniment en tant que partenaire dans une association. En effet, les maires ont un mandat de quatre ans, ce qui signifie que la nouvelle autorité peut ne pas être intéressée à ce que la municipalité fasse partie de l'association. Il convient de noter que les municipalités sont les entités les plus décentralisées du pays. Cela signifie que leurs autorités, telles que les maires et les conseillers municipaux, sont élues au suffrage universel, disposent de la personnalité juridique et d'un budget propre, ce qui signifie que l'État central ne peut pas interférer dans les décisions prises par les autorités locales dans le cadre de leurs compétences administratives.

Dans ce contexte, les municipalités ne sont pas obligées d'engager des ressources permanentes dans une association dont elles auraient décidé de ne plus faire partie. Ainsi, la réforme ne garantit pas aux associations de municipalités un fonctionnement futur. Dans les débats parlementaires, il est conclu que les associations seront constituées par les municipalités pour gérer leurs propres déficits. Cela s'explique par le fait que, dans le cadre du processus de décentralisation, de nombreuses fonctions leur ont été transférées sans les ressources nécessaires pour les exécuter.

Enfin, le pouvoir exécutif et le Congrès national ont accordé la personnalité juridique de droit privé à but non lucratif aux associations de municipalités, créant ainsi un registre unique les répertoriant. En décembre 2023, 75 associations ont obtenu la personnalité juridique et sont inscrites dans ce registre officiel. Cependant, en fonction de ce qui a été annoncé, nous émettons l'hypothèse que les problèmes des associations de municipalités persistent.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1.3.1. La gouvernance des associations de municipalités au Chili

Le Décret 1161 (2011) du ministère de l'Intérieur et de la Sécurité publique et la loi 20.527 établissent les règles d'application de la personnalité juridique de droit privé aux associations de municipalités. Cette normalisation régit la gouvernance institutionnelle des associations de municipalités au Chili. Elle stipule que deux ou plusieurs municipalités, qu'elles appartiennent ou non à la même province ou région, peuvent former des associations de municipalités dans le but de résoudre des problèmes communs ou d'optimiser l'utilisation des ressources disponibles. À cette fin, les maires des municipalités concernées doivent se réunir, avec l'accord préalable de leurs conseils respectifs.

L'architecture organisationnelle établie par la réglementation stipule qu'elle doit comprendre une Assemblée, l'organe hiérarchique le plus élevé de l'association, composée uniquement de maires membres. Elle tient des séances ordinaires ou extraordinaires, et le quorum des séances est la majorité simple des maires. Le Conseil d'administration est un autre organe stipulé par la loi ; l'assemblée et le conseil d'administration sont présidés par le président. Le conseil d'administration est un organe collégial chargé de l'administration de l'association et peut comprendre des maires et des conseillers.

Le conseil d'administration doit être composé d'au moins cinq membres et doit inclure les fonctions de président, de vice-président, de secrétaire et de trésorier. Les fonctions de président et de vice-président ne peuvent être exercées que par les maires membres. Le président du conseil d'administration est également le président de l'association et la représente. Les élections du conseil d'administration auront lieu en assemblée, et seuls les maires membres auront le droit de vote, à condition que les municipalités respectives soient à jour du paiement des cotisations ordinaires et extraordinaires convenues.

La réglementation établit également que chaque association de municipalités doit disposer d'un Secrétaire exécutif. Celui-ci n'est pas membre du conseil d'administration et peut être rémunéré. Il est chargé de : assister aux réunions du conseil d'administration et des assemblées avec le seul droit de parole, rédiger les procès-verbaux et en conserver les archives ; exécuter et faire appliquer les résolutions de l'assemblée et du conseil d'administration ; agir au nom du président devant les organismes et institutions avec lesquels l'association est en relation ; exercer la représentation judiciaire et extrajudiciaire au nom du président dans des cas spécifiques, sous réserve de l'octroi de procurations spéciales ; tenir un registre des communes membres ; établir et proposer au conseil d'administration chaque année et pour approbation, le projet de budget et le plan de travail annuel de l'association ; préparer le rapport annuel et le bilan de l'association, ainsi que toute autre question qui lui est confiée.

Les statuts sont les règles écrites régissant le fonctionnement des associations et comprennent au moins : les buts et objectifs de l'association ; les droits et obligations des membres ; le mode de

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

nomination et de révocation du secrétaire exécutif ; les règles relatives à l'administration des biens et le mode de fixation des cotisations ordinaires et extraordinaires ; les règles et procédures régissant la discipline interne, garantissant la régularité de la procédure ; la périodicité avec laquelle ses dirigeants doivent être élus, qui ne peut excéder quatre ans. Le Sous-secrétariat au développement régional et administratif (SUBDERE) est habilité à contrôler le respect des statuts.

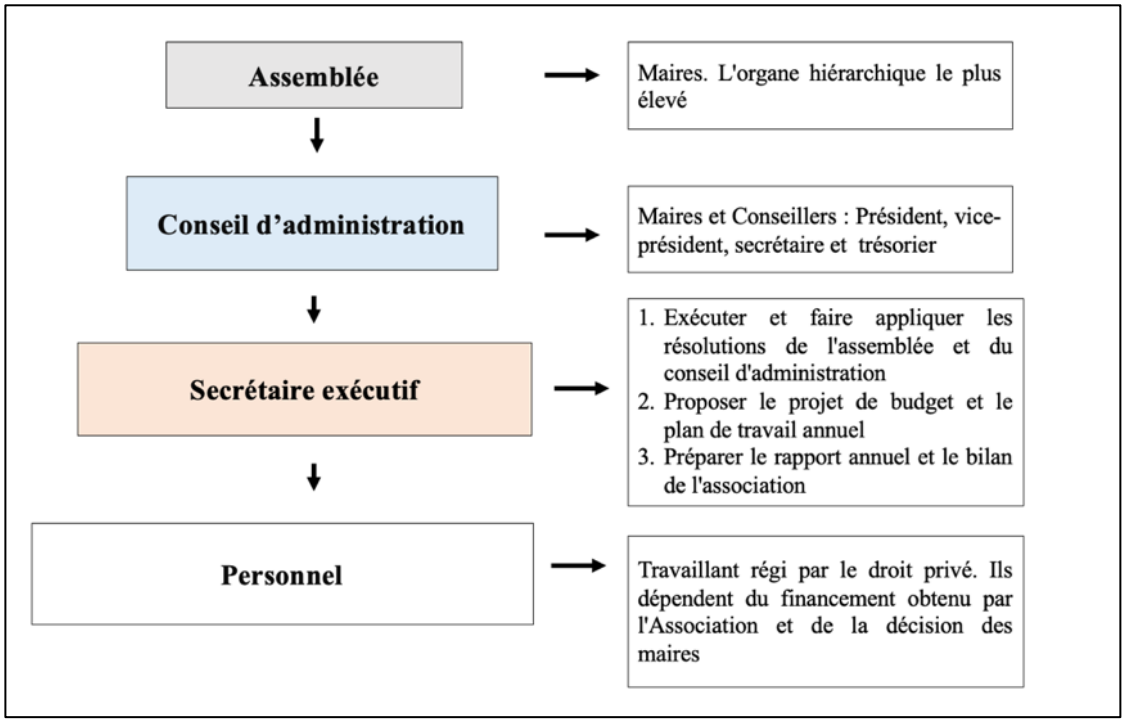
Le patrimoine des associations de municipalités est constitué des cotisations des membres, du produit des biens et services, de la vente des biens, des subventions et des contributions des personnes naturelles et juridiques. Seules les associations enregistrées dans le registre unique des associations de municipalité peuvent bénéficier de fonds nationaux. Le personnel travaillant au sein des associations est régi par la réglementation du travail et de la sécurité sociale du secteur privé.

La Cour des comptes de la République exerce les pouvoirs de supervision et de contrôle sur les associations de municipalités concernant leurs ressources, quelle que soit leur origine. Le conseil municipal concerné peut demander des rapports aux associations auxquelles sa municipalité participe. L'unité de contrôle municipale de chaque municipalité peut superviser les associations en ce qui concerne l'utilisation et la destination des ressources provenant des contributions de la municipalité concernée. Les associations sont soumises à la loi 20.285 sur la transparence et l'accès à l'information de l'administration de l'État.

La figure 1 résume l'architecture organisationnelle qui régit les associations de municipalités de droit privé. L'architecture organisationnelle établie par la réglementation et résumée dans la figure 1, est concluante sur la prédominance hiérarchique des maires tant dans la prise de décisions que dans l'administration des associations. On peut donc en déduire que l'incapacité à développer des plans stratégiques à long terme est une caractéristique que les associations doivent apprendre à surmonter. De cette condition découlent des conséquences prévisibles telles que le manque d'autonomie, y compris financière, des difficultés dans la gestion du personnel fournissant des services aux associations, engagé uniquement sur la base d'honoraires, malgré l'ancienneté des prestations de services. La question posée par notre recherche est donc : Cette nouvelle réglementation n’est-elle pas une conséquence de la tétranormalisation (Savall et Zardet, 2005), où les problèmes sont supposés résolus par le biais de nouvelles réglementations ?

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Figure 1. L'architecture organisationnelle qui régit les associations de municipalités



L'architecture organisationnelle établie par la réglementation et résumée dans la figure 1, est concluante sur la prédominance hiérarchique des maires tant dans la prise de décisions que dans l'administration des associations. On peut donc en déduire que l'incapacité à développer des plans stratégiques à long terme est une caractéristique que les associations doivent apprendre à surmonter. De cette condition découlent des conséquences prévisibles telles que le manque d'autonomie, y compris financière, des difficultés dans la gestion du personnel fournissant des services aux associations, engagé uniquement sur la base d'honoraires, malgré l'ancienneté des prestations de services. La question posée par notre recherche est donc : Cette nouvelle réglementation n'est-elle pas une conséquence de la tétranormalisation (Savall et Zardet, 2005), où les problèmes sont supposés résolus par le biais de nouvelles réglementations ?

Conclusion du chapitre 1

Dans ce premier chapitre, nous avons examiné les cadres théoriques et les concepts clés que nous mobilisons dans cette thèse, dont en particulier la coopération et la coordination interorganisationnelle. Nous concluons que la coopération interorganisationnelle consiste à travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs, nécessitant ainsi un processus de changement ou transformation des comportements et des structures organisationnelles. La coordination nous a permis de comprendre l'importance du pilotage du changement. La coopération inter-municipale ainsi que le contexte des associations de municipalités au Chili, nous amènent à conclure qu'il est nécessaire de mesurer l'impact sur la valeur publique de ce type de gouvernance en lien avec la valorisation du potentiel humain des associations et municipalités.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Dans le cadre théorique de la coopération et de la coordination inter-municipales, nous avons observé que notre recherche devrait permettre de répondre au moins partiellement à certaines lacunes soulignées dans la littérature, telles que l'utilisation de données longitudinales pour déterminer si les résultats résistent à un test de causalité plus strict. Notre recherche vise aussi à répondre à l'étude empirique de la relation entre la coopération inter-municipale et la performance.

En ce qui concerne le contexte des associations de municipalités au Chili, nous concluons, sur la base de ce qui a été présenté, que les problèmes qui étaient à l'initiative de leur création persistent. En ce qui concerne la gouvernance institutionnelle des associations de municipalités, nous concluons avec des questions : qu'est-ce qui a changé avec la nouvelle réglementation ? Est-ce une conséquence de la tétranormalisation (Savall et Zardet, 2005) , alors même que les problèmes sont supposés résolus par le biais de réglementations ?

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



Chapitre 2. Les fondements théoriques de la recherche : la théorie socio-économique

Introduction

Ce chapitre vise à présenter le cadre théorique de notre recherche, axé sur la théorie socio-économique, pour analyser et agir sur la destruction de la valeur publique dans la coopération inter-municipale. Nous commençons par exposer les concepts de dysfonctionnements et de coût-performance caché, ainsi que leur impact sur la valeur publique. Ensuite, nous abordons le recyclage des coûts cachés en performance, considéré comme un investissement en développement du potentiel humain. Nous analysons également la dynamique du changement socio-économique, qui vise à atténuer cette destruction de valeur publique, en nous appuyant sur les résultats de recherches menées au sein de l'ISEOR, auxquelles notre recherche vise également à contribuer.
Le chapitre 3 consacré à la valeur publique présente les travaux relatifs à la théorie socio-économique en lien avec les problématiques de service public.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

2.1 Dysfonctionnements, coût-performance caché et leur impact sur la valeur publique

Nous proposons d'opérationnaliser la valeur publique en utilisant la notion de "valeur socioéconomique" développée dans la théorie socio-économique (Savall, 1974, 1979 ; Savall et Zardet, 1987, 1992,1995, 2004, 2008, 2015) : La production de valeur dans les organisations repose sur le potentiel humain, qui constitue le seul facteur actif et créatif de valeur à court, moyen et long terme. Nous mobilisons ce concept pour analyser la création et la destruction de valeur publique dans le contexte de la coopération inter-municipale.

Selon la théorie socio-économique, la réussite économique et sociale d'une organisation dépend de la qualité des interactions entre ses structures et les comportements humains des acteurs salariés, gouvernants, fournisseurs, clients, partenaires…. Le comportement est défini comme les actes observables ayant des impacts sur l'environnement physique et social, se caractérise par sa nature conjoncturelle relativement instable, en raison de sa composition ambivalente, comprenant des éléments tant conflictuels que coopératifs (Savall et Zardet, 2013).

Les organisations disposent de structures permanentes de cinq types : physiques, organisationnelles, technologiques, démographiques et mentales). Au sein de ces structures évoluent des individus en interaction qui manifestent des comportements relevant de cinq logiques : individuelle, de groupe d'activité, catégorielle, de groupe de pression ou affinité et enfin collective. Les comportements résultent de quatre facteurs principaux : - les caractéristiques de l'individu ; - les caractéristiques structurelles de l'environnement (professionnel et extra-professionnel) de l'individu; - la chronobiologie personnelle de l'individu ; - les phénomènes conjoncturels de l'environnement (Savall et Zardet, 1987, 2015, p.183).

Les interactions structures-comportements engendrent par le fonctionnement de l'organisation, son activité, mais aussi des dysfonctionnements. Les dysfonctionnements sont des anomalies, des perturbations et représentent une forme de « déchets organisationnels » -selon l'expression des auteurs- qui se manifestent par un écart entre le fonctionnement attendu et le fonctionnement réel. Il est difficilement concevable d'imaginer un fonctionnement totalement orthofonctionnel, c'est-à-dire exempt de tout dysfonctionnement Mais l'ampleur de ces dysfonctionnements est souvent énorme. (Savall et Zardet, 1987, 1995, 2005, 2015).

Les dysfonctionnements perturbent le quotidien social et économique (Savall et Zardet, 1987, 2015). Ils freinent l'exploitation efficace et efficiente des ressources. Les dysfonctionnements se classifient en six domaines : les conditions de travail ; l'organisation du travail ; les pratiques et dispositifs de communication-coordination-concertation ; la gestion du temps individuelle et collective ; la formation intégrée des personnes et la mise en œuvre stratégique (Savall et Zardet, 1987).

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Lorsqu'un dysfonctionnement se produit, Les acteurs de l'organisation agissent pour les réguler, c'est-à-dire réagir au dysfonctionnement et tenter de revenir au fonctionnement souhaité. Ce faisant ils consomment des ressources ce qui agit directement sur le niveau de performance sociale et économique. Une action de régulation de dysfonctionnement engendre ainsi des coûts cachés composés de sursalaires, de surtemps, de surconsommations. Ces catégories de composants sont des surcharges qui viennent alourdir le compte de résultat de l'organisation (Savall et Zardet, 1987 ; 2015). Une action de régulation peut aussi entrainer des couts cachés qui vont alléger le crédit du compte de résultat, du fait d'une insuffisance de valeur ajoutée créée pour l'année en cours (non-production) ou les années futures (non création de potentiel). D'où le concept de coût-performance caché, où la perte de valeur provient de la régulation des dysfonctionnements. Chaque individu quel que son emploi et son niveau dans une organisation produit des dysfonctionnements et les régule, de manière isolée ou collective (Savall et Zardet, 1987 ; 2016).

Dans ce cadre, nous formulons l'hypothèse ci-dessous.

Hypothèse HD1 : Les dysfonctionnements et les coûts cachés des associations et de la coopération inter-municipale génèrent une destruction de la valeur publique.

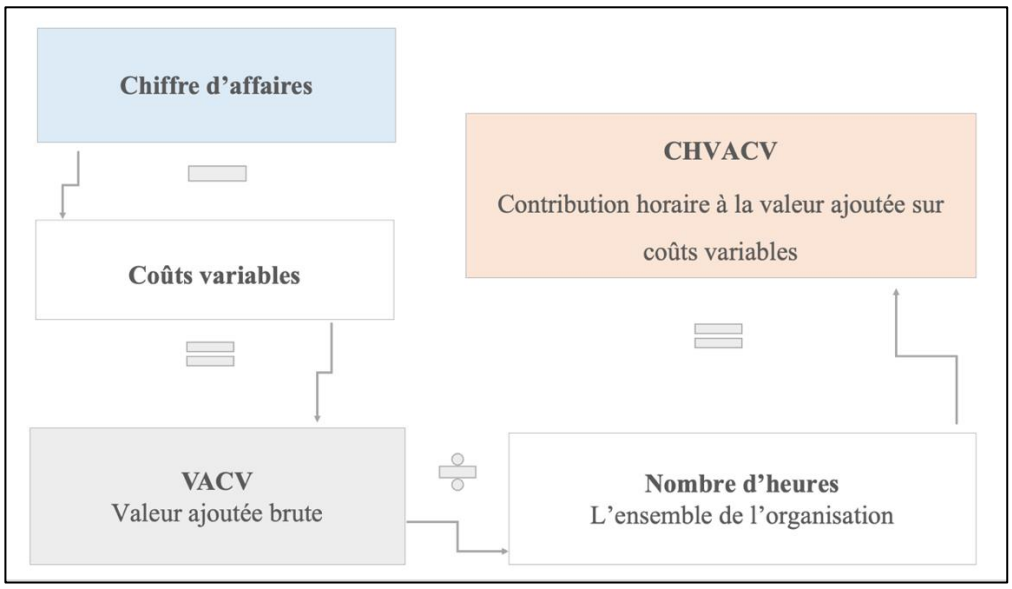
Les dysfonctionnements impactent la satisfaction des acteurs, leur motivation et in fine leur énergie au sein de l'organisation.

En cas de dysfonctionnements, une partie de la valeur produite ne donne pas lieu à un produit pour l'organisation. Cette valeur perdue correspond à une non-production de valeur attendue immédiate, à une non-création de potentiel de valeur future. Ces catégories de composants viennent alléger la partie produit du compte de résultat. Chaque régulation diminue la performance sociale et économique de l'organisation. Ces perturbations de l'activité s'évaluent à travers cinq indicateurs : l'absentéisme, les accidents du travail, la rotation du personnel, les défauts de qualité et les écarts de productivité directe ou sous-productivité directe (Savall et Zardet, 1987, p. 125).

Dans ce modèle, tous les acteurs de l'organisation agissent potentiellement sur la variation de performance (Savall et Zardet, 1987 ; 2005). Savall et Zardet ont défini un indicateur de mesure de la performance économique globale : la contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables des acteurs de l'organisation (Savall et Zardet, 1987 ; 1998 ; 2008 ; 2015). Les coûts cachés sont valorisés en considérant les temps humains utilisés pour réguler les dysfonctionnements. Celui-ci est calculé en divisant la Valeur ajoutée sur coûts variables (différence entre les revenus et les coûts variables) par le nombre d'heures de travail annuelles prévues pour tous les acteurs de l'organisation. La figure 2 suivante présente la formule de calcul de cet indicateur.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

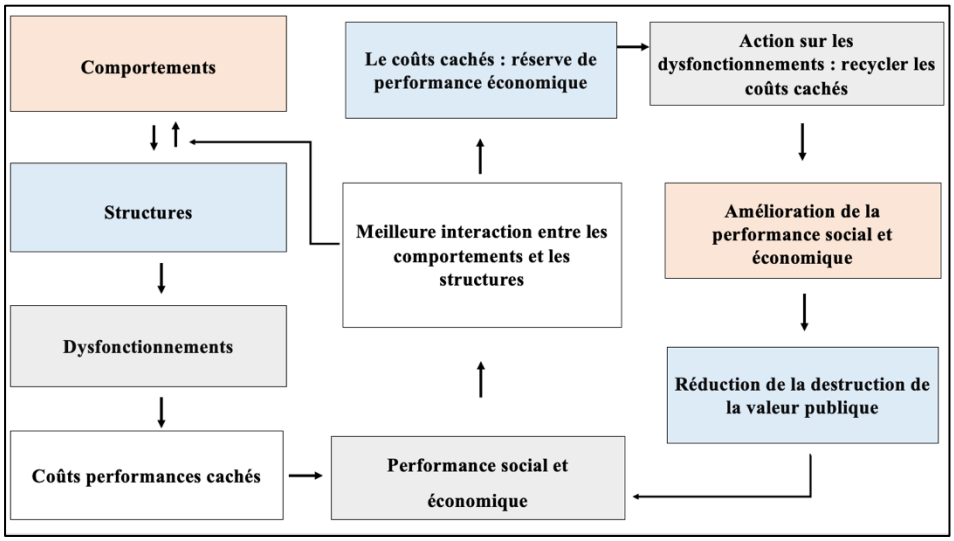
Figure 2. Formule de calcul de l'indicateur synthétique CHVACV



Source : Savall et Zardet, 1987 ; 2015.

La théorie socio-économique propose l'hypothèse suivante : l'amélioration des performances économiques est possible par une meilleure interaction entre les structures et les comportements, sans nouvelles ressources financières externes (Savall et Zardet, 1987). Le montant des coûts cachés représente une réserve potentielle de performance économique. Une action sur les dysfonctionnements et leurs régulations permet de recycler les coûts cachés en performance économique et ainsi améliorer, dans notre cas, la valeur publique. L'hypothèse fondamentale de la théorie socio-économique et de son impact sur la valeur publique est résumée dans la figure 3.

Figure 3. L'hypothèse fondamentale socio-économique et la valeur publique



Ainsi, la performance économique durable d'une organisation est fonction de sa capacité à recycler les coûts-performances cachés, qui influence son niveau de compétitivité. Selon Savall et Zardet (1987 ; 1995), la performance socio-économique est composée de résultats immédiats et de

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

création de potentiel. Ainsi, ce modèle met en lien la valorisation des actions d'améliorations conduites par les personnes et leurs effets sur la performance économique et dans notre recherche, dans la valeur publique. Dans ce cadre, nous formulons l'hypothèse suivante.

Hypothèse HE1: Les comportements des acteurs associatifs et de la gouvernance, en interaction avec les structures sont à l'origine de ces dysfonctionnements.

Les acteurs de l'organisation disposent d'une capacité de production d'actions d'améliorations socialement utiles (performance économique) et autoproduisent leur bien-être au travail (Savall, Péron, Zardet et Bonnet, 2015) individuellement et collectivement (performance sociale).

La théorie socio-économique des coûts cachés se fonde sur une analyse critique des systèmes comptables traditionnels quant à leur capacité à expliquer le niveau de performance (Savall, 1974, 1975, 1979, 2010 ; Savall, Zardet, 1987, 2008). Cette théorie met en avant l'importance de piloter la qualité du fonctionnement global de l'organisation, notamment en ce qui concerne l'utilisation des ressources à sa disposition (Savall et Zardet, 2014). Ces ressources peuvent être exprimées en termes de quantité et de qualité, qu'elles soient matérielles, physiques, monétaires ou humaines.

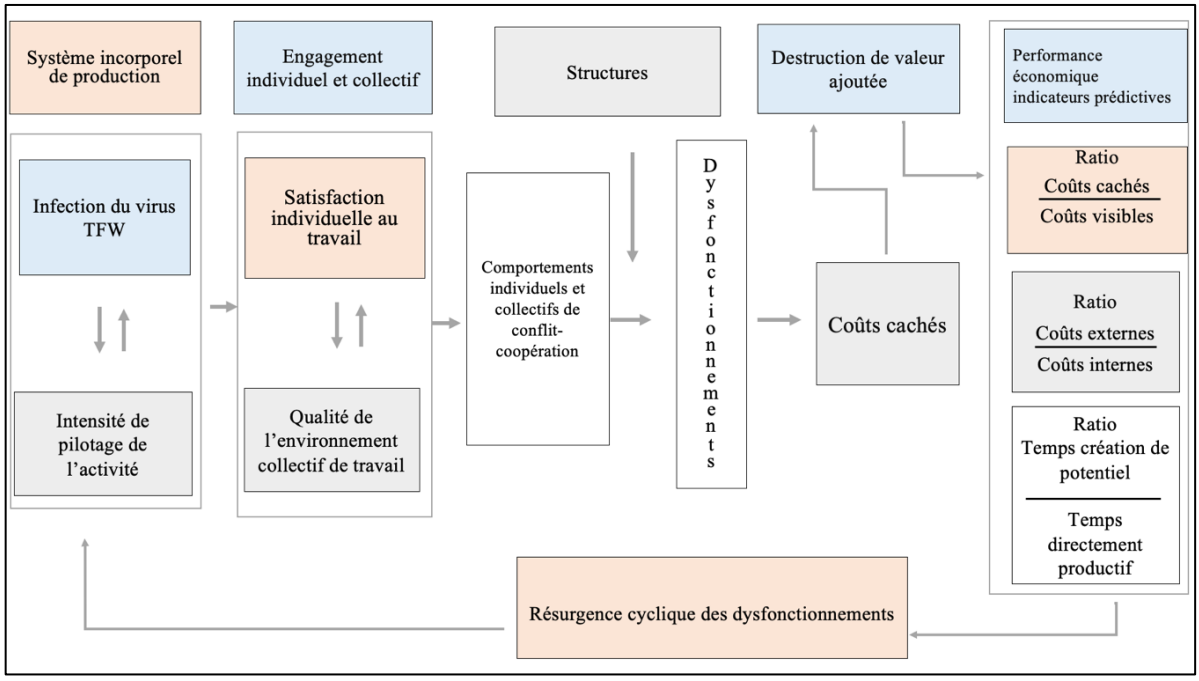
Le système immatériel de production, comprenant l'ensemble des infrastructures de production, repose sur deux facteurs de performance : le niveau d'infection ou degré d'infection du virus TFW (taylorisme, fayolisme, weberisme) dans les structures et les comportements de l'organisation, ainsi que l'intensité de pilotage de l'activité (Savall et Zardet, 2008). L'interaction entre ces deux facteurs module la performance du système immatériel de production, ce qui impacte directement le niveau d'engagement individuel et collectif des acteurs au sein de l'organisation (Savall, 1974). Cet engagement découle d'une interaction dialectique entre la satisfaction individuelle au travail et la qualité de l'environnement collectif de travail. Le système immatériel de production et le niveau d'engagement individuel et collectif influencent les comportements individuels et collectifs de conflit-coopération des individus et des équipes.

Selon Savall et Zardet (2014), la performance économique peut être cernée à travers trois indicateurs prédictifs : le niveau de coûts cachés par rapport aux coûts visibles, le ratio des coûts externalisés sur les coûts internalisés, ainsi que le rapport entre le temps consacré à la création de potentiel et le temps directement productif. Ces indicateurs aident à orienter les décisions pour restaurer ou accroître le niveau de performance souhaité, en agissant sur les dysfonctionnements, qui réapparaissent périodiquement sous forme de cycle et affectent le système immatériel de

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

production. La figure 4 ci-dessous présente la schématisation de la théorie socio-économique des coûts cachés.

Figure 4. Schématisation de la théorie socio-économique des coûts cachés



Source : Savall et Zardet, 2008, 2011, 2014

Les échecs de coopération sont attribués à une hyperspécialisation du travail, à la séparation des fonctions de conception et d'exécution, ainsi qu'à la dépersonnalisation des processus et méthodes de travail. Ces facteurs impactent négativement la performance socio-économique d'une organisation, en dégradant la qualité de la coopération entre les acteurs. La théorie socio-économique qualifie ces défaillances d'"infection du virus TFW », critiquant ainsi les applications anachroniques des théories classiques de l'organisation impulsées par Taylor, Fayol et Weber. Elle remet en question la faible considération accordée au potentiel humain dans les théories organisationnelles classiques et critique l'organisation scientifique du travail (Savall et Zardet, 2014).

Les principes d'organisation proposés par Taylor, Fayol et Weber ont contribué au progrès économique et social de leur époque. Cependant, la persistance anachronique de ces principes de l'École Classique de l'Organisation constitue un virus ancré dans les pratiques et les intentions stratégiques des organisations. Ces principes sont aujourd'hui obsolètes mais continuent d'être propagés par les experts, les enseignants et les praticiens des organisations. L'évolution des compétences, des comportements, des environnements sociaux et politiques nationaux et internationaux rend ces principes inadaptés aux conditions actuelles des entreprises et organisations. Cette imprégnation anachronique dans l'ADN des organisations affecte négativement

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

leur performance économique et sociale. Savall et Zardet comparent ce modèle à un virus, au sens d'agent pathogène, c'est pourquoi ils le qualifient de "virus TFW" (Taylor, Fayol, Weber).

Selon Savall et Zardet (2014), ce virus a des effets directs sur le manque de coopération et de cohésion au sein d'une organisation. En effet, la coopération et ses dispositifs sont négligés dans les différentes analyses des organisations et des situations de travail recommandées par Taylor, Fayol, Weber et leurs successeurs. Par exemple, Taylor s'est beaucoup préoccupé d'organiser la répartition des tâches entre les personnes, mais a négligé de travailler à l'articulation des personnes entre elles. Or les dysfonctionnements se logent très souvent aux interfaces. La cohésion est ainsi peu prise en compte. Ces carences dans l'évaluation de l'importance de la coopération et de la cohésion conduisent à une absence de structuration et une non-prise en compte des temps de synchronisation dans les applications opérationnelles de leurs modèles respectifs. Savall et Zardet ont mis en évidence que le "niveau d'infection du virus TFW" dégrade le degré de cohésion des équipes et de l'organisation (Savall, 1974, 1981, 2010; Savall et Zardet, 2014). Dans ce cadre, nous formulons l'hypothèse ci-après.

Hypothèse HE2 : L'hyperspécialisation du travail et la séparation des fonctions ont un impact négatif sur la coopération interne à l'association et avec les municipalités.

2.2 La cohésion comme socle de la stratégie socio-économique

La cohésion, selon Savall et Zardet (2014), désigne la propension des acteurs à coopérer spontanément, sans intervention de la structure hiérarchique ou d'un tiers. Cette capacité est cruciale pour l'organisation car elle fluidifie les relations interpersonnelles et inter-groupes et agit comme un facteur déterminant de performance. Elle permet de réguler les effets négatifs des coûts cachés et prévient de nombreux dysfonctionnements, jouant ainsi un rôle essentiel tant dans les résultats immédiats que dans la création de potentiel.

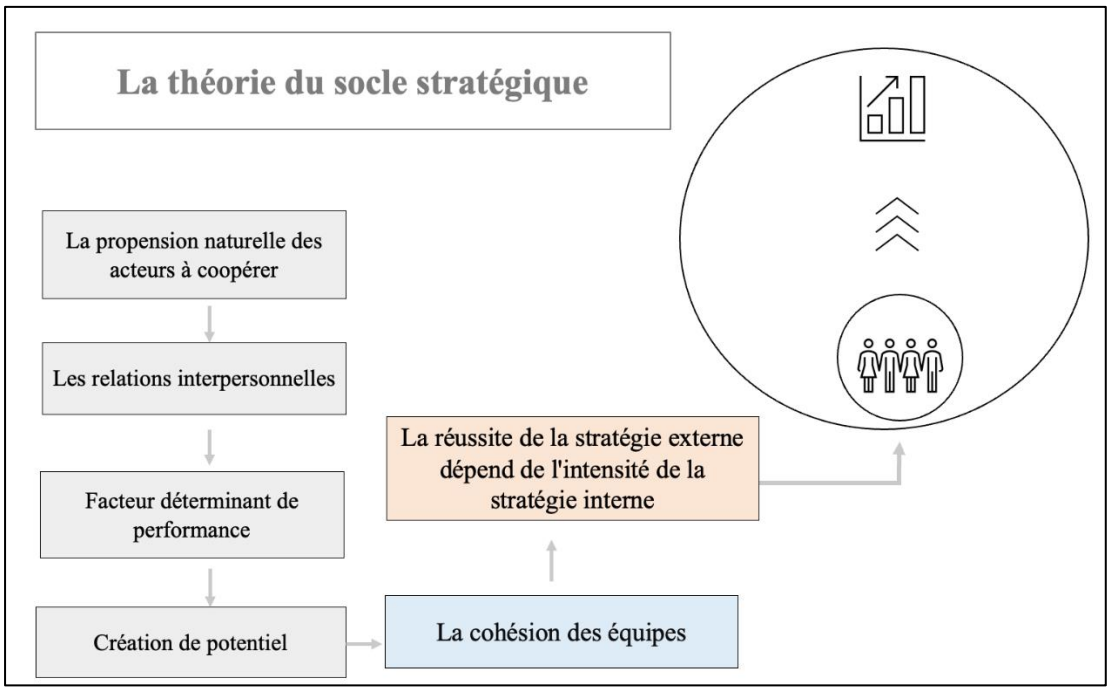
L'environnement interne de l'entreprise, constitué d'interactions entre les personnes dans le cadre de leurs activités, est le fondement stratégique de celle-ci. Selon Savall et Zardet (1995), cet environnement se caractérise par des relations clients-fournisseurs internes entre les différents services, formant un socle de stabilité pour les projets stratégiques de l'organisation.

La théorie du socle stratégique des entreprises et des organisations formulée par Savall et Zardet (1995, 2005, 2014) affirme que la réussite de la stratégie externe d'une organisation dépend de l'intensité de sa stratégie interne. Ainsi, la cohésion des équipes et de l'organisation impacte directement et positivement la qualité de la stratégie et la performance économique durable, constituant une variable importante dans une stratégie d'innovation socio-économique. Cette théorie du socle stratégique constitue l'un des cadres théoriques sur lesquels repose notre démonstration, avec une étude détaillée de la cohésion mobilisée dans le processus de changement socio-

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

économique pour réduire la destruction de la valeur publique dans la coopération intermunicipale. La figure 5 ci-dessous schématise cette théorie.

Figure 5. Schématisation de la théorie du socle stratégique (Savall & Zardet, 2014)



Source : Savall et Zardet, 1995, 2005, 2014

2.3 Le recyclage des coûts cachés en performance, grâce à un investissement dans le développement du potentiel humain

Nous proposons d'opérationnaliser le concept de valeur publique en mobilisant la théorie socio-économique et des coûts cachés. Le lien entre les dysfonctionnements et la valeur publique repose sur une variable-clé pour expliquer sa destruction : les comportements et la qualité des interactions avec les structures. Ainsi, le fait de gérer les comportements spontanés des acteurs génère des actions de qualité et réduit les dysfonctionnements. Les dysfonctionnements, facteurs de destruction de la valeur publique, servent également de leviers de changement ou d'amélioration pour structurer des stratégies cohérentes avec la valeur publique.

Le lien entre le recyclage des dysfonctionnements et les actions d'améliorations réside dans le développement des compétences. Développer ces compétences permet de développer le potentiel humain. Selon la théorie socio-économique, la coopération peut être définie comme un ensemble de mécanismes et de comportements reposant sur la complémentarité organisée des compétences.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Ainsi, le fait d'harmoniser les compétences crée une complémentarité organisée, qui favorise l'émergence de la coopération.

Selon Savall et Zardet (1987, 2015), l'investissement dans le développement qualitatif du potentiel humain permet la conversion ou le recyclage d'une partie des coûts cachés, offrant ainsi un levier efficace pour piloter des stratégies, dans notre cas, de réduction de la destruction de la valeur publique. Cet investissement consiste à transformer les compétences évolutives des acteurs, leurs comportements d'implication et d'engagement, ainsi que l'énergie humaine de transformation. Financé par le recyclage de ces coûts via des pratiques d'innovation intégrale, ce processus génère un retour sur investissement rapide, visible en quelques mois par la conversion des coûts cachés en valeur ajoutée. Ce modèle, appelé investissement incorporel dans le développement qualitatif du potentiel humain, est fondé sur un processus d'apprentissage collectif et individuel qui favorise une performance sociale et économique accrue (Savall et Zardet, 1995, 2005, 2014).

Savall, Zardet et Péron (2014) ont défini le potentiel humain comme l'ensemble des compétences, comportements et énergie des individus au sein d'une organisation, qui constituent une source de compétitivité et un avantage concurrentiel durables. La contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (CHVACV) est un indicateur de performance économique globale, qui mesure la valeur économique créée par les individus, soulignant ainsi que la création de valeur dépend principalement de l'énergie déployée par les individus au sein de l'organisation. Cet indicateur constitue donc un indicateur du potentiel humain utilisé dans une organisation, ou plus exactement son amélioration signifie qu'il y a eu un développement du potentiel humain et de sa contribution à l'activité de l'organisation.

La théorie socio-économique identifie une différence fondamentale entre les facteurs de production que sont le capital et le travail. Si le capital revêt une importance cruciale pour améliorer la productivité et réduire les coûts, le potentiel humain, qui correspond quant à lui au facteur travail, joue un rôle essentiel dans la réalisation des performances attendues. Le potentiel humain demeure le seul facteur actif dans la création de la valeur ajoutée. En effet, le capital technique ou financier, bien que crucial, reste stérile s'il n'est pas activé et guidé par le potentiel humain. Ainsi, une nouvelle technologie ne produit aucune performance si elle n'est pas installée par des êtres humains, paramétrée par eux, maintenus par eux, dépannée par eux. Le capital technique seul ne produit pas de valeur ajoutée, travail (dénommé potentiel humain dans la théorie socio-économique) et capital sont donc complémentaires et non pas purement et simplement substituables. L'investissement incorporel dans le développement qualitatif du potentiel humain consiste principalement en une formation intégrée aux pratiques professionnelles, une adaptation de l'organisation du travail, une

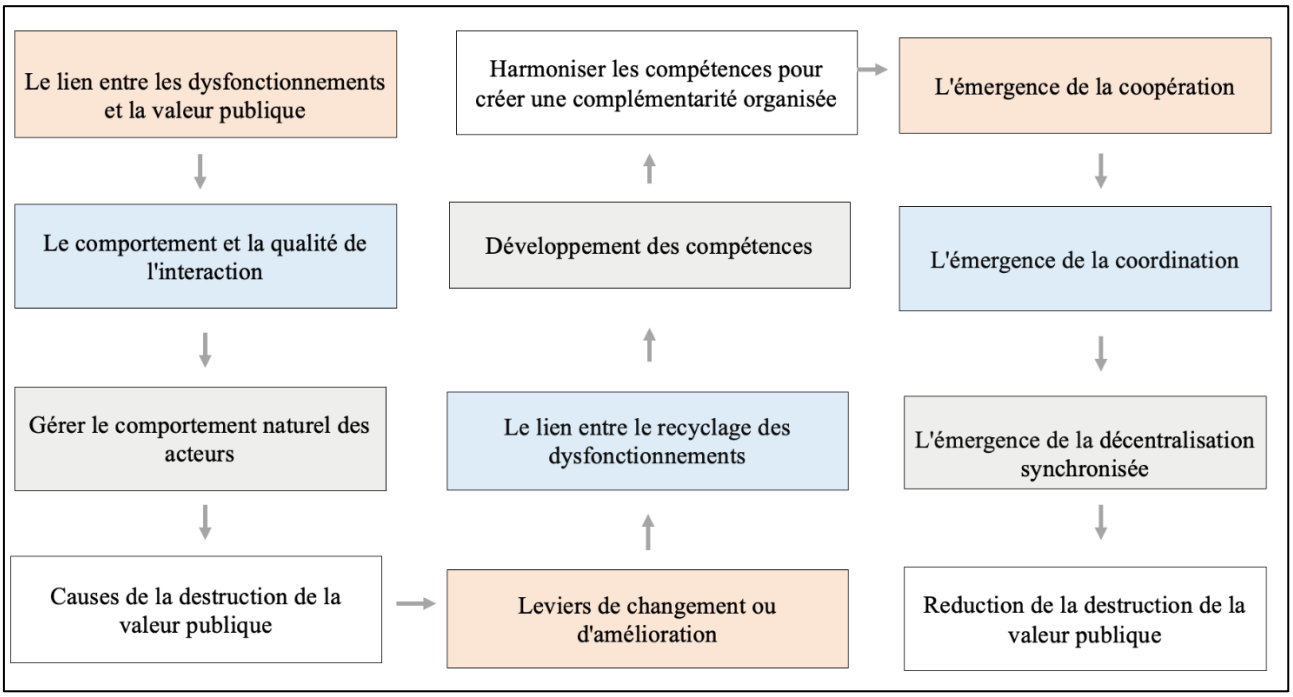
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

intensification de la communication et de l'apprentissage, etc. Cela conduit à une plus grande agrégation de la valeur économique globale, et dans notre cas, de valeur publique.

Le potentiel humain, unique en son genre, permet non seulement la création d'un produit, d'un bien ou d'un service, mais également d'imaginer des améliorations dans ces domaines. Plutôt que de parler de capital humain, la théorie socio-économique préfère le terme "potentiel humain" car si un salarié part, il part avec ses compétences et ses capacités, qui lui appartiennent. Ce soi-disant «capital» n'appartient donc jamais à l'entreprise.

Le paradigme de la soumission, propre au taylorisme comme au weberisme, considère implicitement que tout subordonné respecte et se soumet spontanément aux ordres et instructions de son supérieur hiérarchique ou aux procédures officielles. Mais cela ne résiste pas à l'analyse lorsqu'elle est confrontée à l'observation des faits. Ceux-ci révèlent en effet un phénomène généralisé de désorganisation organisationnelle appelée désobéissance, signe de l'existence de très nombreux micro-pouvoirs informels (Savall et Zardet, 2005). La figure 6 ci-dessous présente la schématisation du cadre théorique socio-économique dans lequel s'inscrit notre thèse et qui est présenté dans ce chapitre.

Figure 6. Schématisation du cadre théorique socio-économique pour le positionnement de la recherche



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- **Système d'information stimulant**

Dans la théorie socio-économique une gestion efficace des activités organisationnelles repose sur trois leviers principaux : - Un système d'information qui stimule les acteurs, - une synchronisation des acteurs et des activités, et- l'investissement dans le développement du potentiel humain (intangible) (Savall et Zardet, 1987) .

Le système d'information stimulant a un impact à la fois aux niveaux individuel et collectif sur les acteurs qui en bénéficient, les incitant à prendre des mesures décisives (Savall et Zardet, 2013). La synchronisation des activités et des acteurs se réfère aux pratiques de coordination en temps réel dans les processus d'activité. Le manque de synchronisation peut engendrer des effets négatifs tels que le déficit de créativité, l'incapacité à mettre en œuvre des innovations ou des améliorations. Dans ce cadre, nous formulons l'hypothèse subséquente.

Hypothèse HP1 : Le management des acteurs de l'Association et des municipalités réduit les dysfonctionnements.

La coopération s'inscrit dans une séquence de comportements et d'actions : communication - négociation - coordination - concertation – coopération (Savall et Zardet, 2021. p. 41). Le niveau de performance d'une organisation dépend de la capacité de coopération durable de ses membres (Savall et Zardet, 2005, p. 40). Placer le produit et/ou service au centre de la coopération au sein de l'organisation et au carrefour du lien social entre les acteurs internes et externes est crucial (Savall et Zardet, 2005, 2014).

Savall et Zardet (2021) définissent la communication comme les flux d'informations entre un ou plusieurs acteurs émetteurs et récepteurs. La communication est une condition essentielle, mais elle doit être négociée. Ainsi, la coopération sera réellement productive de valeur socio-économique ou de valeur publique. La négociation implique la création récurrente d'un accord de base entre les partenaires. La coordination découle du concept de décentralisation synchronisée, définie comme une coordination en temps réel reposant sur l'engagement individuel et collectif des personnes. Ainsi, l'accroissement de la valeur (publique) dépend de la qualité des activités et de leur niveau de synchronisation interindividuelle, ce qui empêchera la réapparition des dysfonctionnements et augmentera la coopération.

Hypothèse HD2: Le manque de coopération au sein de l'association et avec les municipalités nuit à la qualité et à la quantité des services rendus aux citoyens.

- **Analyse de l'adéquation formation-emploi**

Dans la théorie socio-économique la logique de l'analyse de l'adéquation formation-emploi repose sur des définitions fondamentales (Savall et Zardet, 2008). L'emploi se caractérise par sa capacité

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

à absorber, mobiliser et développer les compétences professionnelles des individus. En revanche, la formation englobe l'ensemble des compétences acquises dans le cadre de la formation initiale, de la formation professionnelle continue, et de l'expérience professionnelle. Cette dernière comprend les connaissances, techniques et méthodes de travail acquises au fil du temps.

L'impact de l'expérience professionnelle est significatif, car elle modifie les structures mentales des individus. Dans la sphère de l'emploi, les individus ont besoin d'un ensemble spécifique de compétences pour occuper leur poste.

Trois domaines d'analyse de l'adéquation formation-emploi sont identifiés :

- L'adéquation formation-emploi : il s'agit de comparer les compétences requises pour un poste avec celles disponibles chez les individus.
- L'inadéquation ou écart partiel : cet écart se produit lorsque les compétences d'un individu ne correspondent pas à l'ensemble des compétences requises pour un poste, ce qui peut entraîner des dysfonctionnements.
- L'inadéquation ou écart total : cette situation survient lorsque l'individu ne possède aucune des compétences requises pour un emploi, généralement en raison d'un déficit dans sa formation initiale, sa formation continue ou son expérience professionnelle. Ceci constitue une explication majeure à l'émergence des dysfonctionnements dans le contexte de l'adéquation formation-emploi.

- **Formation intégrée**

La *formation intégrée* est un processus complexe qui nécessite plusieurs étapes pour être efficace. Tout d'abord, un diagnostic des compétences ce qui permet d'identifier les besoins de formation individuels et collectifs. Ensuite, un plan de formation interne est élaboré en fonction des résultats du diagnostic et mis en œuvre. La formation n'est considérée comme terminée que lorsque les connaissances acquises sont effectivement appliquées dans la pratique.

Les principes de la formation intégrée reposent sur plusieurs points essentiels. Tout d'abord, les compétences sont acquises par différents modes de formation et sont observables dans la pratique des activités. Ensuite, la formation vise non seulement à améliorer le fonctionnement optimal, mais aussi à réguler et prévenir les dysfonctionnements. Les modes d'acquisition des compétences comprennent la formation initiale, la formation professionnelle continue et l'expérience professionnelle, tous trois étant indispensables et indissociables. De plus, toute opération est réalisée en coopération entre deux ou plusieurs personnes, et la formation est dispensée dans un micro-espace, car chaque opérateur est souvent un formateur, même s'il n'en est pas conscient.

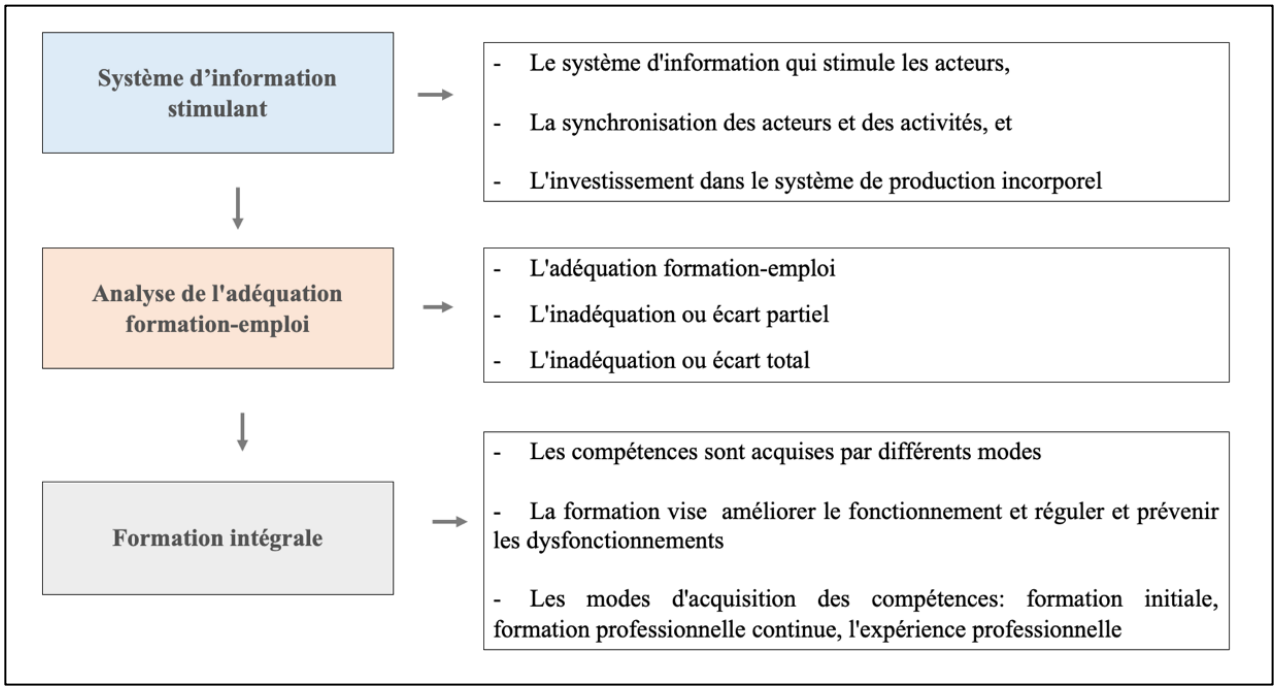
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Notre recherche vise à vérifier qu'il est possible de réduire la destruction de la valeur publique en améliorant la qualité des actions, leur niveau de synchronisation interindividuelle, et en toilettant périodiquement les dysfonctionnements. Cela permet de réarticuler les niveaux et les territoires, de l'univers infra-microéconomique à l'univers macroéconomique, en considérant qu'il n'y a pas de différence essentielle entre ces niveaux d'analyse grâce au *phénomène d'isomorphisme*. Ce dernier explique que la valeur ajoutée produite par un individu contribue en soi au PIB (produit intérieur brut) d'une nation (Savall et Zardet, 2004b). Dans ce cadre, nous formulons l'hypothèse subséquente.

Hypothèse HP2 : Développer les compétences collectives et co-construire un plan de formation intégrée avec les acteurs associatifs et municipaux développe la coopération et améliore la qualité de services aux citoyens.

La figure 7 ci-dessous présente un résumé de cette sous chapitre agit sur le système d'information stimulant.

Figure 7. Résumé du système d'information stimulant



2.4 L'intervention socio-économique pour conduire le changement et réduire la destruction de la valeur ajoutée

La théorie socio-économique s'est intéressée aux dispositifs de conduite du changement qui permettent de transformer les coûts cachés en valeur ajoutée et de développer durablement cette transformation. C'est ainsi qu'un dispositif opérationnel de conduite du changement, nommée *intervention socio-économique* a été conçu puis expérimenté dans

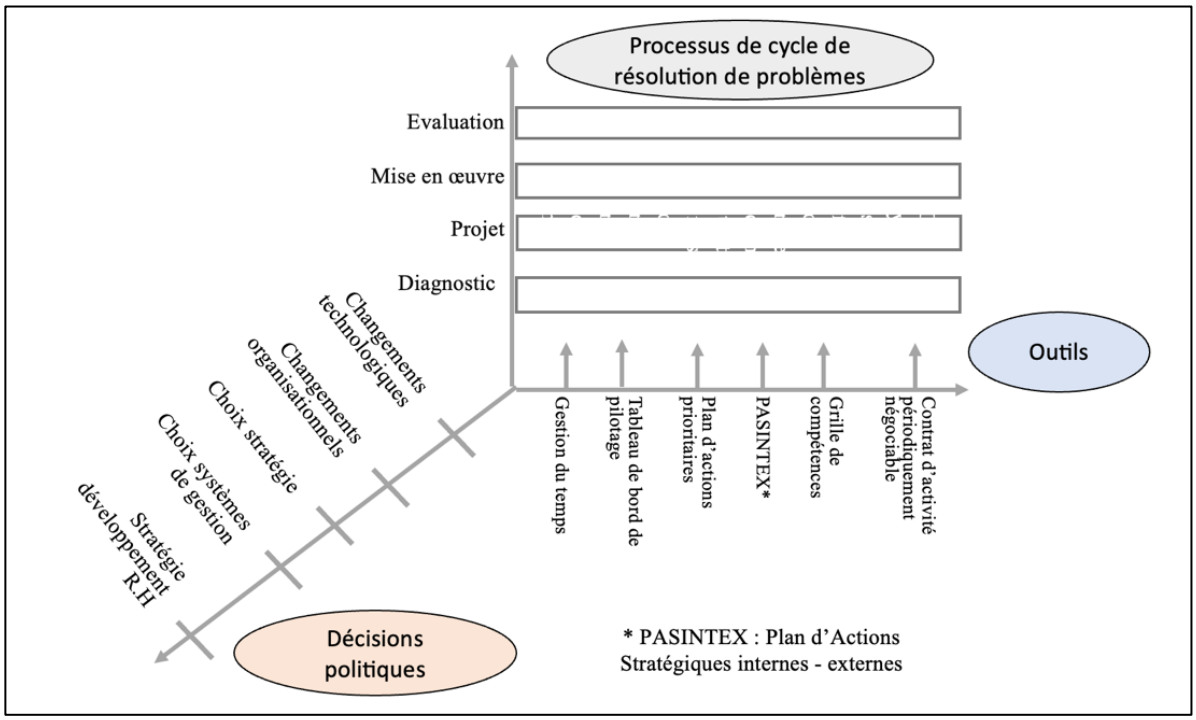
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

plus de 2200 entreprises et organisations à ce jour, via des recherches-interventions en entreprise conduite par les chercheurs de l'ISEOR.

2.4.1. Le trièdre de l'intervention socio-économique

Le processus d'intervention socio-économique s'inscrit dans un processus plus large de changement. Il s'agit d'un processus d'apprentissage individuel et collectif structuré par des séquences précises et ordonnancées, élaboré à partir d'une méthode de recherche-intervention (Savall et Zardet, 1987, 1995, 2004, 2005, 2015; Savall et Zardet). Les axes de l'intervention socio-économique définissent le cadre du changement (Savall et Zardet, 2014). Le trièdre de l'intervention socio-économique se compose de trois axes majeurs : un axe processus de résolution de problèmes, un axe outils de management et un axe décisions politiques. La figure 8 suivante présente le trièdre de l'intervention socio-économique.

Figure 8. Trièdre de l'intervention socio-économique – trois axes de pilotage



Source : ISEOR 1991

L'axe du trièdre concernant le processus de résolution de problèmes se déroule en quatre étapes : le diagnostic, le projet, la mise en œuvre et l'évaluation. Ces étapes impliquent la mobilisation des acteurs de l'entreprise et visent à améliorer la coordination entre les services, souvent en réorganisant le travail. Le processus de changement vise à identifier progressivement les dysfonctionnements de l'organisation pour élaborer un projet d'amélioration participatif. Ce projet se décline en micro-projets axés sur des actions de changement locales qui renforcent la responsabilisation des acteurs. Après la phase de projet, planifiée dans le temps, vient la phase de

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

mise en œuvre des actions d'amélioration, suivie d'une évaluation des résultats. Une description plus fine du processus de changement est présentée plus loin dans ce chapitre.

- **Les outils de management socio-économique**

L'axe des outils de management vise à doter la direction et les managers de l'organisation *des outils de gestion nécessaires pour piloter le changement*. Pendant le processus, l'encadrement est formé à l'utilisation de ces outils de pilotage adaptés à leurs responsabilités respectives. La direction, quant à elle, est formée à des outils d'élaboration et de planification de la stratégie globale.

Le *Plan d'Actions Stratégiques Internes et Externes (PASINTEX)* traduit la stratégie socio-économique à moyen et long terme de l'organisation, en identifiant les freins stratégiques à réduire et les actions de développement à entreprendre. Ce plan guide les actions d'innovation socio-économique en mobilisant les ressources internes et devient une série d'objectifs pour les niveaux hiérarchiques inférieurs, assurant ainsi la présence de la stratégie à tous les niveaux de l'organisation (Savall et Zardet, 1987, 2015).

Dans le cadre des *Plans d'Actions Prioritaires (PAP)* semestriels, les objectifs stratégiques sont déclinés en actions collectives, puis en objectifs d'amélioration individuels et d'équipe à travers un outil stratégique appelé *Contrat d'Activité Périodiquement Négociable (CAPN)*. Ces contrats permettent aux managers de négocier avec leurs subordonnés les objectifs à atteindre sur un semestre, en garantissant leur faisabilité.

Les CAPN sont accompagnés d'une contrepartie financière liée à la réalisation des objectifs, et sont évalués sur la base d'indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers. Ils incluent à la fois des attentes de résultats immédiats et de création de potentiel, ce qui peut conduire à la multiplication des actions d'innovation socio-économique dans les contrats des personnes concernées. Les CAPN doivent être pilotés par le manager hiérarchique et peuvent également impliquer d'autres responsables fonctionnels. Les objectifs partagés visent à améliorer à la fois les performances et la qualité de vie au travail (Bonnet et Beck, 2010 ; Savall et Zardet, 1995).

L'évaluation semestrielle renforce la dynamique interne du changement. Les indicateurs qualitatifs, quantitatifs et financiers nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie sont regroupés dans un Tableau de Bord de Pilotage (TDBP), outil quotidien d'aide à la décision du manager. Les Tableaux de Bord de Pilotage (TDBP) aident les managers à piloter à la fois de manière courante et stratégique. Dans le domaine de l'innovation, ils permettent de recueillir des micro-projets locaux, des suggestions d'amélioration ou toute autre étape d'un processus d'innovation. Les indicateurs et outils présents dans un TDBP visent un équilibre entre la gestion axée sur les résultats immédiats et celle orientée vers le développement à long terme.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Parmi ces outils, la grille de compétences de l'équipe sous la responsabilité du manager offre une vision synthétique du potentiel humain actuel et identifie les compétences à développer, que ce soit pour améliorer l'exécution des tâches courantes ou pour développer de nouvelles activités. Dans le contexte de l'innovation, cet outil permet d'avoir une vue d'ensemble des compétences disponibles pour les activités innovantes.

- **L'axe des décisions politiques**

Le troisième axe du processus de changement concerne les décisions politiques qui définissent les orientations stratégiques du changement, telles que la stratégie de l'entreprise ou organisation, les règles collectives ou individuelles, la politique sociale, le choix des pilotes et des personnes impliquées. Dans cette phase, la Direction doit prendre des décisions concernant les étapes nécessaires pour assurer le déroulement du changement, telles que définir une politique de gestion du temps ou établir une assiette de rémunération variable pour les contrats d'activité négociables. L'intervenant-chercheur accompagne pédagogiquement la direction de l'organisation, mais l'intensité de son travail est moindre que dans les axes des processus ou des outils, et il n'y a pas de formation spécifique dans cet axe (Savall et Zardet, 1987, 2015).

2.4.2. Le processus de changement socio-économique

La réussite du processus de changement socio-économique repose sur la combinaison adéquate des trois axes d'intervention. Chacun de ces axes est mobilisé simultanément mais selon une séquence déterminée et ils sont indissociables. Agir uniquement sur un processus génère des résultats économiques à long terme mais avec peu de résultats immédiats visibles. L'utilisation exclusive des outils, en formant l'encadrement sur l'instrumentation managériale, produit des résultats à court terme mais ne favorise pas suffisamment la création de potentiel.

Enfin, une action isolée sur les décisions politiques entraîne une perte d'énergie et une baisse d'implication des acteurs dans le processus de changement. Pour ces raisons, le processus de changement socio-économique est accompagné d'un système de pilotage stratégique, intégré dans un méta-processus appelé l'intervention socio-économique. Ce méta-processus comprend les phases de négociation et de renégociation basées sur les changements effectués (Savall et Zardet, 1987, 2014 ; Savall, Péron, Zardet et Bonnet, 2015).

Ce processus de métamorphose vise à renforcer la cohésion interne de l'entreprise pour générer une performance économique durable en articulant de manière cohérente les axes processus, outils et décisions politiques pour stimuler le potentiel humain, considéré comme le seul facteur actif de création de valeur (Savall, 1974, 1979 ; Savall et Zardet, 1987, 1995 ; Voyant, 2014 ; Savall, Péron, Zardet et Bonnet, 2015).

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Le processus de changement comprend quatre étapes : le diagnostic des dysfonctionnements, la constitution du groupe de projet d'innovation, la mise en œuvre des actions, et l'évaluation des résultats. Le diagnostic socio-économique repose sur l'identification des dysfonctionnements et des coûts cachés, en utilisant des informations qualitatives et quantitatives. Il se traduit par un "effet miroir" présentant les avis des acteurs et des experts. Parallèlement, les intervenants élaborent un avis d'expert basé sur les données recueillies. L'objectif est de préparer les acteurs au changement et de mettre en lumière les causes profondes des dysfonctionnements (1987, 2004).

Dans ce cadre, nous formulons l'hypothèse ci-dessous.

Hypothèse HP3.1 : Le recyclage des dysfonctionnements en actions d'amélioration constitue une contribution humaine pour la création de valeur publique.

- **Les groupes de projet d'innovation socio-économiques**

La deuxième étape du processus de recyclage des coûts cachés en performance est la phase de projet. Cette étape, réalisée par des groupes de projet d'innovation socio-économique, vise à concevoir, dimensionner et valider les solutions ou améliorations pour résoudre les dysfonctionnements identifiés lors du diagnostic. Ces groupes ont quatre objectifs principaux : faire émerger les suggestions du personnel et de l'encadrement, regrouper ces suggestions dans des domaines d'action cohérents avec la stratégie de l'organisation, évaluer financièrement les investissements nécessaires, et canaliser la créativité des acteurs tout en étant limités dans le temps, généralement quelques mois (Savall et Zardet, 1987 ; 2015).

- **La phase de mise en œuvre**

La phase de mise en œuvre suit celle du projet, où les actions d'amélioration sélectionnées sont programmées et intégrées dans les agendas des acteurs concernés. Ces actions sont ensuite lancées et contrôlées, avec un suivi continu via des indicateurs de pilotage et des formations sur les outils de management. Les intervenants assistent l'encadrement et la direction dans l'animation des réunions de pilotage centrées sur la mise en œuvre des actions et le suivi des réalisations. Cette phase permet de tester la faisabilité des actions innovantes pour recycler les dysfonctionnements en performance sociale et économique (Savall et Zardet, 1987 ; 2015). Dans ce cadre, nous formulons l'hypothèse ci-après.

Hypothèse HE3. Les coûts cachés et la CHVACV représentent des ressources économiques potentielles pour financer les services publics sans ressources externes nouvelles.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- **L’évaluation des actions**

La phase d'évaluation des actions d'innovation vise à mesurer leurs impacts sur la performance sociale et économique de l'organisation. Elle compare les performances sociales et économiques avant et après les actions d'innovation, utilisant des entretiens semi-directifs et une analyse des coûts cachés pour évaluer les améliorations. Les résultats sont présentés aux acteurs et un avis d'expert identifie les points forts, les points à surveiller et les recommandations pour un nouveau cycle de performance (Savall et Zardet, 1987 ; 2015). Dans ce cadre, nous formulons les hypothèses continuatrices.

Hypothèse HD3. Les coûts cachés et l’indicateur de contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (CHVACV) constituent des indicateurs de mesure de la valeur publique et de son évolution.

Hypothèse HP3.2 : Le développement du potentiel humain et de la coordination sont des leviers de réduction des dysfonctionnements et de développement de la valeur publique.

- **La dynamique de changement socio-économique**

Le processus de changement socio-économique repose sur l'identification des dysfonctionnements organisationnels, résultant des interactions entre les structures et les comportements des organisations. Ce processus implique la création collective de solutions d'amélioration adaptées au sein des groupes de projet, en vue de préparer des actions innovantes (Savall et Zardet, 1987, 2004, 2007).

- **Transformer les dysfonctionnements en performance**

Le projet d'innovation socio-économique repose sur l'idée que l'innovation est accessible à tous au sein d'une organisation, du personnel de base à la direction. Il ne remplace pas les structures de prise de décision existantes mais se développe dans un cadre organisationnel existant. C'est un processus de changement visant à transformer l'organisation en recyclant les coûts cachés des problèmes en performance socio-économique. Les actions d'amélioration sont basées sur ces problèmes, évalués en termes de coûts cachés, et le processus se termine par l'évaluation des résultats des actions mises en place sur la performance sociale et économique de l'organisation.

- **Transformation organisationnelle du micro au macro-espace de la coopération inter-municipale**

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Le processus de changement socio-économique consiste en une transformation de l'organisation, où les actions proposées visent à résoudre les dysfonctionnements identifiés, résultant en une transformation innovatrice. Les actions d'amélioration sont conçues pour réduire l'impact des dysfonctionnements sur la performance sociale et économique, évaluées en termes de coûts et de bénéfices. Chaque action est une proposition élaborée en groupe, basée sur les dysfonctionnements diagnostiqués, et doit être validée par une instance restreinte pour assurer la cohérence stratégique (Savall et Zardet, 1987 ; 2015).

Notre propre recherche vise à clarifier les caractéristiques managériales, organisationnelles et stratégiques au sein de l'Association de municipalités, dans un contexte déjà décrit mais ayant des impacts stratégiques, managériaux et du manque de valorisation du potentiel humain. La recherche-intervention que nous avons menée nous a conduits à une connaissance approfondie du cas de coopération intermunicipale et de ses enjeux. Par conséquence, nous formulons les hypothèses ci-dessous.

Hypothèse HD4 : La mesure des coûts-performances cachés sensibilise les acteurs à la perte de ressources et de réduction des services fournis

Hypothèse HE4. La valorisation des coûts cachés avec la participation active des acteurs accroît leur acceptation

Hypothèse HP4 : L'estimation par les acteurs eux-mêmes des ressources temps susceptibles d'être économisées par des actions d'innovations constitue un pronostic facilement intériorisé par les acteurs.

2.5 Synthèse des recherches en sciences de gestion de l'ISEOR relatives aux organisations et à la coopération inter-organisationnelle

Dans ce dernier sous-chapitre, nous présentons une synthèse des recherches en sciences de gestion soutenues à l'Université de Lyon et mobilisant la théorie socio-économique. Notre recherche s'inscrit dans la continuité de ces travaux, visant à apporter de nouveaux éléments de compréhension au concept de coopération, coordination et valorisation du potentiel humain à partir de notre recherche sur la coopération inter-municipale et la valeur publique.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tableau 3. Synthèse des thèses en sciences de gestion soutenues à l'Université de Lyon mobilisant la théorie socio-économique

Auteur	Contribution
Abdelmajid Aman (2001)	La formation représente l'un des investissements immatériels nécessaires au développement du potentiel humain et, par conséquent, à l'amélioration de la performance globale. Elle doit être décentralisée, ciblée sur les besoins de formation de manière fine et précise. Les managers ont besoin de développer leurs compétences en communication, coordination, consultation, négociation, organisation, planification, programmation, suivi et évaluation de la formation intégrée.
Daniel Bonnet (2007)	Sa recherche se concentre sur la gestion de la transformation dans un environnement de coopération inter-organisationnelle. Il propose que la mise en œuvre d'un système de gestion de la transformation permette à une entreprise ou à une organisation opérant dans un environnement de coopération inter-organisationnelle de développer sa capacité à se transformer.
Amina Amari, (2008)	L'État a une gestion des ressources humaines ancrée dans une logique juridico-administrative. Le cadre statutaire et règlementaire n'est pas aussi contraignant qu'on le croit, et la mise en place de l'approche compétence est possible si les managers publics en saisissent les atouts. Il serait pertinent de renforcer les mécanismes de communication, de concertation et de coordination pour créer un langage commun entre la direction et le personnel de base et garantir une meilleure adhésion aux projets de modernisation.
Xavier Pierre (2010)	Il développe des méthodes pour améliorer la performance des stratégies territoriales. En identifiant les écarts de compétences entre les acteurs impliqués dans la mise en œuvre des stratégies territoriales, son travail permet de mieux comprendre les causes de la non-coopération. Il montre comment le développement de la fonction d'intervention et de pilotage peut modifier les comportements.
Samia Khenniche (2010)	Ses recherches portent sur le phénomène de la coopération à partir d'une approche intra-organisationnelle, basée sur l'observation des formes, des raisons, des motivations ou des obstacles à l'action commune des individus. Ses travaux permettent de mieux comprendre les interactions entre les trois dimensions de la coopération : horizontale, transversale et verticale.
Sofiane Seghier (2012)	La recherche se focalise sur la gestion des interfaces organisationnelles et la dialectique de la différenciation et de l'intégration. L'auteur analyse la nature conflictuelle de l'interface, qu'il développe à travers la différenciation des entités. Il s'appuie sur les analyses de Lawrence et Lorsch (1968) pour étudier ce qu'il appelle " la zone intermédiaire entre les entités " (Seghier, 2012, p. 16).
Kamar Damaj (2013)	Sa thèse propose une modélisation sur les pratiques managériales dans l'organisation publique : la gestion de la qualité et la planification stratégique, qui nécessitent une interaction permanente. Il est possible d'intégrer des acteurs dans les activités de réflexion stratégique, la réduction de dysfonctionnements de l'organisation et la proposition d'actions de création de potentiel. Le rythme du changement est défini par la formalisation et la contextualisation des changements dans les structures et les comportements. Il recommande un passage du rôle exécutif au rôle managérial.
Helga Fouré (2014)	Son étude se concentre sur la coopération dans le cadre des réseaux d'entreprises et décrit la contribution de la coopération à l'amélioration du domaine de l'économie en réseau, nécessaire au développement des innovations. Ses travaux montrent que le manque de confiance dans les partenaires, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des entreprises en réseau, renforce la résistance des employés à la construction d'une véritable intelligence collective basée sur le partage des connaissances. Les résultats de la recherche montrent qu'un mode de communication plus transparent et plus ouvert contribue à développer le potentiel humain et le capital social, ainsi que les performances socio-économiques des entreprises en réseau.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Stephen Girard (2015)	Sa thèse porte sur la coopération inter-organisationnelle territoriale dans le cadre d'un plan d'insertion par l'activité économique. Il montre que la coopération inter-organisationnelle n'est pas un processus naturel et qu'elle doit être gérée pour être efficace. L'auteur préconise l'application d'un outil de contractualisation, entre les pouvoirs publics et les structures d'insertion, pour activer le sens de la coopération.
Thibault Ruat (2016)	Sa recherche porte sur les pratiques de coopération dans le secteur de la construction et vise à identifier les facteurs et les leviers d'amélioration de la coopération et ses effets sur la performance socio-économique des organisations, notamment du point de vue des stratégies des entreprises de maîtrise d'œuvre.
Pierre El Haddad (2020)	L'auteur étudie les dysfonctionnements de la coopération entre ONG et fournit ensuite des recommandations induites par le terrain pour y remédier. Sa recherche examine également les relations entre les dysfonctionnements inter-organisationnels dans la coopération des ONG et le fonctionnement intra-organisationnel. Les résultats se répartissent en trois grands groupes : les considérations stratégiques dans un paysage fragmenté, l'adaptation des procédures et le développement d'un langage commun. Des recommandations pragmatiques ont été élaborées avec des acteurs de terrain.
Mohammed Ennajem (2020)	Il propose un modèle qui se traduit par : 1. la dimension inter-organisationnelle du contrôle de gestion, instrument multi-acteurs pour investir les lieux de création de valeur et faire face à la complexité de leurs processus ; 2. les configurations du leadership ; 3. le potentiel humain est le seul facteur doté à la fois d'intelligence et d'action pour guider, orienter et assurer le management relationnel et la cohérence stratégique. Ces trois facteurs, connectés et interdépendants, forment une relation de coopération vivante.

La recherche de Xavier Pierre (2010) sur les stratégies territoriales a mis en évidence que les acteurs sont animés par des comportements spontanés en situation d'auto-organisation : compétition, autonomie-domination et égocentrisme. La coopération ne peut être simplement décrétée, elle nécessite des efforts intelligemment mis en œuvre. L'exercice de cette fonction permet d'identifier les besoins d'apprentissage, pour lesquels des formations théoriques et pratiques, ainsi que des évaluations, sont nécessaires.

L'auteur a trouvé aussi cinq concepts de gestion intégrés dans les actes de management : le pilotage dans l'action, le consensus opératoire, l'énergie d'intervention, l'état social spontané des acteurs et le partenariat. Trois modalités d'actions reposant sur la coopération des acteurs ont également été identifiées et qualifiées : le travail en équipe, basé tant sur le développement d'actions communes que sur la synchronisation des programmes d'actions, et le transfert de compétences dans une optique de démultiplication de la mise en œuvre des opérations. Ces constatations soulignent les mêmes difficultés, carences et comportements spontanés au sein des organisations, tant au niveau intra-organisationnel qu'au niveau inter-organisationnel.

De la recherche de Pierre El Haddad (2020), nous retenons les considérations stratégiques dans un paysage fragmenté, l'adaptation des procédures et le développement d'un langage commun. Helga Fouré (2014) insiste sur le manque de confiance dans les partenaires, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des entreprises en réseau, qui renforce la résistance des employés à la construction d'une véritable intelligence collective basée sur le partage des connaissances. Finalement l'étude d'Amina Amari,

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

(2008) révèle que le cadre statutaire et règlementaire n'est pas aussi contraignant qu'on le croit, et la mise en place de l'approche compétence est possible.

Nous espérons que notre thèse apporte une meilleure compréhension des comportements spontanés des acteurs en situation d'auto-organisation, tels que mis en lumière par Xavier Pierre (2010). Nous approfondirons ces concepts en explorant comment ces comportements affectent la coopération et la mise en place des stratégies à long terme. Nous cherchons aussi à enrichir la réflexion sur les besoins d'apprentissage identifiés par Pierre (2010). Nous suggérons des stratégies et des méthodes pratiques pour la formation et l'évaluation des acteurs.

Par ailleurs, nous espérons contribuer à la connaissance des échecs de coopération, en identifiant des causes racines des dysfonctionnements, et clarifier les caractéristiques de la coopération au sein de l'Association de municipalités dans un contexte défavorable avec ses impacts stratégiques, managériaux, son manque de valorisation du potentiel humain, et la destruction de valeur publique.

Enfin, nous visons une compréhension élargie de la coopération inter-municipale sur la base de deux objectifs prioritaires pour le micro et macro-espaces de l'Association : d'une part, le développement des compétences du potentiel humain, et d'autre part, un plan pour la protection de l'environnement. Ces contributions visent à compléter les études antérieures et à expérimenter des solutions managériales pour améliorer la coopération et la performance socio-économique dans le contexte de la coopération inter-municipale.

Conclusion du chapitre 2

Dans ce deuxième chapitre, nous avons exploré en profondeur les concepts-clés de la théorie socio-économique : dysfonctionnements et coûts-performances cachés ainsi que leurs impacts sur la valeur publique. Nous avons également mis en lumière le rôle essentiel de la coopération et de la cohésion comme fondements de la stratégie socio-économique, et l'importance du recyclage des coûts cachés en performances en tant qu'investissement dans le potentiel humain.

En intégrant ces concepts dans une approche globale de formation intégrée, nous avons mis en avant le processus d'intervention socio-économique comme levier de changement pour réduire la destruction de la valeur publique. Le trièdre de l'intervention socio-économique a été mis en lumière comme cadre essentiel pour mener à bien les transformations organisationnelles.

Enfin, en synthétisant les recherches en sciences de gestion menées à l'Université de Lyon dans le cadre de la théorie socio-économique, nous avons enrichi notre compréhension des dynamiques de changement socio-économique. Ces études nous ont permis de mieux appréhender les défis et les opportunités liés à la mise en œuvre de stratégies de recherche-intervention socio-économique et de proposer une contribution spécifique de notre recherche.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Chapitre 3. Le concept de la valeur publique et sa légitimité, clé de sa définition

Introduction

L'objectif de ce chapitre est d'exposer les éléments significatifs de la valeur publique et présente les travaux relatifs à la théorie socio-économique en lien avec les problématiques de service public.

Ce chapitre vise aussi à définir le cadre théorique de la valeur publique auquel notre recherche vise également à contribuer. Nous commencerons par présenter la valeur publique comme un nouveau paradigme (3.1), puis nous examinerons les critiques du concept de valeur publique et analyserons sa destruction (3.2). Ensuite, nous définirons la valeur publique et la situerons dans la théorie socio-économique en présentent les travaux relatifs à la théorie socio-économique en lien avec les problématiques de service public. (3.3). Enfin, nous explorerons d'autres approches méthodologiques pour mesurer la valeur publique (4).

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3.1 La valeur publique, un nouveau paradigme

Les fondements démocratiques et étatiques reposent sur la légitimité découlant de l'intérêt général de la société. La réalisation de cet objectif implique la résolution des besoins et des problèmes publics qui l'entravent. Face à une multitude de défis et à des ressources limitées, l'État doit œuvrer à atteindre le bien commun de manière toujours plus efficace et efficiente. À la recherche d'une plus grande efficience à la fin du XXe siècle, l'État a opéré un changement de paradigme, passant d'une approche bureaucratique (Weber, 1946) à un modèle post-bureaucratique, guidé par les principes du nouveau management public (Hood, 1991).

Cette évolution a engendré des transformations significatives dans le secteur public. L'État chilien, notamment, a adopté le nouveau management public et a maintenu cette orientation, en particulier depuis la mise en œuvre du modèle économique néolibéral, à partir de 1980, et des recommandations de l'OCDE (1996).

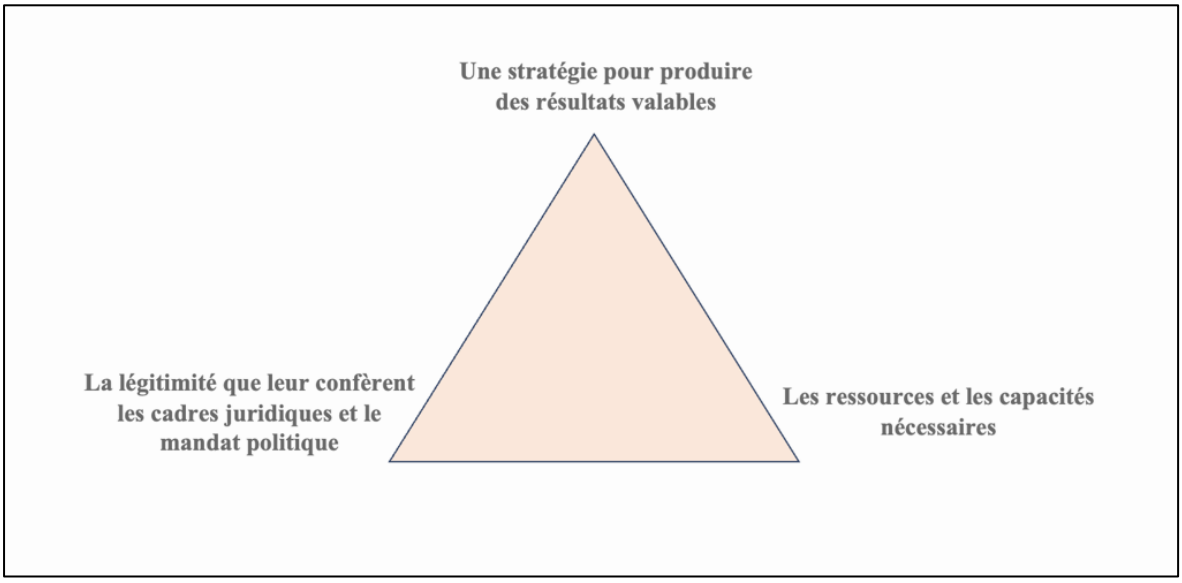
Parmi les théories ayant inspiré ces réformes, on peut citer la *théorie des choix publics* (Boyne, 1998; Rowley, 1995; Self, 1993; Streeton et Orchard, 1994), la théorie de l'agence (Althaus, 1997; Petersen, 1995a; Walsh, 1995), la théorie des coûts de transaction (Petersen, 1995b; Williamson, 1979, 1999) et la théorie de la concurrence (Cubbin, Domberger et Meadowcroft, 1987; Domberger, Hall et Li, 1995; Hensher et Beesley, 1989; Rimmer, 1994; Savas, 1982). Le paradigme du nouveau management public repose sur des hypothèses spécifiques concernant le comportement humain, centrées sur l'individualisme, l'instrumentalité et la rationalité individuelle (Kelly, 1998; Lynn, 1998).

Cependant, les résultats démontrent que le *nouveau management public* a provoqué une fragmentation des relations (O'Flynn et Alford 2005), a généré une augmentation des coûts de transaction (Entwistle et Martin, 2005; O'Flynn et Alford 2005), qu'il a rarement engendré une concurrence véritable (Entwistle et Martin 2005), et n'a pas apporté la preuve de réels gains d'efficience (Minogue, 2000). Même l'OCDE, dans son rapport de 2003, a reconnu que les "réformes ont produit des résultats négatifs inattendus", sapant les valeurs de gouvernance les plus profondes dans les organisations de service public (p.2). Ces résultats ont conduit à l'émergence d'un nouveau paradigme (O'Flynn, 2007), celui de la *théorie de la valeur publique*, qui trouve son origine dans les postulats de Moore (1994, 1995). Dans ce nouveau paradigme *la légitimité est clé pour sa définition*.

La valeur publique a été identifiée par Hughes (2006) comme un concept né d'une théorie post-bureaucratique et post-concurrentielle. Moore, qui a introduit le concept, souligne que la valeur publique est produite par les gestionnaires publics à l'aide de leur célèbre triangle stratégique, comprenant une stratégie pour produire des résultats valables, les ressources et les capacités nécessaires, et la légitimité que leur confèrent les cadres juridiques et le mandat politique. Cela implique que les fonctionnaires définissent ce qu'est la valeur publique (Smith, 2004).

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Figure 9. Triangle stratégique de la valeur publique, Moore 1995



La valeur publique, loin d'être une somme des préférences individuelles, est multidimensionnelle, reflétant les préférences exprimées collectivement par les citoyens dans le cadre du processus politique. Dans cette approche, ce ne sont pas les individus, mais leurs représentants élus, les personnes nommées et les principales parties prenantes au sein des organisations gouvernementales qui fournissent de la valeur publique à leurs citoyens (Alford 2002).

Selon la littérature, la valeur publique prend en compte les actions organisationnelles et opérationnelles coopératives, générant un cadre général pour les formes post-concurrentielles et collaboratives de gouvernance en réseau (Kelly et al. 2002 ; Moore, 1995 ; Stoker, 2006). Elle exige donc que l'activité gouvernementale soit interconnectée et interdépendante afin de résoudre des problèmes complexes (O'Flynn, 2007). Les autorités publiques doivent être en mesure d'initier des actions concertées non seulement au sein de leur propre organisation, mais aussi avec une série de parties prenantes ayant des intérêts différents et même concurrents (Broussine, 2003).

La définition de la valeur publique se déploie selon plusieurs dimensions, allant d'une approche holistique de la gestion publique à l'amélioration continue des services publics (Constable, Passmore, et Coats, 2008 ; Moore, 1995), jusqu'à sa connexion aux valeurs sociales, à l'équité, à la cohésion sociale, et à la justice culturelle et distributive (O'Flynn, 2005 ; Hefetz et Warner, 2004). De manière complémentaire, elle peut être associée à la résolution des conflits, au partage de l'information et à la clarté des objectifs dans le contexte des services publics (Domberger et Fernandez, 1999 ; Entwistle et Martin, 2005).

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

3.2 Critiques du concept de valeur publique et analyse de sa destruction

3.2.1. La valeur publique un concept vague, ambigu et non démocratique ?

La notion de valeur publique, en plus d'être qualifiée de concept vague et ambigu, est critiquée pour être déterminée par les politiciens, les bureaucrates et les experts (Benington, 2011 ; Bozeman, 2007 ; Hartley, Alford, Knies, et Douglas, 2017 ; Nabatchi, 2012). Les études critiquant ce concept soulignent que mettre l'accent sur les décideurs ne garantit pas nécessairement la création de valeur publique, car les politiciens peuvent prendre de mauvaises décisions. Ainsi, la pratique démocratique de définir les valeurs publiques est remise en question (Méndez, Pegan, et Triga, 2022).

Parmi les différentes dimensions de la valeur publique, l'importance de la valeur démocratique est soulignée. Elle est liée à la qualité participative des processus politiques, appelée légitimité des "intrants" (Schmidt, 2013). Certaines approches de la création de valeur publique incluent également les perceptions subjectives des citoyens (Bozeman, 2019 ; Meynhardt et Bartholomes, 2011 ; Nabatchi, 2012). La manière dont les citoyens perçoivent la valeur publique peut contribuer à la légitimité du "résultat" en termes de capacité de la politique à résoudre les problèmes (Schmidt, 2013).

Certains auteurs ont souligné que les processus d'engagement des citoyens peuvent entraîner des coûts de gestion, de ressources et de temps, retardant ainsi la prise de décision (Hong, 2015). Cependant, ils peuvent également contribuer à atténuer les tensions, prévenir les conflits futurs, destructeurs de valeur publique, accroître la confiance et la loyauté envers les institutions gouvernementales (Alon et Barkat, 2020 ; Karens, Jasper, Klijn, et Voets, 2016 ; Teodoro et An, 2018) et promouvoir une identité collective (Borz, Brandenburg et Méndez, 2022). Cette approche considère les citoyens comme des résolveurs de problèmes et des cocréateurs participant activement à la définition des valeurs publiques (Bryson, Crosby et Bloomberg, 2014).

Dans ce contexte, les approches basées sur la théorie du marketing des services (Osborne, Radnor et Nasi, 2013), connues sous le nom de logique dominante du service public, remettent en question la valeur publique en indiquant qu'il s'agit d'un concept flou (Osborn, 2018). Contrairement à Moore, ils définissent la valeur publique comme une valeur collective représentant l'agrégation des perceptions individuelles de valeur des citoyens, les bénéficiaires finaux. L'approche de logique dominante du service public définit sa nature à différents niveaux des écosystèmes de service public (Ojasalo et Kauppinen, 2022).

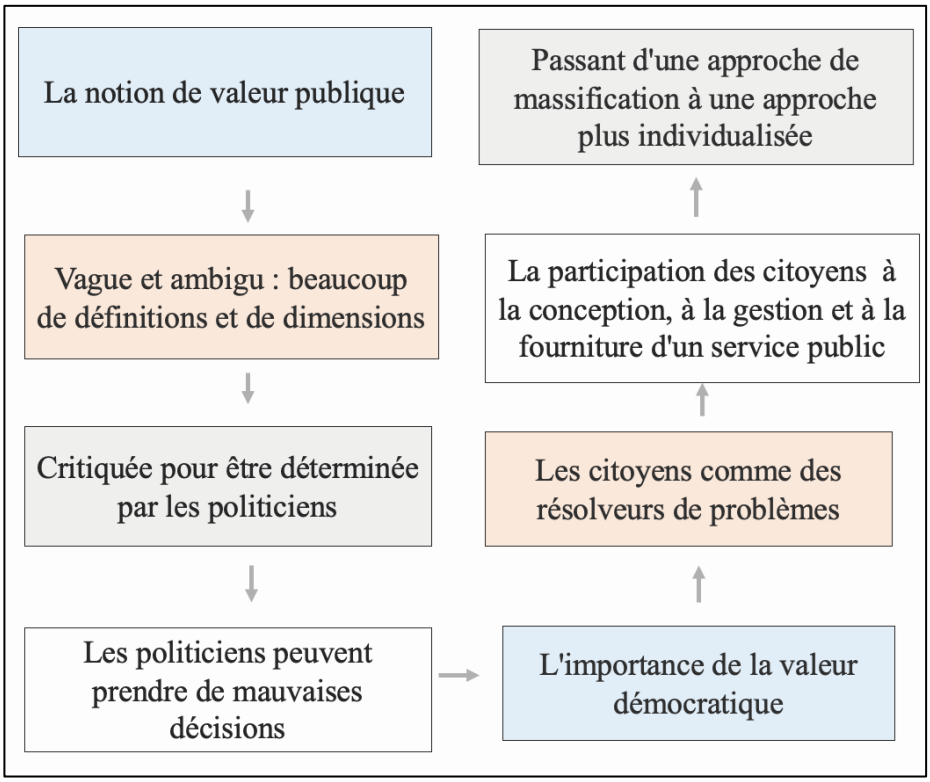
La politique est considérée comme un mécanisme influençant les bases de la coopération en modifiant les préférences des individus, créant un environnement propice à la collaboration, plutôt

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

qu'une simple "politique de parti" opportuniste (Stoker, 2006, pp. 46-47). L'efficience et l'efficacité de la création de valeur publique dépendent de l'interaction des acteurs au sein des écosystèmes et entre leurs différents niveaux (Chandler et Vargo, 2011). La création de valeur est liée à l'impact de la participation des individus à la conception, à la gestion et à la fourniture d'un service public, intégrant la valeur dans la production, l'utilisation et le contexte. Ces auteurs considèrent la relation de ces services avec les expériences de vie individuelles, les besoins et les attentes des utilisateurs (Osborne, 2021).

La figure 10 suivante résume les principaux arguments avancés par les auteurs et résume la conclusion de cette partie du sous-chapitre.

Figure 10. Critiques du concept de valeur publique



Les principaux arguments avancés par les auteurs résument la conclusion de cette partie du sous-chapitre sur la notion de valeur publique : un concept vague et ambigu avec de nombreuses définitions et dimensions. Il est critiqué pour être déterminé par les politiciens et la bureaucratie, ce qui peut entraîner de mauvaises décisions politiques et une faible importance accordée à la valeur démocratique. Cependant, les citoyens peuvent également contribuer à résoudre les problèmes publics. La participation citoyenne peut ainsi jouer un rôle crucial dans la conception, la construction et la gestion des services publics, proposant ainsi de passer d'un modèle de masse à un modèle individualisé.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3.2.2. Destruction de la valeur publique

Bozeman (2002) a été le premier à souligner que la valeur publique peut être perdue ou détruit. Il a mis en lumière que la destruction de la valeur publique résulte de politiques inadéquates, qui ne représentent pas les valeurs fondamentales de la société. Il s'agit, par exemple, de pénuries de prestataires de services publics, de planifications à court terme, de priorités accordées à l'efficience plutôt qu'à la création de valeur publique, ainsi que de menaces pesant sur les moyens de subsistance et la dignité humaine.

D'autres auteurs insistent sur le fait que le manque de confiance peut effectivement détruire la valeur publique (Kelly, Mulgan et Muers, 2002). De plus, de mauvaises décisions économiques et budgétaires, des échecs de leadership, des difficultés dans les interactions ou les relations entre la politique et la gestion, des défaillances dans l'évaluation de la valeur au sein de l'organisation peuvent contribuer à la destruction de la valeur publique (Parker et al. 2023).

Par ailleurs, d'autres auteurs ont examiné la dynamique de la destruction de la valeur publique (Alford et Yates, 2014 ; Bozeman et Johnson, 2015 ; Williams, Kand, et Johnson, 2016). La destruction de la valeur publique se traduit par une augmentation des inégalités et une perte de démocratie (Steen, Brandsen et Verschuere, 2018). Pour certains, elle se manifeste lorsque des groupes de citoyens sont exclus, rejetés ou sacrifiés, que les services publics sont captés par des individus ou des groupes, limitant l'accès de la population générale, et par des désaccords et des conflits entre différents groupes d'intérêts sur la nature de la valeur publique (Cui et Osborne, 2022).

La destruction de la valeur publique peut également survenir au cours des processus de prestation de services, soulignant ainsi l'importance de veiller à ce que les activités créatrices de valeur publique soient constamment réévaluées et interrompues si elles ne sont pas utiles (Benington, 2011). Plé et Chumpitaz Cáceres (2010) soulignent que la destruction conjointe de la valeur peut se produire en raison de l'utilisation inappropriée, accidentelle ou intentionnelle des ressources. Echeverri et Skålén (2011) soulignent le désalignement entre les parties en interaction.

Dans le cadre de la logique dominante des services publics, ils ont identifié que la destruction de valeur survient en raison des asymétries de pouvoir entre les prestataires de services publics et les usagers, en particulier lorsque certains groupes d'usagers sont exploités, ainsi que d'une mauvaise utilisation des ressources, un comportement opportuniste et un défaut d'information (Cui et Osborne, 2022). De plus, le manque de reconnaissance des opportunités (privées) de création de valeur, la sous-évaluation de la collaboration et l'impact négatif des valeurs sociales peuvent également contribuer à la destruction de valeur (Alon-Barkat, 2020 ; Gronow, Wagner et Ylä-Anttila, 2020).

La dichotomie entre les valeurs publiques et privées est la raison sous-jacente de cette destruction. Le paradigme de la valeur publique privilégie implicitement la valeur publique par rapport à la valeur

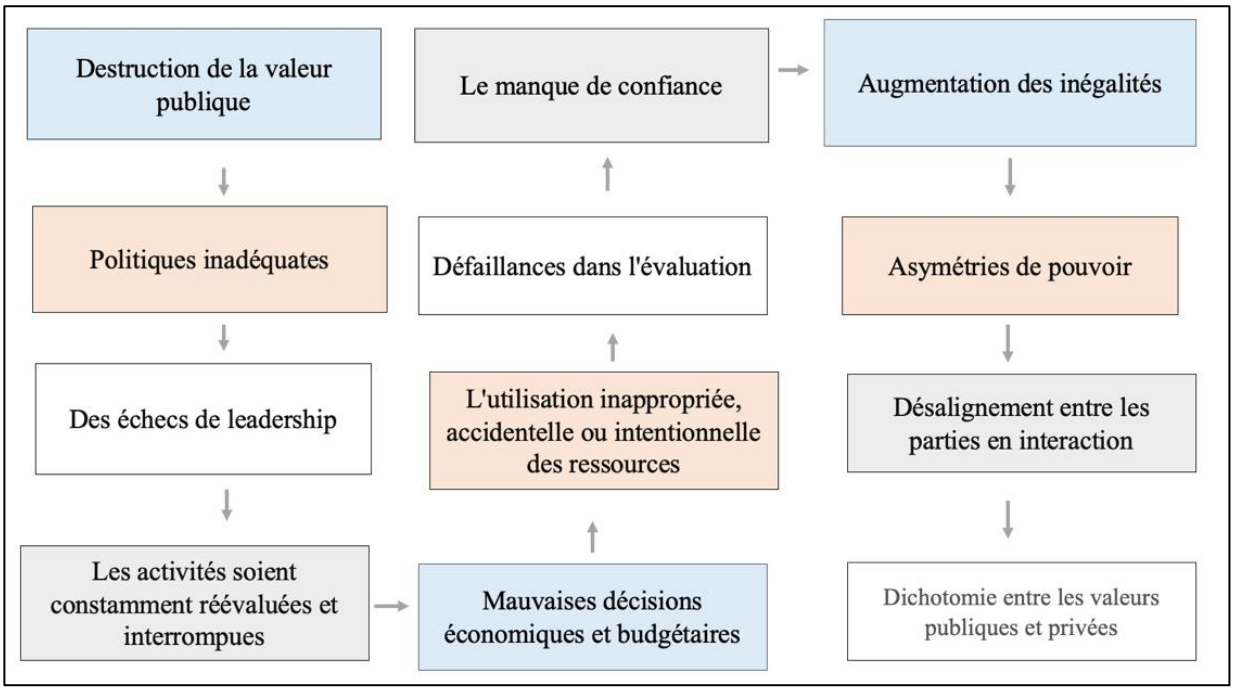
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

privée (Benington, 2011). La destruction de la valeur n'est pas simplement un choix normatif, se référant à l'approche de Moore. Divers intérêts publics et privés interagissent au sein d'écosystèmes complexes de services publics. Lorsqu'ils entrent en conflit, la valeur peut être affectée à court et à long terme (Cui et Osborne, 2022).

La création et la destruction de valeur sont des alternatives lors de la prestation de services (Echeverri et Skålén, 2021 ; Engen et al., 2021). Dans un contexte de service public, la destruction de valeur est inhérente au service (Cui et Osborne, 2022). Les conflits et les destructions de valeur peuvent être bien gouvernés et négociés ; différents utilisateurs créent des valeurs différentes. Malgré les débats et les divergences d'opinions au sein de la littérature, il demeure une absence de consensus sur la définition de la valeur publique et son éventuelle destruction (Faulkner et Kaufman, 2018 ; Parker et al., 2023).

La figure 11 ci-dessous résume les principaux arguments avancés par les auteurs et résume la conclusion de cette partie du sous-chapitre.

Figure 11. Destruction de la valeur publique



La destruction de la valeur publique découle de politiques inadéquates, d'un manque de leadership, d'activités inconstantes et interrompues, de mauvaises décisions économiques et budgétaires, de l'utilisation inappropriée des ressources, du manque d'évaluation, du manque de confiance, de l'augmentation des inégalités, des asymétries de pouvoir, des désalignements entre les parties prenantes et de la dichotomie entre les valeurs publiques et privées. Ces éléments résument les principaux arguments avancés par les auteurs et concluent cette partie du sous-chapitre.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3.3 Définition de la valeur publique et positionnement dans la théorie socio-économique appliquée aux organisations de service public

Dans cette thèse, la définition de la valeur publique repose sur la *"satisfaction des problèmes et des besoins publics, en accordant la priorité aux critères de compétitivité et de solidarité, d'efficacité économique et sociale, ainsi que d'équilibre entre performance et cohésion. Sa concrétisation est rendue possible grâce à l'investissement dans le potentiel humain et la coordination"*. La définition proposée repose sur l'approche socio-économique du management public, qui met en avant l'implication du personnel, l'amélioration des conditions de travail, une rémunération individuelle et collective stimulante, ainsi que la mise en place d'objectifs de performance mesurables (Savall, Zardet et Goter, 2012).

La valeur publique, comme nous l'avons analysée, est un concept complexe ou les valeurs privées sont souvent associées à l'individualisme économique et à la valeur économique basée sur le prix, et les valeurs publiques sont fondées sur des obligations ou des droits sociaux communs. Dans un contexte d'évolution des besoins sociaux, le secteur public est confronté à une demande croissante de personnalisation des services, passant d'une approche de massification à une approche plus individualisée.

Cette évolution nécessite une révision des pratiques de pilotage traditionnellement utilisées, jugées inefficaces lorsqu'elles ne répondent pas de manière pertinente aux besoins. Les citoyens sont de plus en plus perçus comme des utilisateurs actifs cherchant à satisfaire leurs besoins. Cette évolution se traduit également par une évaluation croissante des services publics, où la notion de résultat est devenue courante. Ainsi, les objectifs et de moyens se généralisent, et divers organismes évaluent la qualité, la cohérence et l'efficacité des services publics.

Khenniche et Podevynt-Menant (2021) soulignent que les organisations publiques doivent faire face à une pression croissante d'efficience et de reddition de comptes, en plus des attentes en termes d'efficacité de leur action. Ils mettent en avant l'importance d'une approche commune de la performance de l'action publique, de la co-construction d'un plan d'action politico-stratégique partagé, et de l'élaboration d'indicateurs de pilotage prenant en compte le territoire et la population.

Dans le contexte de la gestion des collectivités territoriales, elle fait l'objet de critiques foisonnantes aggravant par la perte de confiance non seulement de ses usagers externes mais aussi celle de ses acteurs internes, agents et élus. Selon l'approche socio-économique du management public, il est possible de restaurer la confiance du fonctionnaire et de l'élu. En réduisant leur distance cognitive par un management socio-économique jouant à la fois sur la satisfaction sociale et sociétale et sur une consommation plus efficiente des ressources.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Ils existent trois facteurs clés pour restaurer la confiance : - un engagement politique sans faille des élus des collectivités territoriales pour la mettre en œuvre ; - une méthodologie participative, structurée et négociée pour identifier les dysfonctionnements dans toutes les équipes et les services des collectivités considérées et - mettre en œuvre des plans d'actions socialement supportables de conversion des coûts en performances (Noguera, 2006, 2008 ; Savall, Zardet, 2010).

L'approche socio-économique a identifié deux archétypes de dysfonctionnements générateurs de déperditions économiques au sein d'une collectivité territoriale. D'une part ceux qui résultent de - décisions politiques de dépenses et qui vont être jugés comme ne contribuant pas (ou plus) à la production attendue de services publics. D'autre part, - ceux engendrés par les dysfonctionnements d'organisation et qui engendrent des coûts le plus souvent cachés par les systèmes d'information traditionnels comptable.

D'autre, *la légitimité du service public se gagne par la démonstration du ses action et de la qualité de la conduite qui en découle*. Fondé sur des principes d'éthique de redistribution, d'équité et de solidarité (Bartoli et al., 2011). Le service public vise à orienter la gestion vers les résultats de son action, et non plus seulement sur ses moyens (Carassus et al., 2011). La performance publique correspond à la capacité d'une organisation publique à maîtriser ses ressources humaines, financières et organisationnelles, afin de produire une offre de services publics adaptée, en qualité et quantité, répondant aux besoins de ses parties prenantes et générant des effets durables vis-à-vis de son territoire (Cappelletti et Khenniche, 2017, p. 22).

La problématique de l'évaluation de la performance dans les services publics met en lumière la divergence entre les indicateurs de production et d'impact en soulèvent des questions sur la manière dont la valeur publique est mesurée. Pourtant, une évaluation plus complète et précise des actions publiques ne doit pas se limiter à une gestion efficiente des ressources financières. Il est essentiel de prendre en compte les impacts socio-économiques, tels que les bénéfices pour la communauté et les ressources mobilisées par les acteurs impliqués.

La méthodologie développée par l'ISEOR pour évaluer les impacts socio-économiques offre un outil précieux aux organisations publiques dans leur processus de décision et d'amélioration de leurs actions : "l'indicateur contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable" CHVACV (Savall et Goter, 2021).

L'indicateur synthétique CHVACV permet d'évaluer la performance socio-économique globale ou de la valeur publique, en calculant la valeur économique d'une heure de travail humain. L'étude de la *performance globale et durable* est une théorie socio-économique de la création de valeur. Celle-ci énonce que *le potentiel humain est le seul facteur actif et créatif de valeur économique durable*, dans l'horizon continu court-moyen-long termes (Savall et Zardet, 2010).

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Le principe d'isomorphisme permet que cette performance s'étende sur des territoires enchevêtrés, depuis le niveau infra-micro (l'individu) jusqu'au niveau macroscopique de l'univers économique et social transnational. Lorsque ces niveaux sont en continuité grâce à un effet de propagation dans l'espace, cet isomorphisme concerne notamment la création de valeur ajoutée, mesurée au niveau d'une région intra-nationale ou transnationale, comme c'est le cas avec le PIB.

Les coûts cachés constituent une destruction de la valeur publique, totalement ou partiellement ignorée dans la comptabilité de l'organisation de service public. Ils comprennent des dépenses excessives et des coûts d'opportunité qui compromettent la capacité offrir des services publics de manière permanente. Ce gaspillage de ressources économiques résulte de dépenses inutiles et du manque de création de valeur ajoutée par les acteurs internes. Cette destruction de valeur ajoutée peut être mesurée à différents niveaux de l'espace économique et géopolitique pour le principe d'isomorphisme : l'individu, l'organisation, le secteur, la région et la nation. La contribution horaire à la valeur ajoutée sur coût variable CHVACV représente un indicateur pertinent pour mesure la performance économique globale durable, voir la valeur publique ou sa destruction.

Le tableau 4 expose plusieurs cas de recherches-interventions au sein des organisations de service public, en mettant en œuvre la gouvernance socio-économique. Ils relèvent des d'importants résultats en termes de création de valeur publique. Ces résultats témoignent que l'amélioration du management et modernisation durable des services publics est possible.

Tableau 4. Recherches-interventions socio-économique menées au sein des organisations de service public

Auteur (s) / Titre	Résultats
Goter et Khenniche, 2022. *Évaluation des politiques publiques : vers une pratique intégrée au pilotage de l'action publique*	Ateliers Santé Ville, une collectivité territoriale s'engage dans la réduction des inégalités territoriales et sociales de santé. La méthodologie socio-économique permet d'évaluer ces impacts socio-économiques. Les études démontrent comment cette évaluation peut conduire à l'identification de domaines d'amélioration et à l'optimisation des ressources disponibles. L'évaluation des impacts socio-économiques des actions publiques est essentielle pour garantir l'efficacité et l'efficience des politiques publiques, ainsi que pour améliorer la qualité des services publics et la satisfaction des citoyens.
Savall, Zardet et Goter, 2012. *Modernisation des services publics: état des lieux et enjeux d'une gestion socio-*	Met en évidence les cas d'organisations de services publics ayant mis en œuvre la méthodologie socio-économique en Belgique, au Mexique et en France. Par exemple, l'Agence de sécurité sociale en France a amélioré son efficacité en, ce qui a permis de mieux répondre aux attentes des usagers et de jouer un rôle de premier plan dans la réforme de la régionalisation. De même, une administration publique belge de la

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

économique des équipes et des missions.	formation professionnelle a pu apaiser les tensions liées à la réforme du marché de l'emploi en mobilisant tous les agents autour de la mise en place de nouvelles entités dédiées. Le ministère de l'État du Yucatan, au Mexique, a réalisé de nombreuses améliorations de son fonctionnement et a pu autofinancer la mise en place d'un système de déclarations numériques des démarches pour les usagers (Savall, Zardet, 2007)
Cappelletti et Khenniche, 2017. *Coproduire la performance socialement responsable des collectivités territoriales : Résultats émergents d'une recherche-intervention au sein d'une mairie.*	Étudie les conditions du développement coproduit de la performance socialement responsable d'une collectivité territoriale. Pour ce faire, il s'appuie sur une recherche-intervention socio-économique menée au sein d'une mairie de 900 agents d'une commune de 50 000 habitants. Les résultats de cette recherche mettent en lumière que la performance socialement responsable d'une collectivité territoriale nécessite le recours à une méthode de management adaptée. Cette méthode doit permettre une représentation coconstruite de la performance publique entre les sphères administrative et politique, une évaluation systématique de cette performance, ainsi qu'une réduction de la distance cognitive entre les acteurs publics. Ces éléments sont essentiels pour stimuler la synchronisation, le pilotage des politiques et la coproduction des stratégies publiques décidées.
Nicolas Millet *(Savall et Zardet, 2008)*	Le Directeur des Stratégies Territoriales et de l'Aménagement du Territoire de la Chambre de Commerce de Lyon expose les stratégies d'amélioration du service public à travers l'analyse des activités d'un service de gestion des plaintes.
Claude Bossens *(Savall et Zardet, 2008)*	Le Contrôleur de gestion du Forem Belgique présente la mise en place du contrôle de gestion socio-économique au sein de cet organisme public chargé de l'emploi et de la formation. Cette démarche a permis de mesurer les performances de l'organisation et de créer du potentiel.
Marc Guillieaux *(Savall et Zardet, 2008)*	Centre Saint-Georges en Belgique. Expliquez le processus d'implantation du management socio-économique dans une maison de retraite confrontée aux mutations stratégiques.
Françoise Losfeld *(Savall et Zardet, 2008)*	Responsable Intervenants, Mutualité Chrétienne Hainaut Picardie de Belgique. Apportez les principaux résultats obtenus par cet organisme gestionnaire d'assurance maladie avec la mise en œuvre du management socio-économique.
Annelyse Guillaume *(Savall et Zardet, 2008)*	Directrice qualité de l'Association Amis de l'Atelier. Donnent les premiers résultats de la mise en place du management socio-économique au sein de cette grande association d'établissements

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

	sociaux et médico-sociaux, ce qui a permis de renforcer l'intérêt porté au management des personnes et de favoriser la coopération.
Joseph Gauchard *(Savall et Zardet, 2021)*	La Poste, souligne l'importance de moderniser le service public en équilibrant l'aspect économique et la performance sociale. Elle insiste sur le changement de vision nécessaire pour passer d'une culture administrative fermée à une économie ouverte à la concurrence, en mettant en avant la gestion efficace du temps comme un indicateur clé de la capacité à gérer l'activité humaine. La Poste souligne également que le management n'est pas une science exacte, mais une science humaine, ce qui en fait sa grandeur.
Patrick Tabchoury, Donabelle Zakkiur et Roks Mazraani *(Savall et Zardet, 2021)*	Management socio-économique pour le développement de l'hôpital : met en lumière les avancées en matière de qualité des soins, d'amélioration de la gestion des ressources humaines, de réduction des coûts cachés, d'amélioration de la technicité et des équipements dédiés, d'optimisation de l'utilisation des espaces physiques, de recrutement plus efficace, d'actions en faveur du développement durable, et d'amélioration de la qualité de service.
Carrasco et Sanchez *(Savall et Zardet, 2021)*	Présentent les calculs de coûts, les indicateurs de gestion, et les outils de business intelligence et business Analytics pour le service public, soulignant l'importance des informations pour la prise de décisions et l'amélioration de la gestion. Ils mettent en avant le développement de modèles d'analytique prédictive, de big data et de data mining pour identifier les tendances, les anomalies, les coûts cachés, et améliorer continuellement le service public.
Anne Thiébaut et Denis Fiere *(Savall et Zardet, 2021)*	La démarche socio-économique et les structures hospitalières : Expose les similitudes entre la démarche diagnostique médicale et socio-économique, ainsi qu'entre la recherche expérimentale en médecine et la recherche en sciences de gestion. Deux cas de démarches socio-économiques illustrent le propos, l'une menée dans le service d'hématologie du CHU de Lyon et l'autre relative à l'organisation de la transfusion sanguine. Elle facilite l'identification et la compréhension des dysfonctionnements des structures hospitalières pour permettre la définition de nouvelles pratiques afin de favoriser des projets stratégiques innovants.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La destruction de la valeur publique dans la théorie socio-économique se produit lorsque les acteurs entrent en situation d'auto-organisation, ne sont pas mobilisés et ne sont pas gérés. C'est-à-dire le potentiel humain est négligé. Dans cette situation, les structures organisationnelles, qui sont en interaction permanente avec les comportements humains, génèrent des anomalies ou des perturbations qui engendrent dysfonctionnement.

Chaque heure que l'être humain consacre aux activités de travail est valorisée en termes économiques. Le temps passé par les personnes à réguler les dysfonctionnements entraîne des coûts cachés, qui normalement ne sont pas visibles dans les systèmes d'information comptable traditionnels. Ils affectent la performance économique, sociale et sociétal de l'organisation de service public. Cela génère que l'indicateur synthétique CHVACV diminue, et pourtant la destruction de la valeur publique augmente.

La coordination est au cœur de la création de la valeur publique. Cela nécessité de mobiliser les acteurs autour d'un projet d'innovation socio-économique, pour résoudre les dysfonctionnements et recycler les coûts cachés. En effet, les dysfonctionnements et coûts cachés sont en même temps des ressources et des opportunités d'augmentation de la valeur publique. Ils sont donc, de performance cachée. Pour cette raison la théorie socio-économique utilise le concept de coût-performance caché (Savall et Zardet, 2014).

Les macrostructures sont constituées de territoires géographiques prenant en compte les institutions, les infrastructures, les communications, l'éducation et la culture qui s'y développent. Il s'agit d'éléments relativement stables qui sont généralement gérés par les autorités publiques, ce qui influence la prospérité d'un territoire.

Les macro-dysfonctionnements peuvent être réduits par des politiques structurelles qui permettent de recycler les macro-coûts cachés en ressources récupérées pour améliorer le bien-être, la qualité de vie ou la valeur publique (performance sociale du territoire) et sa prospérité (performance économique du territoire) (Savall, 1974, Savall et Zardet 2014, Savall et Zardet, 2023).

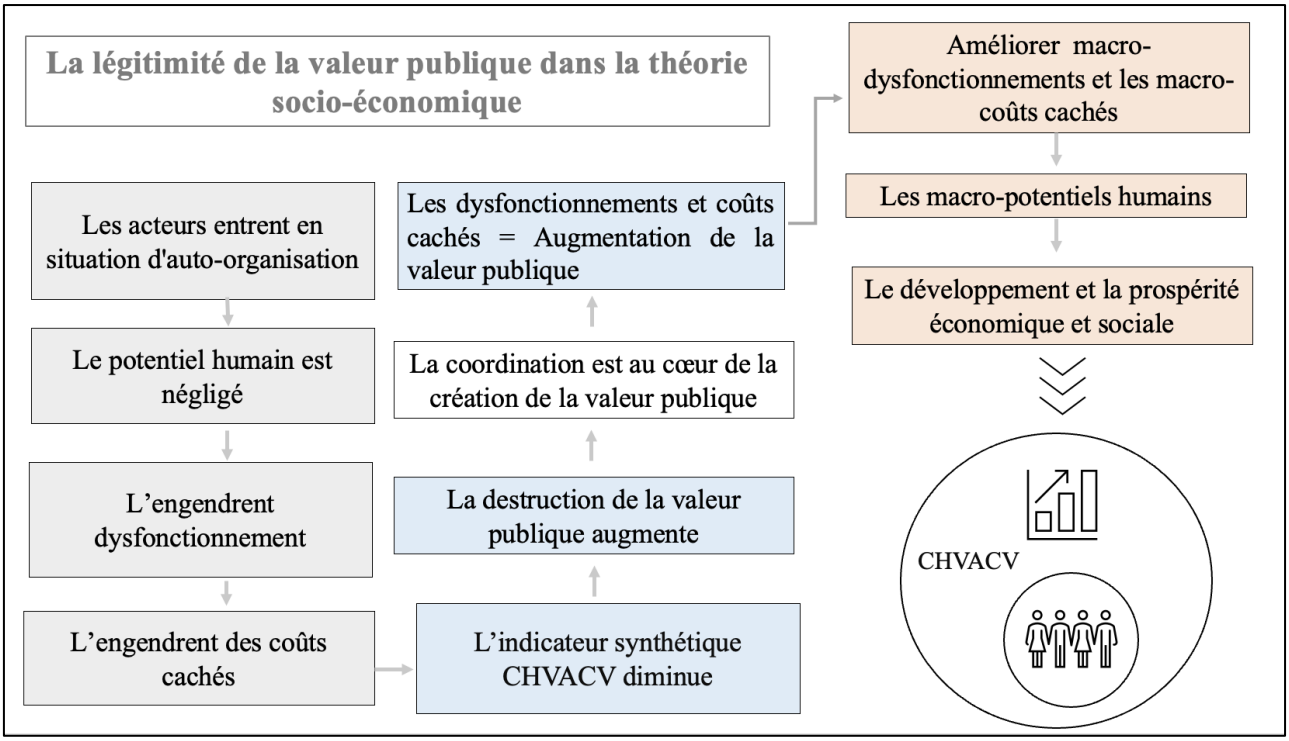
Les coûts cachés identifiés dans les territoires constituent des réserves de productivité qui représentent une opportunité d'autofinancer le développement et la prospérité économique et sociale, en générant de la valeur publique (Savall, 1974 ; Savall et Zardet, 1987)

La destruction de la valeur publique la plus importante provient de l'absence de prise en compte des potentiels existants, les macro-potentiels humains, sa créativité et l'innovation qu'ils sont seuls à pouvoir imaginer. Cette négligence représente des macro-coûts cachés substantiels. La rationalité socio-économique (Savall, 1979 ; Savall et Zardet, 2014) permet d'élargir et d'enrichir *la rationalité économique en combinant les dimensions de la performance sociale et de la performance économique qui confèrent légitimité à la valeur publique*.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La figure suivante résume la conclusion de ce sous-chapitre.

Figure 12. La légitimité de la valeur publique dans la théorie socio-économique



3.4 Autres approches méthodologiques pour mesurer la valeur publique

Plusieurs autres auteurs ont entrepris de mesurer la valeur publique, à la fois sur le plan qualitatif, quantitatif et en utilisent plusieurs dimensions (Benington, 2009, 2011 ; Bozeman et al. 2015 ; Bracci, Gagliardo et Bigoni, 2014 ; Brookes et Wiggan, 2009 ; Conolly, 2013 ; Meynhardt et Bartholomes, 2011 ; Moore, 2013 ; Spano, 2014 ; Talbot et Wiggan, 2010).

Selon l'examen approfondi des études sur la mesure de la valeur publique réalisé par Faulker et Kaufman (2018), quatre thèmes englobent presque toutes les dimensions : (1) l'obtention de résultats, (2) la confiance et la légitimité, (3) la qualité de la prestation de services et (4) l'efficience. Ces quatre thèmes, selon Faulker et Kaufman, semblent représenter des dimensions essentielles pour mesurer la valeur publique.

La recherche récente dans le domaine de la mesure de la valeur publique, telle que celle menée par Meynhardt et Jasinenko (2021) propose des dimensions distinctes à celles de Faulker et Kaufman. À travers une approche empirique, ils proposent une représentation quadridimensionnelle des valeurs publiques, englobant les dimensions morale-éthique, hédoniste-esthétique, utilitaire-instrumentale, et politique-sociale.

Par ailleurs, l'étude de Puro, Min, et Kelly (2023) propose une approche multidimensionnelle. En adoptent une méthode quantitative pour analyser les relations entre la valeur publique, la prestation

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

de services, et les résultats pour la collectivité. Ils évaluent le rôle des stratégies organisationnelles dans la relation entre les résultats publics et la valeur publique : réduction du recours inapproprié aux soins de santé, réduction de l'incidence des maladies, qualité et efficacité du traitement et bien-être général des patients, contribution au "retour sur investissement" (par exemple, économies de coûts) grâce à la réduction du recours aux services de soins de santé une fois les besoins satisfaits.

Le tableau 5 ci-dessous, présente des autres études dans la littérature dédiée à la mesure de la valeur publique.

Tableau 5. Études dédiées à la mesure de la valeur publique

Référence	**Méthodologie**	**Dimensions de la mesure de la valeur publique**
Al-Hujran *et al.* 2015.	Quantitative	Échelle unidimensionnelle comprenant des éléments relatifs à l'efficacité, à la valorisation du service, à la transparence et à la responsabilité. Mesure d'enquête contenant 4 éléments qui se rapportent à une seule dimension ("valeur publique").
Benington, 2009.	Qualitative/ Conceptuelle	Satisfaction du public ; amélioration des résultats écologiques, politiques, économiques et sociaux ; amélioration de l'efficacité et de l'efficience ; cocréation.
Benington, 2011.	Qualitative/ conceptuelle	Satisfaction du public ; valeur économique (génération d'activité économique/emploi) ; valeur sociale et culturelle (capital social/cohésion) ; valeur politique (dialogue démocratique, participation du public) ; valeur écologique (développement durable, réduction de la pollution, des déchets, du réchauffement climatique).
Bozeman et al. 2015.	Qualitative/ conceptuelle	Amélioration des résultats appréciés par le public dans un large éventail de domaines (sécurité nationale, sécurité alimentaire, nutrition humaine, santé humaine, protection de l'environnement et des ressources naturelles, amélioration de l'accès à la connaissance, etc.
Bracci et al. 2014.	Qualitative/ conceptuelle	Valeur sociale (du point de vue de l'utilisateur) ; valeur économique tangible (du point de vue de l'administration) ; valeur économique intangible (du point de vue de l'administration).

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Brookes et Wiggan, 2009.	Qualitative/ conceptuelle	Processus/équité ; résultats sociaux et optimisation des ressources ; ressources et efficacité ; qualité des services ; confiance et légitimité.
Karkin et Janssen, 2014.	Quantitative : Liste de contrôle détaillée contenant plus de 20 éléments censés mesurer six dimensions de la valeur publique.	Accessibilité ; engagement des citoyens ; transparence ; réactivité ; dialogue ; équilibre des intérêts.
Karunasena et Deng, 2011.	Qualitative/ conceptuelle	Fourniture de services publics ; fonctionnement d'une organisation publique efficace ; obtention de résultats ; développement de la confiance.
Marcon, 2014.	Qualitative/ conceptuelle	Résultats des services ; satisfaction ; résultats ; maintien de la confiance/légitimité ; orientation vers une plus grande efficacité ; prestation de services et maintenance du système.
Meynhardt et Bartholomes, 2011.	Quantitative: Mesure d'enquête contenant 16 éléments. Les questions ont été intégrées à trois facteurs de premier ordre qui à leur tour ont été intégrés à un facteur de second ordre ("valeur publique").	Dimensions empiriques : performance institutionnelle (services et prestations) ; obligation morale (amélioration de l'égalité des chances) ; stabilité politique (cohésion sociale, paix sociale). Dimensions conceptuelles : morale-éthique (traitement équitable, égal et juste) ; politique-sociale (appartenance, cohésion, solidarité) ; hédoniste-esthétique (maximisation du plaisir, de la sécurité personnelle et de l'expérience des espaces publics en tant que réalisations culturelles) ; instrumentale-utilitaire (fonctionnalité, mesure dans laquelle le service résout effectivement un problème).
Meynhardt et Jasinenko, 2021.	Quantitative : le développement et la validation d'une échelle de valeurs publiques axée sur le point de vue des citoyens.	Ils proposent une échelle de valeurs publiques validée, qui se concentre sur les perceptions des citoyens. En utilisant une approche empirique, ils ont validé la représentation quadridimensionnelle (morale-éthique, hédoniste-esthétique, utilitaire-instrumentale, politique-sociale) d'une structure organisationnelle de la valeur publique.
Moore, 2013.	Qualitative/ conceptuelle	Satisfaction du client (y compris la satisfaction du client et du citoyen) ; résultats (y compris les

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

		résultats sociaux) ; divers autres résultats qui peuvent être appréciés par le public dans certains contextes (par exemple, l'efficience dans l'utilisation de l'argent, l'utilisation équitable de l'autorité).
Puro, Min, et Kelly, 2023.	Quantitative : L'analyse de régression multivariée est utilisée pour tester les relations entre la valeur publique et la prestation de services ; et les modèles logiques pour tester les relations entre la prestation de services et les résultats en matière de valeur publique.	Ils ont examiné si la prestation de services publics contribuait à atteindre les résultats en matière de valeur publique. Ils évaluent le rôle des stratégies organisationnelles dans la relation entre les résultats publics et la valeur publique : réduction du recours inapproprié aux soins de santé, réduction de l'incidence des maladies, qualité et efficacité du traitement et bien-être général des patients, contribution au "retour sur investissement" (par exemple, économies de coûts) grâce à la réduction du recours aux services de soins de santé une fois les besoins satisfaits.
Spano, 2014.	Qualitative/ conceptuelle	Mesure dans laquelle les résultats et les objectifs de l'organisation ont été atteints (par exemple, résultats, satisfaction, volonté de payer, participation des citoyens, confiance).
Talbot et Wiggan 2010.	Qualitative/ conceptuelle	Confiance et légitimité ; processus et équité ; ressources et efficacité ; résultats sociaux et optimisation des ressources ; services et orientation vers les utilisateurs.

Au moins 15 recherches examinées entre 2009 et 2023 ont tenté de mesurer la valeur publique en abordant différentes dimensions. Les méthodologies les plus couramment utilisées sont qualitatives, tandis que les méthodologies quantitatives sont moins fréquentes.

Les auteurs dans le tableau 5 qui attirent notre attention sont Puro, Min, et Kelly, 2023 : l'analyse de régression multivariée est utilisée pour tester les relations entre la valeur publique et la prestation de services, et les modèles logit pour tester les relations entre la prestation de services et les résultats en matière de valeur publique. Nous avons trouvé leurs résultats très intéressants, sur la

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

réduction des coûts ou retour sur investissement grâce à la réduction de l'utilisation des services de santé une fois que les besoins sont satisfaits.

Sous l'angle qualitatif, l'étude de Bozeman et al. en 2015 cherche à mesurer la valeur publique à travers des dimensions telles que la satisfaction du public ; valeur économique (génération d'activité économique/emploi) ; valeur sociale et culturelle (capital social/cohésion) ; valeur politique (dialogue démocratique, participation du public) ; valeur écologique (développement durable, réduction de la pollution, des déchets, du réchauffement climatique). Nous avons trouvé des convergences entre les dimensions proposées et celles analysées dans notre recherche.

Conclusion du chapitre 3

La destruction de la valeur publique résulte principalement de l'ignorance des potentiels existants, notamment des potentiels humains à grande échelle, de leur créativité et de leur capacité d'innovation, qui sont uniques en leur genre. Cette négligence entraîne des coûts cachés considérables à l'échelle macro. La rationalité socio-économique, telle que développée par Savall (1979) et Savall et Zardet (2014), permet d'élargir et d'enrichir la rationalité économique en intégrant les dimensions de la performance sociale et de la performance économique, ce qui confère légitimité à la valeur publique.

Cela est cohérent avec notre définition de la valeur publique qui repose sur la "*satisfaction des problèmes et des besoins publics, en accordant la priorité aux critères de compétitivité et de solidarité, d'efficacité économique et sociale, ainsi que d'équilibre entre performance et cohésion. Sa concrétisation est rendue possible grâce à l'investissement dans le potentiel humain et la coordination*".

Ce chapitre a exploré le concept émergent de valeur publique en tant que nouveau paradigme dans le domaine du management public. Nous avons examiné les critiques formulées à l'égard de ce concept ainsi que les différentes approches méthodologiques pour mesurer la valeur publique. En intégrant ces éléments, nous contribuons à définir un cadre théorique solide pour notre recherche sur la valeur publique et son impact dans le domaine du management public.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Chapitre 4. Cadre méthodologique de la recherche

Introduction

Le quatrième chapitre de notre recherche vise à présenter les cadres méthodologiques et épistémologiques. Il se divise en quatre parties qui détaillent respectivement notre positionnement épistémologique, la description du terrain de recherche et la méthodologie utilisée pour extraire et exploiter les données. Finalement nous présent notre parcoure doctoral.

Dans un premier temps, nous nous concentrons sur la présentation du terrain de recherche, à savoir l'Association de municipalités. Dans un deuxième temps, nous expliquons notre choix de mener une recherche-intervention longitudinale socio-économique au sein de la coopération inter-municipale. Nous mettons en lumière les implications et les fondements épistémologiques qui ont orienté notre travail, ainsi que les caractéristiques spécifiques de la recherche-intervention socio-économique.

Dans un troisième temps, à travers une approche historique, nous détaillons les différentes étapes de la recherche-intervention socio-économique menée au sein de l'Association de juin 2021 à décembre 2023, sur une période de 31 mois. Nous exposons la méthodologie employée pour exploiter les données recueillies auprès des acteurs de l'Association pendant la recherche-intervention.

En conclusion, nous présentons l'approche utilisée pour déterminer l'évolution de la valeur publique dans la coopération inter-municipale, tant au niveau des actions d'innovation que des dispositifs organisationnels mobilisés.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4.1. La présentation du terrain de recherche

La recherche doctorale s'est concentrée sur l'étude d'une association de municipalités dans la région de L'Araucanía, au Chili. La thèse a pour objet de départ la compréhension de la coopération inter-municipale et de ses impacts sur la valeur publique dans le temps, en agissant sur la valorisation du potentiel humain et la coordination. L'objectif général déclaré est d'identifier le lien entre dysfonctionnements et valeur public, puis le lien de la valorisation du potentiel humain et coordination pour accroître la valeur publique.

Cette recherche-intervention longitudinal implique l'observation de deux fonctions principales de l'Association. La première est consacrée à la coopération technique dans la conception de projets de construction d'infrastructures publiques. La seconde vise la coopération environnementale à travers la gestion des déchets solides domestiques. Le contexte socio-économique et interculturel dans lequel l'Association exerce ses fonctions est marqué par la pauvreté et l'isolement de la population, ainsi que par des conflits interculturels qui conduisent à des actes de violence, générant des risques pour le développement des actions.

En termes de développement managérial, nous intervenons principalement dans la conception de projets de construction d'infrastructures publiques. Dans le cadre de la protection environnementale, nous menons des actions de formation et de sensibilisation sur la gestion des déchets solides domestiques, aussi bien auprès de la population que des fonctionnaires municipaux. Notre intérêt pour le cas d'étude découle de notre expérience antérieure, et principalement en raison du contexte et des services publics que l'Association offre. En considérant des dimensions de la valeur publique telles que les services essentiels pour la population, la protection de l'environnement et l'interculturalité.

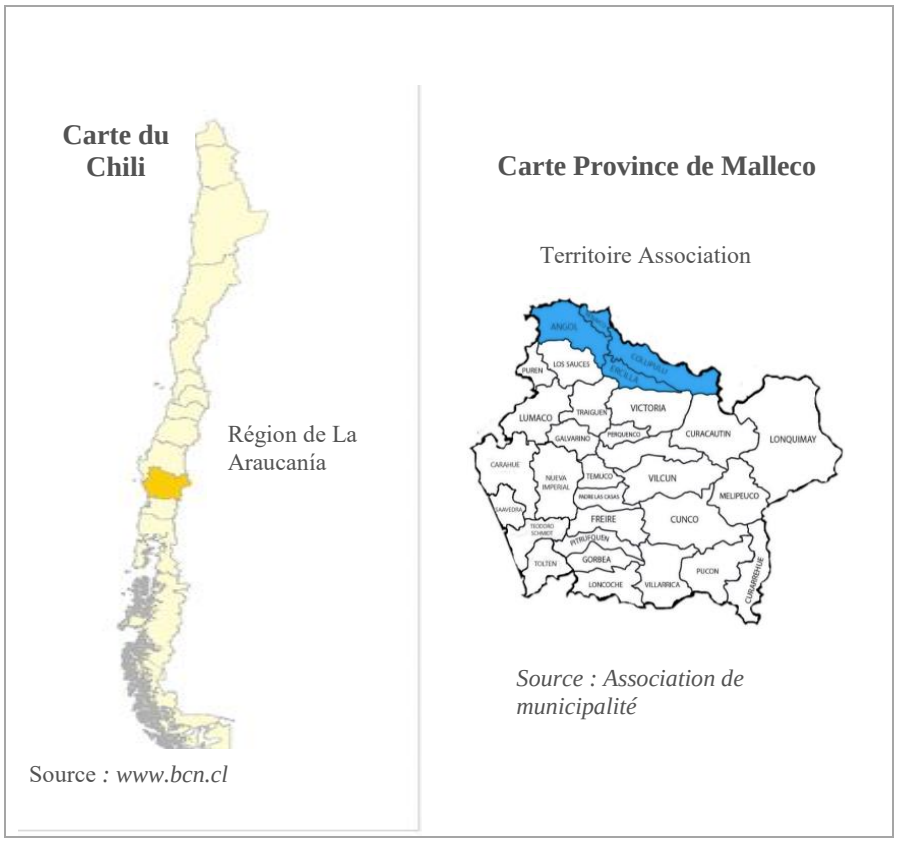
Ce cadre nous raffermis dans le choix de notre problématique et notre hypothèse centrale.

4.2.1. La présentation de l'étude de cas

Les communes de l'Association sont situées dans la région de La Araucanía, au Chili, plus précisément dans la province de Malleco, comme le montre la figure 15. Elles couvrent une superficie territoriale totale de 3257,4 km², avec une population estimée à 95843 habitants pour les quatre communes (BCN, 2023). La coopération entre les municipalités a débuté dans les années 1990 et leur personnalité juridique de droit privé a été officialisée en 2011 par la loi 20.527.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Figure 13. Carte territoriale de l'Association

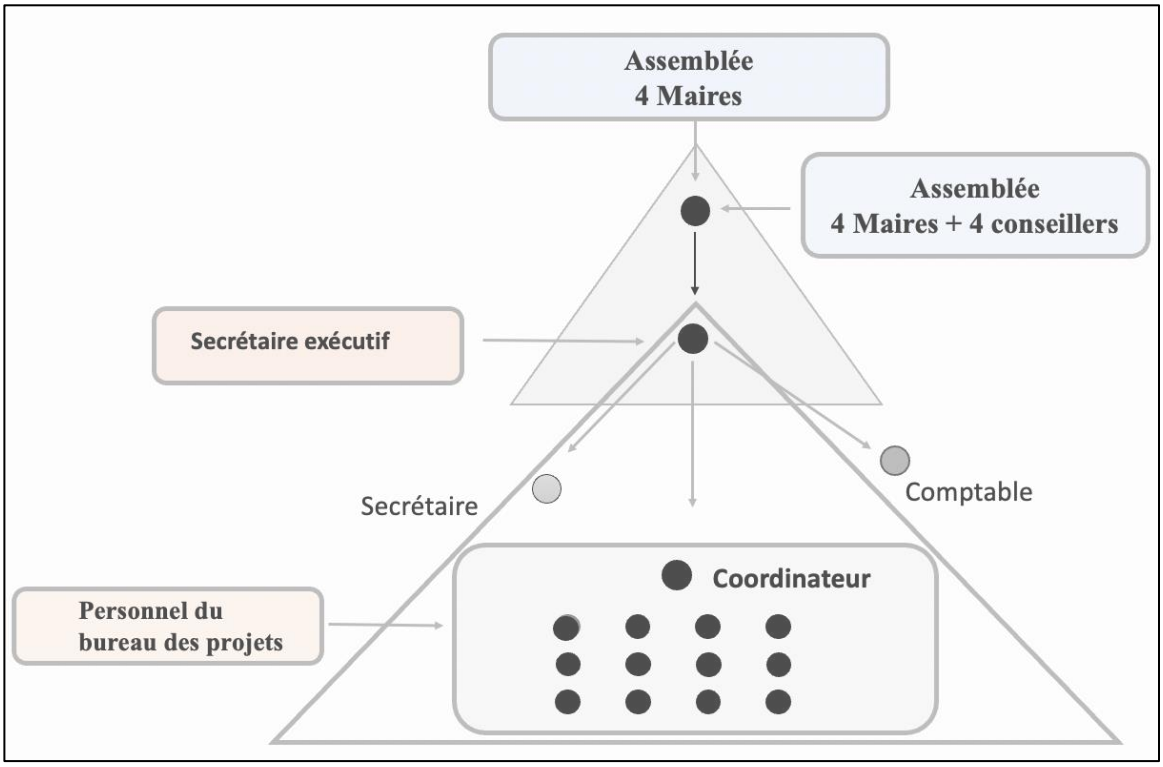


Concernant son architecture organisationnelle, l'Association a adopté les statuts, la structure et les formats prévus par la loi et par le gouvernement central, en l'occurrence la Sous-secrétaire au développement régional et administratif (SUBDERE). Ainsi, l'Association dispose de deux organes collégiaux de représentation et de gestion : l'assemblée générale, dans laquelle toutes les municipalités membres sont représentées par leurs maires, et le conseil d'administration, composé de huit membres. Parmi eux, quatre maires peuvent occuper des postes tels que président, vice-président, secrétaire et trésorier ; et quatre conseillers qui peuvent occuper les postes de secrétaire et trésorier.

Les statuts intègrent également la figure du secrétaire exécutif, qui exerce la plus haute autorité administrative. Il est responsable de la gestion de l'Association, y compris de l'administration des ressources financières, humaines et matérielles, conformément à la réglementation. De plus, il assure la liaison entre les maires, soutient la coordination avec les équipes municipales et dirige l'équipe du bureau des projets de construction d'infrastructure publique. Cette équipe est constituée de professionnels du secteur de la construction tels que topographes, architectes, ingénieurs civils et ingénieurs en construction. La figure 14 ci-dessous présente l'architecture organisationnelle de l'Association au début de notre recherche.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Figure 14. L'architecture organisationnelle de l'Association 2021



Les maires des municipalités représentent à la fois la plus haute autorité et les principaux utilisateurs de l'Association. L'unité municipale utilisatrice des services de conception des projets d'infrastructures publiques est le Secrétariat Communal de Planification[6], dont le directeur est communément appelé Secplan. Par conséquent, dans le cadre de cette étude, c'est ainsi qu'il sera nommé.

Le fonctionnement global des services de conception des projets est financé par le gouvernement central. Le programme public par lequel les ressources sont transférées est le Programme d'Amélioration du Quartier (PMB)[7], existant depuis 1982, qui réglemente à la fois la manière d'exécuter les ressources transférées. Le PMB qualifie ce financement d'Assistance Technique (AT). Les professionnels sont engagés pour une période maximale de 12 mois, au cours de laquelle ils doivent atteindre l'objectif établi dans l'appel d'offres du PMB : 25 projets validés pour le gouvernement central.

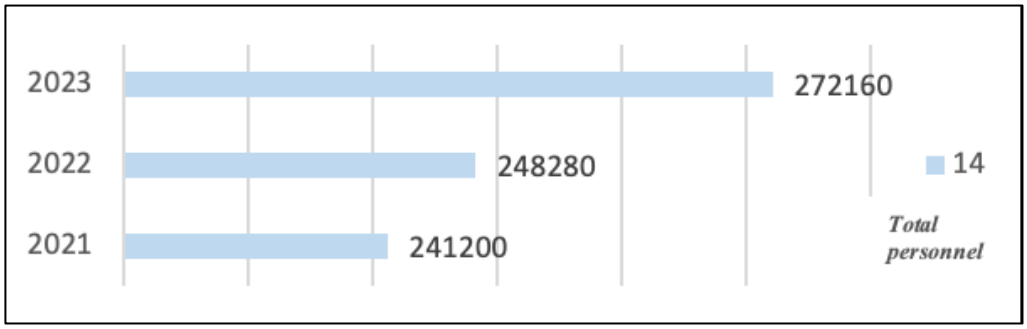
Pour obtenir le financement, l'Association doit postuler annuellement. Cette dynamique a entraîné une forte dépendance de l'Association à l'égard de ce financement. Le personnel de l'Association travaille sans contrat de travail permanent. Il est rétribué par des honoraires. Au début de la recherche, le personnel avait attendu 7 mois pour reprendre ses fonctions en raison de l'attente de l'approbation du financement. Cette situation a entraîné une forte rotation du personnel et des

[6] Ley 18695 ley orgánica constitucional de municipalidadeshttps://www.bcn.cl/leychile/navegar?idnorma=30077
[7] https://www.subdere.cl/programas/división-municipalidades/programa-mejoramiento-de-barrios-pmb

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

conflits judiciaires pour l'Association. Le graphique ci-dessous détaille le total du financement par an et le nombre de personnes employées.

Graphique 3. Financement en € et nombre de personnes employées



L'équipe du bureau de projet doivent s'occuper des projets du PMB ainsi que des tâches demandées par les municipalités. Ce qui se traduit par une charge de travail élevée et une productivité qui ne répond pas aux exigences de tous les utilisateurs municipaux, entraînant ainsi une insatisfaction parmi les acteurs.

D'autre part, l'Association participe à l'amélioration des conditions environnementales au sein de ses communautés en normalisant la gestion des décharges et en établissant un Centre de Gestion des Déchets Solides Domestiques, communément appelé « la décharge ». Par conséquent, dans le cadre de cette étude, c'est ainsi qu'il sera nommé. La décharge a suscité des controverses entre l'Association et les communautés mapuches, ce qui a empêché d'en exploiter les installations. Les municipalités partenaires ne l'utilisent pas. La décharge demeure un point de conflit d'ordre politique, social, financier et interculturel.

La recherche-intervention socio-économique a officiellement débuté en juin 2021 par la phase de négociation entre le secrétaire exécutif et le chercheur. Cet accord a été validé par le conseil d'administration de l'Association, résultant en un engagement incontestable de mettre en œuvre la méthodologie dans les délais et les protocoles convenus. Cela nous a permis d'interviewer la plupart des acteurs impliqués dans l'étude de cas, à la fois internes et externes. Nous avons également observé et participé à des pratiques de travail. Nous avons enrichi notre recherche en recueillant et en analysant les informations documentaires que nous avons pu nous procurer.

Le processus de négociation de la recherche-intervention s'est déroulé en deux phases : la première phase a consisté en une réunion d'écoute des besoins de l'Association ; la deuxième phase s'est faite sous forme d'une réunion de présentation des méthodes et des protocoles proposés. L'encadré 6 présente les objectifs du côté de l'Association.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Encadré 6. Les objectifs de l'Association

- → Renforcer le rôle social en développant des liens avec les communautés mapuches et la population en général, en offrant une formation gratuite en matière d'environnement et des services de conception de projets communautaires ;
- → Développer le potentiel humain de l'équipe du bureau de projet de l'Association en tant que municipalités avec lesquelles elle interagit directement, en augmentant leur capacité technique, leur expertise et leur coordination ;
- → Mettre en place des stratégies environnementales favorisant un cercle vertueux de recyclage et fournissant des services associés à la réduction des déchets solides, dans le cadre d'une économie circulaire ;
- → Atteindre l'autonomie financière afin que le fonctionnement et la stabilité des équipes de travail ne soient pas affectés ;
- → Offrir des services liés à des biens publics ou privés, tels que les espaces de copropriété, fournir des études pour les déclarations d'impact sur l'environnement et pour les territoires en général.

Dans ce cas, nous avons privilégié une écoute attentive et silencieuse afin de bien comprendre les besoins, les ambitions et les objectifs, dans le but de favoriser le passage à l'action. Nous avons également pris soin d'exposer nos méthodes et nos objectifs dans le cadre de la thèse.

Encadré 7. Les objectifs et méthodes de la recherche-intervention

- → Mise en œuvre du premier diagnostic intégral interne : entretiens qualitatifs semi-directifs avec les directeurs, le secrétaire exécutif et le personnel du bureau de projet.
- → Entretiens qualitatifs plus directifs pour calculer les coûts cachés.
- → Session d'effet miroir.
- → Présentation de l'avis d'expert sur le premier diagnostic.
- → Deuxième diagnostic socio-économique externe des utilisateurs, comprenant les maires, les Secplan et leurs équipes bureaucratiques respectives.
- → Rencontre avec eux pour la validation du deuxième diagnostic.
- → Effet miroir d'intersubjectivité contradictoire avec l'Association.
- → Présentation de l'avis d'expert sur le second diagnostic.
- → Constitution de groupes de projet avec des pilotes et des co-pilotes pour chacun des paniers.
- → Formation aux outils de management socio-économique, tels que la fiche de résolutions, la gestion du temps, la grille de compétences, les sessions de formation et l'accompagnement personnalisé du secrétaire exécutif et des

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

groupes de projet, le PAP (plan d'actions prioritaires), le PASINTEX (plan d'actions stratégiques internes-externes), et le tableau de bord de pilotage.

→ Consolidation, validation et mise en œuvre du projet d'innovation.

→ Formation intégrée pour l'Association et les équipes municipales.

→ Formation intégrée pour les membres de la communauté.

→ Conception d'un manuel de formation intégré.

→ Évaluation finale de la recherche-intervention.

4.2 Recherche-intervention longitudinale socio-économique au sein de la coopération inter-municipale

Nous détaillons dans cette sous-partie les différentes étapes et itérations qui ont jalonné notre cheminement de recherche, ainsi que les principes épistémologiques qui le sous-tendent. Le positionnement épistémologique de la recherche et notre choix d'adopter une approche longitudinale de recherche-intervention, en utilisant la méthodologie spécifique de la recherche-intervention socio-économique.

Le cadre méthodologique de la théorie socio-économique (Savall et Zardet, 1987, 2004b, 2008, 2015, 2023) a été choisi parce que ses outils de gestion, ses principes et ses actions concrètes peuvent être rigoureusement vérifiés et appliqués sur le terrain, et parce qu'ils sont cohérents avec la valeur publique comment nous l'avons défini. Cette approche nous a permis de plonger dans l'étude de l'Association, de la comprendre et d'en connaître les aspects les plus intimes. En d'autres termes, nous avons pu explorer les comportements humains et observer, par exemple, que le manque de communication affecte la négociation, la coordination, la concertation, la coopération et la destruction de la valeur publique.

La méthode de recherche-intervention, pilier de la méthodologie socio-économique, nous a permis de comprendre pourquoi elle repose sur un paradigme spécifique, celui du "contrat social entre la science et la société" (Le Moigne, 1999). Dans le cadre de la recherche-intervention, nous travaillons en étroite relation avec l'Association et collaborons à son processus de transformation sans prétendre à la neutralité ou à l'objectivité (Moisdon, 2010). La coopération entre le secrétaire exécutif, l'équipe du bureau de projet et le chercheur nous a permis d'établir une confiance mutuelle, concentrée sur les services, la cocréation de connaissances concrètes et d'innovations avec les acteurs impliqués.

L'approche socio-économique est basée sur la recherche-intervention qualimétrique en tant que méthode scientifique (Savall et Zardet, 1987, 1995, 2004, 2005, 2015). Cette approche épistémologique est fondée sur le constructivisme générique. Le trièdre d'intervention socio-économique, tel qu'il a été analysé dans le chapitre 2, Figure 8 de cette thèse (cf.p.56), présenté les

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

axes de l'intervention socio-économique qui définissent le cadre du changement (Savall et Zardet, 2014). Nous présentons ci-dessous les étapes de la recherche-intervention socio-économique, les techniques de collecte des données et d'analyse des entretiens.

4.2.1. Les étapes de la méthodologie mise en œuvre

La première étape a consisté en la réalisation d'un diagnostic socio-économique interne avec le personnel. Il s'agit d'une phase d'écoute de tous les acteurs impliqués et consiste en un inventaire des dysfonctionnements détectés ainsi qu'une évaluation de leurs coûts économiques et sociaux. C'est une écoute critique et lucide de la part du chercheur qui rend pertinente l'interprétation. Cette étape est composée de sous-étapes l'effet miroir, les non-dits et l'avis d'expert.

La deuxième étape est constituée par la création du projet d'innovation socio-économique. Il s'agit de coproduire des solutions innovantes et concrètes aux dysfonctionnements rencontrés. Cette étape est composée du groupe de projet ou le personnel s'organise par panier de dysfonctionnement. L'objectif est de réduire les dysfonctionnements identifiés et donc de recycler les coûts cachés qui en découlent.

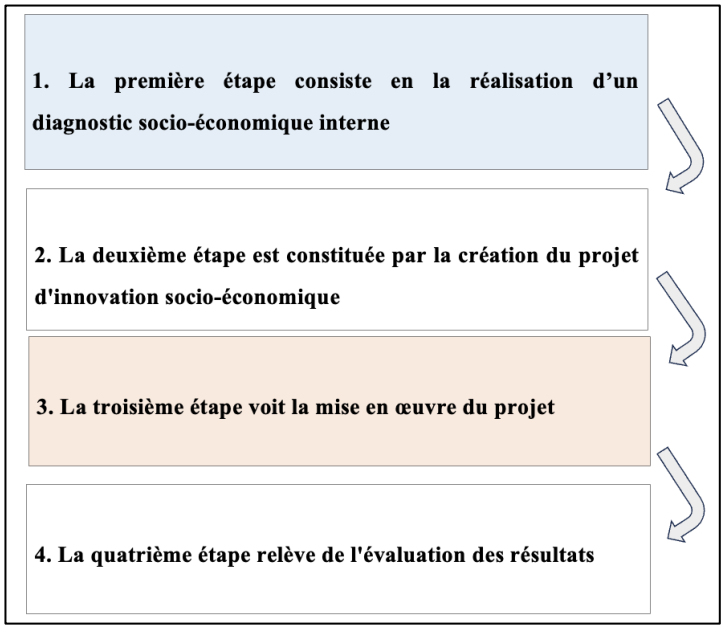
La troisième étape s'est concentrée sur la mise en œuvre du projet. Cette étape est envisagée en deux sous-étapes. La première consiste en la préparation des actions par l'élaboration d'un projet détaillé définissant avec des actions concrètes. Cette sous-étape implique ensuite la planification et la programmation des actions. La deuxième sous-étape est la mise en œuvre concrète des actions. Certaines actions sont mises en œuvre rapidement car elles ne nécessitent pas d'attendre la définition globale et définitive du projet. La mise en œuvre est généralement longue, car elle peut prendre plusieurs mois. Cette phase implique une communication régulière et constante entre les acteurs impliqués, ainsi que des audits périodiques du processus. Savall et Zardet (2004a) notent que la phase de mise en œuvre est cruciale. En effet, elle consiste à préparer et à mettre en œuvre les innovations, tout en assurant le fonctionnement de l'organisation. Elle nécessite donc une dépense importante d'énergie des acteurs : formation, réalisation de nouvelles tâches, utilisation de nouveaux outils et technologies, apprentissage de la coordination et de l'animation.

La quatrième étape porte sur l'évaluation des résultats. Elle présente un double intérêt, d'une part, un intérêt scientifique pour vérifier que les dysfonctionnements et les coûts cachés peuvent diminuer et que la récupération des coûts-performances cachés peut s'améliorer par des actions socio-économiques menées. D'autre part, elle a un intérêt opérationnel car elle cherche à apporter de nouvelles informations qui viennent contrebalancer les résultats du diagnostic. L'évaluation peut également réactiver le processus de transformation, surtout s'il y a eu des échecs de mise en œuvre. Elle met en évidence les dysfonctionnements à résoudre, les attentes nouvelles ou anciennes du personnel, et enfin les nouveaux dysfonctionnements créés. En d'autres termes, l'évaluation initie

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

un processus permanent d'amélioration du micro-espace qui va impacter le macro-espace par le phénomène d'isomorphisme. La figure 15 résume ces étapes.

Figure 15. Les étapes de la méthodologie socio-économique



4.2.2. La technique de collecte des données

La phase de diagnostic socio-économique repose sur la collecte de données sur le terrain à l'aide de trois techniques principales : les entretiens, l'observation directe des situations de travail et l'analyse de documents. Pour garantir la qualité et la fiabilité des informations collectées, plusieurs méthodes sont appliquées. Tout d'abord il est nécessaire de garantir l'intersubjectivité contradictoire. C'est-à-dire, que la recherche qualitative part du principe que le chercheur n'est pas totalement objectif. Selon Levy-Tadjine et Paturel (2012), "le chercheur est rarement totalement étranger et neutre face à son objet d'étude" (p. 353). Ainsi, la représentation du réel émerge de la confrontation des différents points de vue et des subjectivités respectives des individus (Krief et Zardet, 2013). Cette approche cherche à dépasser l' « impossible objectivité » des données qualitatives en mettant en lumière les écarts ou les convergences des représentations (Savall et Zardet, 2004). En effet, le sens des observations, des hypothèses et des résultats ne peut être pleinement compris qu'en les confrontant aux opinions des autres. C'est ainsi que l'objectivité découle de l'intersubjectivité répliquée (Krief et Zardet, 2013).

Dans cette méthode de diagnostic, les entretiens jouent un rôle fondamental dans l'identification des dysfonctionnements car il s'agit d'événements intangibles qui ne peuvent être relatés que par des témoins des acteurs. Ces déclarations significatives décrivant les dysfonctionnements sont appelées "phrases témoins". Les entretiens qualitatifs se concentrent sur la description des dysfonctionnements et de leurs effets pour guider l'évaluation des coûts cachés. Après les entretiens

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

qualitatifs, des entretiens complémentaires avec le management (cadres et agents de maîtrise) sont menés pour estimer les coûts cachés.

Ces entretiens plus directifs permettent de recueillir des informations supplémentaires sur la fréquence et les modes de régulation des dysfonctionnements, ainsi que de confirmer l'existence des dysfonctionnements identifiés lors des entretiens qualitatifs, en plus de l'objectif technique de description des dysfonctionnements et de leurs effets.

Le guide d'entretien n'est pas un questionnaire. Il s'agit d'une liste de thèmes, de sous-thèmes et de sous-sous-thèmes correspondant à la problématique de la recherche. Ce guide a servi de liste de contrôle lors des entretiens. L'objectif est de recueillir des informations descriptives sur le phénomène étudié, sur la base d'opinions personnelles. C'est la combinaison des informations descriptives fournies par les acteurs qui permet d'obtenir une image proche de la réalité, afin de valider les hypothèses descriptives et de les convertir en une description acceptable par les différents observateurs des faits (Savall et Zardet 2004b).

4.2.3. Analyse des entretiens

Cette approche se caractérise par sa profondeur et sa rigueur, en s'appuyant sur les notes prises lors des entretiens pour sélectionner et classer les phrases testimoniales illustrant les dysfonctionnements. Les termes clés sont utilisés dans le processus

Phrases-témoins : il s'agit de fragments des entretiens qui sont repris tels qu'ils ont été exprimés par les personnes interrogées, à l'exception de corrections mineures dans la formulation ou de changements visant à éliminer les expressions trop familières ou insultantes.

Idées-clés : il s'agit de concepts généraux formulés par le chercheur qui résument les phrases testimoniales recueillies au cours des entretiens.

Fréquence des idées-clés : il s'agit d'un indicateur quantitatif qui évalue la fréquence à laquelle une idée clé est mentionnée dans une catégorie de personnel.

Logiciel SEGESE© : Il s'agit d'un outil informatique expert utilisé dans la démarche de diagnostic socio-économique pour catégoriser les dysfonctionnements (Savall et Zardet, 2004a).

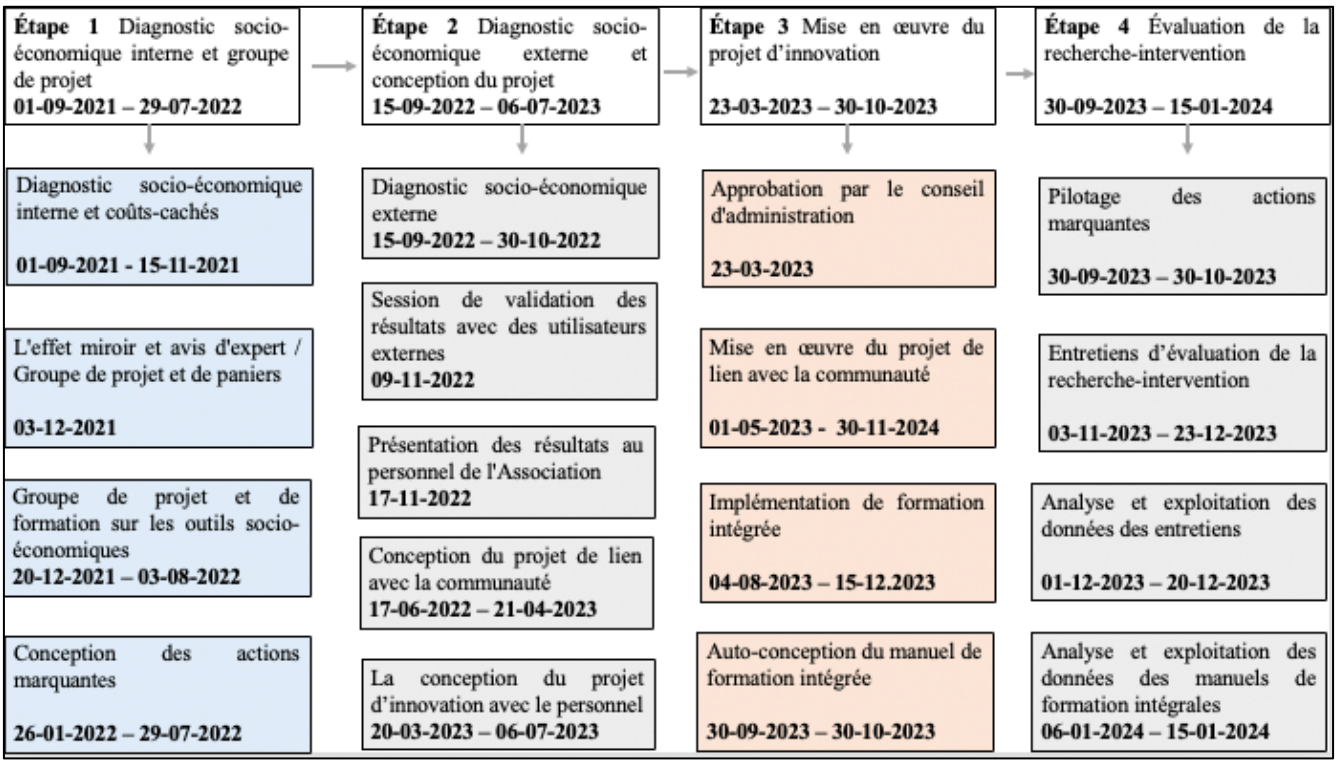
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4.3 L'approche historique, les différentes phases de la recherche-intervention socio-économique

Dans ce sous-chapitre nous présentons les étapes de notre recherche doctorale en proposant une approche historique de la recherche-intervention socio-économique menée au sein de l'Association.

La figure 16 illustre de manière schématique la succession des phases.

Figure 16. Approche historique des étapes de la recherche



4.3.1. Étape 1 : Diagnostic socio-économique interne et constitution du groupe de projet

Comme le montre la figure 16, après la négociation de la recherche-intervention avec le secrétaire exécutif de l'Association, le diagnostic socio-économique interne a été mise en place. Ceci entre la période de septembre à novembre 2021. Le secrétaire exécutif, le coordinateur, le personnel de l'Assistance Technique, personnel administratif, et membres du conseil d'administration ont été interviewés. Les entretiens semi-directifs ont duré environ 1 heure 30 minutes. La guide d'entretien couvrait les six domaines que sont :conditions de travail, organisation du travail, communication-coordination-concertation, gestion du temps, formation intégrée et mise en œuvre stratégique.

Le diagnostic s'est déroulé en trois parties : une partie qualitative, une partie quantitative et financière, et le troisième partie a consisté en la session d'effet miroir et l'avis d'expert. Parmi cette première série d'entretiens, 6 entretiens ont été menés exclusivement avec l'objectif de quantifier

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

les dysfonctionnements mentionnés par l'ensemble des acteurs lors de la phase qualitative. Ces entretiens étaient directifs et visaient à mettre en lumière les coûts cachés. Les résolutions et les principaux accords ont été consignés dans des fiches de résolution (FR). Les donnes collectées ont suivi le traitement signale ci-avant. Après un processus de débogage, les phrases témoins des participants qui indiquaient des dysfonctionnements ont été identifiées, puis traduites en idées-clés, qui ont été ensuite regroupées dans chacune des six familles de dysfonctionnements traitées par le logiciel SEGESE®. Les résultats du diagnostic socio-économique ont été présentés au secrétaire exécutif et à l'équipe du bureau des projets de l'Association lors d'une session d'effet miroir et d'avis d'expert, le 3 décembre 2021. Dans l'annexe 1 de la thèse, un rapport détaillé de cette première étape est présenté, incluant le traitement des entretiens, la *hiérarchisation de l'effet miroir*, ainsi que les fiches de résolutions des 3 premières sessions des groupes de projet.

Le tableau 6 présente le détail des entretiens.

Tableau 6. Diagnostic socio-économique interne de l'Association

Fonction	Nombre personnes	Nombre d'entretiens
AEMN	4	4
ADIM	2	2
APM	7	7
AMMNEN	4	4
AMMNDI	4	4
AMMNP	3	3
Total	24	24

Dès les résultats du premier diagnostic interne, le secrétaire exécutif avec l'équipe de professionnels, s'est organisé en groupes de projet pour chercher des moyens innovants d'éliminer ou au moins d'atténuer les dysfonctionnements et les coûts cachés, ainsi que pour se former aux différents outils du modèle socio-économique. Cela s'est déroulé entre janvier et juillet 2023,(rapport détaillé des sessions du groupe de projet et fiches de résolution en annexe 2). Ils ont été organisés en quatre paniers dont la mission était de générer une liste d'actions concrètes, ainsi que les ressources nécessaires et les acteurs impliqués dans l'élimination des dysfonctionnements.

Les quatre paniers ont été classés comme suit : panier 1 : définir une stratégie concertée en accord avec les besoins de la communauté ; panier 2 : consolider la cohésion interne pour améliorer la qualité et la productivité ; panier 3 : renforcer la génération et la vente de projets ; panier 4 : améliorer les conditions de travail et renforcer le leadership pour un engagement collectif renforcé. Les actions marquantes ou de mise en œuvre rapide visant à améliorer la situation de base comprenaient l'essai de différentes formes d'organisation du travail, l'établissement de protocoles de travail, la

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

structuration et la consolidation de l'information, la mise en place de systèmes de communication et de coordination en temps réel. Ces actions seront expliquées en détail dans le chapitre VII de la thèse. Les participants ont été formés aux outils de management socio-économique selon les dispositifs détaillés en annexe 2 de la thèse.

4.3.2. Étape 2 : Diagnostic socio-économique externe et conception du projet

Dans l'étude, afin de confronter ces visions et de respecter le principe "d'intersubjectivité contradictoire", un second diagnostic socio-économique externe destiné aux utilisateurs de l'Association a été mis en œuvre entre septembre et octobre 2022. Les résultats de ce diagnostic externe ont été présentés aux personnes interrogées lors d'une réunion de validation le 9 novembre 2022. Il a ensuite été présenté lors d'une réunion "effet miroir" au secrétaire exécutif et à l'équipe du bureau de projet le 17 novembre 2022. De cette manière, nous avons obtenu toutes les visions et perceptions des acteurs sur des faits concrets et les avons fait valider par eux-mêmes et par leurs responsables.

Tableau 7. Diagnostic socio-économique, externe à l'Association

Fonction	Personnes	Entretiens	Fonction	Personnes	Entretiens
Maire	3	3	Directeurs Communication	1	1
Secplan	4	4	Directeur des finances	1	1
Directeur du contrôle	1	1	Fournisseurs	1	1
Secrétaire municipal	1	1	Personnel	3	3
Directeurs municipaux	2	1	Comptable	1	1
Total				**18**	**17**

En résumé, deux diagnostics socio-économiques ont été réalisés en interrogeant un total de 49 personnes dans le cadre de 41 entretiens individuels et groupaux semi-structurés. Cette approche a permis de couvrir la plupart des acteurs impliqués dans la gestion interne et externe de l'Association, dans le contexte des services qu'elle fournit et de l'interaction des acteurs impliqués dans ce processus ou qui l'observent. Le tableau 8 indique le nombre total d'entretiens réalisés, le nombre d'idées-clés et le nombre de phrases témoins qui ont émergé. En annexe 2 un rapport détaillé de cette étape est présenté.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tableau 8. Synthèse des entretiens de diagnostic socio-économique interne et externe

Résumé du traitement des données				**Total Interne/Externe**
Interne	Nombre d'entretiens	24	**Nombre Entretiens**	**41**
	Nombre d'idées-Clés	69		
	Nombre de phrases -témoins	208	**N° Idées - Clés**	**136**
Externe	Nombre d'entretiens	17		
	Nombre d'idées-Clés	67	**Nombre Phrases-témoins**	**385**
	Nombre de phrases-témoins	177		

4.3.3. Étape 3 : Mise en œuvre du projet d'innovation

La phase suivante de la recherche-intervention a impliqué un approfondissement de la méthode utilisée lors de la séquence précédente, se concentrant sur l'accompagnement de la mise en œuvre des projets d'amélioration. Deux projets concrets d'innovation ont été mis en œuvre.

- **Premier projet d'innovation**

Les changements mis en œuvre en tant que réalisations marquantes n'ont pas réussi encore à améliorer la productivité du personnel de l'Association ni la satisfaction de ses utilisateurs. Par conséquent, le projet d'innovation cocréé avec le groupe de projet s'est concentré sur l'identification d'une cause profonde empêchant la communication, la coordination et la synchronisation en temps réel, générant une séquence de dysfonctionnements affectant la productivité de l'équipe.

Dans le contexte de notre recherche, lors de l'implémentation de la grille des compétences, des lacunes ont été identifiées au sein du personnel, résultant du manque de développement du potentiel humain au sein de l'Association. Bien que les professionnels maîtrisent leurs tâches, ils rencontrent des difficultés à les exécuter sans erreur et dans les délais impartis. La cause racine a été identifiée par le personnel comme étant l'absence d'interopérabilité des logiciels.

Pour atténuer ce dysfonctionnement, le groupe de projet a mis en œuvre un plan de formation intégrée pour harmoniser l'utilisation de la technologie et faciliter la synchronisation des activités. Cette initiative visait à favoriser la coordination interindividuelle, contribuant ainsi à prévenir les erreurs et les retards dans le déroulement du projet.

Dans la grille de compétences le personnel a identifié les lacunes de compétences par rapport aux activités, qui sont devenues les contenus du plan de formation intégrée. Parallèlement, le personnel a proposé la technologie qu'il considère la plus compatible avec les différentes expertises et capable

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

de résoudre les problèmes. Le contenu du plan de formation intégrée a été complété par les experts qui forment le personnel à l'utilisation de la technologie.

Il était essentiel d'inclure les homologues municipaux dans ce processus de formation, afin d'établir un langage technologique commun favorisant la communication, la coordination, la concertation et la coopération interinstitutionnelle. Au total, *38 personnes, tant de l'Association (16) que des municipalités (22), ont participé à la formation.*

L'approbation de la formation, condition nécessaire à l'obtention de la certification de l'université qui a collaboré avec ce projet d'innovation, consistait à valider chaque module de la formation et à auto-concevoir un manuel de formation intégrée pour chaque participant à la fin du processus. Ce manuel avait pour objectif de servir de guide lors de la mise en œuvre des outils socio-économiques et de la technologie. Les résultats du manuel de formation intégrée ont également été utilisés pour évaluer les résultats de la recherche, dont tous ont été informés. En annexe 2 de la thèse, figurent les fiches de résolution des sessions de groupe de projet pour la co-construction du plan de formation intégrée. En Annexe 3, le plan et manuel de formation intégrée. En Annexe 3.1 la Certification de la formation intégrée.

- **Deuxième projet d'innovation**

Le deuxième projet d'innovation mis en place dans le cadre de cette thèse doctorale consistait en un plan de réduction des déchets solides domestiques, comprenant trois actions spécifiques dans les quatre communes de l'Association. Ces actions étaient les suivantes : (1) former les fonctionnaires municipaux et les citoyens à la gouvernance environnementale et à la gestion municipale pour la prévention, la valorisation et le recyclage des déchets solides domestiques ; (2) mener une campagne de sensibilisation dans la communauté pour la prévention, la valorisation et le recyclage des déchets solides domestiques ; et (3) transférer l'équipement nécessaire à la valorisation et au recyclage des déchets solides domestiques aux quatre municipalités.

Pour financer ces actions, nous avons bénéficié de la coopération du gouvernement régional, ce qui a nécessité la présentation du plan au Fonds national de développement régional (FNDR), voir en annexe 4. La rentabilité sociale du projet a été évaluée par le ministère du Développement social et de la Famille. Au total, 129 participants ont été formé et certifiés, parmi lesquels 28 ont suivi la formation en gouvernance environnementale et 101 en gestion municipale pour la réduction des déchets domestiques. En Annexe 5, certification gouvernance environnementale.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4.3.4. Étape 4 : Évaluation de la recherche-intervention.

- **Évaluation du premier projet d'innovation**

Pour évaluer la recherche, nous nous sommes concentrés sur les projets et actions de changement mis en œuvre. Pour évaluer le premier projet d'innovation, nous avons réalisé des entretiens semi-structurés tant avec le personnel de l'Association qu'avec les fonctionnaires municipaux. Sur un total de 38 personnes formées, nous avons réalisé des entretiens individuels avec 31 d'entre elles. Ce groupe est décrit dans le tableau 9.

Tableau 9. Entretiens d'évaluation du premier projet d'innovation

Profession/Poste	Association	Municipalité 1	Municipalité 2	Municipalité 3	Municipalité 4	Nombre d'entretien
Ingénieur civil	2	3	1	1		7
Architecte	4	3	2	2	2	13
Ingénieur Construction	3			1	3	7
Topographe	1					1
Ingénieur électrique	1					1
Secplan		1	1			2
Total	**11**	**7**	**4**	**4**	**5**	**31**

Les entretiens ont été menés de manière semi-structurée et systématisée, puis analysés à l'aide de la technique socio-économique.

Pour évaluer les *plans de formation intégrée* nous avons élaboré une grille d'évaluation, chaque participant a dû remplir individuellement. Ceci correspond au dernier critère d'approbation de la formation. Dans cette grille, nous avons attribué un poids de 40 % au contenu du manuel, mettant l'accent sur la description des activités où les participants interviendraient en utilisant la nouvelle compétences et technologie acquis parmi la formation.

Une deuxième pondération de 30 % a été accordée à la conception des protocoles de communication, de coordination et de concertation (3C), tels que la fiche des résolutions, qui a également fait partie de la formation. Enfin, une pondération de 20 % a été attribuée à l'intégration d'indicateurs clés. Parmi eux, nous avons établi comme critère l'estimation du temps consacré à chaque activité, en différenciant l'utilisation de la formation intégrée par rapport au temps qu'ils consacreront à l'activité sans recourir à ces nouvelles connaissances.

Au total, nous avons analysé 31 manuels. Notre méthodologie pour structurer et analyser les données consistait à ne pas les altérer de quelque manière que ce soit. Autrement dit, les activités sont exprimées telles qu'elles l'ont été par les participants, sans exercer de jugement critique de notre part sur ces activités ni sur les temps alloués.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Ensuite, nous avons traité ces données dans une feuille Excel, où nous avons placé dans la première colonne les activités associées à chaque profession ou poste, dans la colonne suivante le nombre d'heures estimé par eux pour réaliser l'activité sans utiliser la formation intégrée, et dans la colonne suivante le temps estimé en utilisant la formation intégrée. Ensuite, nous avons calculé la différence d'heures entre ces deux estimations, voir annexe 6.

Enfin, nous avons structuré les données selon le type d'organisation : municipalité ou association ; le type de profession ou poste : topographe, architecte, ingénieur civil, ingénieur en construction, ingénieur électrique et Secplan ; et nous avons organisé les données par ordre décroissant des maximums aux minimums. Ces résultats ont été utilisés pour estimer la valeur ajoutée apportée par le personnel de l'Association et par leurs homologues municipaux en mettant en pratique la formation reçue dans leurs activités professionnelles. Les résultats sont présentés dans les chapitres 7 et 8 de la thèse.

- **Évaluation du deuxième projet d'innovation**

Pour évaluer le plan de gestion des déchets solides domestiques, nous avons utilisé la technique du diagnostic socio-économique en interviewant les participants du projet d'innovation. Pour ce faire, ont été mise en place avec des entretiens semi-structurés groupal avec les participants aux formations, portant sur l'objectif de réduction des déchets solides domestiques et les six familles de dysfonctionnements (1) Les conditions de travail, (2) l'organisation du travail, (3) la coordination-communication-concertation, (4) la gestion du temps, (5) la formation intégrale, et (6) la mise en œuvre de la stratégie. Voir annexe 7.

Des témoignages ont été recueillis des résultats, à partir desquels des idées clés ont émergé comme le montre le tableau 10. Les résultats et phrases témoins sont présenté dans le chapitre 7 de la thèse. Le tableau ci-dessous présente le nombre d'entretiens, le nombre des idées clés et de phrases témoins.

En plus, une enquête de satisfaction finale a été mise en place dans chaque programme de formation dans ce projet. L'évaluation visait à reconnaître la performance atteinte dans sept dimensions de formation : 1) Contenus et structure du programme, 2) Qualité et expérience pédagogique, 3) Matériaux pédagogiques, 4) Évaluation de l'apprentissage, 5) Coordination et assistance aux étudiants, 6) Plateforme Moodle, et 7) Services généraux fournis.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tableau 10. Entretiens d'évaluation du deuxième projet d'innovation

Diagnostic socio-économique : six familles de dysfonctionnements	*Formation en Gestion Municipale	*Formation en Gouvernance Environnementale	Total
Les conditions de travail			
N° Idées Clés	10	8	**20**
N° Phrases de témoignage	18	12	**30**
L'organisation du travail			
N° Idées Clés	10	10	**18**
N° Phrases de témoignage	18	12	**30**
La coordination-communication-concertation			
N° Idées Clés	7	8	**15**
N° Phrases de témoignage	19	14	**33**
La gestion du temps			
N° Idées Clés	7	4	**11**
N° Phrases de témoignage	16	4	**20**
La formation intégrale			
N° Idées Clés	5	6	**11**
N° Phrases de témoignage	18	15	**33**
La mise en œuvre de la stratégique			
N° Idées Clés	5	4	**9**
N° Phrases de témoignage	18	4	**22**
Total			
N° Idées Clés	**44**	**40**	**84**
N° Phrases de témoignage	**107**	**61**	**168**
N° Entretien	**29**	**11**	**40**

4.4 Parcours doctoral

Pour présenter notre parcoure doctoral nous décrivons les actions et les heures estimées dans la procédure de la recherche-intervention socio-économique, et ensuite les actions de production scientifique et de formation réalisées dans le cadre de notre formation doctorale.

Le tableau 11 présente les actions et les heures estimées dans la procédure de la recherche-intervention socio-économique.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tableau 11. Actions du parcours doctoral

Actions parcours doctoral	Heures
Diagnostic socio-économique interne et coûts cachés 01-09-2021 - 15-11-2021	36
L'effet miroir et avis d'expert / Groupe de projet et de paniers 03-12-2021	2
Groupe de projet et de formation sur les outils socio-économiques 20-12-2021 – 03-08-2022	12
Conception des actions marquantes 26-01-2022 – 29-07-2022	11
Diagnostic socio-économique externe 15-09-2022 – 30-10-2022	26
Session de validation des résultats avec des utilisateurs externes 09-11-2022	2
Présentation des résultats au personnel de l'Association 17-11-2022	2
Conception du projet de lien avec la communauté 17-06-2022 – 21-04-2023	17
La conception du projet d'innovation avec le personnel 20-03-2023 – 06-07-2023	7
Mise en œuvre du projet de lien avec la communauté 01-05-2023 - 30-11-2024	12
Implémentation de formation intégrée 04-08-2023 – 15-12.2023	6
Auto-conception du manuel de formation intégrée 30-09-2023 – 30-10-2023	4
Pilotage des actions marquantes 30-09-2023 – 30-10-2023	3
Entretiens d'évaluation de la recherche-intervention 03-11-2023 – 23-12-2023	46
Analyse et exploitation des données des entretiens 01-12-2023 – 20-12-2023	18
Analyse et exploitation des données des manuels de formation intégrales 06-01-2024 – 15-01-2024	18
Réunions avec les directrices de thèse	124
Temps en laboratoire	130
Total	**476**

- **Production scientifique**

- Rebolledo Toro, E., et Martínez, Christopher A. 2023. Caractérisation et analyse de l'absentéisme municipal au Chili. Gestion et Politique Publique, 32, 1, 31-67. http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/ojscide/index.php/gypp/article/view/2151/320 (Scopus Q2)
- Disi, R., et Rebolledo Toro, E. 2022. Mise en place d'institutions participatives locales : preuves tirées des communes chiliennes. Études de Gouvernement Local, 48, 1, 107-128.
    - https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/03003930.2020.1851205 (WoS Q1)

- **Participation à des congrès, workshop, séminaires**

- Rebolledo Toro, E. (Juin, 2023). Destruction de valeur dans la coopération intermunicipale. Utilisation du modèle SEAM pour créer une connaissance de valeur publique. 23e Colloque et Séminaire doctoral international. Centre de recherche international ISEOR ; Centre Magellan, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin ; AOM. (Annexe 8)

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Rebolledo Toro, E. (Mai, 2023). Destruction of value in intermunicipal-cooperation: Using SEAM to create public value knowledge. 11th International Conference on the Socio-Economic Approach to Management. Centre de recherche international ISEOR ; The College of St. Scholastica ; SEAM The SEAM Institute.
- Rebolledo Toro, E. (Avril, 2023). Destruction de valeur dans la coopération intermunicipale. Utilisation de SEAM pour créer une connaissance de valeur publique. Atelier de l'École doctorale, iaelyon School of Management, Université Jean Moulin Lyon 3. (Annexe 8)
- Rebolledo Toro, E., et Rastrollo Horrillo, M. (Août, 2022). Coopération intermunicipale : Insights à partir d'une étude de cas au Chili utilisant l'intervention SEAM. Academy of Management. Réunion annuelle. https://doi.org/10.5465/AMBPP.2022.12497abstract
- Martins, B., De Camargo, R., et Rebolledo Toro, E. (Avril, 2022). Décentralisation politique et affectation budgétaire régionale : le cas du Chili (2010-2018). 5e Rencontre Internationale Participation, Démocratie et Politiques Publiques. UFRN Université Fédérale du Rio Grande do Norte, Brésil. (Annexe 8).

- **Réalisation d'activités et compléments de formation** (Annexe 8)

- Formation interdisciplinaire : Innovation et croissance en économie et gestion : la contribution de Schumpeter. Université Jean Moulin Lyon 3
- Formation en éthique et intégrité scientifique : Éthique pour les chercheurs en économie et gestion. Université Jean Moulin Lyon 3
- Formation internationale : Conception de la recherche qualitative. Université Jean Moulin Lyon 3
- Formation internationale : Science ouverte : publication et accès aux résultats de données de recherche. Université de Malaga
- Formation spécialisée ou transversale : Épistémologie des sciences de la gestion. Université Jean Moulin Lyon 3
- Formation spécialisée ou transversale : Rédaction et publication d'un article scientifique. Université Jean Moulin Lyon 3
- Professionnalisation : Expression orale devant un groupe. Techniques d'expression et de gestion du discours. Université Jean Moulin Lyon 3
- Professionnalisation : Évaluation de la publication scientifique : indices de qualité et facteur d'impact. Université de Malaga.

Conclusion du chapitre 4

Dans ce chapitre, nous avons présenté le cadre méthodologique, en détaillant notre positionnement épistémologique, ainsi que la description du terrain de recherche et la méthodologie utilisée pour extraire et exploiter les données, et pour finir, notre parcours doctoral.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

En conclusion, nous présentons l'approche utilisée pour déterminer l'évolution de la valeur publique dans la coopération inter-municipale, tant au niveau des actions d'innovation que des dispositifs organisationnels mobilisés. Ce processus, dans le cadre de la recherche doctorale, avait pour objectif principal de fournir des données à l'Association afin qu'elle dispose de stratégies à moyen et long terme lui permettant de renforcer son rôle dans la coopération intermunicipale, en particulier pour remédier aux dysfonctionnements et aux coûts cachés identifiés en agissant sur le potentiel humain et la coordination.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



PARTIE 2. Opérationnaliser le concept de valeur publique pour améliorer la coopération inter-municipale

Introduction de la partie 2

L'objectif de cette deuxième partie de la thèse est de présenter les résultats de la recherche, c'est-à-dire de montrer comment l'opérationnalisation de la valeur publique est possible et comment il est possible de mesurer sa destruction ou son agrégation.

Dans cette partie de la recherche, l'analyse des dysfonctionnements élémentaires est exposée. Elle s'attache à étudier précisément les modes de régulation de ces dysfonctionnements, qui sont utilisés par les acteurs de terrain. Le calcul des coûts cachés que les dysfonctionnements et leurs modes de régulation génèrent permettent de d'évaluer leurs répercussions économiques.

Cette partie est divisée en quatre chapitres. Le chapitre 5 présente les dysfonctionnements comme facteurs de destruction de la valeur publique. Le chapitre 6 met en évidence les coûts cachés qui consomment l'énergie stratégique de l'Association. Le chapitre 7 traite des actions visant à améliorer la valeur publique. Enfin, le chapitre 8 présente l'évaluation des résultats et les enseignements de la recherche.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



Chapitre 5. Les dysfonctionnements comme facteurs de destruction de la valeur publique

Introduction

Dans ce cinquième chapitre, nous exposons les découvertes issues de l'analyse des ressources de la coopération inter-municipale, démontrant comment le processus de recherche-intervention socio-économique favorise à la fois le développement structurel des compétences du potentiel humain et la coordination du micro au macro-espace. Ce chapitre offre une présentation détaillée des résultats de l'étude qualitative, mettant en lumière l'importance des interactions interpersonnelles, organisationnelles et interinstitutionnelles pour le développement durable de la coopération intermunicipale.

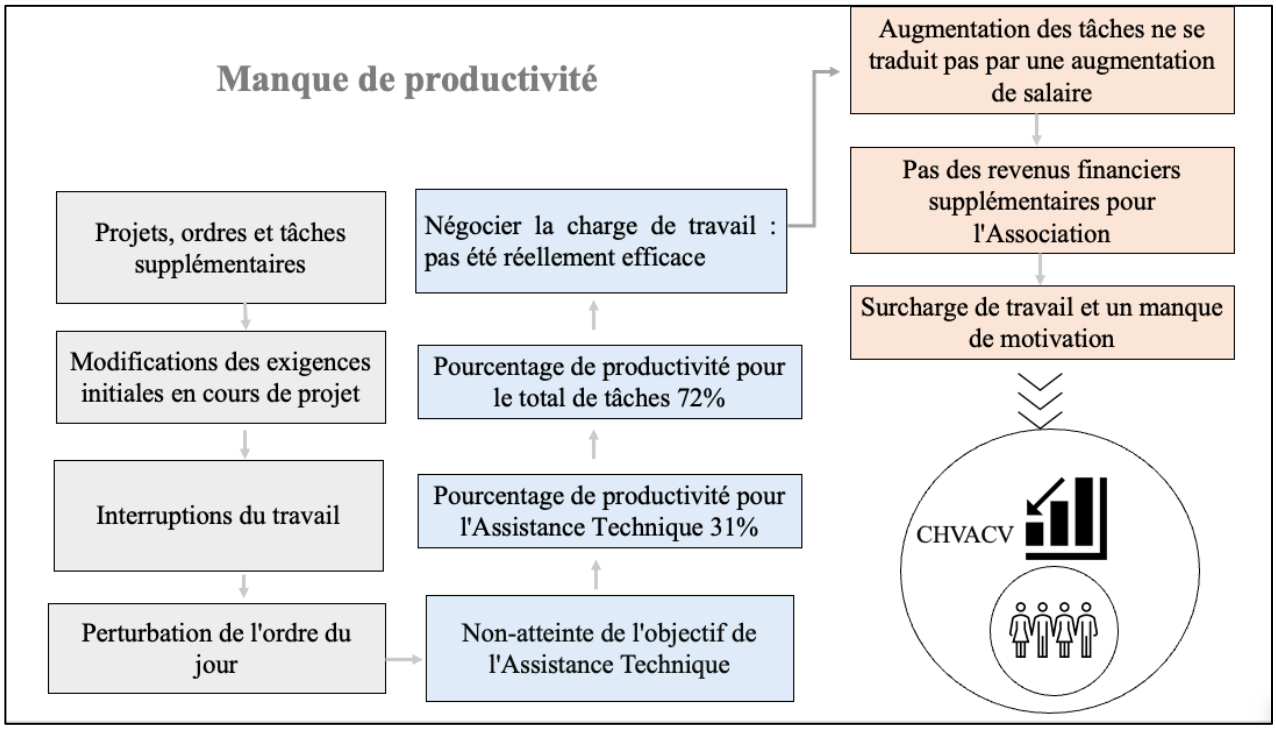
L'objectif de ce chapitre est d'analyser les dysfonctionnements résultant des diagnostics socio-économiques interne et externe. La structure comprend sept sous-chapitres, chacun exposant les catégories de dysfonctionnements élémentaires identifiés. Ainsi, le sous-chapitre 5.1 traite du manque de productivité, le sous-chapitre 5.2 aborde la gestion et la synchronisation du personnel insuffisantes, le sous-chapitre 5.3 évoque le manque de qualité des services, tandis que le sous-chapitre 5.4 examine la négligence du potentiel humain. Les problèmes liés à l'absentéisme et à la rotation du personnel sont exposés dans le sous chapitre 5.5 ; et les dysfonctionnements découlent aux conflits avec la communauté sont présentés dans le sous-chapitre 5.6. Enfin, le sous chapitre 5.7 s’agit sue le dysfonctionnement élémentaire : Insuffisances liées aux stratégies à moyen et longs termes.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

5.1 Manque de productivité

Ce sous-chapitre présente les résultats du dysfonctionnement élémentaire : *Manque de productivité*. Ainsi que les sous-dysfonctionnements qui les soutiennent, comme les projets et les ordres supplémentaires, les décisions changeantes, les interruptions du travail, la perturbation de l'ordre du jour et la non-atteinte des objectifs du financement central et de ses utilisateurs municipaux, voire figure 17. Ensuite, nous présentons les phrases témoins des acteurs. Enfin, nous analysons ces résultats par rapport à notre recherche.

Figure 17. Dysfonctionnement élémentaire : Manque de productivité



Les maires et les Secplan délèguent des projets aux personnels de l'Association et leur donnent des ordres supplémentaires, y compris des tâches administratives

Phrases-témoins

- *"Ils exigent des projets supplémentaires (en dehors du contrat), sans critères de priorité, sans quantité et en moins de temps que ce qui est techniquement suggéré" (Coordinateur de l'Association).*
- *"Les municipalités demandent des projets supplémentaires, sans critères de priorité et de quantité" (Personnel de l'Association).*
- *"Au cours de l'année, nous avons été engagés pour 25 projets, mais un total de 80 projets a été demandé" (Secrétaire exécutif).*
- *"Les projets supplémentaires sont une forme de travail qui devrait rester cachée" (Personnel de l'Association).*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- *"Il y a des questions administratives qui dépendent entièrement de Secplan, mais que nous devons également régler nous-mêmes" (Personnel de l'Association).*
- *"Ils impliquent également de longues heures de travail" (Personnel de l'Association).*
- *"La multiplication des projets a un coût personnel, familial et psychologique" (Personnel de l'Association).*
- *"Cela réduit leur motivation et leur engagement envers l'Association" (Personnel de l'Association).*
- *"Les commandes supplémentaires ont un effet négatif à la fois sur l'autonomie financière de l'Association et sur la motivation des équipes" (Secrétaire exécutif).*

Les maires et les Secplan ont des décisions changeantes et modifications des exigences initiales en cours de projet

Phrases-témoins

- *"La prise de décision est considérée comme dispersée, dépendant des maires. Ils exercent une pression sur leur Secplan qui, à son tour, exerce une pression sur l'Association" (Coordinateur de l'Association).*
- *"Les Secplan demandent des changements importants, voire des changements structurels et matériels dans les projets, ce qui nous affecte" (Personnel de l'Association)*
- *"Je concevais des projets, mais ensuite ils n'étaient pas exécutés. Je ne sais pas jusqu'où ils allaient ; on était dans un processus de conception avec motivation et enthousiasme, mais ensuite le Secplan ne les téléchargeait pas sur la plateforme... C'est un problème récurrent, une mauvaise coordination entre les demandes." (Personnel de l'Association).*
- *"Nous avons travaillé du 7 au 17 août en raison de la date limite. Durant cette période, nous avons investi du temps dans un projet qui s'est révélé finalement inutile. À titre d'exemple, des visites sur le terrain auxquelles j'ai également participé n'ont pas contribué de manière significative " (Personnel de l'Association).*
- *"Il peut également arriver que, parfois, vous leur demandiez, par exemple, un projet pour une succursale, puis, en cours de route, vous leur dites de ne pas le poursuivre, que vous avez maintenant besoin qu'ils élaborent un chemin ou un terrain de sport, puis vous décidez de reprendre le premier projet. Cela fait partie de la dynamique que nous entretenons avec les membres de l'équipe, malheureusement, c'est ainsi que nous devons travailler" (Secplan).*

Interruptions du travail

Phrases-témoins

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- *"En ce qui concerne notre travail technique, c'est souvent le cas. C'est-à-dire, qu'on nous confie généralement des tâches sans nous demander notre avis d'expert et notre disponibilité du temps" (Personnel de l'Association).*
- *"Face à des demandes ponctuelles municipales, il arrivait qu'ils réagissent de manière excessive qui n'était pas nécessairement cruciale, nous obligeant ainsi à interrompre un projet déjà engagé pour répondre à cette nouvelle sollicitation"(Personnel de l'Association).*
- *"Les experts professionnels ne sont pas impliqués dans l'évaluation des besoins et la répartition des tâches"(Personnel de l'Association).*
- "*Dans tous les projets, nous avons rencontré des problèmes de communication et de gestion du temps. J'ai fait face à des situations complexes en tant qu'équipe face aux Secplan, car on les retire souvent de leurs projets pour s'occuper de nouvelles tâches. Cela implique des changements constants, comme demander aux ingénieurs de recueillir des informations auprès des bénéficiaires, ce qui n'est pas de leur responsabilité et leur fait perdre un temps précieux pour des projets importants. La pression politique l'emporte toujours sur l'aspect technique, ce qui rend difficile la gestion efficace du temps de l'équipe*"*(Secrétaire exécutif).*

Perturbation de l'ordre du jour

Phrases-témoins

- *"Le problème fondamental est qu'il est très difficile d'organiser les projets... ce qui surcharge le travail" (Secrétaire exécutif).*
- *"Il est donc difficile pour l'Association de réagir et de faire face aux événements imprévus" (Coordinateur technique de l'Association).*
- "*En ce qui concerne les pressions, tout se fait de manière précipitée, et en tant qu'architectes, nous ne parvenons pas à vérifier si le temps est suffisant, car nous comprenons mieux le projet que quiconque. Lorsque les constructeurs élaborent les spécifications techniques et le budget, nous n'avions pas le temps de vérifier si les postes étaient corrects, si les matériaux correspondaient à ce que nous avions proposé, et autres détails. Ensuite, lorsque venaient les remarques, c'était parce qu'il y avait des divergences entre ce que disait l'architecture et ce qui était prévu dans les spécifications techniques et le budget*"*(Personnel de l'Association).*
- *"Dans le processus des visites sur le terrain, 50 % des visites sont programmées puis annulées le jour même sans préavis. Cette situation a entraîné des problèmes dans la planification et la priorisation des activités" (Personnel de l'Association).*
- *"Le travail n'est pas bien réparti et nous ne savons pas dire non aux demandes supplémentaires... et nous sommes alors débordés" (Personnel de l'Association).*
- "*Un niveau élevé de coordination technique est nécessaire, en tenant compte de l'expert professionnel dans le domaine, qui sait combien de temps une tâche nécessite*" *(Personnel de l'Association).*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Non-atteinte de l'objectif de l'Assistance Technique (PMB)

Phrases-témoins

- *"… augmente la charge de travail de l'équipe, retarde les projets contractés et diminue la qualité des projets livrés" (Secrétaire exécutif).*
- *"Nous n'avons pas atteint l'objectif d'avoir tous les projets éligibles (approuvés par le niveau central). Pour y parvenir, nous devrions nous concentrer uniquement sur les projets inclus dans notre contrat et ne pas faire le reste" (Personnel de l'Association).*
- *"La programmation est affectée parce que nous sommes sollicités pour des projets urgents, ce qui signifie que les projets contractuels sont relégués au second plan" (Personnel de l'Association).*
- *"… nous compliquaient en termes de délais, de capacités techniques" (Coordinateur de l'Association).*
- *"…. Affectent la réalisation des objectifs du contrat que nous avons acquis" (Personnel de l'Association).*
- *"La distorsion causée est importante… si nous nous consacrions uniquement aux projets contractés, ils sortiraient sans erreur" (Personnel de l'Association).*
- *"La planification et l'organisation sont affectées par les demandes supplémentaires des maires" (Personnel de l'Association).*

- **Analyse des résultats du dysfonctionnement élémentaire : Manque de productivité**

Le tableau 12 présente nos observations au cours des 31 mois de recherche. Le nombre total de projets contractés à la charge du financement central (PMB) se monte à 25 par an, il est indiqué dans la première colonne du tableau pour chaque période. La deuxième colonne présente les tâches également assumées, celles qui sont reportées de l'année précédente. La troisième colonne présente les demandes supplémentaires faites par les maires ou Secplan pour chaque période. Ainsi, par exemple, au cours de la première période observée, il a été demandé un total de 83 tâches, et ainsi de suite pour chaque période.

Les projets contractés par le niveau central impliquent la conception complète du projet jusqu'à sa validation finale dénommée éligibilité. Pour les autres, ce ne sont pas toujours des projets entièrement conçus. Cependant, pour le topographe, par exemple, c'est un projet à part entière car c'est sa contribution à chaque fois. Il en va de même pour les architectes, les ingénieurs civils, les ingénieurs en construction et les ingénieurs électriciens.

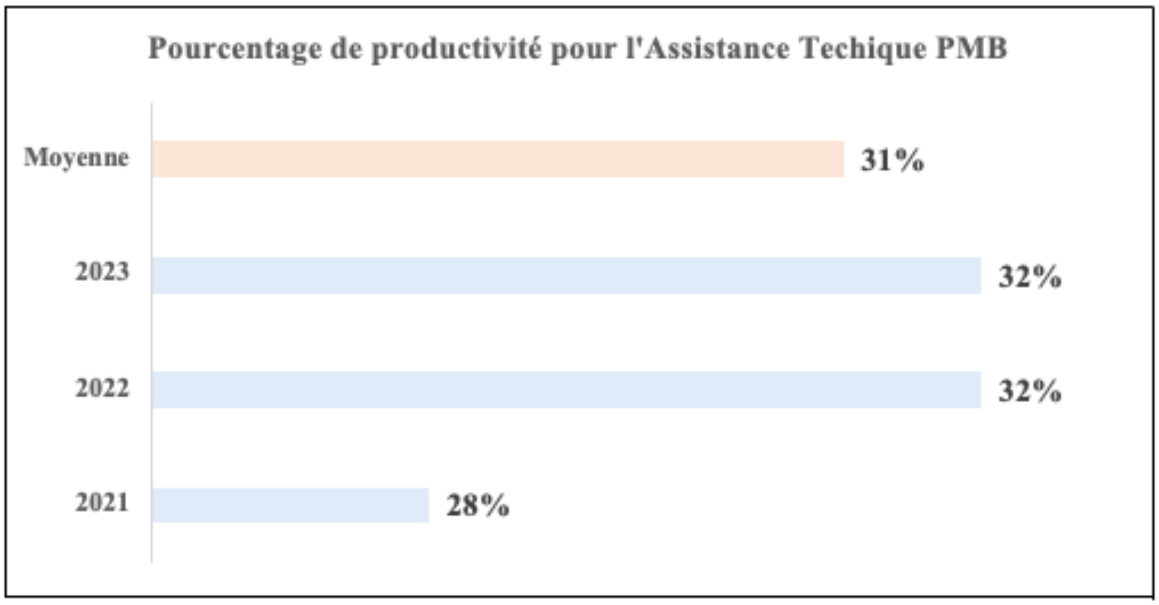
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tableau 12. Total des tâches assignées: observations au cours des trois années de recherche

Municipalité	2021				2022				2023				Total
	Contrat	Report	Extra	Total	Contrat	Report	Extra	Total	Contrat	Report	Extra	Total	
Municipalité 1	4	4	9	17	7	5	19	31	7	4	8	19	**67**
Municipalité 2	11	6	0	18	6	6	0	12	6	7	9	22	**52**
Municipalité 3	6	0	5	11	6	7	1	14	6	9	5	20	**45**
Municipalité 4	4	4	30	38	6	11	19	36	6	6	11	23	**97**
Total	**25**	**14**	**44**	**83**	**25**	**29**	**39**	**93**	**25**	**22**	**37**	84	**261**

La productivité concernant les PMB s'élève en moyenne à 31% comme le montre le graphique 4. Parmi les 25 projets contractés au cours de la première et la deuxième période, seuls 7 ont été entièrement achevés. Pour la troisième période, 8 projets ont été achevés. *En d'autres termes, au cours des trois périodes, l'équipe n'a pas atteint ses objectifs contractuels.*

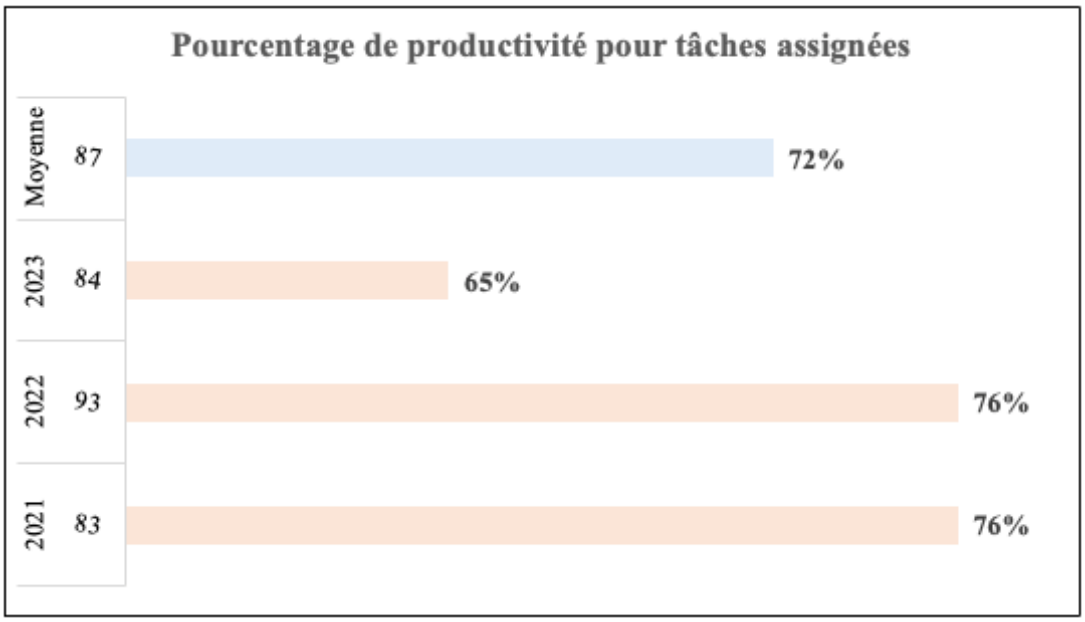
Graphique 4. Pourcentage de productivité pour l'Assistance Technique PMB



En ce qui concerne la productivité totale de l'équipe, c'est-à-dire en tenant compte de l'accomplissement total des tâches assignées par an, la moyenne de productivité atteint 72%, comme le montre le graphique 5 ci-dessous.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Graphique 5. Pourcentage de productivité pour le total de tâches assignées



La revue documentaire nous permet de corroborer les témoignages des acteurs interviewés. D'une part, nous pouvons déduire que la surcharge de travail empêche effectivement le personnel de fournir des services de qualité, tant pour l'entité qui les finance que pour ses utilisateurs municipaux. Dans le cadre de la mise en œuvre de la recherche, une des actions visant à résoudre ce dysfonctionnement a été de négocier la charge de travail avec les municipalités. Cependant, cette action n'a pas été réellement efficace, car les maires sont les autorités suprêmes de l'Association et prennent donc les décisions de ne concrétiser pas la négociation.

D'autre part, l'augmentation des tâches ne se traduit pas par une augmentation de salaire pour les professionnels, ni par des revenus financiers supplémentaires pour l'Association. C'est pourquoi ce dysfonctionnement est qualifié de *manque de productivité directe*, car il ne se traduit pas par une augmentation économique en raison des heures consacrées au développement de tâches qui devraient être valorisées. Cela se traduit également par une surcharge de travail et un manque de motivation pour les personnes concernées. Cela montre également le manque d'autonomie de l'Association vis-à-vis des municipalités, car le temps consacré par le personnel aux tâches municipales pourrait être utilisé pour générer des services permettant à l'Association d'atteindre l'autonomie financière et d'améliorer les salaires des travailleurs en fonction de leur niveau de productivité.

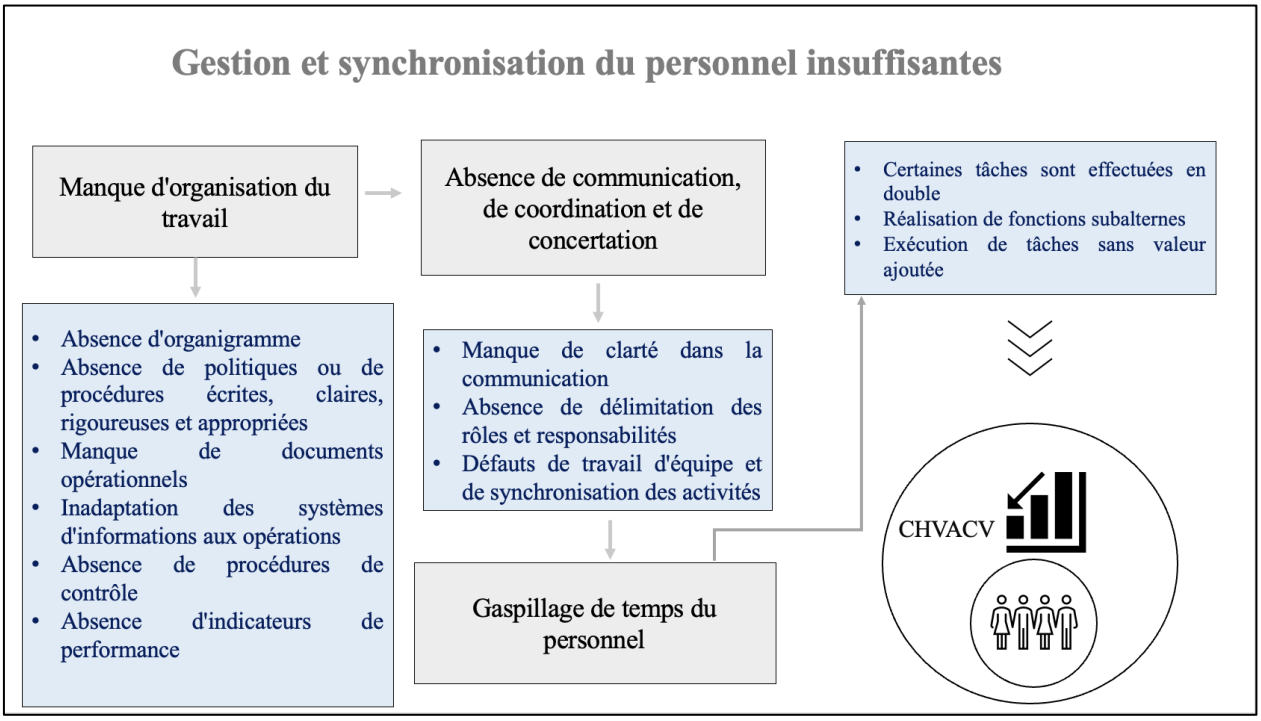
Le cœur de la valeur publique réside dans la valorisation du potentiel humain, c'est-à-dire, le temps consacré aux activités génératrices de valeur ajoutée. Lorsque ce principe n'est pas respecté, nous supposons qu'il est prévisible que des dysfonctionnements et des coûts cachés se manifestent. Cela a un impact non seulement au niveau micro, mais aussi au niveau macro, détruisant ainsi la valeur publique et affectant finalement le développement des territoires.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

5.2 Gestion et synchronisation du personnel insuffisantes

Ce sous-chapitre présente les résultats Dysfonctionnement élémentaire : Gestion et synchronisation du personnel insuffisantes. Il est composé de sous-dysfonctionnements tels que le manque d'organisation du travail, l'absence de communication, de coordination et de concertation, ainsi que le gaspillage de temps du personnel. Chaque sous-dysfonctionnement est développé par des sous-sous-thèmes, comme le montre la figure 18. Nous présentons également les phrases témoins des acteurs et l'analyse de ces résultats qualitatifs.

Figure 18. Dysfonctionnement élémentaire : Gestion et synchronisation du personnel insuffisantes



Manque d'organisation du travail

Absence d'organigramme ou méconnaissance par le personnel

Phrases-témoins

- *"L'organigramme officiel n'existe pas" (Personnel de l'Association).*
- *"Le fait est que tout le personnel n'est pas au courant de l'organigramme, cette situation reflète la structure organisationnelle que nous avons et le manque d'organisation et de coordination" (Personnel de l'Association).*

Absence de politiques ou de procédures écrites, claires, rigoureuses ou appropriées

Phrases-témoins

- "*Nous n'avons pas de règles et de procédures internes*" (Personnel de l'Association).

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- "*Absence de normalisation dans la formulation des projets et de processus clair et unifié pour la soumission des projets à l'organisme de financement*"*(Personnel de l'Association).*
- "*Les projets s'enlisent dans des questions administratives, les procédures ne sont pas bien connues*"*(Personnel de l'Association)*.
- "*Beaucoup de travail est perdu dans l'obtention des projets. Nous manquons de protocoles*"*(Personnel de l'Association).*

Manque de documents opérationnels

Phrases-témoins

- "*Le manque de normalisation et d'organisation des documents et des modèles a entraîné une dépendance à l'égard d'une seule personne pour leur création et leur gestion, ce qui peut poser des problèmes en cas d'absence ou de nécessité de mise à jour*" *(Personnel de l'Association).*
- "*Nous ne pouvons pas continuer à travailler sans clarifier les conditions spécifiques des projets. Nous parlons des détails techniques, des matériaux à utiliser, etc.*" *(Personnel de l'Association).*

Inadaptation des systèmes d'informations aux opérations

Phrases-témoins

- "*L'idéal serait d'avoir des processus de qualité pour la systématisation des informations d'inspection, le contrôle de l'avancement physique et financier de l'inspection du travail*" *(Personnel de l'Association).*
- "*En ce qui concerne l'organisation du travail, une seule boîte de courriel est utilisée*" *(Personnel de l'Association).*
- "*En tant qu'équipe technique, nous sommes concentrés sur nos propres détails techniques, et cela devient un défi majeur lorsque nous dépendons d'une seule source pour la gestion des informations cruciales" (Personnel de l'Association).*

Information non formellement structurée

Phrases-témoins

- "*Nous n'avons, généralement, pas le temps de préparer les rapports en temps voulu*"*(Personnel de l'Association).*
- *"La structure informelle de l'information constitue un obstacle majeur dans notre travail. Les données ne sont pas clairement organisées, ce qui rend difficile la recherche des informations nécessaires pour prendre des décisions éclairées. Cela affecte négativement notre efficacité opérationnelle et la qualité des services que nous pouvons fournir. Il est*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

crucial d'établir une structuration formelle de l'information pour faciliter la prise de décision et améliorer notre productivité" (Personnel de l'Association).

Manque de moyens pour communiquer et sauvegarder les informations

Phrases-témoins

- *"La fréquente rotation du personnel a un impact significatif sur la perte d'informations cruciales. En raison du manque de moyens pour communiquer et sauvegarder l'information, les connaissances et les détails essentiels des projets sont souvent perdus lors du départ d'un membre de l'équipe" (Coordinateur de l'Association).*
- *"Il y a des lacunes dans la transmission des informations, ce qui affecte notre capacité à maintenir une continuité opérationnelle. Il est impératif de mettre en place des mécanismes efficaces de communication et de préservation de l'information pour atténuer ces pertes liées à la rotation du personnel" (Secrétaire exécutif).*

Manque de fiabilité de l'information

Phrases-témoins

- "*Lorsqu'ils indiquent dans leur rapport le pourcentage d'avancement des projets, je ne le crois pas, car je n'ai rien à comparer et je sais que ce n'est pas le pourcentage d'avancement qu'ils indiquent*" (Maire).
- *"La fiabilité de l'information est compromise car toutes les données sont gérées dans des feuilles Excel, avec une seule personne chargée de les mettre à jour. Malheureusement, cette personne ne parvient pas à effectuer ces mises à jour de manière adéquate, ce qui entraîne des lacunes et des inexactitudes dans les informations fournies"(Secplan).*

Absence de procédures de contrôle

Phrases-témoins

- "*Il n'y a pas de suivi des projets une fois qu'ils ont été livrés aux municipalités*"*(Personnel de l'Association).*
- *"Il n'y a pas de possibilités d'améliorer la planification et le contrôle de la gestion des projets, principalement en raison de la pression constante et de la demande continue de nouveaux projets. La charge de travail élevée et l'urgence perpétuelle pour répondre aux nouvelles demandes limitent la capacité de faire ça" (Secrétaire exécutif).*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Absence d'indicateurs de performance pour évaluer objectivement le rendement organisationnel

Phrases-témoins

- "*Absence d'indicateurs-clés sur les délais d'exécution ; pas d'indicateur mesurant le délai moyen entre la soumission du projet pour conception et la soumission à la source de financement*"*(Personnel de l'Association).*
- *"Manque de clarté dans la définition des indicateurs de gestion, car les questions techniques telles que le nombre de projets terminés, l'éligibilité et l'assistance technique sont mélangés avec des questions politiques telles que l'approbation des ressources. Cela affecte l'évaluation objective de l'Association"(Secplan).*

Absence de communication, de coordination et de concertation

Manque de clarté dans la communication

Phrases-témoins

- *"Le manque de clarté dans la communication des exigences, le défaut de suivi rigoureux des processus, le retard dans la résolution des observations techniques et la lenteur ont un impact négatif sur l'Association" (Secplan).*
- "*L'équipe professionnelle reçoit des informations de mauvaise qualité*" *(Personnel de l'Association).*

Absence de délimitation des rôles et responsabilités

Phrases-témoins

- "*Manque de clarté concernant les conditions spécifiques du projet supplémentaire : détails techniques, matériaux à utiliser, etc.*" *(Personnel de l'Association).*
- "*Il y a une faiblesse générale dans le contrôle et la surveillance du travail des équipes"* (Secplan).
- *"Il n'y a pas de contrôle des délais d'examen entre les institutions, ce qui peut retarder les projets et les faire manquer les dates limites" (Secplan).*
- "*Il y a souvent un goulot d'étranglement. Il y a des mauvaises communications et des problèmes de coordination avec la municipalité* "*(Personnel de l'Association).*
- *"Ils ont une sorte de forte divergence d'opinion entre ce qu'ils (l'Association) considèrent comme un produit 100 % livré et ce que nous (Secplan) considérons. Au moins pour trois Secplan, pour nous, un produit à 100 % est un produit éligible"(Secplan).*
- "*Dans l'Association, les professionnels doivent assumer la responsabilité de leurs actions, en particulier lorsque quelque chose est absent ou ne répond pas aux exigences. L'inconfort*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

se manifeste lorsqu'on constate des lacunes telles que l'absence de plans ou des documents non signés, entraînant une perte de temps" *(Maire).*

Défauts de travail d'équipe et de synchronisation des activités

Phrases-témoins

- "*Le travail d'équipe est la situation la plus difficile*" *(Coordinateur de l'Association).*
- "*Lorsqu'il n'y a pas de coordination entre les architectes et les ingénieurs ou d'autres professionnels liés à chaque cycle de projet, certaines unités prennent plus de temps que prévu*" *(Personnel de l'Association).*
- *"Il n'y a pas de réunions formelles de l'équipe avec le secrétaire exécutif" (Personnel de l'Association).*
- *"Il n'y a pas de meilleure relation que la relation d'égal à égal ; la synergie qui se produit lorsque chacun apporte son expertise pour prendre la meilleure décision n'existe pas avec les municipalités*" *(Coordinateur de l'Association).*

Gaspillage de temps du personnel

Certaines tâches sont effectuées en double

Phrases-témoins

- *"Le manque de systèmes adéquats affecte notre efficacité dans les projets. Les tâches sont souvent réalisées en double, les informations ne sont pas structurées, ce qui entraîne des erreurs coûteuses et une perte de temps considérable" (Personnel de l'Association).*
- "*Un chantier de construction est inspecté 10 fois au cours de son exécution*"*(Personnel de l'Association).*

Réalisation de fonctions subalternes peut être faite par des personnes moins qualifiées

Phrases-témoins

- "*Les ingénieurs civils en général ne sont pas responsables du dessin. C'est un gaspillage de production parce qu'ils utilisent un professionnel pour résoudre quelque chose qui peut être résolu par quelqu'un d'autre à moindre coût*" *(Personnel de l'Association).*

Exécution de certaines tâches n'apporte aucune de valeur ajoutée

Phrases-témoins

- "*On nous demande de réaliser toutes les topographies pour les projets d'assainissement. Mais à quoi bon, puisqu'on ne sait pas encore si les projets sont faisables*" *(Personnel de l'Association).*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- "*Le topographe de terrain n'a pas besoin d'ingénieurs civils. Se faire assister par les deux professionnels est une perte de temps et d'heures professionnelles*"*(Personnel de l'Association).*
- "*Le temps et les ressources sont gaspillés à cause du manque de coordination technique*" *(Secplan).*
- "*Par exemple, sous pression temporelle, on nous a demandé de réaliser un projet pour lequel il fallait effectuer des calculs structurels et sanitaires pour le siège de Los Boldos. Nous étions les deux professionnels concernés. Cependant, à notre arrivée sur place, nous avons constaté que la demande ne concernait pas l'aspect sanitaire. Mon collègue a ainsi perdu une journée de travail*" *(Personnel de l'Association).*

- **Analyse des résultats du dysfonctionnement élémentaire : Gestion et synchronisation du personnel insuffisantes**

Les résultats qualitatifs révèlent des divergences entre les acteurs. D'une part, les maires et le Secrétariat de la Planification (Secplan) demandent au personnel d'établir une planification et une organisation solides pour améliorer la mise en œuvre de leur travail. Cependant, le personnel soutient qu'avec le niveau constant d'exigences urgentes et changeantes, il est pratiquement impossible d'instaurer une planification et une organisation stables du travail. D'autre part, le personnel se plaint de l'absence de spécifications techniques pour les besoins exprimés, ainsi que des modifications constantes. Le Secplan, de son côté, exprime des préoccupations quant aux retards de livraison et au non-respect récurrent des délais.

Le Secrétaire exécutif affirme que les professionnels s'éloignent de leurs tâches principales et du travail intellectuel qu'un ingénieur civil devrait accomplir, tel que par exemple interroger des bénéficiaires. Cela entraîne une perte de temps précieux pour des tâches qui relèvent de la responsabilité des municipalités et non de l'Association. De leur côté, les municipalités soulignent que le temps et les ressources sont mal utilisés par l'Association, en raison d'un manque de coordination technique.

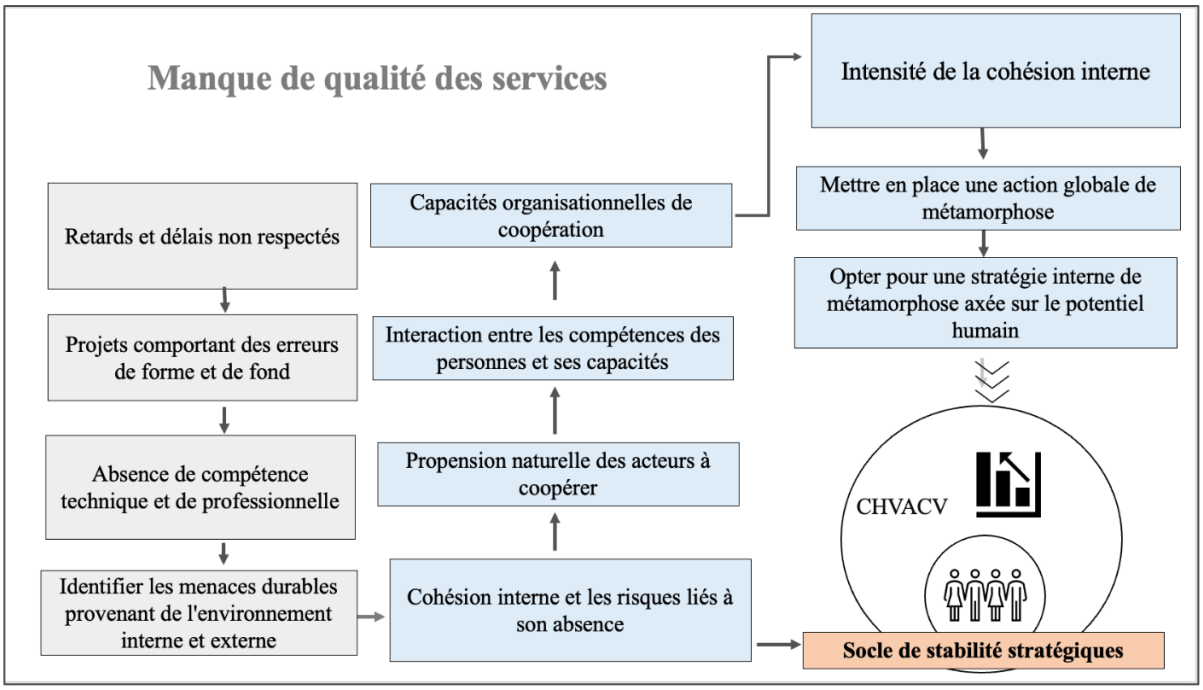
Les résultats qualitatifs révèlent un niveau d'auto-organisation ou de désordre. Or, la coordination est essentielle pour la création de la valeur publique. Cependant, le manque de coordination n'est pas une cause mais un effet de la négligence du potentiel humain au cours de la production des services offerts par l'Association. Les comportements du personnel entrent en conflit avec les structures organisationnelles, ce qui se traduit par une absence d'organisation du travail, un manque de communication, de coordination et de concertation, et finalement par un gaspillage de temps du personnel. Pourtant, ces dysfonctionnements se manifestent et entraînent par conséquent des coûts cachés. Il est nécessaire de gérer le comportement des acteurs afin de réduire la destruction de la valeur publique générée.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

5.3 Manque de qualité des services

Cette sous-chapitre présente le Dysfonctionnement élémentaire : Manque de qualité des services. Ainsi les sous-dysfonctionnements qui les représentent comment les retards et les délais non respectés, et les projets comportant des erreurs de forme et de fond, comme le montre la figure 19. Parmi les causes que nous pouvons déduire, le fait de traiter plusieurs tâches en même temps pourrait avoir un effet sur la qualité des services, tout comme le manque d'organisation et de coordination du travail que nous avons analysé précédemment. Cependant, dans ce sous-chapitre, les résultats qualitatifs mettent en lumière une autre cause importante liée au manque de compétences techniques et professionnelles du personnel. Le manque de qualité des services pourrait être le résultat des causes mentionnées. Cela entraîne également un autre effet, à savoir une mauvaise relation entre l'Association et les Secplan municipales.

Figure 19. Dysfonctionnement élémentaire : Manque de qualité des services



Retards et délais non respectés

Phrases-témoins

- "*Pour ce type de projets, tu dois demander à l'entité technique de réviser et d'approuver le projet, qui, dans ce cas, pour les zones urbaines, sont les entreprises sanitaires. Les gars prennent des mois pour générer des projets que tu prends une semaine à faire* " *(Secplan).*
- *Ils mettent 6 mois, ils obtiennent cette approbation et disent que le projet est prêt et approuvé. Mais il est approuvé par l'entité technique, il n'est pas approuvé par l'entité financière, qui est la Subdere*" *(Secplan).*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- "*Nous n'avons généralement pas le temps de préparer les rapports en temps voulu*" *(Coordinateur de l'Association).*
- *"En conséquence, les délais ne sont pas respectés et la qualité du service est médiocre" (Cadre municipal).*
- "*Le manque d'organisation, de contrôle ou d'autorité pour exiger des corrections à des heures spécifiques crée des difficultés. Je préfère résoudre les problèmes par l'intermédiaire du coordinateur. Cependant, la répétition de situations similaires engendre de la fatigue et du mécontentement, et les maires en sont conscients*"*(Secplan).*
- *"La désorganisation qui est le fait de l'Association se traduit par des retards constants dans la réalisation des projets, ce qui impacte directement la satisfaction des citoyens. L'absence de procédures claires et de coordination efficace entrave notre capacité à répondre rapidement aux besoins de la communauté" (Maire).*
- *"Les professionnels ont une durée (leurs contrats de travail ne durent que 12 mois) qui dépend des réalisations et des projets à long terme, ce qui se traduit souvent par l'incapacité à atteindre les objectifs et à respecter les délais" (Secplan).*

Projets comportant des erreurs de forme et de fond

Phrases-témoins

- *" Je télécharge les documents selon mon emploi du temps, et quand je les prends je m'énerve parce que ça n'arrive pas dans le bon format, ce n'est pas signé, tu vois, les fichiers sont trop lourds. La plate-forme de la Subdere s'effondre et ne les accepte pas " (Secplan).*
- *"Il y a des projets que j'ai renvoyés trois fois en une semaine pour des choses basiques. Parce qu'ils viennent sans signatures, parce qu'ils sont trop lourds, parce que le nom est incorrect, parce que les sommes ne correspondent pas. Alors il est très difficile [d'obtenir les modifications nécessaires] car ils ne lisent pas les choses. Ils pensent qu'une simple approbation de leur part suffit et voilà" (Secplan).*
- "*Il est courant de recevoir des projets qui ne tiennent pas compte de l'ensemble de la documentation nécessaire, y compris les études de faisabilité, les considérations liées à l'emplacement, les questions de démolition, etc. Ainsi, ils devraient prendre connaissance du guide opérationnel et présenter des projets complets conformes à ces exigences. En tant que Secplan, je ne télécharge pas les projets sur la plateforme pour l'éligibilité du projet*" *(Secplan).*
- *" En moyenne 30 % des projets sont rejetés" (Coordinateur de l'Association).*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Absence de compétence technique et de professionnelle

Phrases-témoins

- "*L'absence de compétence technique et de discernement dans l'élaboration des projets génère des situations telles que celle que j'ai décrite précédemment. La méconnaissance des contraintes budgétaires et de financement impacte directement l'évaluation objective des projets de l'Association. Cela démontre la nécessité urgente d'améliorer la qualité technique et la prise de décision dans la planification des projets" (Secplan).*
- *Ils ne font pas preuve du professionnalisme qu'ils devraient avoir parce qu'ici, ils sont pratiquement plus intéressés par la fin du mois pour percevoir leur salaire que soucieux de livrer un bon projet pour quoi que ce soit" (Secplan).*
- *"Il y a un manque d'intérêt pour la propriété intellectuelle. Dans le cas des architectes, on leur attribue la responsabilité des mètres-carrés construits, alors que les professionnels de la construction s'en voient attribuer une autre" (Secplan).*
- *"Il est désagréable de constater qu'il manque quelque chose, comme un plan ou une signature, ce qui fait perdre du temps. Chacun a sa propre dynamique, mais comme elle est toujours la même, l'équipe est perçue comme manquant de compétence et de professionnalisme" (Secplan).*
- *"Il y a une mauvaise qualité de relation entre l'Association et les Secplan. La situation est aggravée par de fausses attentes en termes de professionnalisme et de compétence technique" (Secrétaire exécutif).*

- **Analyse des résultats du dysfonctionnement élémentaire : Manque de qualité des services**

Les résultats identifient des délais non respectés, des projets comportant des erreurs de forme et de fond, ainsi que des lacunes critiques dans les compétences du personnel. Ces lacunes, aggravées par les ordres supplémentaires, la désorganisation et charge de travail engendrent des dysfonctionnements tels que la manque de qualité des services.

Pour confronter les témoignages des acteurs, la revue documentaire nous fournit l'intersubjectivité contradictoire nécessaire pour analyser les résultats de recherche.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tableau 13. Exemples de rapports de projets 2021- 2023 qui ont nécessité des corrections non finalisées

Il n'y a pas de progrès car c'est un projet complexe qui sera travaillé en collaboration avec le projet Caupolican. 24-08-21	Ce projet était soumis à l'examen du Secplan. Seuls des progrès généraux ont été réalisés, mais il ne sera pas possible de les conclure car il n'y a pas de nouvelles de l'examen susmentionné à la date d'aujourd'hui. 30-08-2021	Ce projet a été revu et retourné avec des observations de la part des Aguas araucanía. Les remarques techniques sont en train d'être résolues la première semaine de février ; mais ce qui est critique pour ce projet en particulier est qu'ils demandent une étude stratigraphique du sol ou des fouilles. cela doit être payé par la municipalité. c'est un retard et nous devons demander à la municipalité d'acheter ce service de laboratoire.24-04-2021
Le profil a été corrigé au Secplan le 08-11-23. Les observations sont arrivées le 20-12-22 et les formulateurs ont été licenciés. Gore suggère que le profil soit reformulé et qu'un nouveau profil soit établi.	L'équipe de l'Association a livré le 25-07-22 tout le projet technique approuvé et les modifications correspondantes demandées. La municipalité est en train de résoudre les observations de la documentation pour atteindre l'éligibilité.	Projet envoyé par courrier à Secplan le 27/09/23. Ce dernier l'a rejeté, ses objections ont été corrigées et il a été remis le 27-11-23.
Source : Statut de l'échantillon portfolio de projet assistance technique AMMN 2021-2022-2023 état d'avancement au 30/11/2023		

Nous observons que le manque de qualité des services est dû à divers facteurs, y compris le manque de compétences techniques et professionnelles du personnel. Depuis le début du groupe de projets, diverses actions ont été mises en œuvre de manière incrémentielle, dont les effets potentiels peuvent prendre du temps à se manifester de manière concrète en termes de qualité des services. Le diagnostic socio-économique interne a été réalisé fin 2021 et l'externe fin 2022. Ainsi, les changements incrémentiels apportés n'ont pas montré d'impact sur les utilisateurs municipaux, comme le reflètent les témoignages présentés.

Nous repérons que la présentation des résultats du diagnostic externe au personnel de l'Association a eu un impact culturel profond. Les professionnels de l'équipe de projet se sont sentis interpellés sur leur niveau de qualité professionnelle. On pourrait dire que ces résultats ont été reçus comme une menace. Selon Savall et Zardet (2014), lors d'une intervention socio-économique, il est essentiel que l'organisation prenne en compte plusieurs éléments :

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

→ Identifier les menaces durables provenant de l'environnement externe ;
→ Adopter une stratégie proactive d'innovation intégrale ;
→ Reconnaître l'importance de la cohésion interne et les risques liés à son absence ;
→ Opter pour une stratégie interne de métamorphose axée sur le potentiel humain ;
→ Mettre en place une action globale de métamorphose ;
→ Évaluer les variations de la performance économique en considérant l'investissement incorporel dans le développement qualitatif du potentiel humain.

Dans la *théorie du socle stratégique (cf chapitre 2),* la cohésion est un facteur clé, définie comme la propension naturelle des acteurs à coopérer, dans laquelle les relations interpersonnelles se développent dans le cadre de différentes activités. La cohésion est une variable décisive de la performance. Il s'agit d'une interaction entre les compétences des personnes et les capacités organisationnelles de coopération, formant un socle de stabilité stratégique (Savall et Zardet, 1995, 2005, 2014). Ainsi, le niveau de performance externe dépend de l'intensité de la cohésion interne. La variation du niveau de cohésion interne est reliée à son niveau de performance externe (Savall et Zardet, 2005).

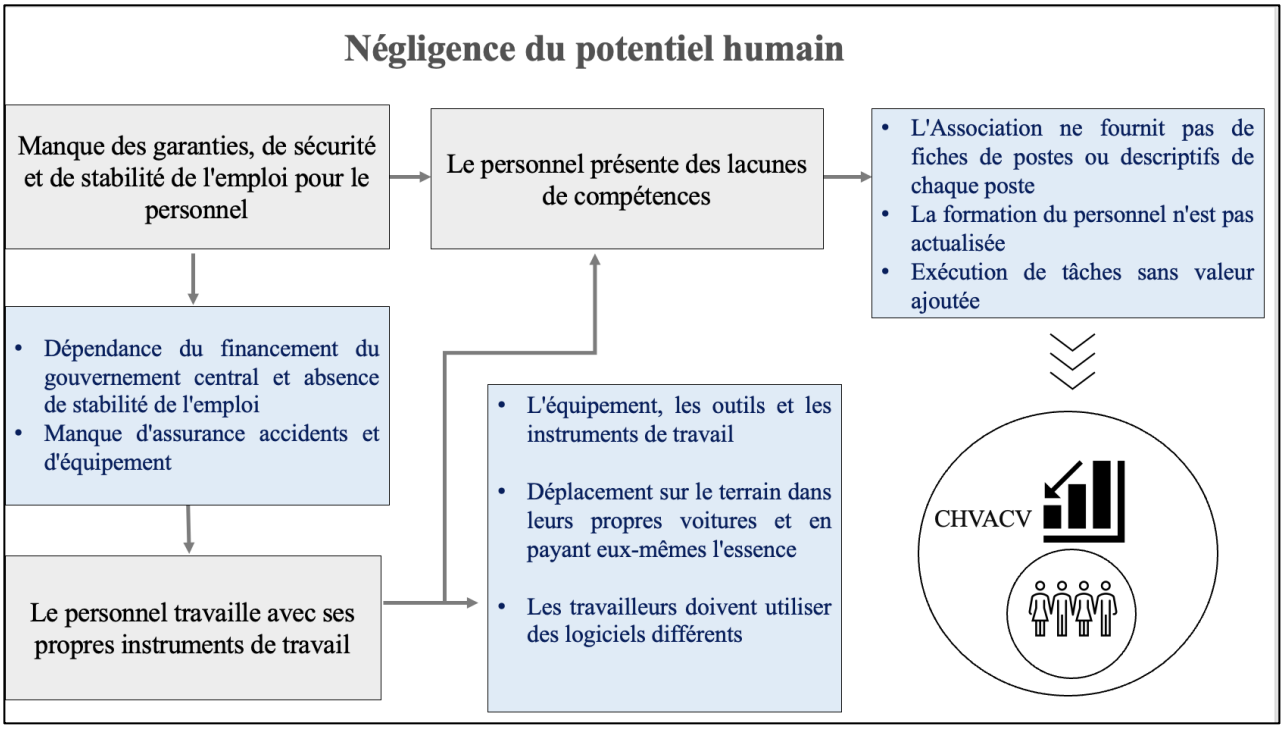
La cohésion est une variable importante dans l'analyse de ce dysfonctionnement et fait partie de notre logique de démonstration. La cohésion entre les équipes et au niveau de l'organisation est importante pour générer à la fois des actions d'innovation internes et externes à partir des dysfonctionnements. Le groupe de projet a été essentiel pour générer cette cohésion.

5.4 Négligence du potentiel humain

Ce sous-chapitre présente le dysfonctionnement élémentaire : Négligence du potentiel humain, dont découlent les sous-dysfonctionnements du manque de garanties, de sécurité et de stabilité de l'emploi ; le personnel travaille avec ses propres ressources ; et le personnel présente des lacunes de compétences. De chaque sous-dysfonctionnement découlent des sous-sous-thèmes présentés dans la figure 20. Suivant la structure des sous-chapitres précédents, nous présentons les phrases témoins des acteurs. Enfin, nous analysons ces résultats par rapport à notre recherche.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Figure 20. Dysfonctionnement élémentaire : Négligence du potentiel humain



Manque des garanties, de sécurité et de stabilité de l'emploi pour le personnel

Dépendance du financement du gouvernement central et absence de stabilité de l'emploi

Phrases-témoins

- "*La suppression des contrats des professionnels entraîne des défaillances et une réalisation incomplète des projets*" *(Secplan).*
- *"Il n'est pas possible d'assumer la responsabilité de l'embauche de professionnels sur une base stable ou à durée indéterminée en raison du mandat du maire, malgré l'intérêt pour les projets d'infrastructure. Cela pourrait affecter la continuité de l'Association"* (Maire).
- "*…et la dépendance à l'égard du financement central" (Secrétaire exécutif)*.
- "*Ce qui génère de l'incertitude pour nous chaque année et nous prive de la continuité de l'emploi*" (Personnel de l'Association).
- *"Le fait que des professionnels soient au chômage pendant plusieurs mois sans recevoir de compensation adéquate est inacceptable" (Personnel de l'Association).*
- *"La question centrale est celle de la permanence des professionnels et de la modalité du travail de projet avec un financement externe" (Coordinateur de l'Association).*
- *"Les professionnels techniques sont tous engagés sur la base d'honoraires, ce qui génère de l'incertitude pour nous chaque année et nous prive de la continuité de l'emploi" (Personnel de l'Association).*
- *"Le grand espoir qui se profile à l'horizon est que vous ayez une possibilité d'emploi stable pour l'équipe" (Coordinateur de l'Association).*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Manque d'assurance accidents et d'équipement

Phrases-témoins

- "*Le risque de déplacement est important en raison de la contingence politique et sociale du territoire*" *(Personnel de l'Association).*
- *"Lorsque le travail se fait en face à face ou que nous devons nous rendre sur le terrain, les dépenses sont plus élevées en termes d'essence, de loyer, etc. et il y a du danger et du stress" (Personnel de l'Association).*
- *"La violence et le conflit dans la macro-zone ont affecté la planification des projets et limité la capacité de l'Association à mener à bien son travail" (Secrétaire exécutif).*
- " *C'est très compliqué, l'Association n'offre pas des conditions de sécurité et d'emploi à ses professionnels*" *(Personnel de l'Association).*
- "*Cela est inacceptable et reflète une culture organisationnelle qui n'accorde pas d'importance au bien-être et à la sécurité de ses travailleurs*" *(Personnel de l'Association).*

Le personnel travaille avec ses propres ressources

L'équipement, les outils et les instruments de travail ne sont pas fournis par l'Association

Phrases-témoins

- "*Chaque professionnel doit disposer d'un ordinateur portable, d'une voiture, etc., pour effectuer son travail. Ce matériel est donc personnel et n'est pas fourni par l'Association*" *(Secrétaire exécutif).*
- "*Nous ne disposons pas de l'infrastructure nécessaire pour soutenir l'information. Si un membre de l'équipe part ou s'absente pour quelque raison que ce soit, il emporte ces informations avec lui*" *(Personnel de l'Association).*
- "*Les besoins des personnels ne sont pas pris en compte*" *(Personnel de l'Association).*

Les travailleurs doivent utiliser des logiciels différents

Phrases-témoins

- "*Les logiciels que nous utilisons sont piratés, il n'y a pas de licences d'utilisation et les versions deviennent obsolètes car elles ne peuvent pas être mises à jour" (Personnel de l'Association).*
- "*Nous perdons du temps à faire passer les informations d'un logiciel à l'autre, par exemple, les architectes utilisent ArchiCAD et les constructeurs AutoCAD*" *(Personnel de l'Association).*
- "*En tant que topographe, lorsque je donne des points AutoCAD à l'architecte, il les travaille dans ArchiCAD et les envoie ensuite au constructeur pour qu'il établisse un devis. Le processus d'exportation d'ArchiCAD vers AutoCAD prend plusieurs jours et entraîne la perte*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

des propriétés du dessin, de l'échelle, de la taille, des augmentations en pourcentage et de la couleur" *(Personnel de l'Association).*

- "*Ce qui nous fait perdre les propriétés des projets*" *(Personnel de l'Association).*
- *"Cela conduit à des erreurs et à des remarques de la part des partenaires municipaux et des sources de financement*" *(Personnel de l'Association).*

Le personnel présente des lacunes de compétences

L'Association ne fournit pas de fiches de postes ou descriptifs de chaque poste

Phrases-témoins

- *"Nous n'avons pas de manuel de travail" (Personnel de l'Association).*
- *"Le manque de documentation standardisée pour guider les employés dans leurs responsabilités" (Personnel de l'Association).*

La formation du personnel n'est pas actualisée

Phrases-témoins

- *"Il y a un manque de formation sur des questions techniques spécifiques. Avant tout, nous devons harmoniser l'utilisation de la technologie, afin que les propriétés des projets ne soient pas perdues d'un programme à l'autre" (Personnel de l'Association).*
- *"Il y a un manque de formation technique, insistant sur l'harmonisation de l'utilisation de la technologie pour éviter la perte d'informations entre les différents programmes" (Personnel de l'Association).*
- *"Il y a un besoin de formation sur les logiciels de développement et de gestion de projet. Nous n'utilisons pas tous les mêmes logiciels et nous perdons du temps à télécharger des programmes pour lire des fichiers" (Personnel de l'Association).*
- *" Il y a un besoin de formation et de standardisation des connaissances et des formats de travail" (Coordinateur de l'Association).*
- *" Travailler en BIM est absolument nécessaire, tout le monde devrait savoir comment travailler avec ce logiciel, cela aiderait à partager l'information" (Personnel de l'Association).*

- **Analyse résultats du dysfonctionnement élémentaire : Négligence du potentiel humain**

De l'analyse qualitative, nous observons que le personnel de l'Association ne bénéficie pas de stabilité de l'emploi, dépendant de l'approbation du financement central. De plus, la condition structurelle de l'Association, qui manque d'autonomie pour disposer d'un personnel permanent et développer ses compétences techniques a des effets comme le montrent les témoignages présentés. Par ailleurs, le personnel exerce ses fonctions dans un territoire caractérisé par un niveau

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

élevé de conflits et d'insécurité, exposant ainsi leur intégrité physique et leurs biens. L'Association ne souscrit à aucune assurance-vie ou à aucune protection pour la sécurité de ses travailleurs. Ce qui témoigne du contexte défavorable évoqué dans le titre de la thèse.

Comme nous l'avons analysé dans notre cadre théorique, la destruction de la valeur publique la plus importante provient de l'absence de prise en compte des potentiels existants, les macro-potentiels humains, sa créativité et l'innovation. Cette négligence représente des macro-coûts cachés substantiels (Savall, 1979 ; Savall et Zardet, 2014).

La phrase suivante témoigne d'une cause racine des dysfonctionnements :

"En tant que topographe, lorsque je donne des points AutoCAD à l'architecte, il les travaille dans ArchiCAD et les envoie ensuite au constructeur pour qu'il établisse un devis. Le processus d'exportation d'ArchiCAD vers AutoCAD prend plusieurs jours et entraîne la perte des propriétés du dessin, de l'échelle, de la taille, des augmentations en pourcentage et de la couleur" (Personnel de l'Association).

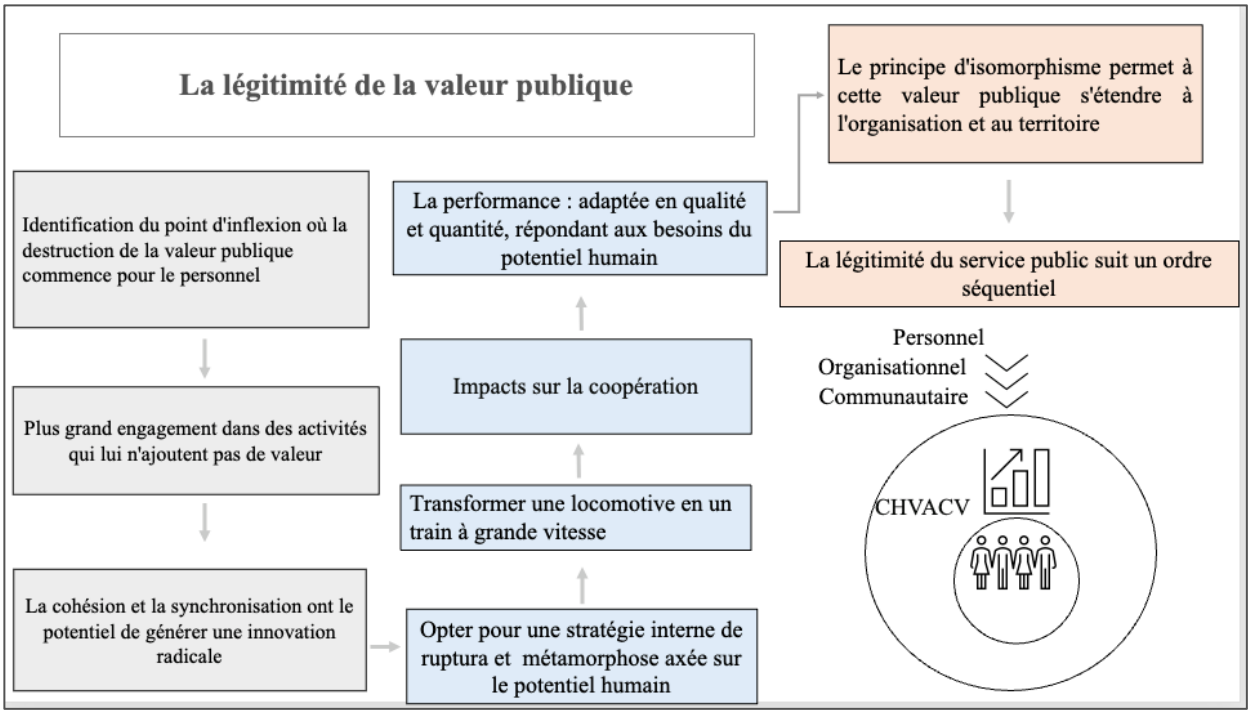
Cela révèle la focalisation sur la fonction ou le poste de travail individuel sans tenir compte des interactions interpersonnelles et fonctionnelles qui nuisent à la productivité. Cela affecte le dialogue professionnel efficace entre le personnel. Ce qui est définie dans notre cadre théorique et que la théorie socio-économique qualifié comme le niveau d'infection du virus TFW basé sur la critique des théories classiques de l'administration de Taylor, Fayol et Weber qui se concentrent sur la fonction ou le poste de travail individuel sans tenir compte des interactions, de la coopération et de la cohésion. Cette lacune empêche l'évaluation du temps de synchronisation (Savall et Zardet, 2014). Par exemple, dans phrase témoin est souligné que l'interaction entre une spécialité et une autre peut prendre des jours, ce qui a des implications comment l'absence de respect des délais et entraînant des erreurs dans les projets.

Dans les résultats qualitatifs du dysfonctionnement élémentaire : Négligence du potentiel humain figure le manque d'un système incorporel de production qui impacte directement le niveau d'engagement individuel et collectif des acteurs. Le système incorporel de production résulte d'une interaction dialectique entre la satisfaction individuelle au travail et la qualité de l'environnement collectif de travail. Le processus d'innovation socio-économique est une phase de transformation de l'organisation (Savall et Zardet, 1987 ; 2015). En effet, la plupart des actions proposées lors de la phase de projet visent à résoudre les problèmes identifiés lors de la phase de diagnostic. Il s'agit d'une transformation innovante (Savall et Zardet, 1987 ; 2015). Selon Savall et Zardet (2014), les thèmes des actions délibérées de changement portent sur la qualité de service, l'intégration des technologies par l'apprentissage de nouveaux savoir-faire, la stimulation constamment renouvelée de l'implication, de l'engagement et de l'évolution permanente des compétences, ainsi que la réadaptation et le remodelage périodique des équipes et des processus.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Cet investissement incorporel dans le développement qualitatif du potentiel humain est un levier efficace pour définir et piloter des stratégies de développement durables. Selon Savall et Zardet (2014), consiste à déclencher des actions de métamorphose dans les trois composants du potentiel humain, à savoir les compétences évolutives des acteurs, leurs comportements d'implication et d'engagement dans les activités, ainsi que l'énergie humaine de transformation. Ceci repose sur un processus d'apprentissage collectif et individuel qui a un effet multiplicateur sur la performance sociale et économique (Savall et Zardet, 2014). Il s'agit d'un processus de changement précis et structuré que les auteurs appellent le processus d'innovation socio-économique.

Figure 21. La négligence du potentiel humain prive la valeur publique de sa légitimité



Sur la base des résultats qualitatifs présentés jusqu'à présent dans les sous-chapitres précédents, nous avons compris, comme le montre la figure 21, qu'agir activement pour réduire la destruction de la valeur publique nécessite des informations opportunes et synchronisées qui alertent sur le moment où le personnel cesse d'effectuer des activités de que ne lui apportent pas de la valeur en commencent le cyclo de destruction pour l'Association et son ensemble de public.

Le personnel fait également partie du public, c'est aussi la composante sociale de l'Association. L'insatisfaction au travail commence et avec elle les actions de mauvaise qualité. Lorsque l'être humain réalise des activités qui ne lui apportent pas de valeur, la destruction de valeur commence. La légitimité de la valeur publique se manifeste lorsque le public interne est écouté et le potentiel humain est valorisé et développé. Cela aura impact d'abord chez le personnel puis dans l'organisation, et puis chez ses utilisateurs, et puis à la communauté. Lorsque l'être humain se sent satisfait de sa valeur publique, son niveau de performance aura un impact sur l'organisation, les

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

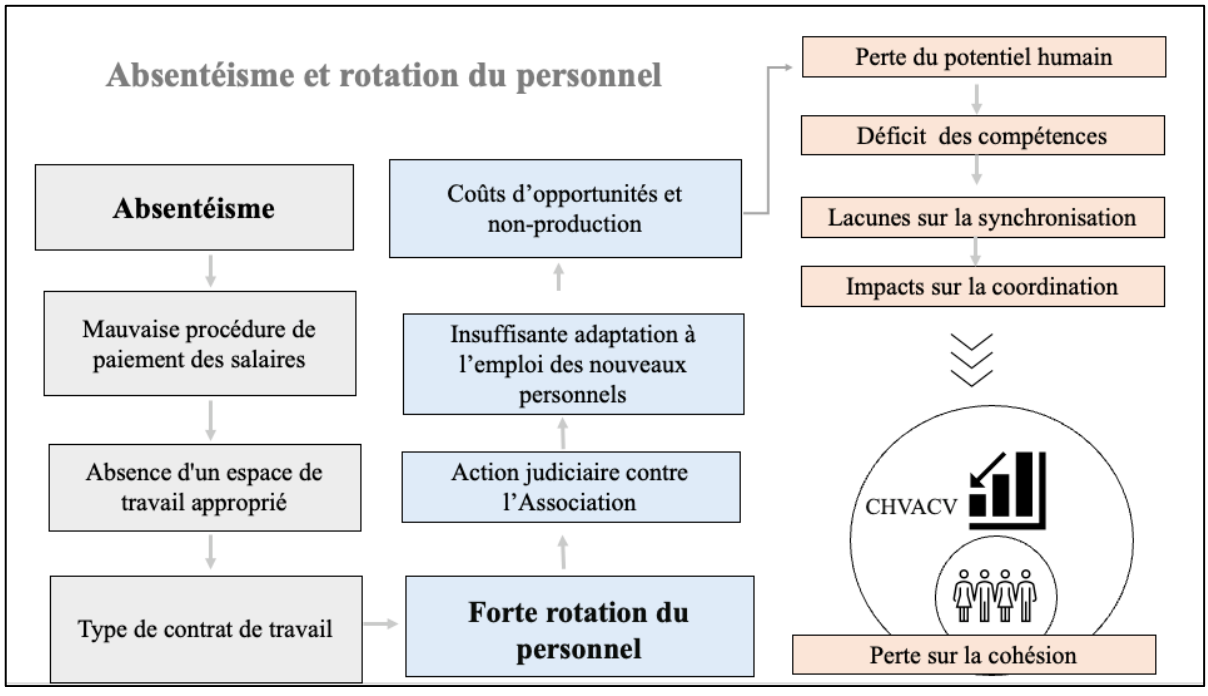
utilisateurs et le territoire. C'est-à-dire du micro au macro-espace.

Pourtant il est nécessaire d'initier dans l'Association un système incorporel de production qui résulte des actions proposées lors de la phase de projet visent à résoudre les problèmes identifiés lors de la phase de diagnostic.

5.5 Absentéisme et rotation du personnel

Ce sous-chapitre présente deux dysfonctionnements élémentaires : Absentéisme et rotation du personnel qui découlent des sous-dysfonctionnements et sous-thèmes présentés dans la figure 22. Suivant la structure des sous-chapitres précédents, nous présentons les phrases témoins des acteurs. Enfin, nous analysons ces résultats par rapport à notre recherche. Dans le cas de l'absentéisme, nous rapportons s'explique par le fait que les acteurs ne fournissent pas de témoignages à ce sujet et que les informations obtenues résultent des informations fournies par le secrétaire exécutif. Dans le cadre des entretiens directive sur les coûts cachés.

Figure 22. Dysfonctionnement élémentaire : Absentéisme et rotation du personnel



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Absentéisme

Le type de contrat de travail ne permet pas de piloter l'absentéisme

L'absentéisme n'est pas contrôlé au sein de l'Association. Cela est dû au type de contrat de travail à honoraires auquel le personnel souscrit annuellement. Ce qui signifie que leur travail n'est pas en présentiel. Le personnel travaille selon le mode de télétravail car la loi du travail chilien empêche les organisations de droit privé qui n'offrent pas de stabilité de l'emploi de contraindre à travailler en personne. Dans le cas contraire, les organisations sont tenues de créer des contrats à durée indéterminée garantissant la stabilité d'emploi aux travailleurs. Ce n'est pas le cas de l'Association.

L'Association ne dispose pas d'un espace de travail approprié

Dans un autre côté, l'Association ne dispose pas de bureaux ni d'un espace de travail approprié. Pour cette raison, il existe un accord tacite entre le secrétaire exécutif et le personnel pour convenir d'un absentéisme minimal en cas de maladie. Cela signifie également que les travailleurs ne bénéficient pas d'une assurance maladie.

Mauvaise procédure de paiement des salaires

D'autre part, comme résultat du diagnostic qualitatif, nous constatons qu'il y a un absentéisme mensuel, c'est-à-dire pour les 12 mois de dure du contrat. Cela consiste en une journée de travail pour l'ensemble du personnel, en raison de la procédure de paiement des salaires en vigueur au début de l'étude. Le paiement des salaires se fait en personne, ce qui implique que les travailleurs doivent aller chercher le chèque auprès du maire président, puis se rendre à la banque respective pour l'encaisser. Cela signifie que ce jour-là, les travailleurs ne réalisent pas de tâches professionnelles.

Forte rotation du personnel

Latence entre la fin d'un contrat et le début du suivant

Phrases-témoins

- *"Nous mettons en œuvre de l'assistance technique chaque année. Au cours de ce processus, il y a des lacunes (il y a des périodes où les personnes ne sont plus employées. Il y a un temps de latence entre la fin d'un contrat et le début du suivant), entre une et la suivante, ce qui signifie que nous avons une forte rotation des professionnels" (Personnel de l'Association).*
- " *Cela signifie que nous avons une forte rotation des professionnels"* (Secrétaire exécutive).

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- "*Avec des pertes de compétences et d'informations importantes*" (Coordinateur de l'Association).
- "*Rotation constante des interlocuteurs*" (Secplan).
- *"La perte de professionnels en raison de la résiliation de contrats crée des lacunes qui affectent la continuité des projets" (Secplan).*
- "*La perte de confiance, de la synergie et le mauvais environnement de travail*" *(Personnel de l'Association).*
- *"Le procès a affecté les relations personnelles avec l'équipe, il a affecté la confiance. L'environnement de travail est affecté par l'insécurité de savoir s'ils auront une continuité dans leur travail" (Secrétaire exécutif).*

Action judiciaire contre l'Association

Phrases-témoins

- *"Comme le contrat été retardé, deux professionnels ont intenté un procès contre l'Association" (Secrétaire exécutif).*
- " Le *procès contre l'Association a signifié payer des indemnités pour chacun des deux jugements" (Comptable).*
- *"Le fait de devoir payer des indemnités dans le cadre d'un procès en droit du travail, avec deux jugements - l'un sanctionné et l'autre en cours - a établi une jurisprudence qui nécessitera une extrême prudence à l'avenir" (Comptable).*
- *"Tout cela pourrait affecter la continuité de l'Association" (Maire).*

Insuffisante adaptation à l'emploi des nouveaux membres du personnel

Phrases-témoins

- *"La principale difficulté est que la moitié de l'équipe est nouvelle et qu'il leur faut du temps pour s'adapter à notre système de travail" (Secrétaire exécutif).*
- *"Certains professionnels sont retardés en raison de leur manque d'expérience dans ces projets, ce qui entraîne un retard pour tous les autres" (Coordinateur de l'Association).*
- *" [Il y a un] manque de fiabilité et d'efficacité du nouveau professionnel. Dans plusieurs projets, le professionnel n'a pas respecté les délais, ce qui a retardé l'achèvement des projets de plusieurs semaines, voire de plusieurs mois" (Coordinateur de l'Association).*

Analyse des résultats du dysfonctionnement élémentaire : Absentéisme et rotation du personnel

L'absentéisme et la rotation du personnel font partie des cinq indicateurs de dysfonctionnement, tels que présenté dans le chapitre 2 de la thèse : l'absentéisme, la rotation du personnel, les accidents du travail, les défauts de qualité et le manque de productivité directe ou sous-productivité.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Cela explique à son tour la perte ou la destruction de la valeur publique. Pour exemple, la rotation fréquente du personnel a des impacts dans le cadre de projets de construction, car les professionnels pour des raisons de propriété et de responsabilité intellectuelle, en signant les projets, assument la responsabilité de leur conception. Par conséquent, la rotation du personnel signifie que les projets non terminés doivent faire l'objet d'une nouvelle conception et être réévalués, ce qui entraîne des retards supplémentaires et des coûts cachés.

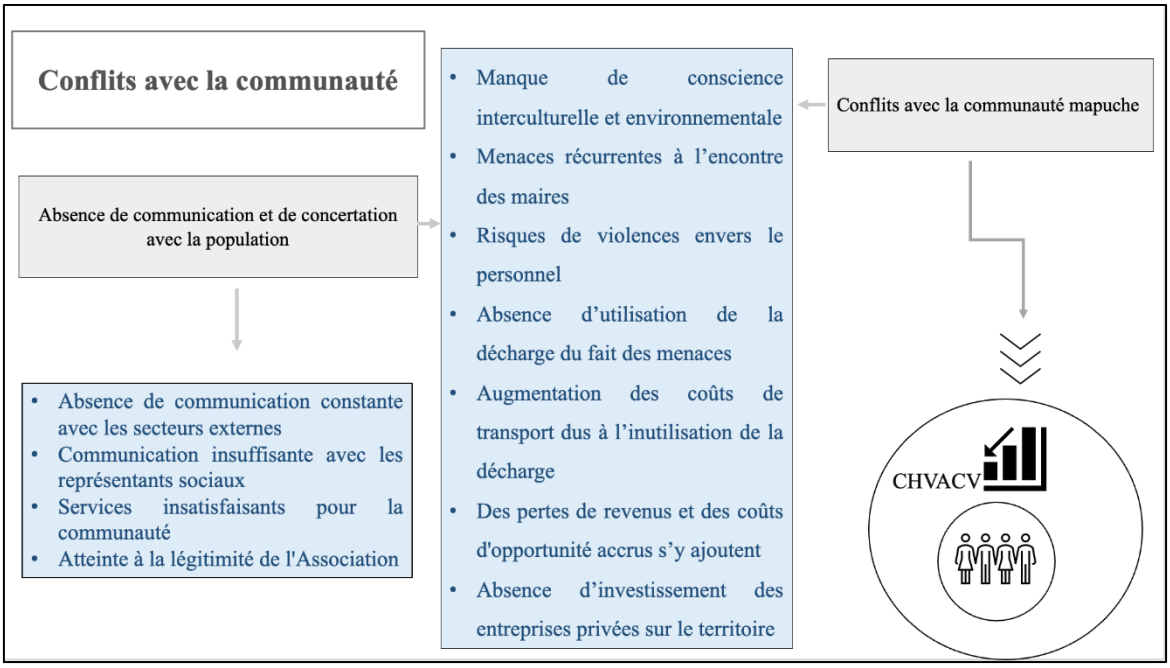
À leur tour, il y a des périodes où le personnel est au chômage. C'est-à-dire Il y a un temps de latence entre la fin d'un contrat et le début du suivant. Au début de notre étude, le personnel avait attendu sept mois pour le renouvellement de son financement. Au cours de la période suivante, l'attente a été de quatre mois. Cela conduit certains professionnels à abandonner l'attente et à chercher de nouvelles opportunités de travail, augmentant ainsi le taux de rotation du personnel. La rotation du personnel constante les empêche de développer la pratique nécessaire au développement des compétences. Et pour l'Association cela entraine la perte du potentiel humain qualifie, coûts cachés, et un manque de stabilité dans son niveau de productivité et performance Dans un autre côté, le manque d'expertise technique ainsi que la méconnaissance des outils de travail dans les projets d'infrastructures publiques constituent un défi majeur. Cela ayant des impacts sur la synchronisation, la coordination et la coopération entre les équipes, mais aussi sur la coopération inter-municipale, ce qui entraîne la destruction de la valeur publique.

5.6 Conflits avec la communauté

Ce sous-chapitre aborde le dysfonctionnement élémentaire : Conflits avec la communauté, qui découlent de sous-dysfonctionnements tels que celui de la communauté mapuche, composée, par exemple, du sous-sous-thème du manque de conscience interculturelle, présenté dans la figure 23 Suivant la structure des sous-chapitres précédents, nous présentons les phrases témoins des acteurs. Enfin, nous analysons ces résultats par rapport à notre recherche.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Figure *23*. Dysfonctionnement élémentaire : Conflits avec la communauté



Conflits avec la communauté mapuche pour le centre de gestion des déchets solides domestiques (la décharge)

Manque de conscience interculturelle et environnementale

Phrases-témoins

- "*La participation des citoyens et la pertinence culturelle des projets n'ont pas été assurées*" *(Personnel de l'Association).*
- *"Les communautés mapuches ont affirmé que le terrain sur lequel se trouve la décharge est 'Menoko'[8]" (Personnel de l'Association).*
- *"Le projet a généré de nombreux conflits de gouvernance, juridiques, financiers et autres" (Cadre municipal).*
- *"Le conflit crée actuellement un risque pour tous les acteurs impliqués dans le territoire" (Cadre municipal).*
- *"Les accusations des communautés mapuches concernant la décharge, ont affecté l'image de l'Association" (Cadre municipal).*

Menaces récurrentes à l'encontre des maires

Phrases-témoins

[8] Le "Menoko", en particulier, est considéré comme sacré et, comme l'a interprété la Cour suprême chilienne dans son arrêt du 17 novembre 2020, affaire numéro 1236-2020, il est considéré comme un lieu de culte. Ces lieux ne sont pas simplement des espaces physiques ; ils sont porteurs d'une signification profonde et de liens spirituels fondamentaux avec la communauté.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- *"C'est un risque d'avoir une protection policière car un membre de la communauté mapuche pourrait être touché et cela aurait des conséquences considérables" (Maire).*
- *"Le projet devrait commencer à fonctionner en septembre 2021. Mais les communautés s'y opposent, les maires sont menacés. C'est un gros conflit" (Cadre municipal).*
- "*Nous sommes en territoire mapuche et l'Association doit en être consciente. Les droits des enfants sont violés, on leur tire dessus avec des balles. Les armes ne devraient pas être nos mécanismes de défense. L'Association doit tenir compte de ce contexte" (Cadre municipal).*

Risques de violences envers le personnel

Phrases-témoins

- "*Nous sommes confrontés à des risques constants, en particulier lors des sorties sur le terrain. Il nous est arrivé d'être arrêtés sur la route et de nous faire voler nos outils de travail, etc.*" *(Personnel de l'Association)*

Absence d'utilisation de la décharge du fait des menaces

Phrases-témoins

- "*Le Centre est le seul projet permanent de l'Association, il est conforme à la réglementation mais il est rejeté par la communauté" (Secrèterai exécutif).*
- "*Le fait que les municipalités n'utilisent pas la décharge témoigne d'une résistance active contre le projet, démontrant que les communautés ne protestent pas seulement verbalement, mais qu'elles prennent également des mesures concrètes" (Cadre municipal).*
- "*Ils ont attaqué les municipalités. La municipalité d'Ercilla a été réduite en cendres" (Maire).*

Augmentation des coûts de transport dus à l'inutilisation de la décharge

Phrases-témoins

- *"Nous gaspillons des ressources précieuses en n'utilisant pas la décharge et nous supportons des coûts supplémentaires en raison de l'augmentation du prix des carburants" (Maire).*
- *"Elle a entraîné une augmentation des coûts de transport, ce qui a eu des conséquences économiques directes pour les municipalités et, potentiellement, pour les communautés locales." (Maire).*

Des pertes de revenus et des coûts d'opportunité accrus s'y ajoutent

Phrases-témoins

- *"Aucune des municipalités partenaires n'utilise la décharge" (Maire).*
- *"Aucune des municipalités partenaires n'y dépose ses déchets pour la collecte et l'élimination" (Cadre municipal).*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- *"Il en résulte des coûts de transport plus élevé" (Maire).*
- *"Si nous déposions les déchets au centre, le montant que nous dépensons pour les déchets diminuerait considérablement" (Maire).*

Absence d'investissement des entreprises privées sur le territoire

Phrases-témoins

- *"Le conflit mapuche constitue un risque pour les entreprises, ce qui affecte le budget et l'allocation des ressources pour d'autres projets." (Maire)*
- *"Il en résulte des pertes d'emplois, de revenus... Il y a d'autres répercussions économiques qui affectent les communautés et les opportunités de développement." (Maire)*
- *"Le manque d'investissement des entreprises privées dans le territoire met en évidence le risque perçu associé au conflit, qui a des implications à long terme pour le développement économique et l'investissement dans le territoire." (Maire)*

Absence de communication et de concertation avec la population

Absence de communication constante avec les secteurs externes

Phrases-témoins

- *"L'Association a adopté un comportement d'absence systématique de communication avec les citoyens et les représentants sociaux, ce qui a un impact significatif sur la compréhension et l'acceptation des initiatives." (Cadre municipale)*
- *"Travailler avec la communauté a été complexe, il est nécessaire de bien communiquer." (Cadre municipale)*
- *"Il manque une stratégie de rapprochement et de dialogue avec les communautés, qui leur permette de se sentir partie prenante d'un projet communautaire qui contribue directement à l'amélioration de la qualité de vie des gens." (Cadre municipale)*

Communication insuffisante avec les représentants sociaux

Phrases-témoins

- *"La communication avec les représentant sociaux est particulièrement mauvaise, ce qui crée des lacunes dans la compréhension des besoins et des attentes de la communauté." (Personnel de l'Association)*
- *"L'Association ne promeut pas les résultats de son travail." (Personnel de l'Association)*

Services insatisfaisants pour la communauté

Phrases-témoins

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- *"Le manque de participation de la population aux processus décisionnels a conduit à la fourniture de services qui ne répondent pas pleinement aux besoins de la communauté, ce qui a eu un impact négatif sur la satisfaction." (Secplan)*
- *"Les gens apprécient les projets, mais il y a des détails qui, en fin de compte, affectent la qualité et la satisfaction." (Secplan)*
- *"Il est important d'éduquer la communauté ; par manque d'information, les gens pensaient que la décharge était une décharge sauvage ou un dépotoir." (Cadre municipal)*
- *"Il est également important de former les fonctionnaires municipaux." (Cadre municipal)*

Atteinte à la légitimité de l'Association

Phrases-témoins

- *"Le fait de négliger le potentiel humain des communautés menace la légitimité de l'Association, compromettant sa relation avec les citoyens et affaiblissant son rôle d'organe représentatif" (Cadre municipale).*
- *"La négligence dans la gestion de la communication a généré des problèmes avec la communauté, de même que le manque de reconnaissance de l'Association a affecté sa légitimité" (Cadre municipale).*
-

Analyse des résultats du dysfonctionnement élémentaire : Conflits avec la communauté

L'origine du conflit entre l'Association et les communautés mapuches réside dans la construction de la décharge, dont les travaux de construction ont commencé en 2018. L'absence de consultation des communautés indigènes, pourtant requise par la Convention 169 de l'OIT, a été le point de départ de ce conflit. Ce fait qui a été reconnu expressément par la Cour suprême chilienne dans son arrêt du 17 novembre 2020, affaire numéro 1236-2020, met en évidence la violation des droits indigènes et du droit de l'environnement.

Le tableau 14 présente les impacts de la décharge sur la communauté et l'environnement.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tableau 14. Impacts de la décharge sur la communauté et l'environnement

Dysfonctionnement	Impacts
Perte de ressources naturelles	L'altération des propriétés physiques du sol et la perte de sa capacité d'utilisation, la modification du taux de recharge de l'aquifère, la coupe de la végétation et de la flore entraînent des conséquences graves sur la biodiversité. Certaines espèces sont menacées. Parmi les catégories de protection, on retrouve des espèces telles que Palito negro, Adiantum chilense, Palmilla, Blechnum hastatum et Drimys winteri, Canelo et Serpyllopsis caespitosa. Dans la catégorie vulnérable, on compte Naranjillo et Citronella mucronat.
Impact sur la qualité de vie	Dégradation de la qualité de l'air due à l'augmentation des particules, des gaz atmosphériques, l'émission d'odeurs désagréables et des nuisances sonores. L'augmentation du flux de camions chargés de déchets soulève de la poussière, génère du bruit, des mauvaises odeurs. Ils déversent des liquides percolés, ce qui entraîne des problèmes de santé.
Impact sur les droits indigènes	Préjudices pour les communautés indigènes, confiscation de leur sites sacrés où se manifestent les traditions spirituelles, la culture et où se déroulent des manifestations coutumières de la culture ou du folklore de la communauté.
Dépréciation économique	Perte de la valeur des terrains en raison de la perte des caractéristiques d'origine. Dévalorisation des zones d'intérêt touristique, d'intérêt agricole, etc.
Source : Commission d'évaluation environnementale le 09 mars 2018. Résolution N°96/2018	

Bien qu'elle ait déclaré légitimes les préoccupations des communautés mapuches, la Cour suprême du Chili a déclaré irrecevable le recours que les communautés mapuches ont introduit, principalement en raison de questions de forme, notamment le non-respect des délais pour introduire le recours. Par conséquence, la Cour a autorisé la construction de la décharge, ce qui a suscité l'indignation des communautés mapuches. Le niveau de violence a augmenté contre les maires qui sont contentement menaces, un bâtiment municipal entièrement brule, les fonctionnaires municipaux et le personnel de l'Association son risqué, et les communautés mapuches les empêchent d'utiliser la décharge. Cela entraine de coûts cachés élevés. Pour exemple, les coûts d'opportunités lors que l'Association et les municipalités partenaires possèdent un terrain et une décharge, qui font partie de leur patrimoine mais qu'elles ne profitent pas. En plus, comme les maires mentionnent dans leurs témoignages de ne pas utiliser la décharge entraîne des coûts de transport

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

plus élevé, ils font référence à la plus grande distance qui séparent les municipalités parmi des deux décharges qu'ils sont obligés d'utiliser.

Le tableau 15 montre la quantité de communautés mapuches présentes sur le territoire.

Tableau 15. Communautés indigènes du territoire

Communautés indigènes du territoire[9]					
Commune	**Nombre de Communautés mapuches**	**Titres des Merced** (voir note de bas de page)	**Nombre d'habitants mapuches**	**Population totale**	**% population mapuche**
Municipalité 1	16	16	6825	52215	13%
Municipalité 2	59	59	6588	24255	27%
Municipalité 3	42	22	4047	7592	53%
Municipalité 4	Pas de donnée	Pas de donnée	1253	10022	13%
Total	**117**	**97**	**18713**	**94084**	**20%**
Source : Rapports statistiques municipaux et Recensement 2017					

Enfin, lors d'une réunion extraordinaire du conseil d'administration de l'Association, comme en témoigne le procès-verbal du 12 octobre 2023, la vente du terrain où est installée la décharge a été unanimement décidée.

Dans notre définition de la valeur publique on souligne qu'il de la "satisfaction des problèmes et des besoins publics, en accordant la priorité aux critères de compétitivité et de solidarité, d'efficacité économique et sociale, ainsi que d'équilibre entre performance et cohésion ». Sa concrétisation est rendue possible grâce à l'investissement dans le potentiel humain et la coordination.

Dans ce service public créé par l'Association, la décharge, nous constatons qu'il n'a pas garanti la réponse aux problèmes et aux besoins publics, les priorités n'ayant pas été déterminées en fonction de l'équilibre entre compétitivité et solidarité. Les informations recueillies à la fois dans l'étude qualitative et documentaire témoignent d'un manque de prise en compte des impacts sur la communauté mapuche, affectant leurs valeurs les plus intimes, leurs racines spirituelles et culturelles. Pour la communauté en général, les effets sont notamment liés au droit de vivre dans un environnement libre de pollution. Ainsi, l'équilibre entre efficacité économique et sociale a été

[9] Les communautés ont une personnalité juridique et représentent les familles et les membres qui les composent. Elles sont généralement constituées en association avec un titre de Merced ou d'autres formes de propriété indigène traditionnelle. Titre de Merced : documents remis entre 1884 et 1929 aux communautés mapuches qui ont été déplacées dans le cadre du processus d'occupation. Il s'agit d'une reconnaissance par l'État que ces terres leur appartenaient avant qu'elles ne leur soient enlevées.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

rompu pour tous les parties prenantes. De plus, le déséquilibre entre performance et cohésion au niveau territorial témoigne de la destruction de la valeur publique engendrée par la décharge.

La décharge nous enseigne qu'il existe des dimensions de la valeur publique qui ne doivent pas être négligées, telles que *le respect de l'interculturalité et la protection de l'environnement*. Ces dimensions sont à la base du développement et de la durabilité humaine. Ils sont donc nécessaire avant de la conception et mise en œuvre d'un service public particulier, *d'écouter activement le public* et de les impliquer à la fois dans la conception, la mise en œuvre et même dans l'évaluation du service afin que les acteurs concertent ceux qui est la valeur publique pour l'ensemble des acteurs.

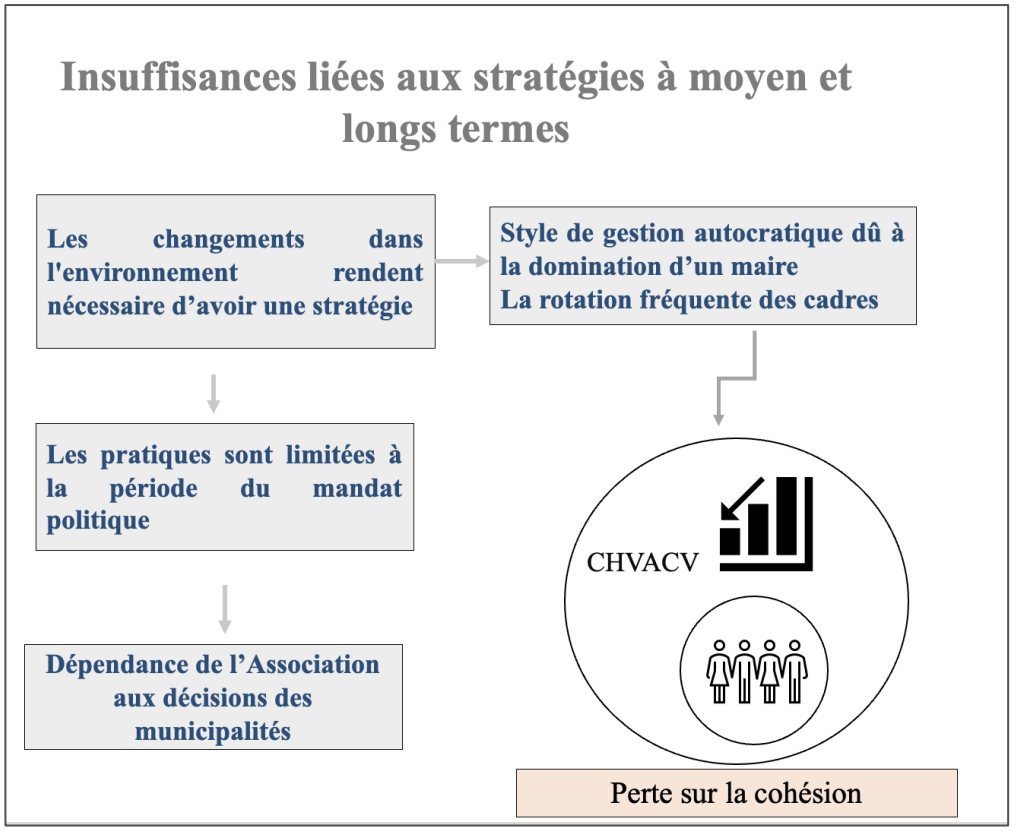
L'approche socio-économique appelle à la modernisation des organisations des services public non seulement pour améliorer l'efficacité économique, mais aussi pour générer de la valeur publique, définie comme la combinaison de résultats économiques et sociaux positifs pour la société. Cela encourage les gestionnaires publics soucieux de performances durables à s'orienter vers des démarches participatives, négociées, décentralisées et auto-évaluées reposant sur la co-construction et la co-production d'actions (Savall, Zardet et Goter, 2012).

5.7 Insuffisances liées aux stratégies à moyen et longs termes

Ce dernier sous-chapitre présente le dysfonctionnement élémentaire : Insuffisances liées aux stratégies à moyen et longs termes qui découlent des sous dysfonctionnements comme celui qui souligne que les changements dans l'environnement rendent nécessaire d'avoir une stratégie. La figure 24 présente les dysfonctionnements détaillés. Suivant la structure des sous-chapitres précédents, nous présentons les phrases témoins des acteurs. Enfin, nous analysons ces résultats.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Figure *24*. Dysfonctionnement élémentaire : Insuffisances liées aux stratégies à moyen et long termes



Les changements dans l'environnement rendent nécessaire d'avoir une stratégie

Phrases-témoins

- *"Pour l'instant, je ne sais pas quelle est la stratégie ni où nous allons" (Personnel de l'Association).*
- *"L'Association ne dispose pas d'une méthodologie structurée, ce qui rend difficile la planification et la prospective dans la formulation des stratégies" (Coordinateur de l'Association).*
- *"L'absence de méthodologie se traduit par un manque de planification et de prévision en matière de stratégie, ce qui rend difficile la continuité des actions" (Secplan).*
- *"Il n'y a pas de vision pour l'Association. Nous vivons dans l'incertitude et un changement constant" (Personnel de l'Association).*
- *"Et si ces projets ne fonctionnent pas, que ferons-nous ? Nous n'avons pas de stratégie" (Personnel de l'Association).*
- *"Une planification inadéquate conduit à des décisions stratégiques inappropriées" (Cadre municipale).*
- *"Malgré l'instabilité, les changements dans l'environnement rendent nécessaire l'adaptation de la stratégie" (Cadre municipal).*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Les pratiques sont limitées à la période du mandat des maires

Style de gestion autocratique dû à la domination d'un maire, qui influence la formulation de la stratégie plus que les autres maires

Phrases témoins

- *"En général, les politiques générées par l'Association ne sont pas à long terme et sont données en fonction du président, du maire..." (Secrétaire exécutif).*
- *"La prise de décision concernant la sélection des projets est concentrée entre les mains d'une seule personne, ce qui peut entraîner des problèmes de transparence et d'équité dans l'attribution des ressources…" (Cadre municipal).*
- *"Je convoque les maires et leur fournis les informations nécessaires, mais la prise de décision et le contrôle financier relèvent de ma seule responsabilité..." (Maire dominant).*
- *"Il n'y a pas de quotas politiques et le choix des professionnels se fait sous le contrôle absolu d'une seule personne. Cela pourrait créer des problèmes de transparence et d'équité dans le recrutement" (Cadre municipal).*

La rotation fréquente des cadres rend difficile la définition d'une stratégie à long terme

Phrases-témoins

- *"Les pratiques sont limitées à la période du mandat politique, au taux de rotation élevé et aux décisions d'un maire dominant" (Coordinateur de l'association).*
- *"Ils ne visent pas la croissance, car ils dépendent seulement de quatre maires partenaires et n'ont pas l'intention de s'étendre. Le prochain renouvellement des maires pourrait affecter le statut de l'Association et sa pérennité" (Cadre municipal).*
- *"Les changements dans l'administration municipale peuvent affecter la vision et la mission. Tout doit être réexpliqué" (Coordinateur de l'Association).*
- *"Le nombre de projets diminuera au cours de la prochaine période et il est probable que le prochain maire ne sera pas Mapuche" (Cadre municipal).*

Dépendance de l'Association aux décisions des municipalités mandants

Phrases-témoins

- *"Le manque de volonté politique est un obstacle à la réalisation de l'autonomie financière" (Secrétaire exécutif).*
- *"Le problème est que les municipalités ne paient pas toujours leurs cotisations, qu'elles sont peu nombreuses et que les fonds sont limités" (Comptable).*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- *"Je sais que ma municipalité n'a pas payé ses cotisations. Les municipalités aussi pauvres que la nôtre devraient être renforcées par le biais de Trafkintu kimun"*[10] *(Cadre municipal).*
- *"En ce moment, nous sommes dans une situation financière très compliquée, car les contributions n'ont pas encore été payées. L'autonomie financière est essentielle, qu'il s'agisse des salaires des fonctionnaires ou de questions plus profondes" (Comptable).*
-

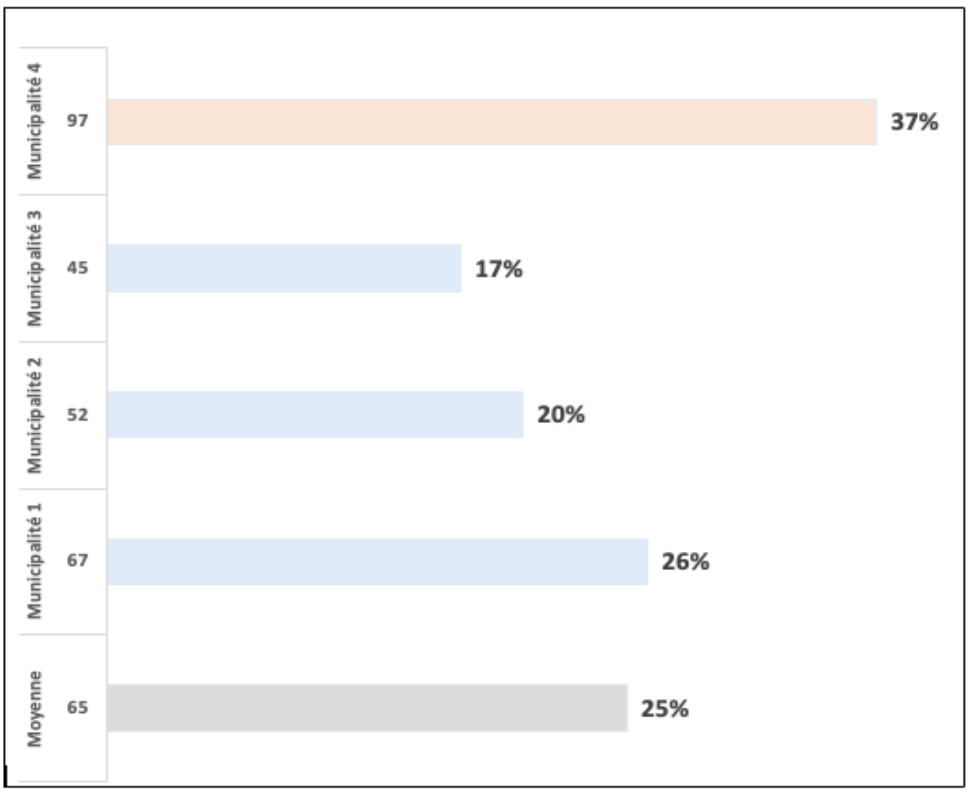
Analyse des résultats du dysfonctionnement élémentaire : Insuffisances liées aux stratégies à moyen et longs termes

L'Association ne développe pas des stratégies propres. En effet, bien qu'elle soit officiellement reconnue comme une organisation indépendante des municipalités associées, ce sont toujours les maires, conformément à la loi et aux statuts, qui sont formellement les plus hautes autorités et les décideurs. De plus, l'observation longitudinal de la recherche a mis en lumière que les décisions étaient prises par un maire dominant, même si un autre maire occupait le poste de président. Le graphique 6 illustre le pourcentage de projets ou tâches demandés par les municipalités au personnel de l'Association basé sur les données du tableau 12. Les exigences de la municipalité du maire dominant représentent le plus grand pourcentage de services demandés à l'Association.

[10] Le Trafkintu, une activité culturelle mapuche, consiste en des échanges de biens et de connaissances (kimun) entre personnes et communautés, notamment des produits offerts par la terre mère (ñuke mapu), tels que des graines, des animaux, des fruits, des artisanats et des aliments. https://www.cultura.gob.cl/eventos-actividades/trafkintu-antigua-ceremonia-mapuche-sera-rescatada-en-comuna-de-el-bosque/

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Graphique 6. Pourcentage de tâches par municipalité par rapport au total des tâches



Comme nous l'avons observé, en raison de la forte rotation des maires occupant les postes de décision au sein de l'Association, celle-ci devient dépendante tant du point de vue financier, stratégique, de la gestion du personnel, etc. Les facteurs et les causes peuvent être nombreux. Dans notre recherche, nous avons conclu que cela, plutôt que d'être un problème, est une condition de l'Association et peut-être de la coopération intercommunale en général, en faisant référence au cas du Chili.

Conclusion du chapitre 5

L'objectif de ce chapitre a été de présenter et d'analyser les résultats qualitatifs des diagnostics socio-économiques interne et externe miss en place. Cela nous a permis d'étudier en profondeur notre champ de recherche. Nous pouvons constater que l'Association a des dysfonctionnements importants. Plusieurs parmi eux étaient déjà identifiés dans la littérature de la coopération inter-municipale. Par exemple, la présence d'un maire dominant (Andersen et Pierre, 2008 ; Feiock, 2009), la pression exercée sur les gestionnaires (Bel et al. 2023), ressources financières et humaines dépendantes du gouvernement central (Angnes et al., 2013), forte rotation du personnel (Brito et Bezerra, 2011), problèmes de coordination (Feiock 2007), entre autres.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Nous avons également constaté que l'Association souffre de problèmes de gouvernance des associations chiliennes décrits dans le chapitre 1, et qu'effectivement la réglementation n'a pas rempli son objectif après 13 ans de mise en œuvre. Selon notre positionnement théorique et méthodologique, la solution ne réside pas dans le changement du cadre juridique. Nous proposons d'initier un processus de transformation co-construit qui permette implémenter des projets d'innovation à partir des dysfonctionnements trouvés, qui sont autant d'opportunités de développement pour l'ensemble des acteurs. Pour cela, il est nécessaire de commencer par le système incorporel de production qui résulte d'une interaction dialectique entre la satisfaction individuelle au travail et la qualité de l'environnement collectif de travail.

Avec ces constatations, nous validons l'hypothèse HE 1 et nous confirmons également l'hypothèse HD1 en ce qui concerne aux dysfonctionnements. Le tableau 16 présente ces résultats.

Tableau 16. Extraits de corps d'hypothèses et résultats de validation

HD1  **Réponse**	Les dysfonctionnements et les coûts cachés des associations et de la coopération inter-municipale génèrent une destruction de la valeur publique **Chapitre 5 et 6**	HE1 	Les comportements des acteurs associatifs et de la gouvernance, en interaction avec les structures sont à l'origine de ces dysfonctionnements **Chapitre 5**

Dans le prochain chapitre nous présentons les résultats économiques des dysfonctionnements parmi le calcul des coûts-performance cachés.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



Chapitre 6. Les coûts cachés et leur impact sur la destruction de la valeur publique

Introduction

L'objectif de ce chapitre est de présenter les effets économiques des dysfonctionnements de la coopération inter-municipale dans notre champ de recherche. Dans le premier sous-chapitre les procédures suivies ainsi que les résultats globaux sont exposés (6.1). Dans le deuxième sous-chapitre et les suivants (6.2 au 6.7), les calculs des coûts cachés de chaque dysfonctionnement élémentaire et de leurs composantes seront présentés de manière détaillée.

Comme l'avons conclu dans le chapitre précédent, les dysfonctionnements identifiés par les diagnostics socio-économiques ont révélé un écart qualitatif entre la coopération inter-municipale souhaitée et la valeur publique effectivement créée par la coopération inter-municipale réelle. Ces dysfonctionnements sont dus à l'interaction constante entre le comportement des acteurs et les structures organisationnelles qui ne sont pas parfaitement adaptés entre eux. Dans la recherche les coûts cachés engendrés expliquent quantitativement et financièrement la destruction de la valeur publique dans la coopération inter-municipale.

La méthode de calcul des coûts-performances cachées évalue la valeur ajoutée perdue, du fait du *temps consacré par le personnel à la régulation des dysfonctionnements***.** La CHVACV constitue un indicateur et un analyseur de *la santé organisationnelle.* Cet indicateur sert également de baromètre pour la dynamique économique des acteurs (Savall et Zardet, 1987). Selon Savall et Zardet (2006), le montant des coûts cachés constitue une mesure de *la perte de la force stratégique de l'organisation.*

Le montant des coûts cachés, la mesure de la perte de la force stratégique de l'Association, est aussi *une mesure de la destruction de la valeur publique.*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

6.1. Calcul de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur les coûts variables CHVACV (année 2021)

Ce sous-chapitre expose le calcul et les résultats de l'indicateur synthétique de **la contribution horaire à la valeur ajoutée sur les coûts variables** (**CHVACV**) à la fin de l'année 2021 au sein de l'Association.

La valeur ajoutée est ainsi un marqueur et un analyseur de la dynamique de l'Association. Cet indicateur constitue un baromètre de l'état de santé et de la dynamique économique des acteurs, depuis le niveau nanoscopique (individus) jusqu'au niveau mégascopique (région du monde). Le temps consacré par une personne dans une organisation à créer de la valeur ajoutée constitue ainsi un « nano-PIB ». La méthodologie socio-économique montré que cet isomorphisme s'applique aussi aux dysfonctionnements : la structure interne des dysfonctionnements observés étant similaire à celui de la structure externe (Savall, Zardet, Bonnet, 2005).

Le principe d'isomorphisme s'applique à des organisations situées sur des territoires enchevêtrés, depuis le niveau infra-micro (l'individu) jusqu'au niveau macroscopique de l'univers économique et social transnational, dès lors qu'il existe une continuité entre ces niveaux due à un effet de propagation dans l'espace des acteurs. Cet isomorphisme s'applique en particulier à la création de valeur ajoutée. Au niveau d'un individu dans une organisation, en repérant les temps créateurs ou, au contraire, destructeurs de valeur ajoutée. Au niveau d'une équipe, la méthode socio-économique de coût-valeur des activités facilite l'agrégation des temps individuels ; il en est de même au niveau d'une Association. Au niveau d'une région intra-nationale ou transnationale, ou d'une nation, le PIB mesure cette valeur ajoutée (Savall et Zardet, 2013, p. 64)

Le tableau 17 montre le calcul et les données fournies par les acteurs, le secrétaire exécutif et le personnel lors des entretiens directives sur les coûts caché. Ainsi que les données provenant de l'étude des documents officiels.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tableau 17. Calcul de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur les coûts variables CHVACV (année 2021)

<table>
<tr><th>Principe</th><th>Association de 16 personnes</th></tr>
<tr><td>→ Chiffre d'affaires (CA)
→ Moins les coûts variables (CV)
→ Valeur ajoutée brute (marge) égale aux coûts variables (VACV)

<u>Chiffre d'affaires (CA) = 290 393 €</u>

→ Le montant transféré PMB Résolution Exécutoire N° 5105/2021 ANNUEL (+) 248 280 €
→ Les frais ou cotisations payés par les 4 municipalités membres/ MOIS (+) 16 000 €/AN
→ (+) 26 113 € La décharge
= CA 290 393 €</td><td>→ CA = 290 393 €
→ CV = 3 477 € Total
→ VACV = 290 393 € (-) 3 477 € = 286 916 €

<u>Coûts variables (CV) = 3 477 €</u>

→ Hébergement et alimentation - 24 €
→ Carburants - 2 203 €
→ Déplacements - 115 €
→ Coûts généraux - 24 €
→ Matériels de bureau - 393 €
→ Frais de représentation - 718 €
→ = 3 477 €

VACV = 290 393 € (-) 3 477 € = 286 916 €</td></tr>
<tr><td>VACV
_____ = CHVACV
Nombre d'heures de travail Programmées

CHVACV : contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables

<table><tr><th colspan="2">Tableau résumé du calcul de la CHVACV</th></tr><tr><td>Chiffre d'affaires (+)</td><td>290 393 €</td></tr><tr><td>Coûts variables (-)</td><td>3 477 €</td></tr><tr><td>VACV =</td><td>286 916 €</td></tr><tr><td>HEURES (/)</td><td>37 314 h</td></tr><tr><td>CHVACV =</td><td>7,7 €</td></tr></table></td><td>= VACV 286 916 € / 37 314 heures* = CHVACV 7,7 €

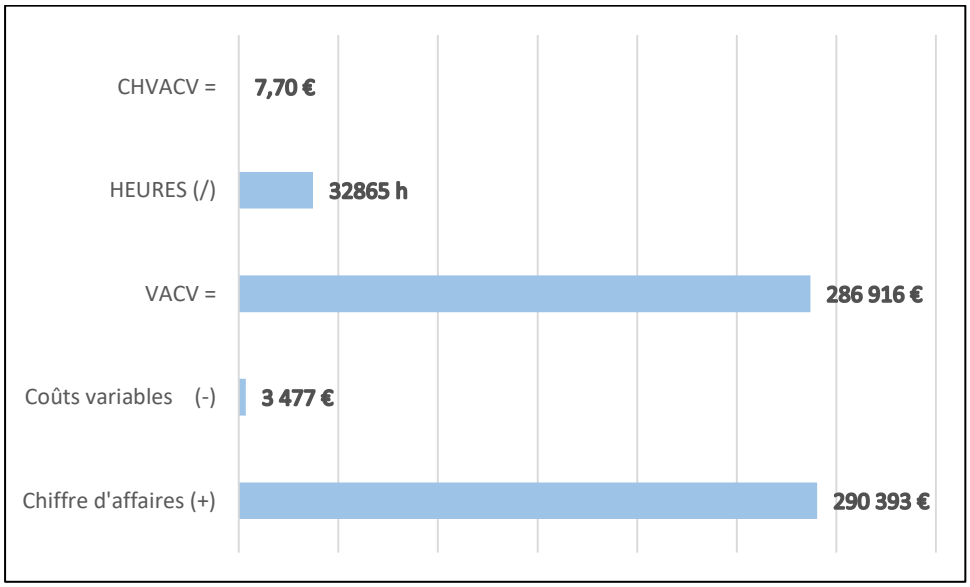
CHVACV = 7,7 €

<u>Calcul d'heures total (h) = 37 314 h</u>
*16 personnes travaillent 5 jours par semaine, 9 heures par jour.
Le nombre de jours travaillés est donc : 365 j – (2j x 52 semaines) = 365 -104 j = 261 jours.
261 j x 9 heures = 2 349 h/pers/an
2 349 h x 16 pers = 37 584 heures
37 584 h – 270 h de congés du sec.
Exécutif = 37 314 heures travaillées par an pour 16 personnes</td></tr>
<tr><td colspan="2">Source : Savall et Zardet, 1987</td></tr>
</table>

Le graphique 7 résume les résultats du tableau 17.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Graphique 7. CHVACV année 2021



La CHVACV au sein de l'Association s'élève à 7,7 € en 2021. Cela signifie que la valeur moyenne d'une heure d'activité humaine au sein de l'Association, quel que soit l'emploi, fonctionnel ou opérationnel, de la personne est de 7,7 €. Dans notre cas, cela signifie que cette valeur moyenne est très élevée par rapport à la moyenne horaire du salaire par personne. Par conséquent, les activités destinées à la régulation des dysfonctionnements que réalisent les personnes leur prennent amplement de temps.

6.2. Les résultats globaux

Tout d'abord, les résultats globaux sont présentés, puis, dans une approche allant du général au spécifique, l'étude des coûts-performance cachés est exposé.

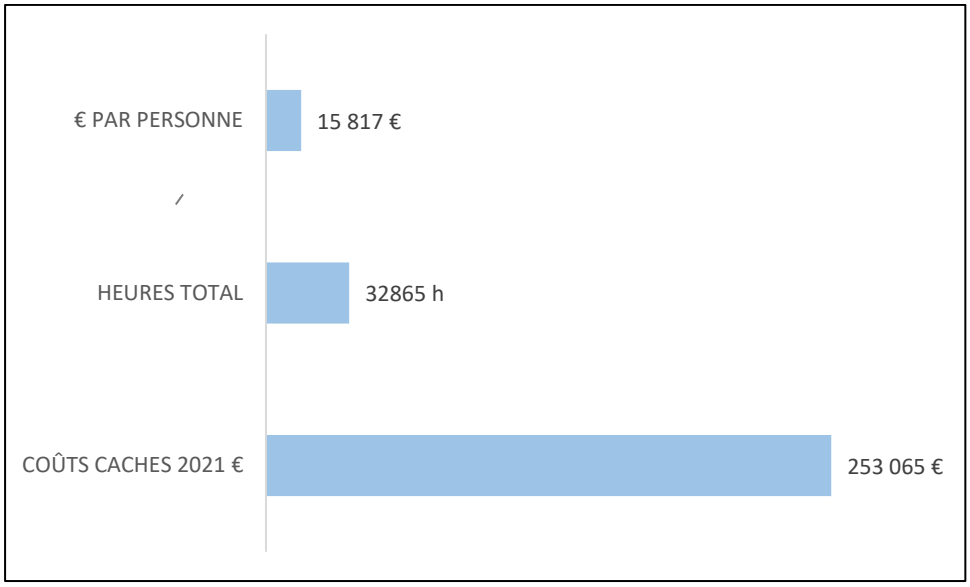
Le calcul par catégorie de dysfonctionnement et par composante est détaillé dans chacun des sous-chapitres qui suivent.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Résumé global des coûts cachés (année 2021)

Le graphique 8 ci-dessous montre le total des coûts cachés s'élève à 253 000 €, soit un coût de 15 800 € par personne, ce qui représente l'équivalent de 32 800 heures perdues au total dans l'année 2021**.**

Graphique 8. Résumé global coûts cachés année 2021



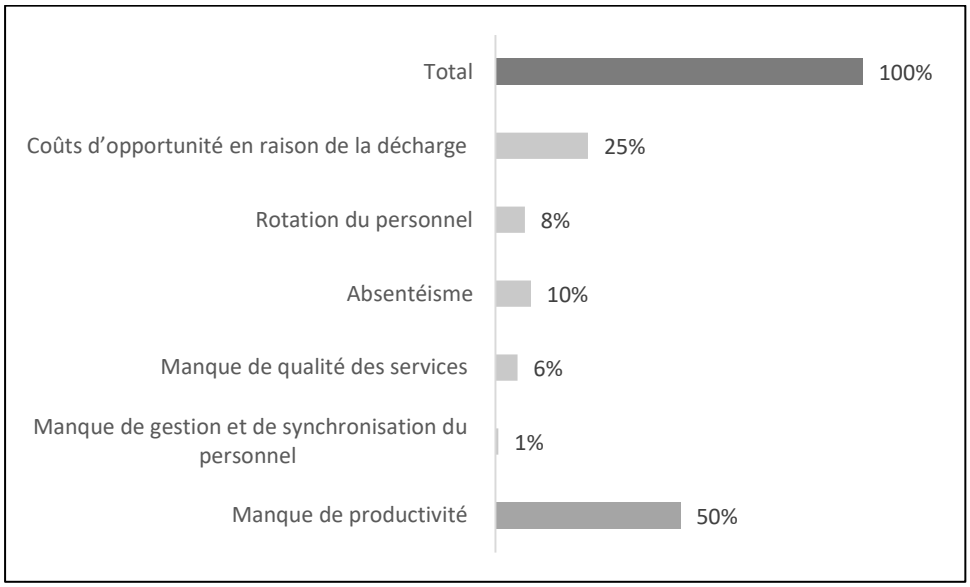
Cela signifie que le montant total des coûts cachés, 253 000 €, est plus élevé que les revenus issus du financement du gouvernement central (PMB), 248 280 €.

Répartition des coûts cachés par dysfonctionnements élémentaires

Le graphique 9 présente le pourcentage de coûts cachés par dysfonctionnement sur le total des coûts cachés. Il permet de constater que les coûts cachés les plus élevés sont les coûts liés au manque de productivité, représentant 50%, suivis par les coûts cachés générés par la décharge, avec 25%.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Graphique 9. Répartition des coûts cachés par dysfonctionnement (2021)



Notre interprétation est que le personnel passe la majeure partie de son temps à s'occuper de régulations des dysfonctionnements ou à effectuer des tâches qui ne font pas partie de ses responsabilités ou pour lesquelles il ne serait pas rémunéré. Ces activités ne génèrent pas de valeur ajoutée pour eux et son public, et n'améliorent pas leur propre potentiel humain. Par exemple, dans le dysfonctionnement « manque de productivité » représente 50 % des coûts cachés ce qui constitue une destruction de valeur publique pour le personnel au premier lieu et pour l'ensemble de la collectivité impactée ensuite. Nous avançons l'hypothèse que ces tâches sont accomplies avec une qualité médiocre et sans mobilisation stratégique du potentiel humain.

Les calculs des coûts cachés de chaque dysfonctionnement élémentaire en 2021

Le tableau 18 montre les résultats détaillés des coûts cachés pour chaque dysfonctionnement élémentaire.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tableau 18. Dysfonctionnements élémentaires détaillés

Dysfonctionnements élémentaires détaillés	Coûts cachés 2021
Sous total : Manque de productivité	127 435 €
Perturbation due à des changements de décisions	3 049 €
Interruptions ont un impact sur l'exécution	2 873 €
Délégation des tâches administratives	1 733 €
Maires commandent des projets supplémentaires	100 561 €
Secplan donnent des ordres supplémentaires	5 359 €
Modifications des exigences initiales	13 860 €
Sous total : Manque de gestion et de synchronisation du personnel	2 008 €
Absence d'organisation du travail	970 €
Personnel excessif dans une procédure	345 €
Déficiences dans la préparation des sorties sur le terrain	693 €
Sous total : Manque de qualité des services	15 177 €
Retards et délais non respectés	2 426 €
Projets comportant des erreurs techniques	3 049 €
Projets avec erreurs de propriété intellectuelle	8 316 €
Réévaluation financière de projets	693 €
Projets reportés	693 €
Sous total : Absentéisme	24 393 €
Absentéisme accord tacite	11 088 €
Absentéisme pour le paiement des salaires	13 305 €
Sous total : Rotation du personnel	20 242 €
Frais d'avocats ; indemnités pour litiges perdus ; Temps de traitement par le secrétaire exécutif	16 083 €
Non production entre départ et aptitude au poste du nouveau salarié	2 426 €
Recrutement et sélection ; accueil et formation	1 733 €
Sous total : Les coûts d'opportunité en raison de la décharge	63 810 €
Total	**253 065 €**

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Le tableau 18 détaille l'inventaire des dysfonctionnements regroupés par catégorie que nous avons appelés dysfonctionnements élémentaires et les coûts cachés détaillés de l'Association pour l'année 2021. Les calculs sont explicités dans les sous-chapitres suivants.

6.3 Résultats des coûts cachés détaillés

Les coûts cachés présentés dans ce chapitre servent de référence. Ils sont consciemment sous-estimés, compte tenu de l'impossibilité d'identifier exhaustivement tous les dysfonctionnements, de la difficulté qu'ont les acteurs à évaluer le temps réel passé pour la régularisation des dysfonctionnements et du parti pris de toujours prendre en compte le chiffre plus bas dans les intervalles fournis par les acteurs.

6.3.1. Manque de productivité

Cette section évalue les coûts cachés liés aux dysfonctionnements « manque de productivité ». Le manque de productivité directe est défini comme la différence entre ce qui est contractuellement prévu avec le personnel et sa productivité réelle pour atteindre les objectifs du contrat. Les sursalaires surviennent lorsqu'une activité est effectuée par un employé rémunéré différemment ou lors de glissements de fonctions (Savall et Zardet, 1987, 2008). Le tableau 19 présente le total des coûts cachés dus à cette catégorie de dysfonctionnements et les et les dysfonctionnements qui le composent.

Tableau 19. Coûts cachés associés au Manque de productivité

Manque de productivité détaillée	Coûts cachés 2021
Total Manque de productivité	127 435 €
Perturbation due à des changements de décisions	3 049 €
Interruptions ont un impact sur l'exécution	2 873 €
Délégation des tâches administratives	1 733 €
Maires commandent des projets supplémentaires	100 561 €
Secplan donnent des ordres supplémentaires	5 359 €
Modifications des exigences initiales	13 860 €

Le tableau 19 met en évidence que, dans cette catégorie de dysfonctionnements élémentaires, les coûts cachés les plus élevés sont dus à la gestion de projets supplémentaires demandés par les maires. Les résultats et les témoignages du diagnostic qualitatif complètent cette information financière. Nous interprétons que ces activités ont été réalisées avec un niveau de qualité ou de satisfaction des utilisateurs Secplan, moyen ou faible. Il est probable que les services contenaient

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

des erreurs et étaient livrés en retard. Il est prévisible aussi que ces actions seraient réalisées sans valeur ajoutée.

Analyse détaillée du calcul des coûts cachés de chaque dysfonctionnement dans la catégorie Manque de productivité

Perturbation due à des changements de décisions

La perturbation de l'ordre du jour due à des changements dans les prises de décisions nécessite des actions de régulations (tableau 20).

Tableau 20. Perturbation due décisions changeantes

Calcul des coûts cachés	Total coûts cachés 2021
3 personnes x 12 mois x 11 heures x **7,7 €**	3 049 €

Les interruptions ont un impact sur l'exécution

Les interruptions de travail ont un impact sur l'exécution des projets car elles nécessitent des mesures de régulation pour rattraper le temps perdu de la part du secrétaire exécutif et du personnel. (Voir résumé dans le tableau 21).

Tableau 21. Les interruptions ont un impact sur l'exécution

Calcul des coûts cachés	Total coûts cachés 2021
37 314 heures engagées par an x 1 % x **7,7 €**	2 873 €

La délégation des tâches administratives

La délégation des tâches administratives par les municipalités apparait dans au moins 25 projets, (voir résumé dans le tableau 22)

Tableau 22. La délégation des tâches administratives

Calcul des coûts cachés	Total coûts cachés 2021
25 projets x 9 heures x **7,7 €**	1 733 €

Les maires donnent des projets supplémentaires

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Les maires demandent des projets supplémentaires en dehors de ce qui est officiellement contractualisé, avec un taux de dysfonctionnement très élevé dans cette catégorie comment le montre le tableau 23.

Tableau 23. Les maires donnent des projets supplémentaires

Calcul des coûts cachés	Total coûts cachés 2021
37 314 heures engagées par an x 35% x **7,7 €**	100 561 €

Les Secplan donnent des ordres supplémentaires

Les techniciens consacrent du temps aux diagnostics et aux études pour proposer des portefeuilles de projets qui ne sont pas de leur ressort. Le personnel est sollicité pour des tâches sur le terrain qui ne relèvent pas de sa responsabilité (tableau 24).

Tableau 24. Les Secplan donnent des ordres supplémentaires

Calcul des coûts cachés	Total coûts cachés 2021
Coûts cachés temps aux diagnostics 3 personnes x 24 projets x 9 heures x **7,7 €**	4 990 €
Coûts cachés tâches sur le terrain 1 personne x 4 heures x 12 x **7,7 €**	370 €
Total coûts cachés	5 359 €

Modifications apportées aux exigences initiales

Les maires et les SECPLAN demandent, pendant le déroulement du projet des modifications techniques, de matériaux, financières, etc., ce qui nécessite des corrections sur les études déjà réalisées.

Tableau 25. Modifications apportées aux exigences initiales

Modifications aux exigences initiales	Total coûts cachés 2021
4 personnes x 10 projets x 45 heures x **7,7 €**	13 860 €

Les maires demandent fréquemment des projets supplémentaires qui ne sont pas formellement inclus dans les contrats existants, ce qui entraîne un taux de dysfonctionnement très élevé dans cette catégorie, atteignant 50%. Cela souligne l'importance de cette interaction entre les acteurs, où se produit la destruction la plus

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

significative de valeur ajoutée, ou la perte de valeur publique la plus prononcée. En effet, dans ces cas, les acteurs entreprennent des actions qui, du point de vue de leur potentiel humain ou organisationnel, ne génèrent pas de valeur.

6.3.2. Manque de gestion et de synchronisation du personnel

Le tableau 25 présente les dysfonctionnements constitutifs de cette catégorie ainsi que les coûts cachés calculés.

Tableau 26. Manque de gestion et de synchronisation du personnel

Manque de gestion et de synchronisation du personnel	Total coûts cachés 2021
Manque de gestion et de synchronisation du personnel	2 008 €
Absence d'organisation du travail	970 €
Personnel excessif dans une procédure	345 €
Déficiences dans la préparation des sorties sur le terrain	693 €

Les coûts cachés dans cette catégorie ne semblent pas être significatifs du point de vue économique, représentant seulement 1% du total des coûts cachés. Cependant, c'est dans cette catégorie que nous trouvons les causes profondes qui ont des effets sur le montant total des coûts cachés.

Analyse détaillée du calcul des coûts cachés de la catégorie » Manque de gestion et de synchronisation du personnel «

Absence d'organisation du travail

Le manque d'organisation du travail lié à chaque cycle de projet entraîne des actions de régulations nécessitant la participation de deux personnes dans sept projets, Le tableau 27 expose le résumé.

Tableau 27. Absence d'organisation du travail

Absence d'organisation du travail	Total coûts cachés 2021
2 personnes x 7 projets x 9 heures x **7,7 €**	970 €

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Personnel excessif dans une procédure

Le nombre excessif de professionnels dans les procédures de faisabilité fait qu'au moins une personne perd du temps sur cinq projets, à raison de neuf heures par projet. (tableau 28)

Tableau 28. Personnel excessif dans une procédure

Personnel excessif dans une procédure	Total coûts cachés 2021
1 personne x 5 projets x 9 heures x **7,7 €**	347 €

Déficiences dans la préparation des sorties sur le terrain

Le manque de préparation des réunions sur le terrain conduit à des actions de régulation, telles que la répétition de la collecte de données. Voir résumé dans le tableau 29.

Tableau 29. Déficiences dans la préparation des sorties sur le terrain

Déficiences dans la préparation des sorties sur le terrain	Total coûts cachés 2021
2 personnes x 5 projets x 9 heures x **7,7 €**	693 €

Analyse des résultats du dysfonctionnement élémentaire « Le personnel n'est pas géré et pas synchronisées »

L'écart entre la coopération inter-municipale optimale et la valeur publique effectivement créée réside dans les dysfonctionnements. Ces derniers sont engendrés par le comportement humain et son interaction avec les structures. Savall (1974, 1979) considère que les comportements définissant le fonctionnement du système social. L'Association est un système social et les résultats de recherche analysés jusqu'à présent montrent que les comportements ne sont pas régulés et que par conséquence, les résultats de leur fonctionnement sont médiocres. Il est donc nécessaire de réguler, coordonner ou piloter les impacts du comportement afin qu'ils soient cohérents avec un processus de transformation individuel et collective, intra e interorganisationnelle qui ajoute de la valeur publique. Pour gérer les comportements il faut l'engagement du personnel dans le processus de transformation que l'inclut et le favorise.

6.3.3. Manque de qualité des services

Le tableau 30 présente ces résultats en termes financiers. Nous observons que les coûts cachés les plus élevés sont ceux liés à la propriété intellectuelle.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tableau 30. Manque de qualité des services

Manque de qualité des services	Total 2021
Total manque de qualité des services	15 177 €
Retards et délais non respectés	2 426 €
Projets comportant des erreurs techniques	3 049 €
Projets avec erreurs de propriété intellectuelle	8 316 €
Réévaluation financière de projets	693 €
Projets reportés	693 €

Calcul détaillé des coûts cachés de « Manque de qualité des services »

Les retards et les délais non respectés

Les retards et les délais non respectés entraînent des actions de régulation qui nécessitent l'intervention de sept personnes, à raison de 45 heures par personne (tableau 31).

TTableau 31. Les retards et les délais non respectés

Tableau 30. Les retards et les délais non respectés	Total coûts cachés 2021
7 personnes x 45 heures x **7,7 €**	2 426 €

Projets rejetés pour des erreurs techniques de forme et de fond

12 projets rejetés pour des erreurs de forme.

Tableau 32. Catégorie de projets rejetés pour des erreurs techniques de forme et de fond (forme)

Catégorie de projets rejetés pour des erreurs techniques de forme et de fond	Total coûts cachés 2021
2 personnes x 12 projets 9 heures x 7,7 €	1 663 €

5 projets rejetés pour erreurs de fond. Soit au total les projets rejatés pour des erreurs de fond ou forme représentent 3000€ annuels.

Tableau 33. Catégorie de projets rejetés pour des erreurs techniques de forme et de fond (fond)

Catégorie de projets rejetés pour des erreurs techniques de forme et de fond	Total coûts cachés 2021

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4 personnes x 5 projets 9 heures x 7,7 €	1 386 €

Tableau 34. Résumé de ces deux catégories de projets rejetés

Catégorie de projets rejetés	Total coûts cachés 2021
2 personnes x 12 projets 9 heures x 7,7 €	1 663 €
4 personnes x 5 projets 9 heures x 7,7 €	1 386 €
Total	3 049 €

Projets modifiés en raison d'erreurs de propriété intellectuelle

Les acteurs différenciés entre les projets en fonction de leur taille. 3 "petits projets" entrent dans cette catégorie. Ils ont nécessité le travail de régulations de 3 personnes à raison de 45 heures par 3 semaines. Voir résumé en tableau 34.

Tableau 35. Projets modifiés (petits projets)

Projets modifiés	Total coûts cachés 2021
3 personnes x 45 heures x 3 semaines x 7,7 €	3 119 €

3 "grands projets" ont été classés dans cette catégorie, ce qui a nécessité un travail de régulations de 5 personnes. Voir résume en tableau 36 et 37.

Tableau 36. Projets modifiés (grands projets)

Projets modifiés	Total coûts cachés 2021
5 personnes x 45 heures x 3 semaines x 7,7 €	5 198 €

Tableau 37. Total projets modifiés en raison d'erreurs de propriété intellectuelle

Total projets modifiés	Total coûts cachés 2021
3 personnes x 45 heures x 3 semaines x 7,7 €	3 119 €
5 personnes x 45 heures x 3 semaines x 7,7 €	5 198 €
Total	8 316 €

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Projets nécessitant une réévaluation financière

Au moins 10 projets ont nécessité une réévaluation financière en raison de changements ou d'erreurs dans le prix des matériaux. Voir résumé en tableau 38.

Tableau 38. Projets nécessitant une réévaluation financière

Projets nécessitant une réévaluation financière	Total coûts cachés 2021
1 personnes x 9 heures x 10 projets x 7,7 €	693 €

Projets reportés de l'année précédente

Deux projets ont dû être reportés de l'année précédente. Voir résumé en tableau 39.

Tableau 39. Projets reportés de l'année précédente

Projets reportés de l'année précédente	Total coûts cachés 2021
1 personne x 45 heures x 2 projets x 7,7 €	693 €

Analyse et conclusion des résultats du dysfonctionnement élémentaire : manque de qualité des services

Comme nous l'avons signalé, ces coûts sont sous-estimés, car les actions concrètes de régulation pour corriger les erreurs des projets sont souvent sous-évaluées par les acteurs. Les actions correctives peuvent nécessiter de recommencer le projet depuis le début. Cela implique la nécessité d'une nouvelle planimétrie topographique, pour que, par la suite l'architecte réalise les élévations, qui sont des plans ou des dessins représentant les élévations du bâtiment ou de la structure à construire. Ces plans montrent à quoi ressemble chaque côté du bâtiment, y compris les hauteurs des murs, les fenêtres, les portes et autres détails verticaux. Ils impliquent également des actions telles que les rendus, qui consistent à créer des images pour la visualisation des projets avant leur approbation, en incluant des détails tels que les textures, les couleurs, l'éclairage et les ombres.

Avec ces informations, l'ingénieur civil pourra réaliser les plans d'ingénierie, le mémoire de calcul, etc. L'ingénieur en construction, avec le projet complété par les précédents, devra réaliser les cubatures, c'est-à-dire le calcul de la quantité de matériaux nécessaires à l'ouvrage, tels que le béton, l'acier et tous les matériaux nécessaires. Pour cela, il utilise les plans émis par les architectes et ingénieurs. À partir de ces cubatures, les coûts sont estimés et, par conséquent, le budget du projet est établi.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Les projets renvoyés pour réévaluation financière sont courants, car il n'est pas facile pour le constructeur de lire les plans. En utilisant différents instruments et logiciels, des propriétés et des caractéristiques des projets sont perdues, ce qui affecte les calculs de budget. Enfin, l'ingénieur en construction doit établir les spécifications techniques du projet, qui sont un ensemble de documents détaillant les exigences techniques et de qualité que doivent respecter les matériaux, les équipements, les méthodes de construction et autres aspects liés à l'exécution et à la sécurité du projet.

D'autre part, ces actions correctives peuvent impliquer l'obtention de permis de construire, l'obtention d'autorisations des autorités de réglementation, etc. Dans le cas du personnel de l'Association, le manque de mise à jour des compétences, ainsi que l'utilisation de logiciels différents entre les professionnels, les conduit à commettre des erreurs quotidiennes qui entraînent le renvoi et le rejet de projets. Par conséquent, le dysfonctionnement élémentaire de manque de qualité des services est continu et permanent.

6.3.4. Absentéisme et rotation du personnel

Les coûts cachés des dysfonctionnements liés à l'absentéisme et à la rotation du personnel sont détaillés dans le tableau 40 ci-dessous.

Tableau 40. Dysfonctionnement absentéisme et rotation du personnel

Dysfonctionnement absentéisme et rotation du personnel	**Total 2021**
Total absentéisme	24 393 €
Absentéisme accord tacite	11 088 €
Absentéisme pour le paiement des salaires	13 305 €
Total rotation du personnel	20 242 €
Frais d'avocats ; indemnités pour litiges perdus ; temps de traitement par le secrétaire exécutif	16 083 €
Non production entre départ et aptitude au poste du nouveau salarié	2 426 €
Recrutement, sélection, accueil et formation	1 733 €
Total absentéisme et rotation du personnel	**44 635 €**

L'absentéisme mensuel pour le paiement des salaires est remarquable. Il représente 55 % des coûts cachés de l'absentéisme. Ce pourcentage représente également un coût d'opportunité pour le personnel. Dans la rotation du personnel le coût plus représentatif concerne les frais d'avocats, les indemnités pour litiges perdus, et le temps de traitement par le secrétaire exécutif.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Total des coûts cachés de l'absentéisme

Il convient de rappeller que l'absentéisme au sein de l'Association est autocontrôlé et que les calculs présentés ont été sous-estimés.

Calcul détaillé des coûts cachés de l'absentéisme

L'absentéisme pour raisons personnelles, maladie, familiales, etc., a représenté un total de 16 personnes, 10 jours et 9 heures par jour, par accord tacite. Cela donne un total de 1440 heures d'absentéisme. (Voir tableaux 41 et 42).

Tableau 41. Absentéisme pour raisons personnelles

Absentéisme pour raisons personnelles	**Total 2021**
16 personnes x 10 jours x 9 heures x **7,7 €**	11 088 €

Paiement des salaires par chèque. Tout le personnel, soit 16 personnes, passe 9 heures par mois pendant 12 mois pour retirer son chèque.

Tableau 42. Paiement des salaires par chèque

Paiement des salaires par chèque	**Total 2021**
16 personnes x 12 mois x 9 heures x **7,7 €**	13 305 €

Rotation du personnel

Les départs du personnel sont souvent motivés par une absence prolongée de financement et l'incertitude sur le renouvellement des contrats, conduisant certains à porter plainte contre l'Association. Voir le résumé en tableau 43.

Tableau 43. Rotation du personnel

Rotation du personnel	**Total coûts cachés 2021**
Frais d'avocats	1 540 €
Indemnités pour litiges perdus	13 850 €
Temps de traitement par le secrétaire exécutif 1 Personne x 90 heures x **7,7 €**	693 €
Total	16 083 €

Les coûts liés aux arrivées de nouvelles personnes comprennent les coûts de recrutement et de sélection, le temps consacré à l'accueil et à la formation des nouveaux professionnels, résumés dans le tableau 44.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tableau 44. Rotation du personnel (nouvelles personnes)

Rotation du personnel (nouvelles personnes)	Total coûts cachés 2021
Recrutement et sélection 90 heures x **7,7 €**	693 €
Accueil et formation 3 x 45 heures x **7,7 €**	1 040 €
Total	1 733 €

En ce qui concerne la période d'attente et de latence, le secrétaire exécutif a évalué à 7 semaines le délai entre le départ d'une personne et le temps nécessaire au nouveau professionnel pour s'adapter au poste (tableau 45).

Tableau 45. Rotation du personnel (période pour s'adapter au poste)

Rotation du personnel (période pour s'adapter au poste)	Total coûts cachés 2021
Non production entre départ et aptitude au poste du nouveau salarié 7 semaines x 45 heures x **7,7 €**	2 426 €

Analyse et conclusion des résultats de la rotation du personnel

Rotation et instabilité du personnel

La rotation du personnel est définie dans la théorie socio-économique comme un dysfonctionnement dans lequel les mouvements de personnel (entrées et sorties du micro-espace) provoquent des distorsions. Pour évaluer la magnitude de ces mouvements, deux indicateurs sont proposés : le taux de rotation du personnel, qui se réfère aux départs définitifs, et le taux d'instabilité du personnel, qui prend en compte l'ensemble des mouvements. Ce dernier taux est plus représentatif de la gravité des distorsions, en termes d'accueil, de formation et de manque de qualité. L'impact est plus important lorsque l'équipe est plus petite. Les indicateurs taux de rotation du personnel et taux d'instabilité du personnel proposés pour la méthodologie socio-économique ont été calculés ainsi :

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Taux de rotation du personnel : Il est calculé dans une période donnée. Dans notre cas, nous avons utilisé la première année de recherche (2021).

$$\frac{\text{Nombre de personnes titulaires sorties de l'Association}}{\text{Effectif moyen de titulaires}} = \frac{\mathbf{5}}{\mathbf{16}} = \boxed{\mathbf{31}\% \text{ de Taux annuel de rotation}}$$

Taux d'instabilité : Il prend en compte tous les mouvements de personnel

$$\frac{\begin{array}{l}\text{Nombre de personnes entrées dans l'Association} \quad 2 \\ + \text{ Nombre de personnes sorties de l'Association} \quad 5 \\ + \text{ Nombre de personnes entrées et sorties de l'Association} \quad 7\end{array} \quad 14}{\text{Effectif moyen de l'Association}} = \frac{}{16} \quad \frac{}{16} = \boxed{\mathbf{88}\% \text{ Taux annuel d'instabilité}}$$

Dans le but d'examiner les solutions de ce phénomène et aux coûts cachés associés, nous suggérons d'analyser l'origine de ces dysfonctionnements. Une partie de ces solutions repose sur des accords entre les parties prenantes, dans les capacités et des conditions dans lesquelles le service est fourni. Ces capacités ou conditions sont peu spécifiées par eux en tant que valeur publique. Autrement dit, l'absence de garanties et de stabilité dans l'emploi, ainsi que l'absence de garanties médicales qui doivent être autofinancées constituent des causes racines de la rotation.

De ce résultat, nous interprétons qu'il est nécessaire qu'il existe un accord entre les capacités minimales de la part du personnel et des conditions minimales de la part de l'Association, sur ce que les deux parties valorisent en tant que valeur publique pour générer les actions qui leur permettent de s'autosuffire mutuellement.

6.3.5. Coûts d'opportunité de la décharge

Le coût d'opportunité réside dans le fait que l'Association et les municipalités partenaire disposent d'un terrain et d'un Centre de Gestion des Déchets Solides Domestiques (CGDSD) qui font partie de leur patrimoine, mais qu'elles n'utilisent pas. En effet, elles ont conclu un contrat de concession avec une entreprise privée, qui a fait l'objet d'un appel d'offres, comme indiqué le Repertorio 850, numéro 145, date du 12-05-2016. Dans ce document, s'établi que la concession concerne l'administration du terrain, la construction et l'exploitation de la décharge, aux frais de l'entreprise adjudicataire.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Coûts d'opportunité de la décharge pour l'Association

En ce qui concerne les dysfonctionnements découlons du contrat de concession, on peut citer le non-respect du tarif préférentiel pour les municipalités ; et le concessionnaire doit proposer des projets complémentaires à l'Association, tels que des installations de recyclage, la récupération du biogaz, le compostage, etc. ; un pourcentage de profit pour l'Association et pour l'entreprise par chaque nouveau client. Cependant, cela ne s'est pas produit et il n'y a pas de contact entre l'Association et l'entreprise. À l'exception du paiement mensuel minimum que l'entreprise de concession verse à l'Association, établi dans les conditions comme paiement de concession une fois que la décharge est opérationnelle.

En outre, les conditions générales stipulent que le non-respect de l'une des obligations énoncées dans les conditions générales entraînera l'application d'amendes. Les amendes sont de 20 UF (730 €) si le concessionnaire a plus de 5 jours ouvrables de retard dans la remise des rapports mensuels, de 30 UF (1 100 €) en cas de remise tardive ou de manipulation des résultats de la surveillance afin de dissimuler les impacts environnementaux possibles ou évidents détectés. En cas de non-conformité, ces amendes seront cumulées. Or, le concessionnaire a failli sur tous ces points, il n'a pas remis de rapports à l'Association, il n'est pas possible de savoir s'il respecte la réglementation environnementale, avec le risque pour l'environnement que cela implique, et l'Association n'a pas perçu une seule amende. Rien de tout cela n'a été fait.

Pour le calcul des coûts d'opportunité économiques et financiers pour l'Association, conformément aux conditions de l'appel d'offres et au contrat, sont pris en compte le montant minimum estimé pour le secrétaire exécutif. Le revenu annuel du concessionnaire serait d'environ 1 417 996 800 peso ou 1 402 569 €. Le coût d'opportunité pourrait être donc de **49 629 000** pesos ou **49 090** €, soit 4 % du revenu annuel, si l'Association avait négocié cette partie.

En ce qui concerne les amendes, puisque la pleine exploitation a été autorisée par la Cour suprême le 17 novembre 2020, nous considérons que, à partir du 1er janvier 2022, l'entreprise n'a pas respecté les obligations susmentionnées. Nous envisageons donc une amende mensuelle de 20 UF à compter de cette date, soit pendant 24 mois. Le calcul est le suivant : 20 x 24 x 31 000 = **14 880 000** pesos ou **14 718** €. Ceci représente le coût d'opportunité, en tenant compte du fait que tous les calculs ont été sous-estimés. En conclusion, les coûts cachés pour l'Association liés au Centre de Gestion des Déchets Solides Domestiques (CGDSD) s'élèvent à **64 509 000** millions de pesos ou **63 800** euros, comptabilisés comme des coûts d'opportunité.

Tableau 46. Coûts d'opportunité de la décharge.

Coûts d'opportunité de la décharge	Coûts cachés 2021

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Les coûts d'opportunité en raison de la décharge pour l'Association	63 808 €

Les coûts d'opportunité pour les municipalités

Afin d'examiner ces arguments, nous analysons le cas d'une municipalité partenaire, celle du président de l'Association, pour comprendre pourquoi les municipalités n'utilisent pas la décharge. Ce cas est étayé par un travail d'analyse de document officiel détaillé. Tout d'abord le rapport N°684/2022 du 16 mai 2023 du Contrôleur régional[11] indique que ladite municipalité a conclu un nouveau contrat avec le Centre de Gestion des Déchets Solides Domestiques (CGDSD) par le biais d'un appel d'offres public ID N°2743-2-LR21 en 2021 pour l'élimination de ses déchets, à un coût de 16.412 pesos ou 17 euros par tonne, pour une durée de deux ans. Cela nous a attiré notre attention parce que ce contrat de concession donne des conditions préférentielles et meilleurs prix qui celui qui a été contractualisé entre la municipalité et l'entreprise concessionnaire.

Le tableau 47 présente un échantillon du tonnage déposé pour la municipalité vers le centre d'élimination qui appartient à une autre entreprise. Nous avons effectué une comparaison de coûts entre le contrat de concession (CGDSD), le nouveau contrat avec CGDSD (ID N°2743-2-LR21) et l'entreprise privée. Pour calculer ce dernier coût, nous nous sommes basé sur le document fournissant le prix unitaire par tonne N°2743-99-SE20 de l'entreprise privée et avons considéré le prix plus élevé du contrat concessionnaire.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

[11] Le Contrôleur général de la République (CGR) est l'organe suprême de contrôle de l'administration de l'État, prévu par la Constitution politique et autonome par rapport au pouvoir exécutif et aux autres organismes publics. Il contrôle la légalité des actes administratifs et veille à la bonne utilisation des fonds publics. https://www.contraloria.cl/web/cgr/que-hacemos

Tableau 47. Échantillon du tonnage déposé pour la municipalité et la différence de prix de par rapport les deux contrats avec le CGDSD et le coût avec l'entreprise

Année 2022 Mois	Tonnes déposées*	Coût contrat concession CGDSD pesos	Coût contrat nouveau CGDSD pesos	Coût contrat Enterprise Pesos	Coût contrat concession CGDSD Euros	Coût contrat nouveau CGDSD Euros	Coût contrat Enterprise Euros
Mars	487	7 002 573	7 995 434	7 305 000	6 926	7 908	7 226
Avril	1455	20 921 445	23 882 250	21 825 000	20 694	23 622	21 588
Mai	1543	22 186 797	25 316 987	2 314 5000	21 945	25 042	22 893
Juin	1421	20 432 559	23 313 738	21315000	20 210	23 060	21 083
Total	**4905**	**70 543 374**	**80 508 410**	**73 590 000**	**69 776**	**79 632**	**72 789**
Source : Tonnes *SEREMI DEL Biobío a través del oficio Ord. N°1.270, de 2022							

Pour évaluer cela, si la municipalité avait maintenu le contrat de concession avec le Centre de Gestion des Déchets Solides Domestiques (CGDSD), elle aurait pu obtenir un tarif par tonnage de déchets plus bas, réduisant ainsi les coûts d'environ dix millions de pesos, soit 9891 euros par rapport au contrat actuel avec le Centre. Considérant que pour le calcul, nous utilisons le prix unitaire le plus élevé fixé dans le contrat de concession et uniquement l'échantillon de 4 mois dont nous disposons officiellement, nous nous demandons alors : pourquoi la municipalité a-t-elle préféré lancer un appel d'offres pour ce service ?

La recherche documentaire apporte la réponse. Le Dictamen N° 64.360 dates:12-08-2015 du Contrôleur Général de la République, en réponse à l'Association, qui a demandé si les municipalités membres peuvent déposer la décharge sanitaire qui sera exploitée par un tiers, sans que les municipalités membres de l'organisation ne soient obligées de lancer un appel d'offres individuel pour ce service. Le contrôleur a répondu que les activités d'extraction, de transport et d'élimination des déchets ménagers solides constituent des fonctions exclusives des autorités municipales, et ajute qui s'est l'exercice d'une fonction publique à la charge des municipalités. C'est-à-dire qu'il ne s'agit pas d'un service privé, et que seules les municipalités peuvent donc exercer cette fonction. L'exercice de cette fonction se fait par le biais d'une procédure d'appel d'offres (loi n° 18.695, article 3, 8, 25). En conclusion, les stipulations du contrat de concession sont restées lettre morte. Les prix figurant dans le contrat de concession n'étaient pas valables. Les municipalités, si elles décident de déposer dans le Centre (CGDSD), doivent également faire un appel d'offres, comme l'a fait la municipalité du cas étudié.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La municipalité n'a pas respecté le nouveau contrat avec le Centre (CGDSD) ID N°2743-2-LR21 qui a été bien formalisé par l'arrêté du maire N° 862, du 2 juin 2021. En revanche elle a contracté avec d'autres entreprises qui ont collecté, transporté et déposé les déchets dans une autre décharge. En réponse, l'entreprise du Centre de Gestion des Déchets Solides Domestiques (CGDSD) a porté plainte contre la municipalité face au Contrôleur régional pour la non-exécution du contrat. Le Contrôleur régional a effectué un audit et notifie au maire qu'il y avait au moins une duplication des contrats pour le même service. La situation en question transgresse, le devoir du maire de sauvegarder les biens municipaux, qui se manifeste par son obligation d'assurer l'administration efficace et appropriée des ressources publiques et par l'intégrité éthique et professionnelle de la gestion des ressources gérées, conformément aux dispositions des articles 3°, deuxième paragraphe ; 5°, premier paragraphe ; et, 52 et 53 de la loi n° 18.575.

En réponse à l'audit, le maire a dit que cela a été fait afin de prévenir une situation dangereuse pour les travailleurs et le matériel, en cas d'accès à la route qui, selon eux, était affectée en permanence par des actes de vandalisme des mapuches. La municipalité a refusé de procéder à l'élimination finale de ses déchets dans le Centre de Gestion des Déchets Solides Domestiques (CGDSD) en invoquant des problèmes de sécurité sur la route, car cela pouvait générer un problème sanitaire pour la communauté en la privant du service de collecte des ordures ménagères.

Le tableau 48 présente les coûts encourus par les municipalités partenaires en l'année 2022 pour le dépôt final. Pour ce calcul, nous avons pris en compte la population en 2022, un moyen de 1,1 kilos de déchets par habitant et un coût de 16 412 pesos pour tonnes selon le nouveau contrat entre la municipalité et le Centre de Gestion des Déchets Solides Domestiques (CGDSD). Cette analyse permet de conclure que le coût pour les municipalités partenaires s'élève à 664 226 633 pesos, soit 659 609 euros.

Tableau 48. Coûts encourus par les municipalités partenaires dans l'année 2022 pour le dépôt final

Municipalité	Population 2022	Tonnes par jour	Tonnes par mois	Tonnes par an	Coût par jour pesos	Coût par mois pesos	Coût par an pesos	Coût par an Euros
Angol	56 476	62	1 864	22 364	1 019 573	30 587 176	367 046 108	364 495
Collipulli	26 374	29	870	10 444	476 135	14 284 053	171 408 635	170 217
Ercilla	8 423	9	278	3 336	152 062	4 561 863	54 742 357	54 362
Renaico	10 929	12	361	4 328	197 303	5 919 103	71 029 232	70 535
Total	**102 202**	**112**	**3 373**	**40 472**	**1 845 073**	**55 352 194**	**664 226 333**	**659 609**
Source : sinia.mma.gob.cl : Nombre moyen de kilos de déchets par habitant et par jour 1,1								

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Le contrat avec l'entreprise concessionnaire qui offre des meilleurs tarifs et un accès préférentiel aux municipalités partenaires n'est pas viable. Les municipalités avaient initialement défini ce projet comme le plus important en matière de coopération inter-municipale. Cependant, lors de sa mise en œuvre, elles ont réalisé qu'à la fin, elles ont créé un projet parfait avec des ressources publiques, mais plutôt pour bénéficier d'intérêts privés. Le non-respect du contrat et le refus du maire de déposer les déchets en la décharge, les coûts de duplication, et des difficultés significatives causées par les actions disciplinaires mises en place par le Contrôleur régional sont les conséquences pour les maires qui commencent à comprendre que la coopération inter-municipale peut parfois entraîner la destruction de valeur publique.

Nous avons sous-évalué les coûts d'opportunité à **82 279 560** pesos, soit **81 708** 'euros pour les municipalités partenaires en 2022. Cette estimation a été obtenue en effectuant le même calcul que celui présenté dans le tableau 26, mais cette fois-ci en prenant en compte le montant préférentiel maximum établi dans le contrat de concession soit 14 379 pesos. Le résultat a été soustrait du montant total annuel calculé au prix du nouveau contrat de 16 412 pesos. Le contrat de concession stipule un tarif par tonnage de déchets préférentiel et accorde une priorité d'utilisation aux municipalités partenaires. Malgré les conditions préférentielles prévues par le contrat et dans les bases administratives, aucune des municipalités partenaires n'utilise la décharge.

Le tableau 49 présente les coûts supportés par les municipalités partenaires pour l'année 2022 pour le dépôt final. Pour ce calcul, ont été pris en compte la population en 2022, une moyenne de 1,1 kilos de déchets par habitant et un coût de 16 412 pesos par tonne, tarif prévu par le nouveau contrat avec une municipalité. Cette analyse permet d'estimer que le coût pour les municipalités partenaires peut s'élève à 600 000 €.

Tableau 49. Coûts supportés par les municipalités partenaires dans l'année 2022 pour le dépôt final de leurs déchets

Municipalité	Population 2022	Tonnes par jour	Tonnes par mois	Tonnes par an	Coût par jour pesos	Coût par mois pesos	Coût par an pesos	Coût par an Euros
Municipalité1	56 476	62	1 864	22 364	1 019 573	30 587 176	367 046 108	364 495
Municipalité2	26 374	29	870	10 444	476 135	14 284 053	171 408 635	170 217
Municipalité3	8 423	9	278	3 336	152 062	4 561 863	54 742 357	54 362
Municipalité4	10 929	12	361	4 328	197 303	5 919 103	71 029 232	70 535
Total	**102 202**	**112**	**3 373**	**40 472**	**1 845 073**	**55 352 194**	**664 226 333**	**659 609**
Source : sinia.mma.gob.cl : Nombre moyen de kilos de déchets par habitant et par jour 1,1								

Nous avons sous-évalué les coûts d'opportunité à **82 279 560** pesos, soit **81 708** € pour les municipalités partenaires en 2022. Cette estimation a été obtenue en effectuant le même calcul que celui présenté dans le tableau 49, mais cette fois en prenant en compte le montant préférentiel maximum établi dans le contrat de concession 14 379 pesos ou 13 €.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tableau 50. Coûts d'opportunité de la décharge

Coûts d'opportunité de la décharge	Coûts cachés 2021
Les coûts d'opportunité en raison de la décharge pour chaque municipalité	81 708 €

Ces résultats attestent de la destruction de la valeur publique dans la coopération intermunicipale. Comme nous avons souligné précédemment, ces coûts cachés sont largement sous-évalués, car il existe des coûts cachés difficiles à calculer, voire inestimables, tels que la perte de biodiversité voire tableau 14 du chapitre V, les dommages environnementaux et l'intervention dans un lieu sacré ancestral pour le peuple mapuche, portant atteinte à la paix et à la prospérité sur le territoire.

Conclusion du chapitre 6

Les thématiques pour lesquelles nous n'avons pas calculé les coûts cachés, sont la biodiversité, la nature, les communautés mapuches et la citoyenneté en général. Cependant, l'étude des impacts qualitatifs nous a donné des dimensions de la valeur publique élémentaire, comme celui de "la protection de l'environnement" et de "la prise en compte de l'interculturalité".

Les deux sont liés au domaine de l'être humain essentiel. L'interculturalité est liée à l'état spirituel et culturel l'être humain. Celui-ci trouve sa liberté de conscience, sa liberté de pensée, le droit d'avoir sa propre vision du monde. Cela lui donne la capacité d'avoir sa propre définition de la valeur publique pour lui-même. Si ces dimensions de la valeur publique sont détruites, on détruit par exemple la liberté de pensée, d'où naissent les idées d'innovation. La protection de l'environnement doit également être incluse dans les dimensions de la valeur publique. Sa destruction menace le bien-être corporel de l'être humain. Son droit à vivre dans un environnement sans pollution menace sa santé et sa capacité à contribuer à la valeur publique en incluant la nature même. Nous suggérons donc que les organisations différencient la valeur publique durable et l'action publique qui compromet le bien-être des générations futures.

Les analyses des dysfonctionnements et des coûts cachés de notre étude de cas sur la coopération inter-municipale nous amènent à la validation de l'hypothèse HD1 à l'aide d'une analyse rigoureuse des données recueillies. Les résultats obtenus confirment largement notre hypothèse.

Tableau 51. Extraits de corps d'hypothèses et résultats de validation

HD1 [redacted] **Réponse**	Les dysfonctionnements et les coûts cachés des associations et de la coopération inter-municipale génèrent une destruction de la valeur publique **Chapitre 5 et 6**

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



Chapitre 7. Les actions d'amélioration de la valeur publique dans la coopération inter-municipale

Introduction

Ce chapitre expose les actions concrètes mises en œuvre pour réduire les dysfonctionnements et les coûts cachés identifiés lors du diagnostic socio-économique. Ces actions sont une réponse aux opportunités d'amélioration qui représentent également les dysfonctionnements et les coûts cachés. Les premières actions mises en œuvre étaient les réalisations marquantes, ont cherché à réparer le manque de synchronisation dans le cycle de vie des projets ou services.

D'autre part, nous avons élaboré avec les acteurs une matrice de compétences pour identifier l'absence de compétences dans les activités, définir et classer les activités de chaque acteur,et avoir ainsi une évaluation des compétences. Cet outil fournit aussi une liste des compétences dans lesquelles il faut investir parmi des informations stimulantes pour développer le potentiel humain, ce qui est nécessaire pour que l'association dispose d'actions et d'un fonctionnement de qualité, c'est-à-dire avec un potentiel humain.

Les actions d'amélioration présentées dans ce chapitre découlent de ces constatations et ont été élaborées de manière collaborative entre le personnel de l'Association et le chercheur. Le sous-chapitre 7.1 présente les actions mises en œuvre pour établir une organisation du travail cohérente avec le cycle des projets. Le sous-chapitre 7.2 expose la mise en place du système d'information stimulant, qui vise à développer le potentiel humain, et le chapitre 7.3 décrit l'évaluation des résultats attendus par la mise en œuvre du projet de développement du potentiel humain. Le sous-chapitre 7.4 présente les résultats du projet « Plan de gestion des déchets solides domestiques et rétablissement les liens avec la communauté ».

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

7.1. Les actions visant à établir une organisation du travail cohérente avec le cycle des projets

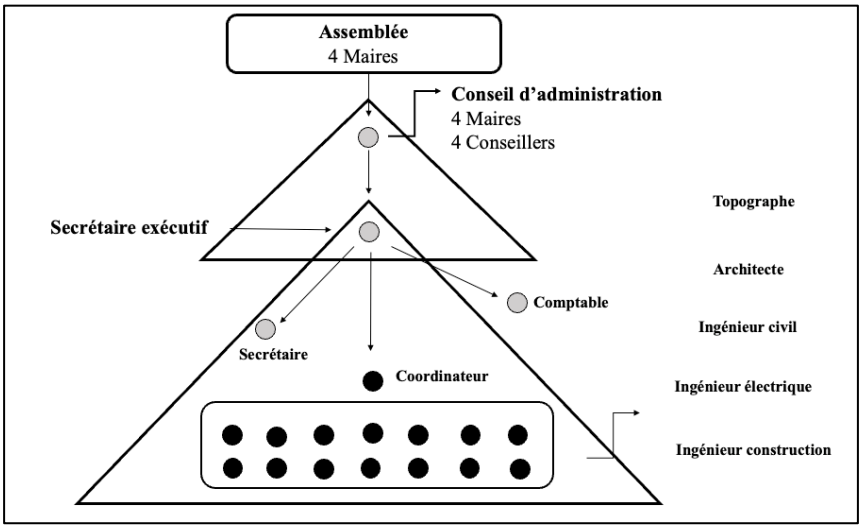
La théorie socio-économique établit que la réussite économique et sociale d'une organisation dépend de la qualité de l'interaction entre les structures de l'organisation et les comportements des individus qui y travaillent (Savall et Zardet, 2013). Comme le recommande la méthodologie de recherche, le personnel dirigé par le secrétaire exécutif a été organisé par groupes de projet pour identifier les actions de réduction des dysfonctionnements les plus pertinentes.

Des changements ont été testés dans l'organisation du travail, qui sont présentés ci-dessous.

7.1.1. Les changements d'architecture organisationnelle de l'Association en 2021, 2022 et 2023

Au début de la recherche doctorale, l'Association était organisée comme illustré dans la figure 25.

Figure 23. Architecture organisationnelle de l'Association en 2021



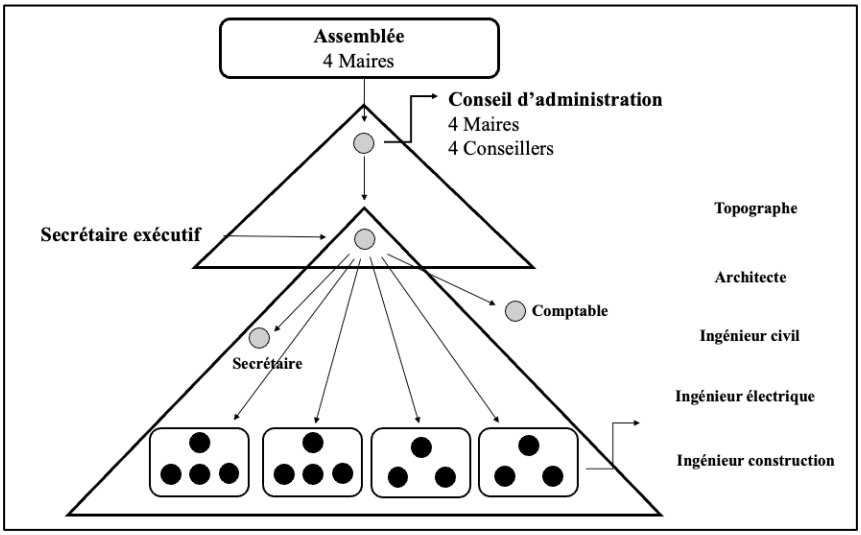
Cette structure organisationnelle a eu comme résultat que l'équipe de travail exécutait les tâches pour les municipalités. Le coordinateur assignait les travaux sans bénéficier d'une compréhension détaillée technique au personnel, ce qui conduisait à la livraison de produits non conformes. D'ailleurs, les informations n'étaient pas disponibles et ni utilisables par absence de structuration claire.

Pour remédier à cette situation, le personnel a été organisé en quatre équipes de travail, chacune étant dirigée par l'une d'entre elles, comme illustré dans la figure 26. Chaque équipe était spécifiquement dédiée à une municipalité assignée. Le chef d'équipe maintenait un contact direct avec le secrétaire exécutif ainsi qu'avec le Secplan de la municipalité concernée. Cependant, cette configuration organisationnelle n'a pas été optimale, car elle a engendré des déséquilibres de

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

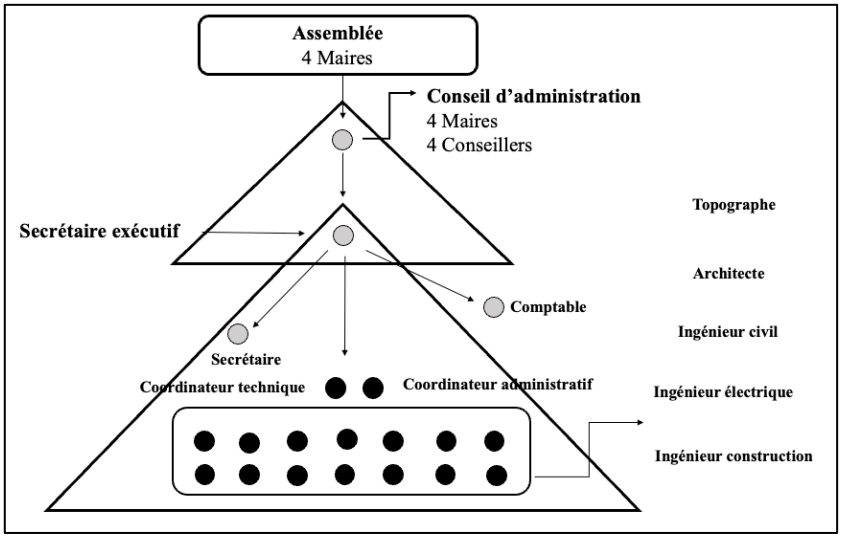
charges entre les équipes. En fin de compte, les professionnels ont opté pour une approche collective des tâches assignées.

Figure 24. Architecture organisationnelle de l'Association en 2022



Dans le cadre de cette réorganisation, une nouvelle approche a été mise en œuvre au début de l'année 2023. Le recours à deux coordinateurs, l'un chargé de la coordination administrative et l'autre de la coordination technique, a eu un impact positif sur la gestion de l'équipe. Le coordinateur technique et son équipe ont structuré les dispositifs de communication, les rendant disponibles et consultables même via téléphone mobile pour leurs utilisateurs, les Secplan, et entre eux avec le secrétaire exécutif, les coordinateurs et le personnel. La nouvelle structure organisationnelle est illustrée dans la figure 27.

Figure 25. Architecture organisationnelle de l'Association en 2023



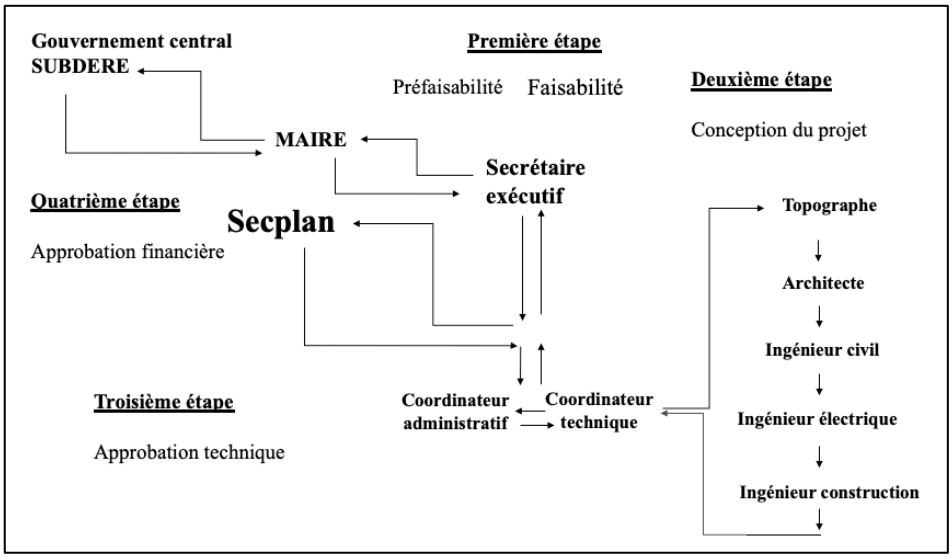
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

7.1.2. La mise en place d'un système d'organisation et de répartition du travail, basé sur le cycle des projets

Placer le service aux clients au centre de la coopération est crucial (Savall et Zardet, 2005, 2014). Pour atteindre cet objectif, il a été nécessaire de modifier le processus de gestion des projets. La mise en place d'un système d'organisation et de répartition du travail basé sur le cycle de projets, a posé un défi majeur.

La Figure 28 détaille l'organisation des activités selon le cycle de projets.

Figure 26. Organisation selon le cycle de projets, année 2023



Ce cycle se compose de quatre étapes

La première étape comprend la préfaisabilité et la faisabilité. La préfaisabilité d'un projet consiste à réaliser une étude préliminaire des conditions actuelles du terrain où le projet doit être développé, afin de recueillir tous les éléments nécessaires pour évaluer la viabilité technique du projet. À cette étape, il est nécessaire d'analyser des facteurs tels que la viabilité technique, environnementale, légale et sociale. Il est donc important de réaliser des études détaillées pour déterminer si le projet est réalisable avant de mobiliser des ressources.

Cette étape implique l'interaction entre la municipalité et l'association pour convenir de la demande. Selon le projet, l'association dirige un architecte ou un ingénieur civil pour réaliser les études. À cette étape de pré-étude, l'interaction se fait entre les professionnels de l'association et de la Secplan pour répartir les responsabilités concernant l'élaboration de l'étude. Dans certains cas, la municipalité est chargée d'obtenir les documents légaux du terrain à intervenir. L'étude technique est réalisée par l'architecte et l'ingénieur civil. Lorsqu'ils demandent le service du topographe, celui-ci considère que c'est une perte de ressources ou de temps. Il estime qu'il n'est pas nécessaire de faire des relevés topographiques sur des projets qui ne sont pas encore faisables.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La faisabilité de raccordement aux services correspond à un document émis par les autorités de régulation. Ainsi, par exemple l'Entreprise Sanitaire indique les points de raccordement possible à l'eau potable et à l'évacuation des eaux usées, pour un nouveau réseau public projeté. Pour demander cette faisabilité, il est nécessaire de rassembler plusieurs documents, provenant des bénéficiaires. Les documents à rassembler sont les suivants : une photocopie de la carte d'identité du futur bénéficiaire, le titre de propriété, une lettre de procuration simple autorisant le concepteur à effectuer cette démarche, un titre de propriété ou de propriété en cours de validité, un croquis de l'emplacement.

À ce stade, il y a des divergences entre le personnel de l'Association et le personnel municipal. Par exemple, le personnel de l'Association se plaint parce qu'il n'est pas de sa responsabilité de recueillir les documents des bénéficiaires. C'est la responsabilité de la municipalité. Cette action implique que l'ingénieur civil se rende sur le terrain et interagisse avec chaque bénéficiaire afin qu'ils acceptent de fournir des documents contenant des données personnelles. Dans certains cas, le bénéficiaire a refusé de les remettre car l'ingénieur civil ne porte pas de pièce d'identité qui inspire confiance à l'utilisateur ou au bénéficiaire quant à son origine au sein d'une organisation officielle ou de l'État.

La deuxième étape concerne la conception du projet proprement dite. Dans ce cadre, chaque professionnel contribue à la conception en fonction de sa spécialité. Le coordinateur technique reçoit la demande de la part de la Secplan. Ensuite, il répartit le travail en fonction du type de projet. Il envoie les exigences de documentation officielle à joindre ; il transmet également la demande au topographe pour qu'il collecte les données qui seront utilisées par les architectes et les ingénieurs civils pour réaliser leurs conceptions respectives. L'architecte envoie sa conception à l'ingénieur civil. Celui-ci, avec ces informations, finalise sa conception et ajoute une couche au projet. Il remet le projet avec toutes ses couches à l'ingénieur en construction qui, avec les données des plans d'architecture et les calculs d'ingénierie, réalise les quantifications, calcule les matériaux et définit le budget du projet ; il définit également les spécifications techniques telles que la qualité et le type de matériaux à utiliser. Toutes ces informations, le coordinateur technique les rassemble avec les informations du coordinateur administratif, et les transmet à la Secplan.

La troisième étape consiste en l'approbation technique, qui se concrétise, d'une part, par la délivrance d'un document par l'Entreprise Sanitaire et d'autre part, l'approbation du Secplan de la municipalité. Le premier document atteste que le projet a été approuvé sur le plan technique, car il respecte les aspects techniques de la conception d'ingénierie.

La quatrième étape vise à obtenir la validation ou l'éligibilité et le financement. Le dossier du projet approuvé par le Secplan, est téléchargé sur la plateforme pour obtenir la validation des gouvernements régional et central, c'est-à-dire l'éligibilité et le financement ultérieur pour l'implémentation du projet désigné. Le professionnel en charge du projet collabore activement avec la municipalité tout au long du processus, prenant en compte les remarques émises tant par le

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Secplan que par les niveaux régional et central. Cette étape, des corrections sont apportées à la suite des diverses observations.

7.1.3. Établissement de protocoles de coordination et décentralisation synchronisée en temps réel

La coopération peut être définie comme un mécanisme et des comportements reposant sur la complémentarité organisée des compétences, ainsi que sur la communication, la coordination et la concertation entre les individus et les groupes (Savall et Zardet, 2005). La coordination est d'autant plus essentielle que les prises de décision sont opérées par des acteurs différents, qui ont des compétences techniques variées nécessaires.

Le concept de décentralisation synchronisée est défini comme le déplacement de la prise de décision vers le niveau de responsabilité où l'action décidée est mise en œuvre, couplé à un dispositif de communication-coordination-concertation qui permet d'assurer la compatibilité des décisions avec, d'une part, d'autres actions décidées par d'autres acteurs et, d'autre part, les objectifs stratégiques de l'organisation (Savall et Zardet, 1995, 2015). Cette coordination en temps réel favorise l'engagement individuel et collectif des personnes.

Parmi les dispositifs de coordination et décentralisation synchronisée mis en place, nous pouvons citer la Fiches de Résolution (FR), des réunions de travail régulières, des protocoles de travail tels que la (1) Demande d'Information (DI), pour avoir un enregistrement clair et concerté des commandes des municipalités, (2) le Réponse à la demande d'information (RDI) et le (3) Rapport de préfaisabilité. Celui-ci permet d'informer officiellement si un projet est techniquement et financièrement réalisable. Le rapport permet de formaliser et de soutenir la décision prise de manière concertée avec la municipalité avant de commencer le développement technique d'un projet.

Un espace de travail virtuel accessible à tous sur l'internet a été créé, de manière à rendre visible le développement du projet (Google Workspace ®). Cet espace permet également de partager toutes les informations et de communiquer en temps réel. Ainsi, le personnel a appris à sauvegarder les informations et à les rendre disponibles pour que leurs homologues municipaux puissent les consulter et les suivre en temps réel.

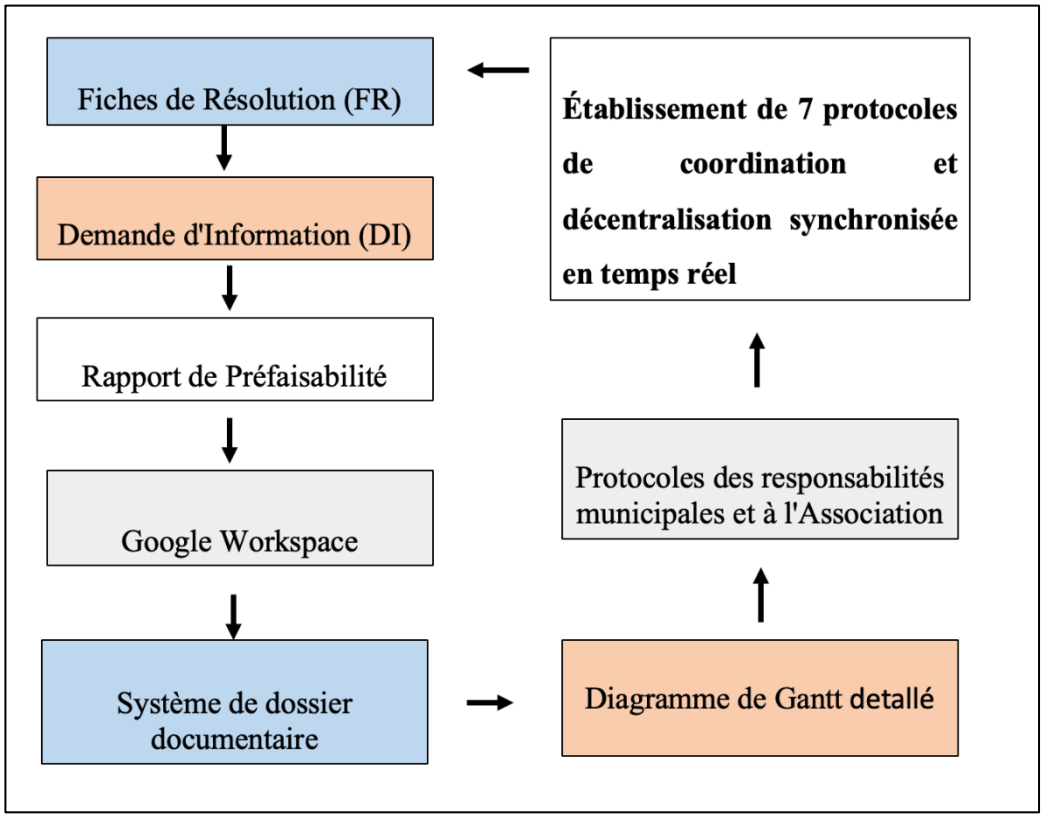
En outre, pour la répartition du travail au sein de l'équipe, en plus de ce qui a été expliqué précédemment, ils disposent d'un système de dossiers documentaires dans lequel chaque membre de l'équipe peut accéder à tous les dossiers des projets et observer leur état d'avancement. Ils disposent également d'un diagramme de Gantt complet, qui permet de constater le niveau de détail avec lequel les tâches sont attribuées et leur suivi. À cet égard, ils ont établi des systèmes de gestion de l'information et des directives opérationnelles qui les guident dans l'accomplissement des

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

tâches partagées avec la municipalité. Enfin ils ont rédigé des protocoles pour différencier les responsabilités qui incombent à la municipalité et à l'Association.

La figure 29 résume les protocoles de coordination et de synchronisation mis en place pendant la recherche. Elle synthétise les dispositifs créés et mis en œuvre qui ont rendu possible et effectif le passage de l'auto-organisation à une organisation concertée dans laquelle l'engagement personnel et collectif du personnel se traduit par des actes plutôt que par des paroles, ce qui est un indicateur et un facteur d'intégration socio-économique. Tous les protocoles sont reproduits dans l'annexe 9.

Figure 27. Protocoles de coordination et synchronisation



Ces protocoles avaient pour but d'améliorer les interactions dans la production du service, des actions d'innovation à faible coût et autofinancées pour améliorer la communication.

Cela a permis d'atténuer ou de commencer à contrôler la rupture de synchronisation entre les exigences de la Secplan, notamment en ce qui concerne les informations techniques pertinentes pour le démarrage des actions du personnel de l'association, afin que le service fourni corresponde à celui demandé.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

7.2. Disposer d’un système d’informations stimulantes qui vise à développer le potentiel humain

7.2.1. Analyse de l'adéquation formation-emploi

Pour réaliser cette analyse, nous avons mobilisé dans la méthodologie socio-économique un outil essentiel : la matrice des compétences. Elle permet d'établir un diagnostic des compétences, d'élaborer des programmes de formation, d'évaluer l'accroissement des compétences et de diagnostiquer le potentiel stratégique en cas d'évolution des produits, des technologies ou de l'organisation du travail.

La clarification des rôles et des activités au sein du personnel est un autre de ses résultats. Les activités, **les rôles et les responsabilités** de chaque membre de l'équipe projet ont été définis et un système de travail connu de tous a été conçu.

Dans le contexte de la mise en œuvre de cet outil, nous avons également observé une rupture de synchronisation au sein du personnel de l'association. Une rupture de synchronisation dans les interactions entre le topographe et l'architecte, entre celui-ci et l'ingénieur civil, entre ce dernier et l'ingénieur en construction, ce qui a conduit à la livraison du service à la Secplan avec des erreurs et hors délai. Ceci était dû à l’hyperspécialisation du travail et à la séparation des fonctions. Chaque professionnel se concentre uniquement sur son domaine et sa spécialité, ce qui entraîne une fragmentation des responsabilités lorsque le projet est transféré d'un professionnel à un autre. Cette spécialisation poussée et cette segmentation du travail ont pour conséquence que le topographe, l'architecte, l'ingénieur civil, et l'ingénieur constructeur peinent à établir un dialogue professionnel efficace.

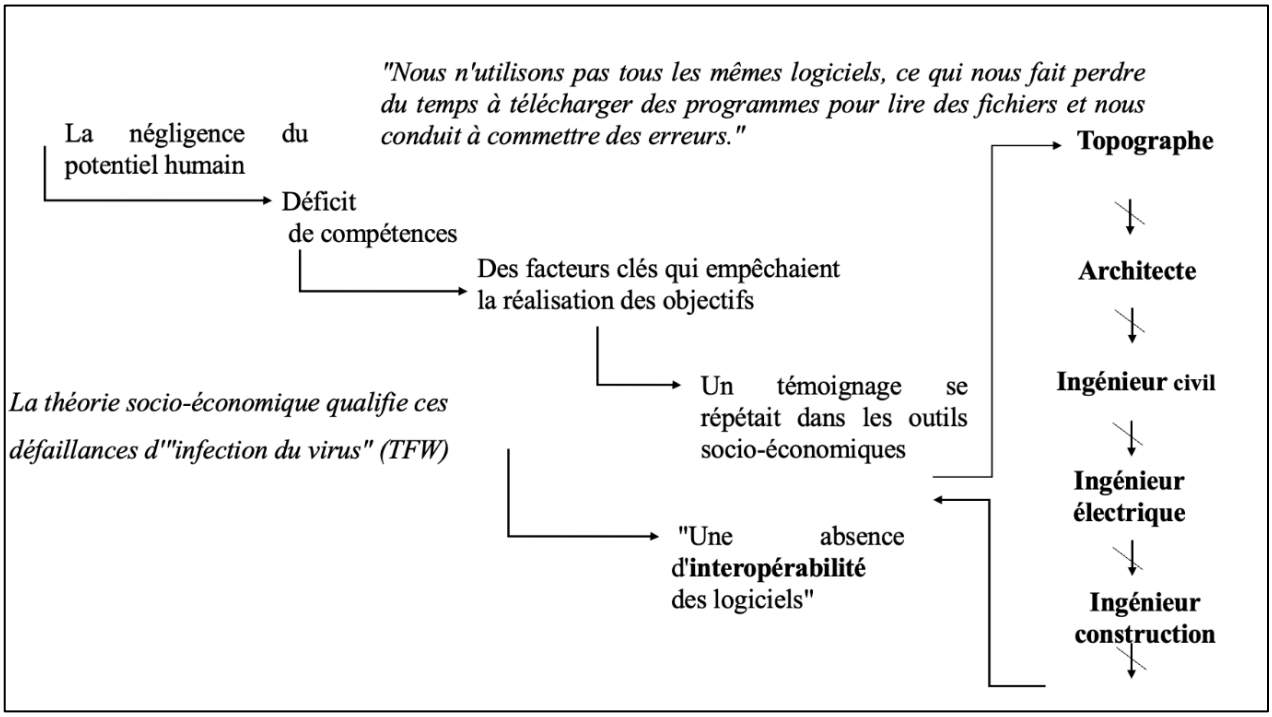
La dégradation de la qualité de la coopération entre les acteurs impacte négativement les performances socio-économiques. La théorie socio-économique qualifie ces défaillances d'"infection par le virus TFW" (Taylorisme-Fayolisme-Weberisme) (Savall, 1974, 1975, 1979 ; Savall et Zardet 2005). La segmentation du travail est renforcée par le fait que chaque individu utilise ses propres outils, instruments et des logiciels différents. Cela a entraîné d'importants retards au sein du personnel, compromettant la qualité des actions, entravant la coordination interindividuelle, engendrant des pertes de données, des erreurs d'interprétation, ainsi qu'une altération des propriétés et caractéristiques des projets. Ceci a conduit, en fin de compte, au rejet de certains projets.

Cette problématique de manque de communication entre les professionnels a entravé la synchronisation décentralisée en temps réel et la coopération interindividuelle. Le personnel de l'Association qualifie ce problème d'absence d'interopérabilité des logiciels. Un des témoignages revient régulièrement : *"Nous n'utilisons pas tous les mêmes logiciels, ce qui nous fait perdre du*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

temps à télécharger des programmes pour lire des fichiers et nous conduit à commettre des erreurs."
La figure 30 résume cette problématique dans l'interaction.

Figure 28. L'absence d'interopérabilité des logiciels

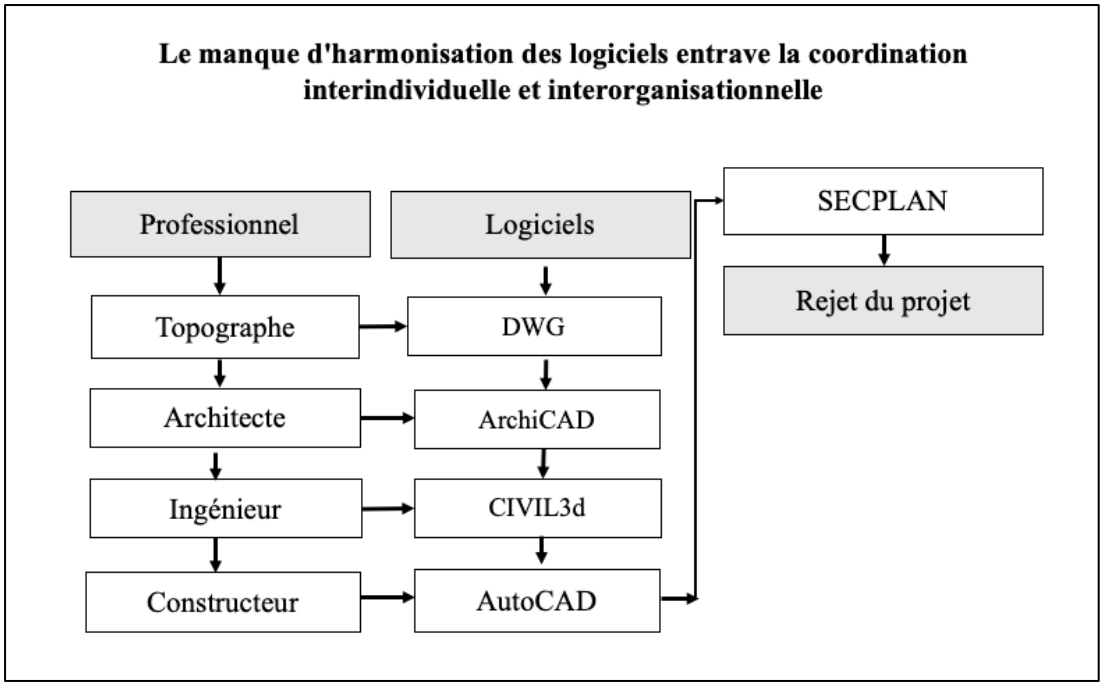


La diversité des logiciels crée une situation où les fichiers de chaque projet doivent être convertis par chaque professionnel afin de les utiliser dans son propre environnement. De plus, la variété des logiciels utilisés induit que chaque professionnel doit attendre que le professionnel en amont ait terminé et transmis son travail Ainsi, par exemple, le topographe utilise des fichiers au format DWG, reconnu dans la conception assistée par ordinateur; l'architecte utilise ArchiCAD pour la modélisation architecturale ; l'ingénieur a recours à CIVIL3D, un logiciel spécialisé en ingénierie civile ; et l'ingénierie constructeur utilisent AutoCAD, un logiciel de conception générale.

La figure 31 montre les différents logiciels utilisés par les professionnels et le manque d'harmonisation du langage technologique.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Figure 29. Logiciels utilisés par les différents professionnels et le manque d'harmonise « professionnels » et « logiciels » au début de la recherche



De notre point de vue de la valeur publique, les actions entreprises par chaque professionnel régulent ce dysfonctionnement. Techniquement, le transfert d'un projet de construction d'un professionnel à un autre, impliquant le transfert d'un logiciel à un autre, d'un paradigme à un autre, génère des actions de faible valeur ajoutée.

Pour atténuer ce dysfonctionnement, le groupe de projet a décidé que l'action prioritaire devait être de coconstruire un plan de formation intégrée. L'objectif était d'harmoniser l'utilisation de la technologie et de faciliter la synchronisation des activités. Cette initiative visait à favoriser la coordination interindividuelle, contribuant ainsi à prévenir les erreurs et les retards dans le déroulement du projet.

7.2.2. Formation intégrée

La conception du plan de formation intégrée a émergé de l'analyse de la matrice des compétences. Le groupe a identifié les lacunes de compétences par rapport aux activités que le personnel devait maîtriser pour atteindre l'objectif d'interopérabilité de logiciel. Ces lacunes sont devenues les contenus du plan de formation intégrée. Parallèlement, le groupe a proposé la technologie qu'ils considèrent la plus compatible avec les différentes spécialités et capable de résoudre le problème. Le contenu du plan de formation intégrée est complété par les experts qui forment le personnel à l'utilisation de la technologie.

L'accès aux plateformes technologiques, aux experts et à la certification des connaissances a été réalisé en collaboration avec une université régionale. Il était essentiel d'inclure les homologues

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

municipaux dans ce processus de formation. Ainsi, ils auraient un langage technologique commun, favorisant la communication, la coordination, la concertation et la coopération interinstitutionnelle. Au total, 38 personnes, tant de l'Association (16) que des municipalités (22), ont participé à la formation.

Le plan de formation intégrée conçu présente des avantages concrets. D'une part, il est le résultat de la mise en œuvre d'une méthode rigoureuse, à savoir la méthodologie socio-économique, qui a permis de révéler une cause profonde des dysfonctionnements et de mettre en valeur le potentiel humain. En effet, les connaissances des professionnels ont été valorisées par la co-construction du plan de formation et par la concertation qui a permis de déterminer la technologie nécessaire pour combler leurs propres lacunes.

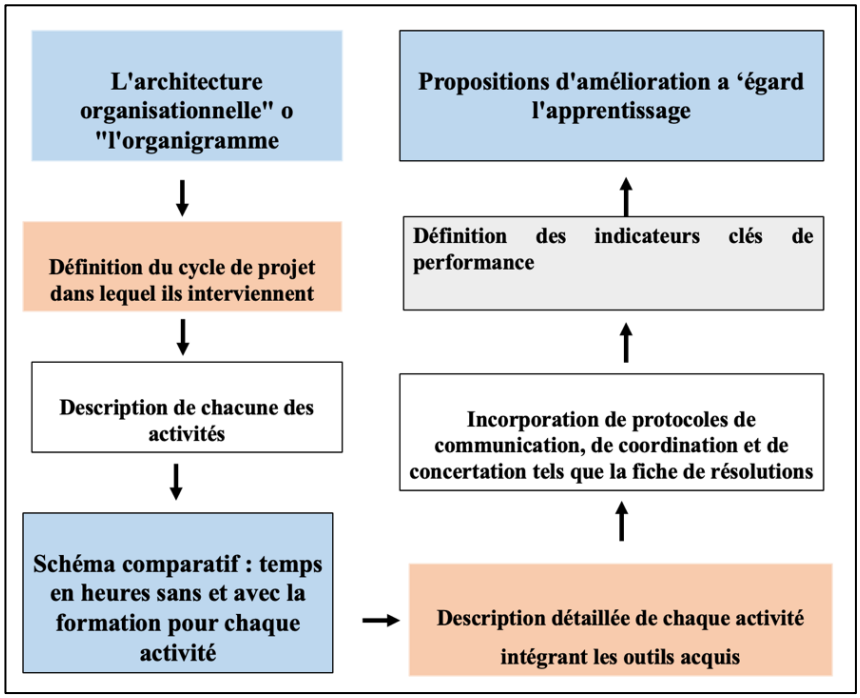
La formation et le transfert de technologie ont permis d'assurer la création et la communication d'informations stimulantes. Cet investissement dans le potentiel humain a consisté dans le renforcement des connaissances avancées. La conception de la formation, intégrée dans l'organisation, a permis d'identifier les connaissances spécifiques, applicables aux activités professionnelles des personnels concernés et compatibles avec leur environnement immédiat, le micro-espace, ainsi qu'avec leur environnement administratif régional et central, le macro-espace. Les participants ont également créé des espaces de rencontre entre les personnels de l'Association et leurs homologues municipaux, de manière à apprendre un langage commun, générer un dialogue professionnel et renforcer leur coordination et coopération. Le plan de formation intégrée se trouve en annexe 6.

L'approbation de la formation, condition nécessaire à l'obtention de la certification de l'université et d'une certification internationale, à nécessiter de faire valider chaque module de la formation et à auto concevoir un manuel de formation intégrée pour chaque participant à la fin du processus. Ce dernier avait pour objectif de servir de guide lors de la mise en œuvre des outils de management socio-économique et la technologie. Enfin, le manuel de formation intégrée a aussi été pensé pour permettre l'évaluation des résultats de la recherche, ce dont tous les acteurs ont été informés.

La figure 32 expose le contenu du manuel de formation intégrée, en intégrant les principes socio-économiques et la technologie mise en place.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Figure 30. Contenu du manuel de formation intégrée



Pour évaluer les manuels de formation intégrée conçus par les participants, nous avons élaboré une grille d'évaluation. Cela correspond au dernier critère d'approbation de la formation. Dans cette grille, un poids de 40 % est consacré au contenu du manuel, en mettant l'accent sur la description des activités où les participants interviennent en utilisant la nouvelle connaissance. Une deuxième pondération de 30 % a été accordée à la conception des protocoles de communication, de coordination et de concertation (3C), tels que la fiche des résolutions, qui a également fait partie de la formation. Enfin, une pondération de 20 % a été attribuée à l'intégration d'indicateurs-clés. L'estimation des temps consacrés à chaque activité ont été choisie comme critères, de manière à évaluer la différence le temps passé avant la formation et le temps passé après la montée en compétences.

L'analyse des résultats de 31 manuels est présentée ci-dessous. La méthode utilisée pour structurer et analyser ces données a permis de ne pas les altérer de quelque manière que ce soit. Autrement dit, les activités sont exprimées telles qu'elles l'ont été par les participants, sans exercer de jugement critique ni sur les activités ni sur les temps estimés par les participants lors de la rédaction du manuel, c'est-à-dire avant la mise en place effectif du dispositif. Ensuite, les données ont été traitées dans une feuille de calcul Excel, annexe 6. Les activités associées à chaque profession ou poste, le nombre d'heures estimé par eux pour réaliser l'activité sans utiliser la formation puis le temps estimé en utilisant la formation ont été saisis dans trois colonnes.

Enfin, les données ont été structurées selon plusieurs critères, type d'organisation (Association ou municipalité), type de profession ou poste (topographe, architecte, ingénieur civil, ingénieur en construction, ingénieur électrique et Secplan) et le type d'activité. Les données ont ensuite été

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

classées par ordre décroissant des maximums aux minimums. À partir de ce qui précède, les résultats sont exposés.

7.3 Évaluation des résultats attendus de la mise en œuvre du projet de développement du potentiel humain

Les résultats ont été mesurés à travers deux instruments, les informations fournies par les participants dans les manuels de formation intégrée et les entretiens d'évaluation.

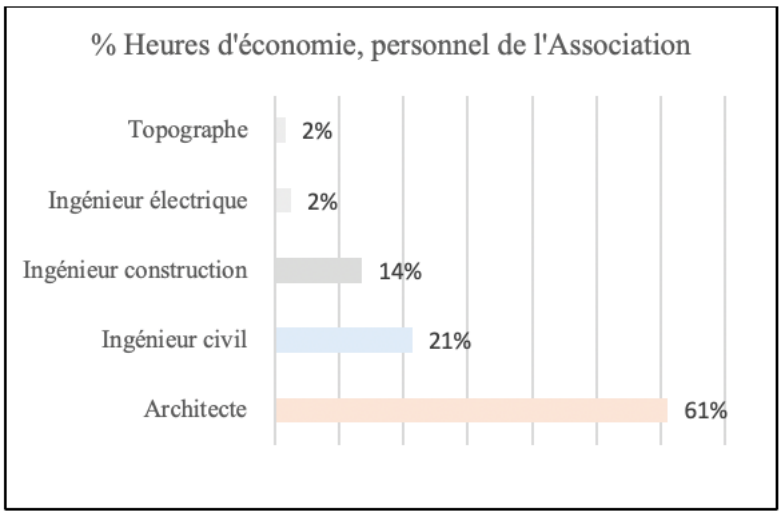
7.3.1. Analyse des estimations d'heures économisées en utilisant l'information du manuel de formation intégrée

Association des municipalités

Le graphique 10 expose le pourcentage d'heures économisées *estimé* pour chaque activité de chaque type de professionnel Le tableau 52 présente l'estimation du nombre d'heures potentiellement économisées par profession au sein de l'Association.

La recherche a facilité l'établissement d'un langage commun, la réduction de la distance cognitive entre les actions menées par chaque professionnel et le chercheur, étant donnée la nature technique des tâches effectuées par le personnel. La standardisation de ce langage entre le chercheur et le groupe de projet a non seulement facilité la communication, mais également favorisé une meilleure valorisation du potentiel humain, en garantissant que les membres de l'équipe se sentent écoutés et compris dans leurs propres termes ou, le paradigme à travers lequel il définit la valeur ajoutée que lui apporte le poste de travail.

Graphique 10. Pourcentage d'heures économisées estimées de la part du personnel



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tableau 52. Heures estimées économisées par profession par le personnel de l'Association

Le personnel de l'Association	Heures d'économie
Architecte	347
Ingénieur civil	121
Ingénieur construction	77
Ingénieur électrique	14
Topographe	9
Total	**568**

Le personnel de l'Association a estimé qu'en mobilisant la formation un total de 568 heures seront économisées, en fonction de la performance de chaque tâche. Les architectes ont estimé économiser 347 heures ; les ingénieurs civils ont estimé économiser 121 heures ; les ingénieurs en construction prévoient d'économiser 77 heures ; l'ingénieur en électricité anticipe une économie de 14 heures ; et le topographe a estimé pouvoir économiser 9 heures.

Économies d'heures par profession et activité du personnel de l'Association (Annexe 6)

Le tableau 53 présente les principales activités dans lesquelles les professionnels de l'Association estiment pouvoir économiser du temps en mettant en œuvre les compétences et en utilisant le nouveau système d'informations avec l'espace virtuel de travail. Par exemple, pour les architectes de l'Association, l'utilisation la plus importante sera dans l'élaboration finale du projet d'architecture, tandis que pour les ingénieurs civils, l'utilisation la plus significative se fera dans l'élaboration de leurs calculs respectifs. En ce qui concerne les ingénieurs constructeurs, l'activité où ils économiseront le plus de temps sera la conception du budget final du projet. L'ingénieur en électricité considère que la formation lui est utile dans une seule de ses activités, la planimétrie du projet électrique. Quant au topographe, la planimétrie topographique sera également une action dans laquelle il économisera du temps.

De notre point de vue de la valeur publique, nous considérons que ces activités sont celles que les groupes de professionnels participants valorisent le plus ou qui leur ajoutent le plus de valeur. Une leçon tirée de la recherche est que l'identification de ces activités est essentielle pour restaurer l'équilibre de la synchronisation entre le personnel et le fonctionnement du cycle de projets, tant pour l'association que pour les fonctionnaires des municipalités participantes.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tableau 53. Résumé des économies d'heures par profession par activités

Architecte Association			
Activité	**Heures**	**Activité**	**Heures**
Élaboration de projet définitif d'architecture	20	Rendu	6
Corriger les observations	20	Élaboration du projet définitif des spécialités	5
Toiture et chevrons, détails (portes fenêtres)	16	Cubage et élaboration de budget	5
Plan d'architecture	16	Révision des antécédents	5
Conception de logements	16	Localisation et implantation	4
Cubage budgétaire	15	Élévations architecturales	4
Conception de plan d'architecture	14	Coupes architecturales	4
Planimétrie d'architecture	14	Plan de schéma électrique ou d'éclairage	4
Planimétrie de coupes	11	Utilisation d'outils de visualisation	4
Planimétrie d'élévations	11	Plan des spécialités	3
Planimétrie des spécialités (réseau d'égouts ou d'eau potable)	11	Accessibilité universelle	3

Architecte Association			
Activité	**Heures**	**Activité**	**Heures**
Conception des élévations et des coupes	10	Plan des fondations	3
Élaboration de l'avant-projet d'architecture	10	Modélisation 3D	2
Collaboration avec d'autres professionnels en BIM	10	Coordination avec la topographie	2
Génération de documentation technique en BIM	9	Tableaux et diagrammes de surfaces	2
Conception préliminaire	8	Plan de schéma de gaz	2
Coupes	8	Architecture	2
Élévations	8	Propositions de design au client	2
Plans architecturaux	7	Implantation	2
Échantillons	7	Plan d'implantation	2
Détails constructifs	7	Coordination de projet	2
Rendu de modèle 3D	7	Planimétrie d'implantation	2
Vidéo du modèle 3D	7	Élaboration de feuilles de planimétrie et documentation pour le dossier de dom	1
Élaboration d'image de rendu ou de photomontage	6	Importation et analyse topographique	1
Rendus et photomontages finaux	6	Plan d'aménagement paysager	1

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Ingénieur civil Association	
Activité	**Heures**
Élaboration de mémoire de calcul	30
Élaboration de mémoires de calcul	20
Plans d'ingénierie	18
Élaboration de modèles numériques	16
Notes de calcul	9
Élaboration de propositions constructives	8
Correction d'observations	8
Montage de dossier	4
Cubage de budget	4
Notes de calcul	4
Total	121

Ingénieur construction Association	
Activité	**Heures**
Élaboration de budget	20
Analyse et révision pour l'efficacité énergétique	18
Cubage et budget	10
Spécifications techniques	9
Budget	9
Élaboration d'analyses de prix unitaires	8
Analyse de projet	2,5
Total	77

Topographe	
Planimétrie topographique	9

Ingénieur électrique	
Élaboration de la planimétrie du projet électrique	8
Élaboration de budget en partie électrique	6
Total	14

Total Architecte de l'Association	347

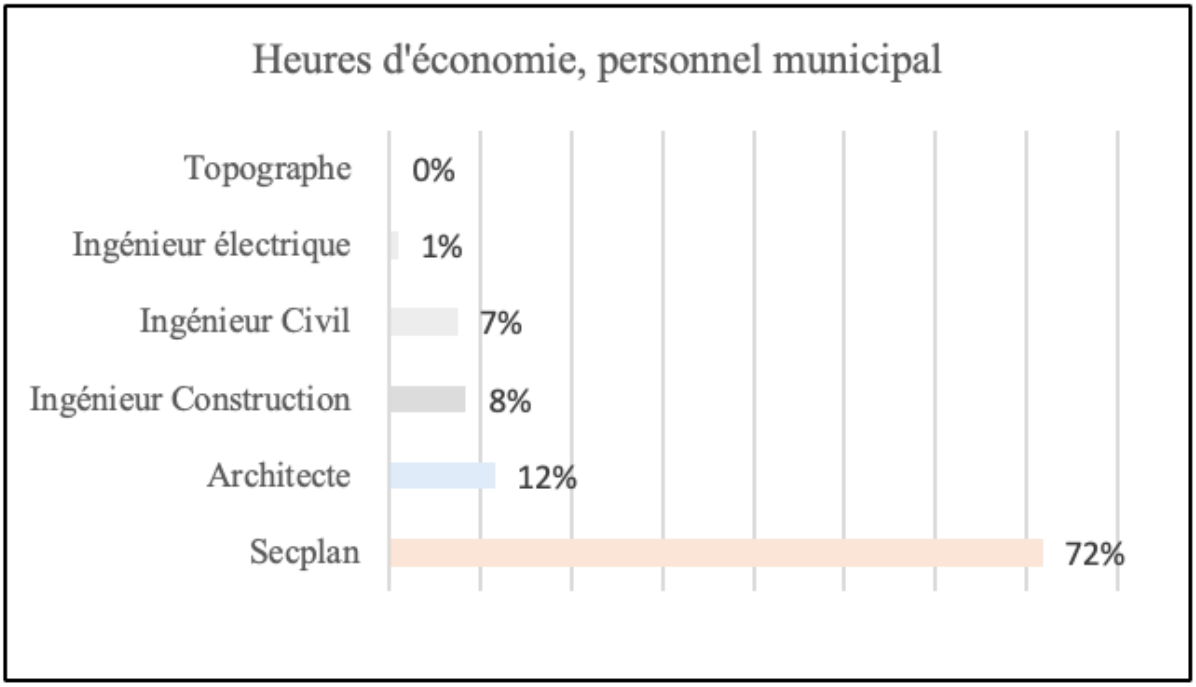
Total global heures d'économie personnel de l'Association	**568**

Municipalités

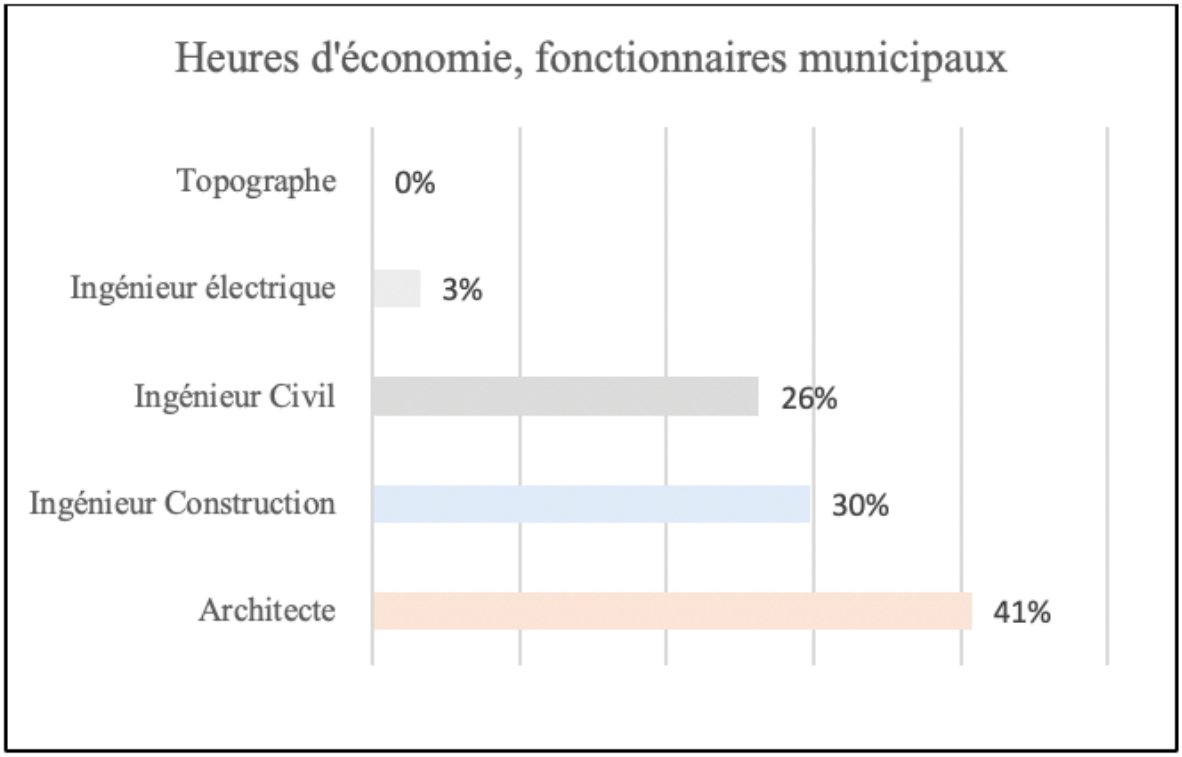
Le graphique 11 montre les pourcentages d'heures pouvant être économisées, estimés par les fonctionnaires municipaux. Le tableau 54 présente l'estimation des heures à économiser par profession grâce aux connaissances et compétences acquise en formation. Le graphique 12 expose le pourcentage d'heures estimé à économiser en soustrayant le Secplan, car il représente un cas atypique.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Graphique 11. Pourcentage d'heures estimé à économiser parmi les fonctionnaires



Graphique 12. Pourcentage d'heures estimées à économiser parmi les fonctionnaires municipaux en soustrayant le Secplan



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tableau 54. Heures estimées économisées par profession et poste par le personnel municipal

Personnel municipal	Heures d'économie
Secplan	945
Architecte	152
Ingénieur Construction	111
Ingénieur Civil	98
Ingénieur électrique	12
Topographe	0
Total	**1318**

Le personnel municipal a également estimé qu'il existe un nombre important d'heures à économiser en réinvestissant la formation dans leurs pratiques professionnelles, qui représente un total de 1.318 heures. Dans les résultats d'une des municipalités, le Secplan se démarque particulièrement. Il a fait partie du plan de formation et a également fourni son manuel de formation intégrée. Le nombre d'heures qu'il estime pouvoir économiser en utilisant la formation est de 945 heures. Ces heures incluent l'ensemble de l'ensemble des personnes et groupes de professionnels présents à la Secplan qu'il dirige.

D'autre part, les ingénieurs civils sont la catégorie de professionnels qui envisagent pouvoir économiser le plus de temps dans leurs activités. Le tableau 55 présente le nombre d'heures pouvant être économisées par profession et par activité.

Tableau 55. Heures estimées économisées par profession par le personnel municipal

Heures estimées économisées par profession par le personnel municipal

Architecte Municipal	
Activité	**Heures**
Élaboration du projet définitif d'architecture	45
Développement architectural	30
Plan de structure	15
Concevoir, élaborer et développer l'avant-projet d'architecture.	15
Planification de projet	12
Plans de détails	9
Détails de la structure	7
Éléments architecturaux	4
Planification des fondations	4

Secplan	
Activité	**Heures**
Élévations	153
Sections	108
Spécifications techniques du projet	90
Budget du projet	90
Vues de détail	63
Tableaux de planification (quantités)	63
Plans	63
Ouvrages d'art	54

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Quantification / CCTP (Cahier des Clauses Techniques Particulières)	4
Documentation	4
Plans des spécialités	3
Total	152

Ingénieur Construction	
Activité	**Heures**
Préparation du budget	20
Élaboration de la spécialité sanitaire	15
Élaboration de la spécialité électrique	15
Élaboration des spécifications techniques	10
Quantification et cubage	8
Résolution des observations	8
Budget	6
Quantification et préparation du budget	5
Installations	4
Supervision des travaux	4
Élaboration des spécialités	2
Permis et réceptions municipales	2
Analyse des prix et des devis	2
Projets et plans d'installations	2
Résolution des observations	2
Résolution des conflits de chantier	2
Visualisation	1
Structures	1
Évaluation des conditions du terrain	1
Spécifications des installations	1
Total	111

Installations sanitaires AP et AS	54
Installations électriques	54
Climatisation	54
Architecture (niveau 1, 2...)	45
Rendu	18
Projet en 3D	18
Topographie - Localisation	18
Total	945

Ingénieur Civil	
Activité	**Heures**
Planification	30
Élaboration du projet définitif de structure	20
Conception et planification des infrastructures.	20
Élaboration du préprojet de structure	10
Modélisation et conception structurelle	7
Quantification et estimation budgétaire	4
Utilisation de technologies avancées.	4
Rectification des observations	3
Total	98

Ingénieur électrique	
Activité	Heures
Élaboration d'avant-projet des spécialités	3
Circulation extérieure ou aménagement paysager	2
Dessin de planimétrie	5
Cubage du budget	2
Total	12

Total global heures d'économie pour les fonctionnaires municipaux	**1368**

En ce qui concerne l'ingénieur constructeur, en accord avec son homologue de l'Association, l'activité où il estime économiser le plus de temps est la réalisation du budget final du projet. L'ingénieur électricien municipal indique avoir trouvé plus d'utilité à la formation que son homologue de l'Association. Dans son cas, en plus de trouver des économies d'heures dans l'élaboration définitive de son projet spécialisé, il constate également un gain de temps dans la préparation du budget et la correction des observations.

Le cas du Secplan est remarquable non seulement en raison du nombre d'heures qu'il estime économiser en utilisant la formation, mais aussi parce qu'il témoigne d'une vision globale conforme à son poste de directeur de la planification municipale. Il a classé en trois étapes clés les domaines dans lesquels il pense mieux gérer le temps. Tout d'abord, il a mis en avant la phase de conception.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

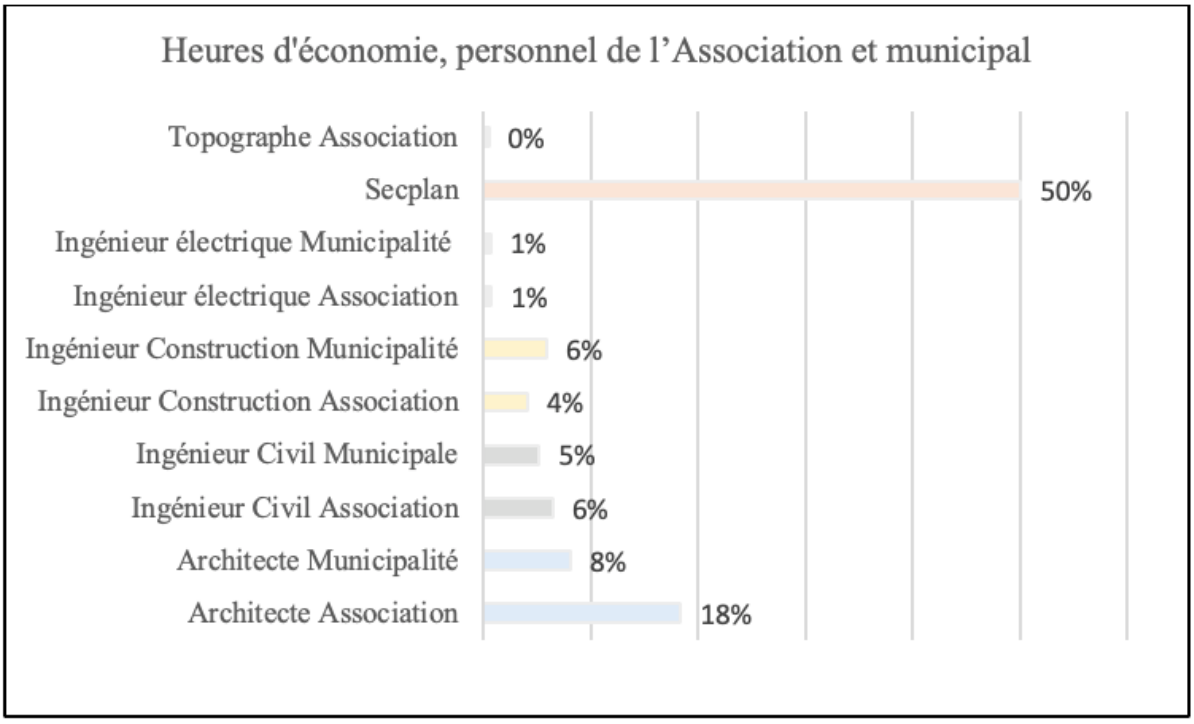
À cette étape, il inclut l'architecture, les plans et les projets en 3D, entre autres activités techniques faisant partie de la phase de conception du projet.

La deuxième phase qu'il considère comme clé est celle des spécialités. Il y inclut la topographie, les structures, les installations sanitaires, les installations électriques et la climatisation. Dans celles-ci, il estime que les deux semaines de travail nécessaires pour les activités des spécialités seront réduites à quatre jours en utilisant la formation. Enfin, la troisième étape où le Secplan estime économiser du temps coïncide avec les professionnels ingénieurs constructeurs, c'est-à -dire, dans les spécifications techniques du projet et dans l'élaboration du budget. L'estimation proposé par le Secplan est reproduite en annexe 3.

Association et municipalités

Le graphique 13 expose les pourcentages d'heures estimés à économiser tant pour le personnel de l'Association et pour les fonctionnaires municipaux. Si nous additionnons les totaux des heures économisées par l'utilisation de la formation, à la fois celles de l'Association et celles des municipalités, le total est de 1886 heures. Ceci est présenté dans le tableau 56. Le graphique 13 présente les heures d'économie pour le personnel de l'Association et des municipalités, en soustrayant le cas atypique du Secplan, car il prend en compte dans son calcul l'ensemble des heures de son personnel.

Graphique 13. Pourcentages des heures à économiser, Association et municipalités



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Graphique 14. Heures économisées par le personnel de l'Association et des municipalités en soustrayant le Secplan

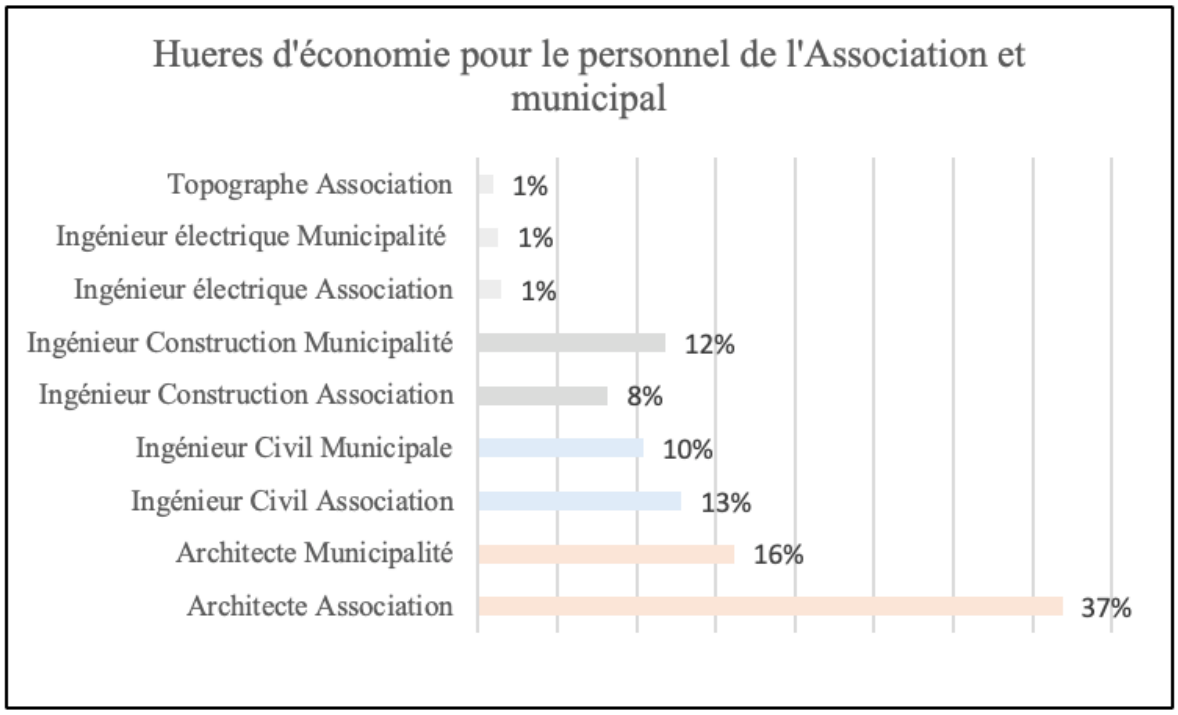


Tableau 56. Total heures estimées économisées par le personnel de l'Association et municipal

Tableau 56. Total heures estimées économisées par le personnel de l'Association et municipal	
Profession et poste	**Heures d'économie**
Architecte Association	347
Architecte Municipalité	152
Ingénieur Civil Association	121
Ingénieur Civil Municipale	98
Ingénieur Construction Association	77
Ingénieur Construction Municipalité	111
Ingénieur électrique Association	14
Ingénieur électrique Municipalité	12
Secplan	945
Topographe Association	9
Total heures d'économie	**1886**

Le tableau 57 montre le classement par professionnel à la fois de l'Association et des municipalités par ordre décroissant des heures pouvant être économisées.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tableau 57. Classement par professionnel à la fois de l'Association et municipal

Classement par professionnel à la fois de l'Association et municipal	

Profession et poste	Heures d'économie
Secplan	945
Architecte Association	69
Architecte Association	65
Architecte municipalité	60
Architecte Association	58
Ingénieur civil Association	58
Architecte Association	57
Ingénieur construction municipalité	50
Architecte Association	40
Ingénieur civil municipalité	37
Ingénieur civil municipalité	37
Architecte municipalité	35
Ingénieur construction Association	30,5
Architecte Association	30
Architecte municipalité	30
Ingénieur construction municipalité	29
Architecte Association	28

Profession et poste	Heures d'économie
Ingénieur civil Association	28
Ingénieur construction Association	28
Architecte municipalité	27
Ingénieur civil Association	27
Ingénieur civil municipalité	24
Ingénieur construction Association	18
Ingénieur construction municipalité	16
Ingénieur construction municipalité	15
Ingénieur électrique Association	14
Ingénieur électrique municipalité	12
Topographe Association	9
Ingénieur civil Association	8
Ingénieur construction municipalité	1
Total heures d'économie	**1886**

Le tableau ci-dessous présente le classement par professionnel, par activités et par organisation, du maximum au minimum d'heures estimées à économiser. Le maximum est représenté par l'activité Élévations avec un total de 153 heures, du point de vue du Secplan. Vient ensuite un Architecte municipal pour lequel l'activité Élaboration du projet d'architecture définitif pourrait faire gagner 45 heures.

Tableau 58. Classement par professionnel, activité, Association et municipalités

Classement par professionnel, activité, Association et municipalités		

Profession et poste	Activité	Heures d'économie
Secplan	Élévations	153
Secplan	Sections	108
Secplan	Spécifications techniques du projet	90
Secplan	Budget du projet	90
Secplan	Vues détaillées	63
Secplan	Tableaux de planification (quantités)	63

Profession et poste	Activité	Heures d'économie
Ingénieur civil Association	Plans d'ingénierie	18
Architecte Association	Toiture et chevrons, détails (portes fenêtres)	16
Architecte Association	Plan d'architecture	16
Architecte Association	Conception de logements	16
Ingénieur civil Association	Élaboration de modèles numériques	16

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Secplan	Plans (agencement)	63
Secplan	Structures	54
Secplan	Installations sanitaires (AE et AS)	54
Secplan	Installations électriques	54
Secplan	Climatisation	54
Secplan	Architecture (niveau 1, 2...)	45
Architecte municipalité	Élaboration du projet d'architecture définitif	45
Architecte municipalité	Développement architectural	30
Architecte municipalité	Planimétrie	30
Ingénieur civil Association	Élaboration de mémoire de calcul	30
Ingénieur construction Association	Élaboration de budget	20
Ingénieur civil Association	Élaboration de mémoires de calcul	20
Architecte Association	Élaboration de projet définitif d'architecture	20
Architecte Association	Corriger les observations	20
Ingénieur civil municipalité	Élaboration de projet définitif de structure	20
Ingénieur construction municipalité	Élaboration du budget	20
Ingénieur civil municipalité	Conception et planification des infrastructures	20
Secplan	Rendus	18
Secplan	Projet en 3D	18
Secplan	Topographie - emplacement	18
Ingénieur construction Association	Analyse et révision pour l'efficacité énergétique	18
Architecte Association	Cubage budgétaire	15
Ingénieur construction municipalité	Élaboration de spécialité sanitaire	15
Ingénieur construction municipalité	Élaboration de spécialité électrique	15
Architecte municipalité	Plan de structures	15
Architecte municipalité	Concevoir, élaborer et développer un avant-projet d'architecture	15
Architecte Association	Conception de plan d'architecture	14
Architecte Association	Planimétrie d'architecture	14
Architecte municipalité	Planimétrie de projet	12
Architecte Association	Planimétrie de coupes	11
Architecte Association	Planimétrie d'élévations	11
Architecte Association	Planimétrie des spécialités (réseau d'égouts ou d'eau potable)	11
Architecte Association	Conception des élévations et des coupes	10
Ingénieur construction Association	Cubage et budget	10
Architecte Association	Élaboration de l'avant-projet d'architecture	10
Ingénieur civil municipalité	Élaboration de l'avant-projet de structure	10
Ingénieur construction municipalité	Élaboration des spécifications techniques	10
Architecte Association	Collaboration avec d'autres professionnels en BIM	10
Topographe Association	Planimétrie topographique	9

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Ingénieur civil Association	Notes de calcul	9
Ingénieur construction Association	Spécifications techniques	9
Ingénieur construction Association	Budget	9
Architecte municipalité	Plans de détail	9
Architecte Association	Génération de documentation technique en BIM	9
Architecte Association	Conception préliminaire	8
Architecte Association	Coupes	8
Architecte Association	Élévations	8
Ingénieur construction Association	Élaboration d'analyses de prix unitaires	8
Ingénieur civil Association	Élaboration de propositions constructives	8
Ingénieur électrique	Élaboration de la planimétrie du projet électrique	8
Ingénieur construction municipalité	Quantification et cubage	8
Ingénieur construction municipalité	Résolution d'observations	8
Ingénieur civil Association	Correction d'observations	8
Ingénieur civil municipalité	Modélisation et conception structurale Revit	7
Architecte municipalité	Détails de structure	7
Architecte Association	Plans architecturaux	7
Architecte Association	Échantillons	7
Architecte Association	Détails constructifs	7
Architecte Association	Rendu de modèle 3D	7
Architecte Association	Vidéo du modèle 3D	7
Architecte Association	Élaboration d'image de rendu ou de photomontage	6
Ingénieur électrique	Élaboration de budget en partie électrique	6
Architecte Association	Rendu	6
Ingénieur construction municipalité	Détail des portes et fenêtres	6
Architecte Association	Rendus et photomontages finaux	6
Architecte Association	Élaboration du projet définitif des spécialités	5
Architecte Association	Localisation et implantation	4
Architecte Association	Élévations architecturales	4
Architecte Association	Coupes architecturales	4
Architecte Association	Plan de schéma électrique ou d'éclairage	4
Architecte municipalité	Planimétrie des fondations	4
Architecte municipalité	Cubage / EETT (Estimation des Études Techniques de Terrain)	4
Architecte municipalité	Documentation	4
Architecte Association	Utilisation d'outils de visualisation	4
Architecte Association	Plan des spécialités	3
Ingénieur civil municipalité	Correction d'observations	3
Ingénieur électrique	Élaboration d'avant-projet des spécialités	3
Architecte Association	Accessibilité universelle	3
Architecte Association	Plan des fondations	3
Architecte municipalité	Plans des spécialités	3
Ingénieur construction Association	Analyse de projet	2,5
Architecte Association	Architecture	2
Architecte Association	Propositions de design au client	2
Architecte Association	Implantation	2
Architecte Association	Plan d'implantation	2
Architecte Association	Coordination de projet	2
Architecte Association	Planimétrie d'implantation	2
Ingénieur électrique	Circulation extérieure ou aménagement paysager	2
Ingénieur électrique	Cubage du budget	2
Architecte Association	Modélisation 3D	2
Ingénieur construction municipalité	Élaboration des spécialités	2
Ingénieur construction municipalité	Permis et réceptions municipales	2
Ingénieur construction municipalité	Analyse de prix et devis	2

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Ingénieur électrique	Dessin de planimétrie	5
Architecte Association	Cubage et élaboration de budget	5
Ingénieur construction municipalité	Développement de modèles architecturaux en BIM	5
Architecte Association	Révision des antécédents	5
Ingénieur civil Association	Montage de dossier	4
Ingénieur civil Association	Cubage de budget	4
Ingénieur civil municipalité	Installations	4
Ingénieur construction municipalité	Supervision de chantier	4
Ingénieur construction municipalité	Éléments architecturaux	4
Architecte municipalité	Utilisation de technologies avancées	4
Ingénieur civil municipalité	Dessin technique de détails	4
Ingénieur civil Association	Notes de calcul	4

Ingénieur construction municipalité	Projets et plans d'installations	2
Ingénieur construction municipalité	Résolution d'observations	2
Ingénieur construction municipalité	Résolution de conflits de chantier	2
Architecte Association	Coordination avec la topographie	2
Architecte Association	Tableaux et diagrammes de surfaces	2
Architecte Association	Plan de schéma de gaz	2
Architecte Association	Importation et analyse topographique	1
Architecte Association	Plan d'aménagement paysager	1
Architecte Association	Élaboration de feuilles de planimétrie et documentation pour le dossier de dom	1
Ingénieur construction municipalité	Visualisation	1
Ingénieur construction municipalité	Structures	1
Ingénieur construction municipalité	Spécifications des installations	1
Ingénieur construction municipalité	Évaluation des conditions du terrain	1
Total		**1886**

Analyse des entretiens qualitatifs

Nous présentons ci-dessous les témoignages rédigés par les participants dans leurs manuels respectifs, ainsi que leurs propositions d'amélioration.

Phrases-témoins

- *"Le Manuel d'Application à la SECPLAN de la municipalité est conçu comme un guide complet et pragmatique visant à orienter nos équipes dans l'exploitation maximale des capacités de cette méthodologie."*
- *"La mise en œuvre du Manuel ne représente pas seulement une modernisation technologique, mais aussi un engagement envers l'amélioration de la prise de décision, la réduction des coûts, l'optimisation des ressources et, surtout, la création d'environnements urbains plus durables et résilients."*
- *"En adoptant la formation, le bureau municipal des projets se positionne pour surmonter les défis traditionnels, en embrassant une façon de travailler qui encourage l'innovation et l'efficacité. "*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- *"Nous explorerons comment former nos équipes, sélectionner les outils appropriés, gérer les données et encourager une collaboration interdisciplinaire qui maximise les avantages."*
- *"Ce Manuel est notre boussole, notre outil essentiel pour la transformation numérique, garantissant que chaque pas que nous faisons soit soutenu par des connaissances solides et une vision claire."*
- *"Après un processus d'apprentissage et d'adaptation approfondi, les conclusions obtenues reflètent l'impact positif de la technologie sur la gestion des projets municipaux et ouvrent la voie à de nouvelles possibilités d'amélioration continue. "*
- *"L'adoption de la technologie a renforcé la collaboration interdisciplinaire, permettant une communication plus efficace entre les architectes, les ingénieurs et d'autres professionnels impliqués dans les projets. Le partage d'informations en temps réel a amélioré la prise de décision et réduit les délais de réponse."*
- *"La modélisation 3D intégrale des projets s'est avérée être un outil essentiel pour identifier et corriger les erreurs dès les premières phases de conception. Cela a contribué de manière significative à l'efficacité opérationnelle, en minimisant les travaux de révision et en optimisant l'utilisation des ressources".*
- *"La planification et la visualisation détaillées fournies par la technologie ont conduit à une meilleure gestion des ressources financières et temporelles. La capacité à anticiper les problèmes potentiels et à ajuster les stratégies en temps réel a contribué à l'exécution efficace des projets dans les limites budgétaires et temporelles. "*
- *"Amélioration de la coordination et de la gestion du temps par le Secplan."*
- *"Optimisation du temps d'utilisation de la technologie en équipe par rapport au travail des spécialités. "*

Propositions d'amélioration

- *"Incorporer la formation de manière intégrée dans la planification stratégique des projets municipaux."*
- *"Établir une équipe dédiée pour évaluer et sélectionner les projets potentiels pour la mise en œuvre la technologie."*
- *"Définir des indicateurs de performance spécifiques pour évaluer l'impact sur les projets."*
- *"Renforcer la collaboration entre les différentes disciplines impliquées dans les projets municipaux."*
- *"Établir des réunions de coordination périodiques entre architectes, ingénieurs et autres professionnels."*
- *"Mettre en place des protocoles d'échange d'informations pour améliorer la communication."*
- *"Créer une base de données centralisée pour gérer les informations générées par les modèles."*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- *"Sélectionner une plateforme de gestion des données qui soit interopérable et accessible à toute l'équipe".*
- *"Établir des protocoles de qualité spécifiques pour garantir la cohérence et l'intégrité des modèles."*
- *"Développer un guide des bonnes pratiques pour l'équipe".*
- *"Développer des manuels et des procédures pour la transition des données de la conception à la gestion des actifs. "*
- *"Développement des compétences et sensibilisation à la nouvelle technologie."*
- *"Mise en œuvre de la méthodologie à la fois au niveau régional et central chez SUBDERE pour optimiser les délais de révision et de financement des projets".*

Système d'indicateurs proposé dans les manuels

- *Indicateur des changements d'activités.*
- *Indicateur du changement de priorités des projets.*
- *Indicateur de coupure des fournitures de base (électricité, eau, internet).*

Respect du Calendrier

- *Mesure la capacité de l'équipe à terminer les tâches dans les délais fixés.*

Qualité du Travail

- *Évalue la qualité des livrables et des produits finaux du projet.*

Productivité de l'Équipe

- *Évalue l'efficacité de l'équipe en termes de livraison des tâches et de réalisation des objectifs.*

Productivité de l'Équipe avec la technologie et sans la technologie

- *Évalue l'efficacité de l'équipe en termes de travail avec de technologie et sans technologie.*
- *Fournissent une vision holistique de la performance du projet, couvrant les aspects temporels et qualitatifs.*

Ces phrases-témoins, propositions et actions concrètes permettent de valider que le protocole suivi dans la méthodologie socio-économique a permis d'identifier les causes profondes des dysfonctionnements dans la coopération intermunicipale, notamment dans la gestion de projets d'infrastructure publique. Un problème considéré initialement comme affectant uniquement le personnel de l'Association a également été constaté chez leurs homologues municipaux.

Par ailleurs, les activités détaillées par les participants et les estimations d'économies, tant pour le personnel de l'Association que pour les fonctionnaires municipaux, sont cohérentes entre elles. Les actions d'investissement dans le potentiel humain se traduisent par la création de potentiel ayant

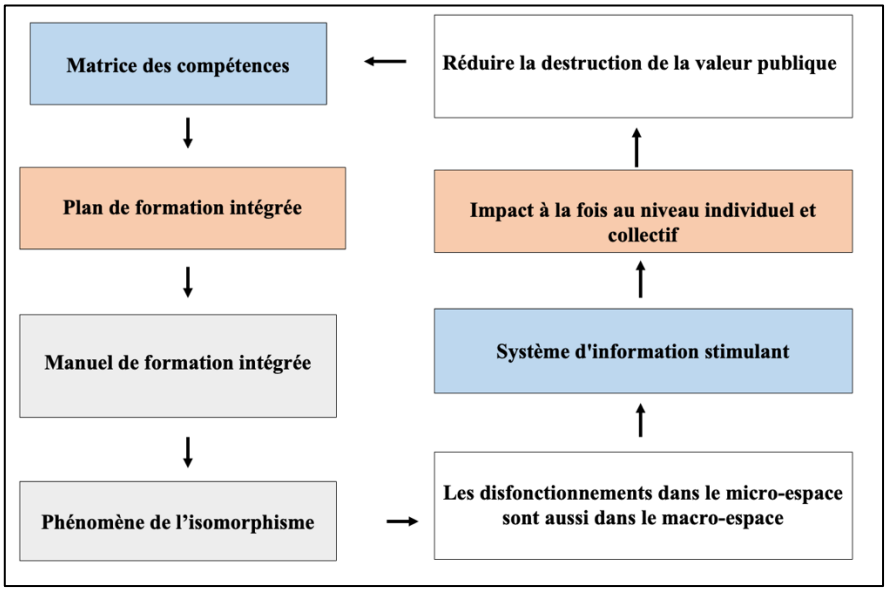
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

des impacts du niveau micro jusqu'au niveau macro. Les propositions d'amélioration sont similaires à celles que le personnel de l'Association a déjà entreprises dans le cadre du processus de changement lié à cette recherche doctorale. La mise en œuvre de la matrice des compétences et sa traduction ultérieure dans un plan de formation intégrée, suivi d'un manuel de formation intégrée, se sont révélées efficaces pour améliorer la coopération et la coordination interindividuelle et interinstitutionnelle.

Les résultats de la recherche confirment qu'un système d'informations stimulant a un impact à la fois au niveau individuel et collectif sur les acteurs qui en bénéficient, les incitant à prendre des mesures décisives (Savall et Zardet, 2013) ainsi que l'attestent les phrases-témoins, les propositions d'amélioration et les indicateurs pour mesurer la performance, formulés par les fonctionnaires municipaux. Cela montre que les dysfonctionnements identifiés dans le micro-espace sont retrouvés dans le macro-espace selon le phénomène d'isomorphisme décrit dans la théorie socio-économique (Savall, 1973). En revanche, l'investissement dans le potentiel humain se traduit par la création de potentiel ayant un impact du niveau micro au niveau macro-espace, par le même phénomène d'isomorphisme.

Par conséquent, les résultats permettent de soutenir les postulats de la théorie socio-économique, qui indiquent que les dysfonctionnements et le développement du potentiel humain suivent la même tendance d'impact du micro au macro-espace grâce au phénomène d'isomorphisme. Cela permet de prédire le comportement des acteurs et de le gérer pour réduire la destruction de la valeur publique. Ses résultats sont exposés dans la figure 33.

Figure 31. Le phénomène d'isomorphisme pour gérer le comportement des acteurs



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

7.3.2. Validation des résultats de la formation et de la recherche

Pour valider les résultats, une fois la formation terminée, nous avons conduit des entretiens. Sur un total de 38 personnes formées, 31 entretiens ont eu lieu. La composition du groupe de personnes interrogées est détaillée dans le tableau 59.

Tableau 59. Le groupe des interviewés ayant participé à la formation

Profession/Poste	Association	Municipalité 1	Municipalité 2	Municipalité 3	Municipalité 4	Nombre D'entretiens
Ingénieur civil	2	3	1	1		7
Architecte	4	3	2	2	2	13
Ingénieur Construction	3	-	-	1	3	7
Topographe	1	-	-	-	-	1
Ingénieur électrique	1	-	-	-	-	1
Secplan		1	1	-	-	2
Total	**11**	**7**	**4**	**4**	**5**	**31**

Les entretiens ont été menés de manière semi-structurée et systématisée, puis analysés selon la méthode de traitement qualitatif du diagnostic socio-économique. En d'autres termes, des notes très détaillées ont été prises lors des entretiens. Des phrases-témoins ont été sélectionnées puis classées par idée-clé. Les résultats des entretiens ont permis de vérifier la réduction des dysfonctionnements et des coûts cachés, ainsi que l'appréciation des participants quant à la formation. Ci-dessous, sont présentés les résultats les plus significatifs.

Résultats d'entretiens

Les résultats des entretiens soulignent que :

1) *L'harmonisation ou l'interopérabilité des logiciels* a été perçue comme une solution concrète pour faciliter la visualisation et la compréhension des conceptions complexes dans les projets d'infrastructure publique. Les interviewés ont souligné la facilité d'interopérabilité de la nouvelle technologie, qui permet de transformer facilement les projets d'un logiciel à l'autre. Pour eux, cela représente un gain de temps significatif, comme le montrent les phrases-témoins suivantes.

   - *"Maintenant, je pense que quelqu'un va envoyer le fichier et nous serons tous capables de l'ouvrir, c'est-à-dire, c'est une grande chose pour le voir comme premier point." (Ingénieur civil municipal)*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- *"La transition d'AutoCAD à Revit nous a été bénéfique, notamment dans le transfert d'informations pour les autorisations de construction. Auparavant, la modification des plans pouvait me prendre au moins une semaine. " (Ingénieur Construction municipale)*
- *"Nous dirions qu'ici, nous obtenons un résultat concret et qu'en un mois, cela se traduit, au moins, par une semaine d'économie de temps. Cela va également aider à standardiser les versions car certains utilisaient ArchiCAD, d'autres AutoCAD…" (Architecte municipal)*
- *"La maquette virtuelle sur laquelle je travaille dans ArchiCAD n'est pas visible par l'ingénieur qui utilise AutoCAD. Donc, nous devions générer un plus grand nombre de plans pour pouvoir expliquer, surtout si nous n'étions pas présents en personne. Le travail avec AutoCAD prenait des semaines, maintenant avec Revit, c'est plus simple." (Architecte municipal)*
- *"En passant d'un format à un autre, il y avait un problème de mise à l'échelle, parfois cela se « déconfigure » ou il y a certains éléments du programme qui ne sont pas reconnus dans un autre, donc cela vient clairement créer un travail plus uniforme. " (Ingénieur civil municipal).*

2) D'autre part, les interviewés mettent l'accent sur *l'importance de l'uniformité dans l'utilisation des calques* proposés par la nouvelle technologie. Ils soulignent que travailler avec des calques sur des plateformes traditionnelles prend du temps. Ainsi, l'uniformisation dans l'utilisation des calques et des méthodologies de travail est considérée comme très importante pour prévenir des erreurs.

   - *"On souligne le gain de temps en cessant d'utiliser plusieurs programmes pour mener à bien un projet, et ajoutez à cela la difficulté de la superposition de calques lors de la collaboration avec différents professionnels." (Ingénieur civil municipal)*
   - *"L'importance de l'homogénéité dans l'utilisation des calques et des méthodologies de travail pour éviter les erreurs et gagner du temps." (Architecte municipal).*

3) Les résultats révèlent, également, que *le nouveau logiciel leur procure la possibilité de reproduire des modèles ou des conceptions de projets existants*, en tirant parti de leur réutilisation et en disposant de maquettes préconçues. Cela est perçu comme une manière de réduire considérablement les délais dans des projets similaires. Ils estiment une réduction de 50 à 60 % du temps, notamment dans des projets de la même typologie. De plus, la création de modèles personnalisés pour différentes spécialités pourrait faciliter le flux de travail et optimiser le temps.

   - *"En fait, elles restent comme des modèles stockés dans le programme, donc cela aide à rendre le processus de travail plus rapide." (Architecte Association)*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- *"Quand le projet de la même typologie ou assez similaire sortira, le temps sera réduit." (Ingénieur civil municipal)*
- *"C'est plus expéditif car toutes les informations restent en haut. Ainsi, on gagne également du temps dans le sens où il n'est pas nécessaire de concevoir à nouveau un projet, mais il restera dans la base de données et n'importe qui pourra le consulter par la suite." (Ingénieur Construction municipal).*
- *"Je pense que si ce sont de la même typologie, cela devrait au moins le réduire, si initialement, par exemple, cela prenait un mois, cela pourrait être réduit de 50 à 60 %." (Architecte municipal).*

4) Un autre résultat rapporté par les participants révèle que *la nouvelle technologie leur donne des outils efficaces pour des rendus et des élévations rapides,* réduisant ainsi les délais de livraison. Les élévations se réfèrent à la création de dessins ou de représentations graphiques des façades d'un bâtiment ou d'une structure. Les élévations montrent à quoi ressemblent les murs extérieurs depuis différents points de vue. Autrement dit, la création d'images ou de représentations visuelles d'un modèle tridimensionnel de Revit.

- *"il est beaucoup plus rapide, car sinon, je devrais créer une planimétrie en 2D, puis prendre cette planimétrie et la transférer dans un autre logiciel. C'est une perte de temps car vous dupliquez l'information. En revanche, avec les nouvelles connaissances, par exemple, nous construisons un bâtiment et il est déjà prêt... à être présenté en 3D aux gens, et nous faisons les modifications directement et elles sont enregistrées. C'est ce qui va être le projet définitif immédiatement, pas besoin de le traduire à nouveau." (Architecte municipal)*
- *"L'attente de gain de temps dans l'utilisation de Revit se situe entre 4 et 5 sur une échelle de 1 à 5, en fonction de la manière dont il est mis en œuvre et s'adapte aux besoins du projet." (Ingénieur Construction Association).*
- *"Les changements dans les pratiques de tracé et la possibilité de rendu en 3D révèlent une réduction du temps nécessaire pour réaliser des élévations, estimant qu'auparavant cela prenait deux semaines et maintenant cela ne prend qu'une semaine." (Architecte Association)*
- *"Par exemple, la création d'un portail d'accès prenait environ 3 jours, tandis que maintenant cela se fait en une heure. La flexibilité de la plateforme, associée à la simplification du travail par rapport à AutoCAD." (Ingénieur Construction municipale).*

5) Un autre résultat est souligné. Il s'agit de *l'amélioration de l'efficacité dans l'élaboration des spécifications techniques et des budgets*, deux éléments cruciaux dans la planification de projets. Cette approche méticuleuse est essentielle pour respecter les normes et réglementations applicables. Dans le contexte de l'Association et des municipalités, ces

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

efforts se traduisent par des avantages tangibles, tels que l'optimisation du processus de cubage et la réduction conséquente des coûts. Le cubage, qui consiste à calculer le volume de matériaux, est une activité essentielle dans la planification et l'élaboration de budgets pour les projets de construction.

- *Dans notre cas, nous examinons généralement ce que sont les spécifications techniques et les budgets... je pense que c'est là que l'on gagne le plus de temps... jusqu'à présent, nous avons constaté que cela génère une optimisation du temps." (Ingénieur construction municipale).*
- *"Donc, on a une vision plus large et précise de ce qu'il faut cuber, quelle taille, quelle épaisseur, etc. C'est un changement substantiel. En fait, notre architecte travaillait avec ArchiCAD et met en œuvre la nouvelle technologie en 3D, donc en même temps, nous élaborons le projet avec lui et échangeons des idées, telle que « cela rend mieux ici »… c'est un changement mais… pas seulement parce qu'en 2D, on ne voit pas la dimension de ce que l'on fait." (Ingénieur construction municipal).*
- *" Les spécifications techniques ensuite... elles décrivent tout ce qui doit être fait. Dans les cubatures, nous avons toujours besoins de ces détails, donc travailler en 2D sur les plans comme on le fait traditionnellement entraîne des erreurs, il y a des choses qui se superposent ou qui ne peuvent pas être vues dans le projet en 2D. Donc, avoir la conception en 3D nous permet d'observer mieux." (Secplan)*
- *"La flexibilité et la capacité à couvrir divers domaines sont des éléments clés pour la mise en œuvre réussie de BIM dans des environnements tels que celui de la municipalité. De plus, l'économie de temps dans des processus tels que la cubature et la réduction des coûts de matériaux sont des avantages évidents." (Ingénieur construction municipal)*
- *" Cela nous apporte l'information nécessaire et nous devons mettre les prix correspondants, à analyser...mais nous aurions déjà une partie importante du projet." (Ingénieur Construction Association).*

6) Les résultats mettent aussi en avant la capacité d'apporter des *modifications en temps réel.* Cela contribue à *l'adaptabilité*, à la rapidité et à l'efficacité lors de la création et de la modification de projets, évitant la duplication d'informations et permettant une présentation plus semple du projet final. De plus, cela facilite une adaptation rapide aux changements constants demandés dans les projets.

- *"La livraison sera plus ordonnée et avec moins d'erreurs, facilitant la construction. Nous éviterons autant d'interférences qu'auparavant."…"Et cela affecte également le temps de résolution du projet, qui sera beaucoup plus rapide. La livraison sera également plus ordonnée." (Architecte Association)*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- *"On s'attend à ce que la mise en œuvre de REVIT entraîne une livraison plus ordonnée et rapide, réduisant les erreurs et facilitant la résolution des projets." (Ingénieur construction Association).*
- *"La réduction du temps d'exécution des projets avec de nouveaux programmes, la plateforme ouverte et la possibilité de recevoir des notifications sur les modifications apportées au projet sont des éléments mis en avant." (Ingénieur civil municipal)*

7) Les résultats des entretiens montrent que les participants constatent *une diminution des erreurs en identifiant les interférences avant d'envoyer l'information*. La modélisation en 3D du projet accélère non seulement les processus, mais améliore également la qualité en signalant d'éventuelles erreurs qui pourraient passer inaperçues dans la méthode traditionnelle en 2D. Cette capacité du logiciel à détecter les erreurs pendant la conception constitue une avancée significative dans la gestion et la qualité des projets.

- *"Avoir tout modélisé et unifié nous aide à identifier des erreurs que nous pourrions négliger jusqu'à la version finale du projet." (Architecte Association)*
- *"Travailler avec un logiciel 3D, comme nous le faisons actuellement, a également un impact sur le temps consacré au budget. Examiner des plans en 2D prend beaucoup de temps, alors que le programme nous fournit des cubatures de manière plus efficace. Bien que nous devions vérifier les paramètres, l'économie de temps est significative. (Ingénieur construction municipal).*
- *De plus, cela évite les oublis. Ainsi par exemple, dans un devis de 60 postes, il arrive parfois que nous oubliions une clé. Avec le programme, ces omissions sont moins probables, car il nous fournit des détails cruciaux pour le budget et évite les surprises après l'approbation du projet." (Ingénieur construction municipal)*

8) La coordination de toutes les spécialités dans un même logiciel est identifiée comme un *facteur clé pour réduire les erreurs*, d'après les entretiens. La capacité à recevoir des alertes de collisions entre les différentes disciplines est soulignée comme un avantage de la technologie. On s'attend à ce que la gestion du temps et la coordination interindividuelle entre les disciplines s'améliorent avec la mise en œuvre du logiciel, permettant un accès plus fluide et étroit au chaque projet.

- *"Si tu parviens à réunir toutes les spécialités au même moment, sur la même scène, tu auras facilement 50 % d'erreurs en moins." "Je pense que ces délais pourraient être réduits avec BIM sans aucun doute." (Secplan)*
- *"L'idée de base de la méthodologie BIM est d'éviter le plus grand nombre d'interférences ou d'erreurs dans le projet afin que l'exécution soit plus rapide et moins sujette aux erreurs." (Ingénieur civil municipal)*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- *"Cela ne se produit pas dans un autre programme, il pourrait donc t'alerter sur un type de collision avec une spécialité." (Architecte municipal)*
- *"La question des installations ouvre également une autre perspective sur le projet. Contrairement à ce qui est possible avec des projets en 2D, on peut plonger et examiner le projet de n'importe quel point de vue, ce qui est très favorable pour mieux le comprendre." (Ingénieur construction Association).*
- *"Participation active à l'élaboration des projets, de la planification à l'approbation." Je crois qu'il y aura un gain significatif dans la gestion du temps des différentes professionnels." (Architecte municipale)*
- *"Fondamentalement, avant de livrer, ils peuvent donner accès au projet pour qu'il le regarde et ensuite l'envoyer." (Secplan).*
- *"Toute cette nouvelle technologie pourra se faire parce que tous pourront accéder au projet et le consulter depuis leur expertise.". "On s'attend à ce que la mise en œuvre de Revit améliore l'efficacité et la compatibilité entre les professionnels travaillant sur le même projet." (Ingénieur civil municipale)*
- *"Donc, comme c'est une plateforme ouverte pour tous qui 'envoie une notification... que le projet a été modifié ou qu'on lui apporte des informations. C'est donc une bonne chose pour pouvoir avancer dans la programmation des projets." (Secplan)*

9) Les interviewés soulignent que la mise en œuvre du nouvel logiciel se présente comme une méthodologie de travail facilitant la *gestion de projets multiples et consécutifs*. L'harmonisation des logiciels a constitué une opportunité significative pour le personnel de l'Association et des municipalités, particulièrement en ce qui concerne la gestion du surmenage professionnel.

- *"La plateforme ouverte de Revit est un outil dont les notifications de modifications ou d'apports d'informations permettent de mener à bien la programmation des projets." (Ingénieur civil Association)*
- *"Dans les projets municipaux, la flexibilité de la plateforme est essentielle. Les changements soudains d'un projet peuvent être gérés de manière plus supportable, évitant ainsi des pertes de temps en recommençant à zéro." (Architecte municipal)*
- *"La possibilité de travailler en parallèle et la communication immédiate en cas d'interférences potentielles entre les spécialités sont des améliorations significatives" (Ingénieur civil municipal)*
- *"Gestion de plusieurs projets permettant de travailler en parallèle de projets consécutifs." (Ingénieur construction municipal).*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

10) Les résultats des entretiens montrent aussi *l'amélioration dans l'accès à l'information*. Un langage technologique commun simplifie les processus et économise du temps. La création d'une base de données avec des modèles pour les projets a amélioré la compatibilité entre les professionnels collaborant sur un projet.

- *"Le modèle BIM fournit plus d'informations sur les spécifications techniques, les coûts, et les propriétés..." (Ingénieur en construction municipal).*
- *"On souligne les gains de temps liés à l'enregistrement des demandes, à la structuration de la documentation et au suivi des projets." (Architecte de l'Association).*
- *"La capacité à obtenir des informations pertinentes immédiatement grâce à ces technologies améliore la prise de décision et la planification financière." (Secplan).*

Ainsi, les résultats indiquent qu'il est possible que les actions mises en œuvre en collaboration avec le groupe de projet de l'Association aurone un impact positif du point de vue de la réduction de la destruction de la valeur publique dans la coopération intermunicipale.

En d'autres termes, les gains de temps, la réduction des erreurs et l'amélioration de la coordination signalés par les interviewés constituent des résultats qui permettent de réduire les dysfonctionnements élémentaires. Par ailleurs, l'investissement dans le potentiel humain à travers la mise en œuvre du transfert technologique leur procurera la polyvalence, favorisant ainsi le travail coordonné et coopératif.

Le Tableau 60 présente le niveau de fréquence des idées clés issues des entretiens menés avec les participants du processus formatif. Le Tableau 61 expose l'interprétation de la fréquence des idées clés. Ces résultats nous permettront d'approfondir notre compréhension des impacts de l'harmonisation et du langage technologique de l'Association avec ses homologues municipaux.

Tableau 60. Fréquence des d'apparition des idées-clés dans les entretiens

Idée clé	%	Qualitatif	Profession/Poste
Réduction du temps	95%	Toujours	Ingénieur civil, Architecte, *Ingénieur Construction*, Topographe, Ingénieur électrique, Secplan
Réduction des erreurs	90%	Toujours	Ingénieur civil, Architecte, *Ingénieur Construction,* Secplan
Amélioration du respect des délais	90%	Très souvent	Ingénieur civil, Architecte, *Ingénieur Construction,* Topographe, Secplan

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Développement de compétences	95%	Toujours	Ingénieur civil, Architecte, *Ingénieur Construction,* Topographe, Ingénieur électrique, Secplan
Amélioration de la coopération et la coordination	90%	Toujours	Ingénieur civil, Architecte, *Ingénieur Construction,* Topographe, Ingénieur électrique, Secplan
La capacité à réagir aux imprévus	90%	Toujours	Ingénieur civil, Architecte Ingénieur Construction, Topographe, Ingénieur électrique, Secplan
La polyvalence	80%	Très souvent	Ingénieur civil, Architecte, Ingénieur Construction, Secplan
La gestion de projets multiples	80%	Très souvent	Ingénieur civil, Architecte, Ingénieur Construction, Secplan

Tableau 61. Appréciation qualitative des fréquences d'apparition des idées-clés

Quantitatif	**Qualitatif**
90% - 100% des personnes	Toujours
65% - 89% des personnes	Très souvent
50% - 64% des personnes	Fréquemment
30% - 49% des personnes	Plusieurs fois
15% - 29% des personnes	Quelques fois
Moins de 15% des personnes	Rarement
Source : DQ 14 © ISEOR 1987 - Module Diagnostic Qualitative ACT ISEOR 2013	

La recherche-intervention qualimétrique a permis de constater la réduction des dysfonctionnements. Concernant le manque de communication et le changement fréquent des priorités, le personnel de l'Association a mis en œuvre des actions concrètes qui leur ont permis de mieux se préparer aux changements soudains, en disposant d'informations en temps réel. La formation sur les outils socio-économiques et le transfert technologique ont renforcé le processus de changement, leur permettant de travailler sur une même plateforme, résolvant ainsi le problème d'interopérabilité des logiciels, facilitant la coopération et la coordination interpersonnelle.

La normalisation du langage technique a contribué à une communication claire, évitant les interprétations erronées. L'uniformisation des informations a facilité un dialogue professionnel efficace. De plus, la nouvelle technologie a permis aux différents acteurs de s'adapter plus rapidement aux changements soudains. Le dysfonctionnement qui indique que le personnel travaille avec ses propres ressources et outils a été résolu avec le transfert de la nouvelle technologie. Celui-ci a éliminé les barrières technologiques et a permis d'harmoniser l'utilisation des logiciels et développer 'un langage commun en termes de cycle de projet et de technologie. Les compétences du personnel ont également été mises à niveau par le renforcement des compétences techniques,

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

favorisant ainsi la polyvalence et la gestion de projets multiples. Cela leur permet de mieux gérer la surcharge de travail et la demande de projets ou de tâches supplémentaires.

En ce qui concerne les dysfonctionnements liés aux erreurs et aux retards, le processus mis en œuvre, ainsi que le transfert technologique, fournissent un modèle de travail organisé, coordonné et avec des protocoles établis. De plus, disposer d'un modèle tridimensionnel détaillé et d'une représentation précise des projets facilite la détection précoce des erreurs, les réduisant à la fois dans la conception des projets et dans la précision des spécifications techniques et de la détermination du budget. Cela permet de mieux gérer le temps, notamment en réduisant le nombre de projets rejeté. Les professionnels constatent également une économie de temps significative dans la correction des observations, car la technologie acquise leur permet d'apporter des modifications au même projet sans avoir à recommencer à zéro. De plus, cela signifie que les conceptions sont sauvegardées dans le cloud, ce qui facilite le démarrage de nouveaux projets en utilisant des modèles préalablement travaillés.

En ce qui concerne le dysfonctionnement lié à la rotation élevée du personnel et à la période prolongée sans emploi des professionnels, l'expérience acquise dans la formation socio-économique ainsi que l'adoption d'un langage technologique commun et standardisé augmentent leur compétitivité sur le marché du travail. Dans le cadre du plan de formation intégrée mis en œuvre, une certification leur a été délivrée par l'université, ainsi que de la certification internationale d'Autodesk, comme indiqué dans l'annexe 3.1. Cette certification est reconnue à l'échelle mondiale, ce qui ajoute un niveau de crédibilité aux compétences et connaissances acquises. Elle leur garantit également un standard commun et reconnu pour évaluer leurs compétences dans l'utilisation des outils technologiques dans les domaines de la conception assistée par ordinateur et de l'ingénierie.

Ces constatations nous ont également permis d'avoir un impact allant du niveau micro au niveau macro, c'est-à-dire sur leurs homologues municipaux qui ont exprimé les mêmes problématiques et dysfonctionnements que le personnel de l'Association. Par conséquent, nous espérons que ce processus de changement aura un impact sur le territoire dans son ensemble, en favorisant la coopération intermunicipale et en augmentant la valeur publique.

7.4 Résultats du projet « Plan de gestion des déchets solides domestiques » et rétablissement les liens avec la communauté

Le projet, coconstruit avec le secrétaire exécutif, vise à augmenter la prévention, la valorisation et le recyclage des déchets solides domestiques dans les quatre communes. Cela se fait par des actions de dialogue et d'écoute, de formation et de développement des compétences chez les citoyens et les fonctionnaires municipaux, ainsi que par le transfert d'infrastructures pour le recyclage. Pour financer ces actions, nous avons bénéficié de la coopération du gouvernement régional, ce qui a nécessité la présentation du plan au Fonds national de développement régional

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

(FNDR), dont la rentabilité sociale a été évaluée par le ministère du Développement social et de la Famille.

Ce plan est important pour la coopération entre les municipalités, d'une part, en raison de l'entrée en vigueur en janvier 2023 de la loi 20.920, qui élargit la responsabilité des municipalités en tant que gestionnaires du recyclage des déchets solides domestiques, incluant la collecte, le transport et le traitement de ces derniers. D'autre part, parce que les communes de l'Association présentent un pourcentage élevé de déchets solides domestiques qui sont déposés dans des sites d'élimination finale saturés et/ou fermés ou qui devraient l'être. Cela entraîne l'apparition de micro-décharges caractérisées par l'accumulation incontrôlée de déchets tels que des meubles ou des appareils électroménagers. Cette situation entraîne des problèmes de contamination et la présence de vecteurs à différents degrés.

Le plan de réduction des déchets solides domestiques, mis en place dans le cadre de cette thèse doctorale, consistait en trois actions spécifiques dans les quatre communes de l'Association, à savoir : Action (1) former les fonctionnaires municipaux et les citoyens à la gouvernance environnementale et à la gestion municipale pour la prévention, la valorisation et le recyclage des déchets solides domestiques. Action (2) insérer une campagne de formation dans la communauté pour la prévention, la valorisation et le recyclage des déchets solides domestiques. Action (3) transférer l'équipement pour la valorisation et le recyclage des déchets solides domestiques des quatre municipalités.

Les résultats de ces actions sont disponibles en annexe 4.

Conclusion du chapitre 7

Dans ce chapitre nous avons présenté les actions mises en place pour résoudre des dysfonctionnements élémentaires tels que le manque de productivité, les défaillances de l'organisation du travail et l'absence de qualité de services. Les conclusions les plus significatives sont les suivantes : une écoute attentive permet de trouver les causes racines liées à l'infection par le virus TFW. Autrement dit, au sein de la coordination synchronisée et décentralisée, il est nécessaire de trouver le maillon manquant qui interrompt ladite synchronisation. Pour cela, il est nécessaire d'harmoniser en garantissant l'interopérabilité entre les personnes, c'est-à-dire la coordination décentralisée et en temps réel, que ce soit par la gestion, la technologie ou le langage.

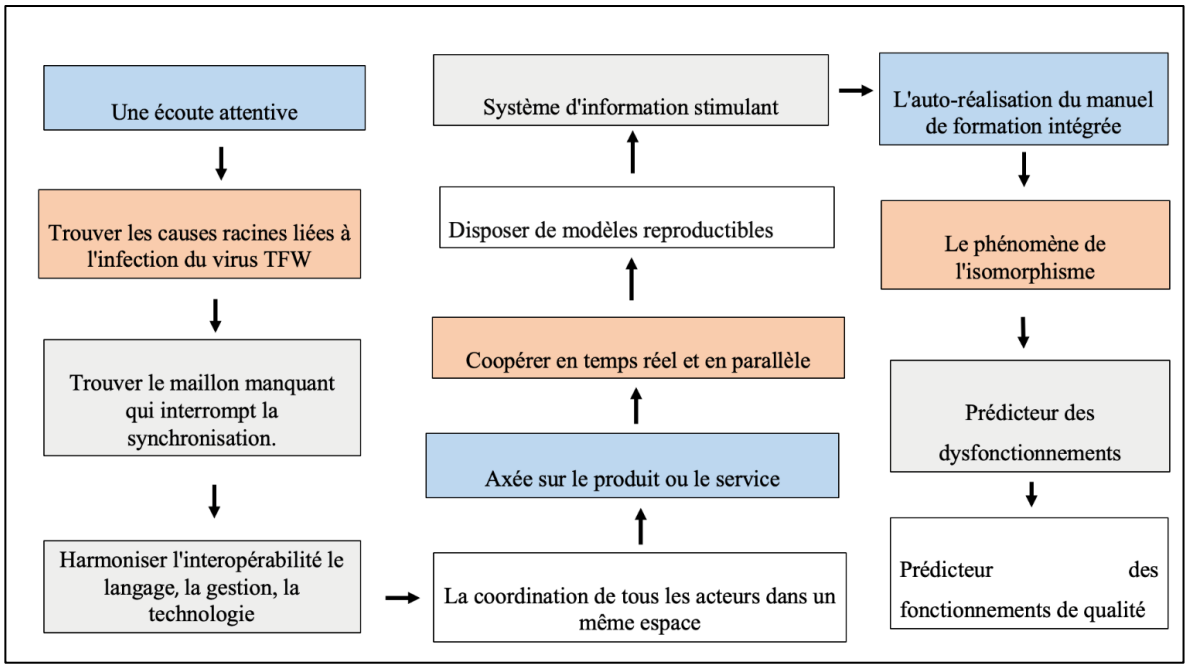
La coordination de tous les acteurs dans un même espace, axée sur le produit ou le service, permet la coopération en temps réel et en parallèle, c’est-à-dire sans attendre qu'un professionnel termine son travail pour que le suivant puisse apporter sa contribution. Pour cela, l'accès concomitant à l'information commune et en temps réel est nécessaire.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Avoir des modèles permettant de reproduire des actions de travail réussies, la capacité d'apporter des modifications en temps réel. L'importance de l'autoréalisation du manuel de formation intégrée pour chaque personne. Le transfert technologique faciliter la gestion de projets multiples et la réponse immédiate aux décisions changeantes sans avoir à recommencer un projet à zéro. Enfin, la pertinence du phénomène de l'isomorphisme comme prédicteur de l'existence au niveau macro des dysfonctionnements du niveau micro est à nouveau retrouvée dans nos résultats de recherche De même, nous constatons que le développement du potentiel humain accompagné par un système d'informations stimulant conduit à une nette amélioration de la qualité du service rendu et à une diminution des dysfonctionnements.

La figure 34 montre les principales conclusions de ce chapitre pour gérer les acteurs, augmenter la qualité de fonctionnement et réduire la destruction de la valeur publique.

Figure 32. Des facteurs clés pour gérer les acteurs et améliorer le fonctionnement



Afin, la problématique de la protection de l'environnement et de la réduction des déchets solides domestiques a été abordée dans la thèse. Ses résultats fournissent des enseignements précieux à la recherche. Ils nous permettant nous approcher à deux dimensions élémentaires de la valeur publique, celles de **l'interculturalité** et de la **protection de l'environnement.**

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



Chapitre 8. Évaluation des résultats et enseignements de la recherche

Introduction

L'objectif de ce dernier chapitre est de présenter les résultats et les enseignements de la recherche-intervention, notamment l'opérationnalisation de la valeur publique et la mesure de son amélioration. Nous analysons les améliorations qualitatives, quantitatives et financières, tout en fournissant des commentaires liés aux hypothèses et à la littérature. De plus, nous exposons les limites de la recherche, telles que des dysfonctionnements non résolus et de nouveaux à résoudre.

Ce chapitre est divisé en cinq sous-chapitres. Le sous-chapitre 8.1 présente les améliorations qualitatives et quantitatives, le sous-chapitre 8.2 aborde les réductions de coûts cachés, le sous-chapitre 8.3 traite des limites de la recherche, tandis que le sous-chapitre 8.4 examine la confrontation des résultats avec les hypothèses et le sous-chapitre 8.5 la confrontation des résultats avec la littérature.

Comme nous l'avons vu dans les chapitres précédents, les dysfonctionnements et les coûts cachés font perdre à l'Association sa force stratégique, c'est-à-dire, le potentiel humain coordonné et EN cohésion. Dans ce chapitre, nous analysons comment les changements réalisés impactent les activités de l'Association du micro au macro-espace et réduisent le temps qu'ils y consacrent, augmentant ainsi la valeur publique.

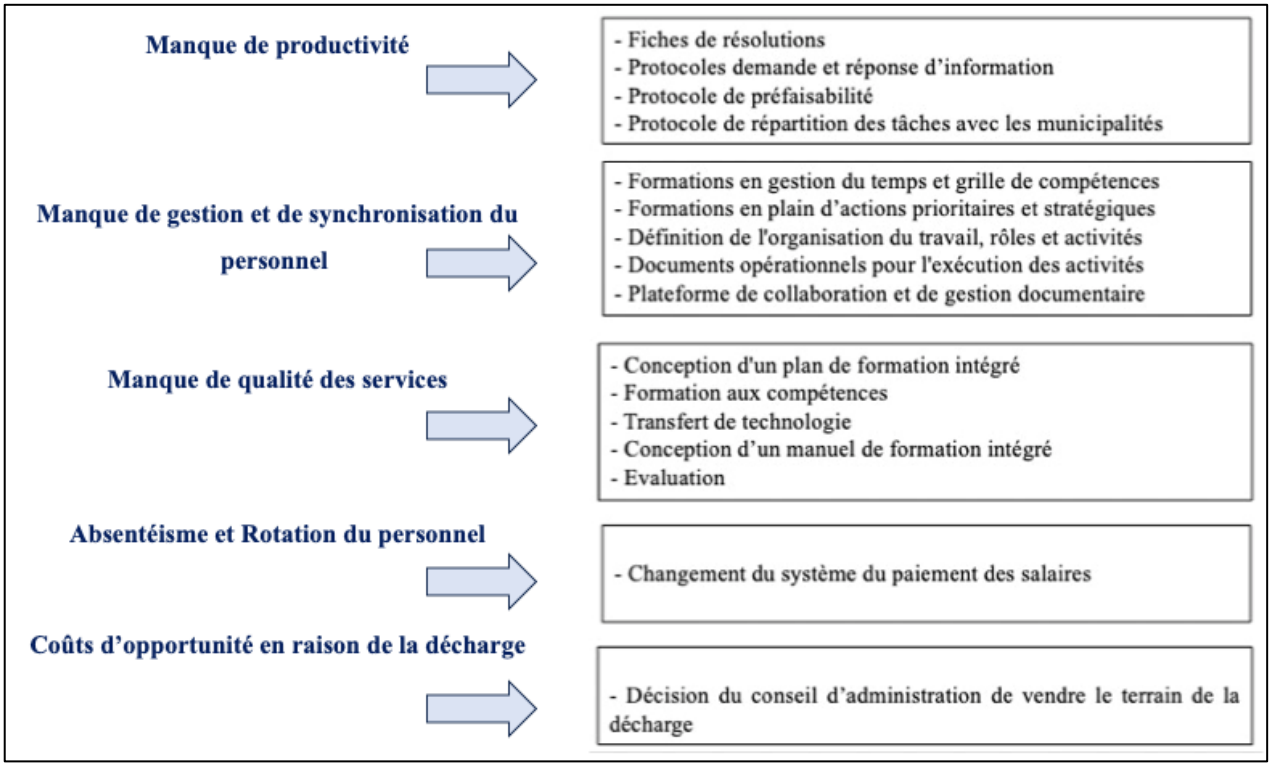
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

8.1. Les améliorations qualitatives et quantitatives

8.1.1. Améliorations qualitatives

Ce sous-chapitre présente une synthèse des actions concrètes mises en œuvre et de leurs impacts qualitatifs. L'analyse repart des dysfonctionnements élémentaires pour lesquels les coûts cachés de l'année 2021 ont été estimés (voir chapitre 6). La figure 35 reprend ces dysfonctionnements ainsi que les actions concrètes mises en place.

Figure 33. Synthèse des dysfonctionnements et actions concrètes mises en place



Le dysfonctionnement élémentaire de **manque de productivité** a conduit à des améliorations pour faire face aux changements soudains de priorités des maires et des municipalités, tels que la modification des exigences initiales des projets, l'ajout de projets supplémentaires et la délégation des tâches administratives. Aussi, un renforcement de la communication, de la coordination et de la coopération entre les acteurs. La mise en place de protocoles a facilité la gestion des urgences et la priorisation des exigences.

Le dysfonctionnement élémentaire **manque de gestion et de synchronisation du personnel** a conduit à des actions d'améliorations telles que la mise en œuvre de la planification, de l'organisation et de la coordination du travail. Les changements comprennent l'adoption de politiques et de procédures écrites et claires, la création de documents opérationnels, l'unification, la structuration formelle et la sauvegarde des informations. Cela a permis la disponibilité en temps réel des

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

informations, l'identification des groupes de données pour les acteurs de la coopération et la communication d'informations sans ambiguïté.

Les effets observés incluent la réduction de temps dans l'application des procédures, l'amélioration de la préparation des réunions, l'élimination des tâches inefficaces et la réduction des erreurs de propriété intellectuelle dans les projets.

Le dysfonctionnement élémentaire **manque de qualité de service et surtemps**, qui implique que les professionnels travaillent avec leurs propres ressources et manquent de compétences, a débouché sur des améliorations concrètes telles que la réduction du manque d'interopérabilité des logiciels, également reconnue par les fonctionnaires municipaux. Tant ces derniers que le personnel de l'Association ont constaté des améliorations dans le respect des délais, la réduction des erreurs techniques et financières, ainsi que la diminution des projets reportés. Parmi d'autres résultats qualitatifs, une meilleure gestion des projets multiples, simultanés et consécutifs a été observée, renforçant la polyvalence, ainsi que l'identification des interférences et des erreurs avant l'envoi des projets.

La formation et le manuel de formation intégrée, prenant en compte les outils socio-économiques et le transfert technologique, ont été perçus comme un catalyseur pour une meilleure harmonisation, facilitant la coordination et la coopération entre les acteurs. Cela est identifié comme un facteur clé pour réduire les erreurs et est bénéfique pour la coopération inter-municipale, selon les participants.

Les dysfonctionnements élémentaires **d'absentéisme et de rotation du personnel** ont montré deux modifications substantielles. D'une part, l'absentéisme **pour le paiement des salaires** et d'autre la **rotation du personnel** a subi une baisse, car les frais juridiques de l'année 2021 ne se sont pas répétés les années suivantes.

Enfin, l'amélioration qualitative liée au dysfonctionnement élémentaire **des coûts d'opportunité en raison de la décharge** a consisté en la décision du conseil d'administration de vendre le terrain de la décharge. Cette décision, selon nos estimations, réduira les coûts cachés générés à la fois pour l'Association, les municipalités et les citoyens.

Afin, dans un premier temps avec de réalisations marquantes telles que l'organisation du travail, les protocoles et la structuration de l'information ont permis de synchroniser l'Association avec les municipalités. Cependant, pour parvenir à la synchronisation interindividuelle entre le personnel et entre eux avec leurs homologues municipaux, un projet d'innovation avec des informations stimulantes, formation intégrée, transfert technologique et un manuel auto-construit ont été mis en œuvre. Désormais, tous les acteurs peuvent interagir en même temps sur les projets, gérer plusieurs projets simultanément, ce qui favorise le fait que tous les professionnels travaillent en permanence dans le même espace.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

D'autre part, en travaillant avec la communauté et les fonctionnaires municipaux, à travers le projet de plan pour la réduction des déchets solides domestiques, nous avons fourni une formation et une infrastructure aux municipalités de l'Association. Ce projet nous a laissé des enseignements élémentaires du point de vue des dimensions de la valeur publique.

8.1.2. Améliorations quantitatives

Le manuel de formation intégré auto-construit a été essentiel pour la quantification des améliorations quantitatives. Cela nous a permis de constater le phénomène d'isomorphisme et de disposer d'une base détaillée des actions de la coopération intermunicipale dans le cadre de la conception de projets d'infrastructures publiques. Dans ce manuel, les participants ont indiqué les heures consacrées aux activités avant la recherche-intervention, ainsi que l'estimation des heures qu'ils prévoient de consacrer aux activités avec les intrants reçus dans le processus de recherche doctorale.

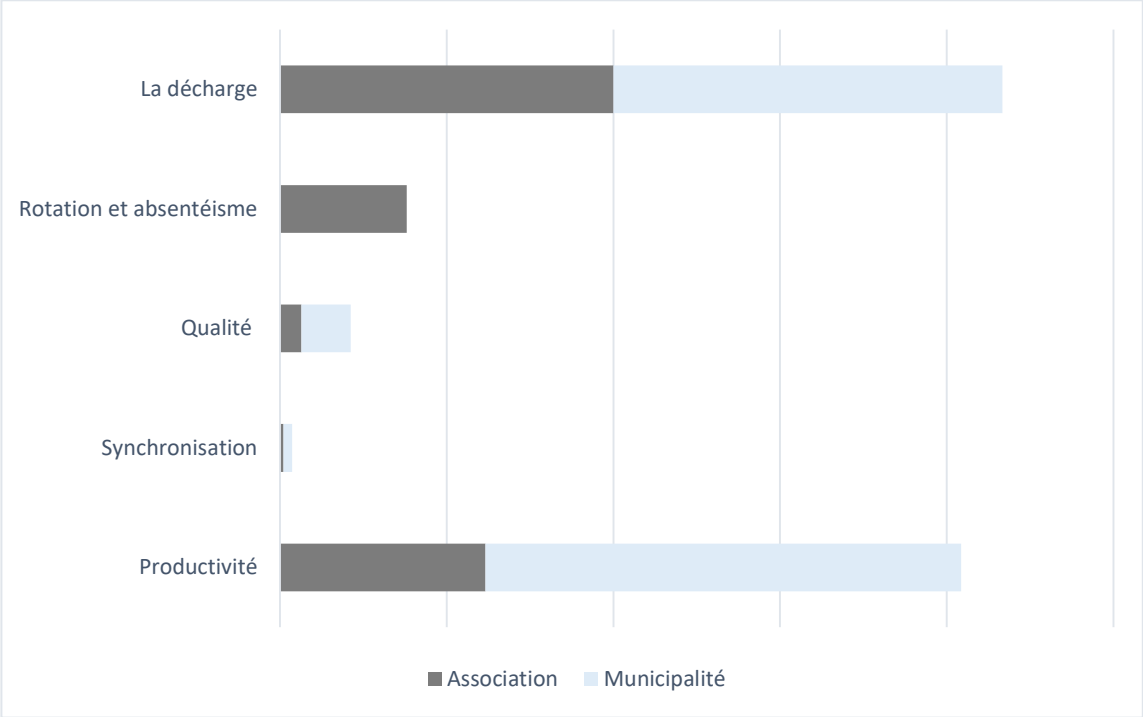
En nous basant sur les informations fournies par les participants, tant dans le manuel que lors des entretiens d'évaluation et de vérification avec des experts du domaine de l'infrastructure publique, nous avons effectué les calculs des améliorations quantitatives. Les améliorations quantitatives ont été calculées de manière proportionnelle pour chaque catégorie de dysfonctionnement élémentaire.

Partant de l'hypothèse que les fonctionnaires municipaux rencontrent des dysfonctionnements similaires à leurs homologues de l'Association, en raison de l'effet de l'isomorphisme. Une pondération a été attribuée sur le total d'heures estimées économisées par les fonctionnaires municipaux, soit 1320 heures, et le total d'heures estimées économisées par l'Association qui s'élève à 570 heures. Cette pondération a servi à estimer la quantité d'heures à économiser par chaque catégorie de dysfonctionnement élémentaire pour chaque organisation. Sur la base de cette pondération et en utilisant l'indicateur synthétique contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables CHVACV, nous avons calculé les coûts cachés et estimé la variation de la valeur publique.

Le graphique 15 montre qu'en appliquant cette pondération et l'indicateur synthétique CHVACV, les heures estimées à économiser par les fonctionnaires municipaux, 1320, divisées par les heures estimées à recycler par le personnel de l'Association, 570, nous donne un ratio total de "2,3". Ainsi, les heures estimées à économiser pour l'Association s'élèvent à 18136 h et celles des fonctionnaires municipaux à 26 467 h. Pour cette simulation, les heures estimées par les fonctionnaires municipaux seront considérées comme représentatives d'une municipalité. Il sera donc possible d'appliquer la proportion indiquée. De plus, pour cette simulation, nous avons pris en compte qu'il s'agit de professionnels homologues, c'est-à-dire des topographes, des architectes, des ingénieurs civils et des constructeurs, et des ingénieurs électriciens. C'est-à-dire, il a été une condition que tous sont des fonctionnaires municipaux et de l'Association de municipalité dédiés à la conception et à l'exécution de projets d'infrastructure publique municipale.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Graphique 15. Pondération sur le total des heures estimées à économiser



Le tableau 62 montre le total global d'heures estimées à économiser face à des changements mis en œuvre par l'Association et par municipalité pour chaque catégorie de dysfonctionnement élémentaire.

Tableau 62. Total global d'heures estimées économisées à la fin de l'année 2023

Total global d'heures estimées économisées à la fin de l'année 2023		
Catégorie de dysfonctionnement	Association	Municipalité
Manque de productivité	5903	13577
Manque de gestion et de synchronisation du personnel	195	448
Manque de qualité des services	1326	3050
Absentéisme	1529	0
Rotation	1849	0
Coûts d'opportunité en raison de la décharge	7334	9392
Total heures	**18136**	**26467**

Le tableau 63 présente pour chaque catégorie de dysfonctionnement, les heures estimées comme perdues pour l'année 2021 et 2023. Ainsi que les heures estimées à recycler ou économiser à la fin de l'année 2023 pour l'Association.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tableau 63. Total global d'heures estimées pour l'Association

Total global d'heures estimées pour l'Association			
Catégorie de dysfonctionnement	Heures perdu 2021	Heures perdu 2023	Heures à économiser 2023
Manque de productivité	16550	8745	5903
Manque de gestion et de synchronisation du personnel	261	36	195
Manque de qualité des services	1971	418	1326
Absentéisme	3168	1274	1529
Rotation	2629	478	1849
Coûts d'opportunité en raison de la décharge	8287	7334	7334
Total heures	**35268**	**18286**	**18136**

Le tableau 64 expose pour chaque catégorie de dysfonctionnement, les heures estimées comme perdues pour l'année 2021 et 2023. Ainsi que les heures estimées à recycler ou économiser à la fin de l'année 2023 pour municipalité.

Tableau 64. Total global d'heures estimées pour municipalité

Total global d'heures estimées pour municipalité			
Catégorie de dysfonctionnement	Heures perdu 2021	Heures perdu 2023	Heures à économiser 2023
Manque de productivité	33690	20113	13577
Manque de gestion et de synchronisation du personnel	531	83	448
Manque de qualité des services	4012	962	3050
Coûts d'opportunité en raison de la décharge	9392	9392	9392
Total heures	**47625**	**30550**	**26467**

Le tableau ci-dessous présente chaque dysfonctionnement séparément avec les sous-catégories qui le composent, en indiquant le nombre d'heures estimées à économiser à la fin de l'année 2023 (a, b, c et d). Les deux derniers dysfonctionnements, absentéisme et rotation du personnel (e et f) ne tiennent compte que des heures de l'Association, car il ne nous a pas été possible d'estimer les calculs d'absentéisme et de rotation du personnel pour les municipalités. Dans ces deux derniers cas, il nous a semblé pertinent d'indiquer les heures perdues pour les années 2021 et 2023, ainsi que celles économisées en 2023. Comme le montre le tableau, le dysfonctionnement où les économies d'heures sont les plus estimées est le manque de productivité (a). Bien que l'estimation des économies dans le coût d'opportunité lié à la décharge soit également élevée, les participants du processus au niveau vertical n'y participent pas. Il est plutôt traité horizontalement et

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

stratégiquement par le conseil d'administration et le secrétaire exécutif. L'estimation des heures à économiser est liée à la décision de vente de la décharge.

Tableau 65. Nombre d'heures estimées à économiser pour chaque dysfonctionnement détaillé

(a) Manque de productivité	Association	Municipalité
Perturbation due à des changements de décisions	158	363
Interruptions ont un impact sur l'exécution	149	342
Délégation des tâches administratives	90	206
Maires commandent des projets supplémentaires	4.623	10.634
Secplan donnent des ordres supplémentaires	246	567
Modifications des exigences initiales	637	1.466
Total heures	**5903**	**13577**

(b)Manque de gestion et de synchronisation du personnel	Association	Municipalité
Absence d'organisation du travail	89	205
Personnel excessif dans un procédures	34	78
Déficiences dans la préparation des sorties sur le terrain	72	165
Total heures	**195**	**448**

(c) Manque de qualité des services	Association	Municipalité
Retards et délais non respectés	206	475
Projets comportant des erreurs techniques	315	725
Projets avec erreurs de propriété intellectuelle	669	1539
Réévaluation financière de projets	68	156
Projets reportés	68	156
Total heures	**1326**	**3050**

(d) Coûts d'opportunité en raison de la décharge	Association	Municipalité
heures à économiser 2023	7334	9392
Total		**16726**

(e)Absentéisme	Association		
	Heures perdu 2021	Heures perdu 2023	Heures à économiser 2023
Absentéisme accord tacite	1440	1440	0
Absentéisme pour le paiement des salaires	1728	0	1728
Total heures	**3168**	**1440**	**1728**

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

(f) Rotation du personnel	Association		
	Heures perdu 2021	**Heures perdu 2023**	**Heures à économiser 2023**
Frais d'avocats ; indemnités pour litiges perdus ; temps de traitement par le secrétaire exécutif	2089	0	1849
Non production entre départ et aptitude au poste du nouveau salarié	315	315	0
Recrutement et sélection ; accueil et formation	225	225	0
Total heures	**2629**	**540**	**1849**

En ce qui concerne l'absentéisme (e), comme nous l'avons souligné, il est autocontrôlé en raison du type de contrat et du télétravail. Dans ce cas, le secrétaire exécutif estime un absentéisme tacite avec le personnel. En supposant un nombre d'heures minimum estimé. Cependant, une des sous-catégories de ce dysfonctionnement, que nous appelons l'absentéisme pour le paiement des salaires, a été réduite grâce à la recherche-intervention. C'est l'un des résultats qui a été présenté au secrétaire exécutif en soulignant le coût de la mobilisation des travailleurs à la mairie pour récupérer le chèque correspondant, puis à la banque pour l'encaisser, et le coût caché des heures de travail perdues annuel. Lors des entretiens de diagnostic, le personnel a souligné qu'il s'agissait d'une journée perdue pour eux.

Par ailleurs, la rotation du personnel a connu d’heures économisées par le fait qu'aucun frais de litige n'a été constaté pendant la période de la recherche. Nous déduisons que la recherche socio-économique pourrait avoir contribué à l'absence de demandes judiciaires en renforçant la conscience du travail d'équipe. Il convient de noter que les sessions du groupe de projet pendant la recherche ont généré une plus grande cohésion du personnel. Cependant, la modalité contractuelle avec de longues périodes sans financement signifie que la rotation est constante. Nous avons donc décidé de maintenir les autres catégories stables.

8.2. Réduction de coûts cachés

8.2.1. Synthèse de la conversion des coûts cachés en valeur publique

Le graphique 16 montre l'évolution de l'indicateur synthétique contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (CHVACV) au cours de l'étude longitudinale de la thèse. En novembre de 2021, l'indicateur était de 7,7 € et en novembre 2023 il a augmenté à 8,7 €. Cette augmentation peut indiquer que la valeur publique générée par l'Association a augmenté au cours de cette période longitudinale de recherche ou encore que la destruction de valeur publique a été réduite.

L’interprétation arithmétique de cette évolution est la suivante : le chiffre d'affaires a augmenté en raison du transfert provenant du niveau central, de l'augmentation des paiements annuels des municipalités et de l'augmentation du montant annuel que la décharge paie à l'Association. En revanche les coûts variables ont augmenté aussi, par exemple, dans les coûts généraux, les

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

matériels de bureau, et les frais de représentation. Le nombre total d'heures annuelles engagées reste le même en raison du nombre de travailleurs et du même type de contrat. Le tableau 66 présente les calculs détaillés.

Graphique 16. Évolution de l'indicateur synthétique CHVACV

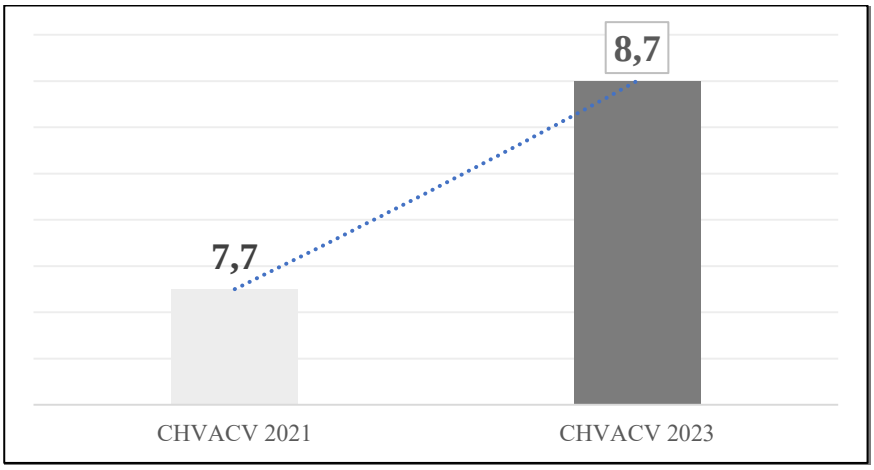


Tableau 66. Calcul de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur les coûts variables CHVACV année 2023

Calcul de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur les coûts variables CHVACV année 2023	
Principe	**Association de 16 personnes**
→ Chiffre d'affaires (CA) → Moins les coûts variables (CV) → Valeur ajoutée brute (marge) égale aux coûts variables (VACV) Chiffre d'affaires (CA) = 335 943 € → Le montant transféré PMB Résolution Exécutoire N° 10532/2022 ANNUEL (+) 272 160 € → Les frais ou cotisations payés par les 4 municipalités membres/ MOIS (+) 32 150 €/AN → La décharge (+) 31 633 € /AN = CA 335 943 €	→ CA = 335 943 € → CV = 11 352 € → Total VACV = 335 943 € (-) 11 352 € = 324 591 € → Coûts variables (CV) = 11 352 € → Coûts généraux - 895 € → Carburants - 2 098 € → Déplacements - 22 € → Matériels de bureau – 1 028 € → Frais de représentation – 7 309 € → = 11 352 € VACV = 335 943 € (-) 11 352 € = 324 591 €

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

VACV / Nombre d'heures de travail Programmées = CHVACV

CHVACV : Contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables

Tableau résumé du calcul de la CHVACV	
Chiffre d'affaires (+)	335 943 €
Coûts variables (-)	11 352 €
VACV =	324 591 €
HEURES (/)	37 314 h
CHVACV =	**8,7 €**

= VACV 324 591 € / 37 314 heures* = CHVACV 8,7 €

CHVACV = 8,7 €

Calcul d'heures total (h) = 37 314 h

*16 personnes travaillent 5 jours par semaine, 9 heures par jour.

Le nombre de jours travaillés est donc : 365 j – (2j x 52 semaines) = 365 -104 j = 261 jours.

261 j x 9 heures = 2 349 h/pers/an

2 349 h x 16 pers = 37 584 heures

37 584 h – 270 h de congés du sec.

Exécutif = 37 314 heures travaillées par an pour 16 personnes

Source : Savall et Zardet, 1987

8.2.2. Résultats financiers global pour l'Association et par municipalité

Le tableau 67 présente le résumé global des résultats financiers pour l'Association et par municipalité. La colonne (a) montre les coûts cachés totaux et la colonne (b) présente les gains financiers estimés. La colonne (c) présente le taux de recyclage.

Tableau 67. Résumé global des résultats financiers

Résumé global des résultats financiers			
Organisation	**Coûts cachés 2023 (a)**	**Gain financier 2023 (b)**	**Taux de recyclage (c)**
Association	159 000 €	157 000 €	* 62%
Municipalité	265 000 €	208 000 €	**56%
Total	413 929 €	242 167 €	
* Considère les coûts cachés de l'année 2021 ** Considère les coûts cachés de l'année 2023			

Ces résultats indiquent que le potentiel créé dans le cadre des 30 mois de recherche-intervention dans cette l'Association peut réduire les coûts cachés estimés de 62% en 2021. En d'autres termes, elle dispose d'un gisement de 157 000 euros supplémentaires, par exemple pour financer les salaires de certains professionnels pendant les mois où ils ne reçoivent pas de financement du niveau central. Elle pourrait également donner lieu à une continuité du projet de réduction des déchets solides ménagers en mettant en place un système d'économie circulaire cocréé et co-construit avec la population et les communautés. Le bénéfice pour la population locale pourrait être l'entreprenariat basé sur les matériaux recyclés, leur permettant de devenir des travailleurs indépendants. Enfin, comme nous l'avons vu dans les résultats de la recherche, l'Association a de nombreux besoins, à commencer par son personnel, qui ne dispose pas de matériel et d'outils

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

professionnels pour mener à bien ses tâches. Le tableau montre également que l'Association, même si elle utilise le potentiel créé, a des coûts cachés d'environ 160 000 euros en 2023.

Pour le contexte municipal, le tableau 67 montre que, grâce à l'expérience acquise par les fonctionnaires municipaux dans le cadre de la recherche, ils disposent d'un potentiel créé d'environ 80 % sur leurs coûts cachés de l'année 2023. Avec ces ressources et à condition qu'elles se convertissent effectivement en heures allouées à de nouveaux projets, une municipalité pourrait, par exemple, répondre à davantage de besoins tels que l'approvisionnement en eau potable, l'évacuation des eaux usées, l'électricité, la connexion à l'internet, etc., pour la population.

Le tableau montre également qu'un service municipal de planification (Secplan), représentatif des quatre municipalités, avait en 2021 des coûts cachés d'environ 265 000 euros. Sachant, dans son micro-espace, le département Secplan n'est qu'un des quelques 23 départements de l'organisation municipale, cela signifie que les coûts cachés par municipalité sont très élevés. Cela nous amène à penser que ces coûts cachés détruisent beaucoup de la valeur publique pour un territoire qui a précisément besoin de cette valeur publique pour sortir du sous-développement.

Ces chiffres sont sous-estimés, car ils sont basés sur l'observation, la rédaction et les réponses aux interviews d'au moins 22 fonctionnaires municipaux. Dans ce qui suit, nous présentons en détail les calculs et les estimations, d'abord pour l'Association, puis pour les municipalités.

8.2.3. Résultats financiers globaux pour l'Association

Le tableau 68 présente les résultats financiers globaux estimés pour l'Association. La première colonne contient la catégorie de dysfonctionnements élémentaires et trois types de résultats : les résultats globaux des coûts cachés ou gains financiers, ainsi que par personne et en estimation du nombre global d'heures perdues ou recyclées. La colonne (a) contient les coûts cachés calculés pour l'année 2021, qui ont été présentés au chapitre 6,. La colonne b les coûts cachés de l'Association en 2023, calculés sur la base des entretiens d'évaluation finale et des résultats financiers officiels. La colonne (c) détaille les gains financiers de l'Association en comparant les coûts cachés en 2021 à ceux de 2023 (a-b). La colonne (d) présente le taux de recyclage, obtenu en divisant la colonne (c) par la colonne (a). Il s'agit du pourcentage représenté par les gains financiers ou le recyclage des coûts cachés de l'année 2021.

Tableau 68. Résultat financier global estimé pour l'Association

Résultat financier global estimé pour l'Association				
Catégorie de dysfonctionnement élémentaire	Coûts cachés 2021 (a)	Coûts cachés 2023 (b)	Gain financier (c) = a - b	Taux de recyclage (d) = c/a
Manque de productivité	127 435 €	76 078 €	51 357 €	40%
Manque de gestion et de synchronisation du personnel	2 008 €	315 €	1 693 €	84%

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Manque de qualité des services	15 177 €	3 638 €	11 539 €	76%
Absentéisme	24 393 €	11 088 €	13 305 €	55%
Rotation	20 242 €	4 159 €	16 083 €	79%
Les coûts d'opportunité en raison de la décharge	63 808 €	63 808 €	63 808 €	100%
Total global	**253 065 €**	**159 089 €**	**157 784 €**	**62%**
Montant par personne (16) en euros	**15 817 €**	**9 943 €**	**9 862 €**	**62%**
Nombre global d'heures perdues (a et b) et d'heures gagnées (c).	**29 088 h**	**18 286 h**	**18 136 h**	**62%**

Le tableau indique globalement que les coûts cachés *estimés* en 2023 sont inférieurs de 62 % à ceux de 2021, provenant de l'amélioration des dysfonctionnements liés au manque de productivité, de gestion et de synchronisation du personnel, de qualité de services, ainsi qu'à l'absentéisme et à la rotation du personnel.

Le tableau indique également la part des coûts d'opportunité générés par la décharge. En octobre 2023, la décision a été prise par le conseil d'administration de vendre le terrain. Nous l'avons estimé tant dans les coûts cachés de 2023 que dans les gains financiers à fin 2023. En effet, nous suggérons -que la rupture de synchronisation entre les acteurs du territoire de contextes adverses (communautés, citoyens, acteurs publics et privés, municipalités, associations des municipalités, travailleurs, fonctionnaires, etc.) puisse être résolue en renouant le dialogue entre eux, ce qui évidemment contribuer à accroitre la valeur publique.

8.2.4. Résultats financiers détaillés pour l'Association

Le tableau 69 présente les résultats financiers détaillés estimés pour l'Association. La première colonne expose chaque catégorie de dysfonctionnement élémentaire avec la sous-catégorie respective, la colonne b les coûts cachés pour l'année 2021, calculés lors du premier diagnostic socio-économique. La colonne (c) est très intéressante, elle contient des hypothèses de changement qui font partie de nos résultats de travail de terrain et des dispositifs méthodologiques mis en place. Ces hypothèses signifient que pour obtenir le bénéfice financier (e) ou le taux de recyclage estimé (f), il est nécessaire que l'hypothèse respective (c) soit validée.

Tableau 69. Résultats financiers détaillés estimé pour l'Association

Résultats financiers détaillés estimé pour l'Association					
Dysfonctionnements élémentaires (a)	**Coûts cachés 2021 (b)**	**Hypothèse de changement (c)**	**Coûts cachés 2023 (d)**	**Gain financier 2023 (e) = b - d**	**Taux de recyclage (f) = e / b**
Sous total : Manque de productivité	127 435 €		76 078 €	51 357 €	40%
Perturbation due décision changeantes	3 049 €	La mise en place d'une coordination pour tous connus ou chaque heure soit assignée à des activités synchronisées tant aux niveaux interne qu'externe	1 677 €	1 372 €	45%

UNIVERSIDAD

Interruptions ont un impact sur l'exécution	2 873 €	La mise en place de protocoles des gestions des urgences qui garantit la non-rupture de la synchronisation des activités	1 580 €	1 293 €	45%
Délégation des tâches administratives	1 733 €	Initier un processus de synchronisation plus profonde afin de négocier et concerter les activités plus valorisées pour les acteurs et cocréer une solution.	953 €	780 €	45%
Les maires donnent ordres, projets supplémentaires	100 561 €	La mise en place de la synchronisation concertée avec les maires et l'utilisation de la technologie transférée permet l'amélioration de la gestion des projets multiples, simultanés et consécutifs.	60 337 €	40 224 €	40%
Les Secplan donnent des ordres supplémentaires	5 359 €	La mise en place de la synchronisation concertée avec les maires et l'utilisation de la technologie transférée permet l'amélioration de la gestion des projets multiples, simultanés et consécutifs.	3 215 €	2 144 €	40%
Modifications aux exigences initiales	13 860 €	La mise en place de la synchronisation concertée et l'adoption de la technologie transférée permettent que les modifications aux exigences initiales soient résolues dans le court temps	8 316 €	5 544 €	40%
Sous total : Manque de gestion et de synchronisation du personnel	2 008 €		315 €	1 693 €	84%
Absence d'organisation du travail	970 €	L'implémentation d'un plan de formation intégrée co-construit et un manuel de formation auto crée avec chaque activité valorise en heures et qui soient explicités les mécanismes de communication, coordination, concertation.	194 €	776 €	80%
Personnel excessif dans une procédure	345 €	La mise en œuvre du manuel de formation intégrée ou soient explicités les mécanismes de communication, coordination, concertation pour chaque activité	52 €	293 €	85%
Déficiences dans la préparation des sorties sur le terrain	693 €	L'établissement de protocoles tels que la fiche de résolution, réduit le manque de préparation des sorties sur le terrain	69 €	624 €	90%
Sous total : Manque de qualité des services	15 177 €		3 638 €	11 539 €	76%
Retards et délais non respectés	2 426 €	Garantir un système de synchronisation décentralisé, en temps réel et concerté des activités. Calculer les coûts cachés pour chaque acteur selon sa propre valorisation des heures, et pour chaque délai non respecté	631 €	1 795 €	74%
Projets comportant des erreurs techniques	3 049 €	L'implémentation d'un plan de formation intégrée coconstruit et un manuel de formation auto construit avec chaque activité valorisée en heures et identifier aussi les heures à économiser s'améliorent les erreurs techniques.	305 €	2 744 €	90%
Projets avec erreurs de propriété intellectuelle	8 316 €	La présence de politiques et de procédures écrites et claires et	2 495 €	5 821 €	70%

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

		pratiques, permet de réduire les erreurs de propriété intellectuelle			
Réévaluation financière de projets	693 €	La concertation de systèmes de communication, sauvegarde et partage de l'information en temps réel ; et adapter la technologie qui mieux résoudre le manque de synchronisation qui génère la réévaluation financière des projets	104 €	589 €	85%
Projets reportés	693 €	Utiliser la grille des compétences socio-économique et co-construire un plan de formation intégré et stimulant qui élimine le manque de compétences qui conçois le manque de synchronisation pour le quelle les projets soient rapportés	104 €	589 €	85%
Sous total : Absentéisme	24 393 €		11 088 €	13 305 €	55%
Absentéisme accord tacite	11 088 €	Garantir que l'accord tacite n'engendre pas de ruptures dans la synchronisation des activités valorises et concertés	11 088 €	0 €	0%
Absentéisme pour le paiement des salaires	13 305 €	Vérifier que le système de paiement de salaire ne rupture pas l'équilibre de la synchronisation des activités valorises et concertés	0 €	13 305 €	100%
Sous total : Rotation du personnel	20 242 €		4 159 €	16 083 €	79%
Frais d'avocats ; indemnités pour litiges perdus ; temps de traitement par le secrétaire exécutif	16 083 €	Garantir les capacités pour fournir un standard du travail de qualité accord avec les compétences et activités co-valorisé et concerté avec le personnel	0 €	16 083 €	100%
Non production entre départ et aptitude au poste du nouveau salarié	2 426 €	Compter avec un manuel de formation intégrée pratique et utile pour réduire le temps entre le départ et aptitude au poste.	2 426 €	0 €	0%
Recrutement et sélection ; accueil et formation	1 733 €	Garantir un système d'autofinancement à partir du recyclage des coûts cachés qui offre des conditions de travail socialement responsable et valorisable afin de réduire la rotation.	1 733 €	0 €	0%
Sous total : Les coûts d'opportunité en raison de la décharge	63 808 €		63 808 €	63 808 €	100%
Vente de la décharge	63 808 €	Établir comme critère de préfaisabilité pour les projets ayant un impact sur le public : les niveaux de synchronisation avec la propre définition de la valeur publique qui est du public qui sera directement et indirectement affectée	63 808€	63 810 €	100%
Total	**253 065 €**		**159 086 €**	**157 784 €**	**62%**

Au début de notre recherche, les coûts cachés de l'Association étaient estimés au total de 253 000 euros pour l'année 2021, soit 5 000 euros de plus que le financement reçu cette année-là du gouvernement central. La réduction des coûts cachés de l'Association pour l'année 2023 est estimée au total de 160 000 euros, ce qui représente 62% de taux de recyclage par rapport de l'année 2021. Et l'équivalent de 60% du financement central.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Est-ce qu'on peut mesurer ou estimer la réduction de la destruction de la valeur publique ? La réponse suite nos résultats d'expérimentation est : oui. Enfin, la réallocation des temps économisés est à mettre en regard des résultats initiaux de : 15 projets validés par le niveau central sur 25 au total par an. On peut donc imaginer sans peine que le nombre de projets achevés et validés s'accroisse, en générant ainsi une plus grande valeur publique. L'efficience des ressources publiques constitue une dimension, mais pas la seule, de la valeur publique. Nos résultats confirment que l'investissement dans le potentiel humain qualifié est une création de potentiel qui permet de récupérer des ressources à court terme.

La dimension sociale est aussi importante : le personnel de l'Association dispose désormais de compétences et d'une organisation collective mieux synchronisée et mieux concertée.

8.2.5. Résultats financiers pour les municipalités

Le tableau 70 présente les résultats financiers globaux pour les municipalités que nous avons estimés selon le principe de l'isomorphisme et d'hypothèses déjà exposées. Les résultats montrent qu'en réduisant les dysfonctionnements élémentaires, une direction de planification municipale est capable de récupérer 56% de ses coûts cachés estimés en 2021.

Tableau 70. Résultat financier global estimé pour les municipalités

Résultat financier global estimé pour municipalités				
Catégorie de dysfonctionnement élémentaire	Coûts cachés 2021 (a)	Coûts cachés 2023 (b)	Gain financier (c) = a - b	Taux de recyclage (d) = c/a
Manque de productivité	293 101 €	174. 80 €	118 121 €	40%
Manque de gestion et de synchronisation du personnel	4 618 €	725 €	3 894 €	84%
Manque de qualité des services	34 907 €	8 368 €	26 539 €	76%
Les coûts d'opportunité en raison de la décharge	81 708€	81 708€	81 708€	100%
Total global	**414 334 €**	**265 781 €**	**230 261 €**	**56%**
Montant par personne (22) en euros	**18 833 €**	**12 081 €**	**10 466 €**	**56%**
Nombre global d'heures gagnées	**47 625 h**	**30 550 h**	**26 467 h**	**56%**

Le tableau nous indique que ces 56% s'élèvent à 230 000 euros, soit une différence de 40 000 euros par rapport au financement central du personnel de l'Association en 2023. Nous suggérons que Secplan municipal récupère ces coûts cachés, et se dote d'une équipe d'Assistance Technique similaire à celle de l'Association. En plus, les municipalités avec la réduction des coûts cachés pourraient compter sur le dévouement exclusif du personnel de l'Association pendant les mois où elles sont sans financement central. Ces personnes pourraient tourner dans les quatre municipalités à condition qu'elles recyclent leurs coûts cachés et pour financer les salaires des professionnels. On aboutirait ainsi à une démarche socio-économique de la coopération inter-municipale de valeur publique durable.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Dans un autre côté, le tableau 70 met en lumière qu'il est possible d'estimer les dysfonctionnements et coûts cachés du macro-espace immédiat. Sur base du phénomène de l'isomorphisme, validé dans les recherches antérieures de l'ISEOR, on peut imaginer que les résultats de l'Association relatifs aux dysfonctionnements de manque de qualité des services, relevés dans les phrases témoins, pourraient avoir leur corollaire dans l'enceinte des municipalités.

Dans ce cas, l'Association pourrait apporter une valeur publique ajoutée en partageant les leçons apprises avec les directions Secplan des municipalités partenaires, dont les fonctionnaires ont également été formés et ont créé eux-mêmes leur manuel de formation intégrée. IL s'agirait là d'une cocréation de connaissances et d'apprentissage sur les développements avancés pour le secteur de la construction et des infrastructures publiques. Les plans de formation intégrée sont pleins de suggestions d'amélioration par l'utilisation de nouvelles connaissances et techniques que l'Association pourrait diriger, coordonner et synchroniser pour nourrir la coopération inter-municipale.

Les résultats financiers détaillés estimés par municipalité sont présentés dans le tableau 71 ci-dessous. La colonne (a) contient les dysfonctionnements avec chaque sous-catégorie, la colonne (b) présente les coûts cachés estimés pour l'année 2021. Ce montant est obtenu en pondérant les coûts cachés de l'Association pour l'année 2021, avec le ratio 2,3. La valeur de la colonne (c) est calculée en déterminant le nombre d'heures de coûts cachés des entretiens d'évaluation pour chaque dysfonctionnement détaillé, multiplié par l'indicateur synthétique CHVACV de 8,7 €. La colonne (d) contient les hypothèses de changement qui peuvent être prises aussi comme suggestions managériales. La colonne (e) soustrait les colonnes (b) et (c).

Tableau 71. Résultats financiers détaillés estimé pour les municipalités

Résultats financiers détaillés estimé pour les municipalités					
Dysfonctionnements élémentaires (a)	**Coûts cachés 2021 (b)**	**Coûts cachés 2023 (c)**	**Hypothèse de changement (d)**	**Gain financier 2023 (e) b - c**	**Taux de recyclage (f) e / b**
Sous total : Manque de productivité	293 101 €	174 980 €		118 121 €	40%
La perturbation due décision changeantes	7 013 €	3 857 €	La mise en place d'une coordination pour tous connus ou chaque heure est assignée à des activités synchronisées tant aux niveaux interne qu'externe	3 156 €	45%
Les interruptions ont un impact sur l'exécution	6 608 €	3 634 €	La mise en place de protocoles des gestions des urgences qui garantit la non-rupture de la synchronisation des activités	2 974 €	45%
La délégation des tâches administratives	3 986 €	2 192 €	Initier un processus de synchronisation plus profonde afin de négocier et concerter les activités plus valorisées pour les acteurs et cocréer une solution.	1794 €	45%
Les maires ordres projets supplémentaires	231 290 €	138 774 €	La mise en place de la synchronisation concertée avec les maires et l'utilisation de la	92 516 €	40%

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

			technologie transférée permet l'amélioration de la gestion des projets multiples, simultanés et consécutifs.		
Les Secplan donnent des ordres supplémentaires	12 326 €	7 395 €	La mise en place de la synchronisation concertée avec les maires et l'utilisation de la technologie transférée permet l'amélioration de la gestion des projets multiples, simultanés et consécutifs.	4 930 €	40%
Modifications aux exigences initiales	31 878 €	19 127 €	La mise en place de la synchronisation concertée et l'adoption de la technologie transférée permettent que les modifications aux exigences initiales soient résolues dans le court temps	12 751 €	40%
Sous total : Le personnel n'est pas géré et pas synchronisées	4 618 €	725 €		3 894 €	84%
Le manque de planification	2 231 €	446 €	L'implémentation d'un plan de formation intégrée coconstruit et un manuel de formation auto crée avec chaque activité valorise en heures et qui soient explicités les mécanismes de communication, coordination, concertation.	1 785 €	80%
Personnel excessif dans une procédure	794 €	119 €	La mise en œuvre du manuel de formation intégrée ou soient explicités les mécanismes de communication, coordination, concertation pour chaque activité	674 €	85%
Le manque de préparation des réunions	1 594 €	159 €	L'établissement de protocoles tels que la fiche de résolution, réduit le manque de préparation des sorties sur le terrain	1 435 €	90%
Sous total : Manque de qualité des services et surtemps	34 907 €	8 368 €		26 539 €	76%
Les retards et les délais non respectés	5 580 €	1 451 €	Garantir un système de synchronisation décentralisé, en temps réel et concerté des activités. Calculer les coûts cachés pour chaque acteur selon sa propre valorisation des heures, et pour chaque délai non respecté	4 129 €	74%
Projets comportant des erreurs techniques	7 013 €	701 €	L'implémentation d'un plan de formation intégrée coconstruit et un manuel de formation auto construit avec chaque activité valorisée en heures et identifier aussi les heures à économiser s'améliorent les erreurs techniques.	6 311 €	90%
Projets erreurs de propriété intellectuelle	19 127 €	5 738 €	La présence de politiques et de procédures écrites et claires et pratiques, permet de réduire les erreurs de propriété intellectuelle	13 389 €	70%
Projets réévaluation financière	1 594 €	239 €	La concertation de systèmes de communication, sauvegarde et partage de l'information en temps réel ; et adapter la technologie qui mieux résoudre le manque de synchronisation qui génère la réévaluation financière des projets	1 355 €	85%
Projets reportés	1 594 €	239 €	Utiliser la grille des compétences socio-économique et coconstruire un plan de formation intégré et stimulant qui élimine le manque de	1 355 €	85%

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

			compétences qui conçois le manque de synchronisation pour le quelle les projets soient rapportés		
Sous total : Les coûts d'opportunité en raison de la décharge	81 708 €	81 708 €		81 708 €	100%
Vente de la décharge	81 708 €	81 708 €	Établir comme critère de préfaisabilité pour les projets ayant un impact sur le public : les niveaux de synchronisation avec la propre définition de la valeur publique qui est du public qui sera directement et indirectement affectée	81 708 €	100%
Total	**414 334 €**	**265 781 €**		**230 261 €**	**56%**

Les coûts cachés pour les municipalités s'élèvent à 265.000 € pour l'année 2023. Les résultats de la simulation permettent également de projeter que les coûts cachés recyclables peuvent atteindre 230 000 €, ce qui représente 56% de taux de recyclage des coûts cachés initiaux. Étant donné qu'il y a quatre municipalités et en considérant que ces montants sont sous-estimés, nous faisons l'hypothèse que lorsque nous les multiplions par quatre, les coûts cachés totaux s'élèvent à 1 063 000 €, année 2023, en ne considérant que le service municipal de planification (Secplan).

Le tableau 72 montré les calculs des résultats globaux pour quatre municipalités.

Tableau 72. Résultats globaux pour quatre municipalités

Type de résultats globaux (a)	Coûts cachés 2021 (b)	Coûts cachés 2023 (c)	Gain financier 2023 (e) b - c	Taux de recyclage (f) e / b
Total global par municipalité	414 334 €	265 781 €	230 261 €	56%
Multiplié par quatre municipalités	1 657 336 €	1 063 124 €	921 044 €	56%
Nombre total d'heures perdues ou gagnées = (b, c ou e) / CHVACV 8,7	190 498 h	122 198 h	105 867 h	56%

Les dysfonctionnements et les coûts cachés constituent dès qu'ils existent des performances cachées potentielles, donc une source d'innovation et d'autofinancement. Les données montrent qu'au moins 100 000 heures de travail sont perdues chaque année. Ces heures peuvent être partiellement récupérées et réallouées à des projets d'innovation qui ajoutent de la valeur publique à une population qui en a besoin pour développer son potentiel humain.

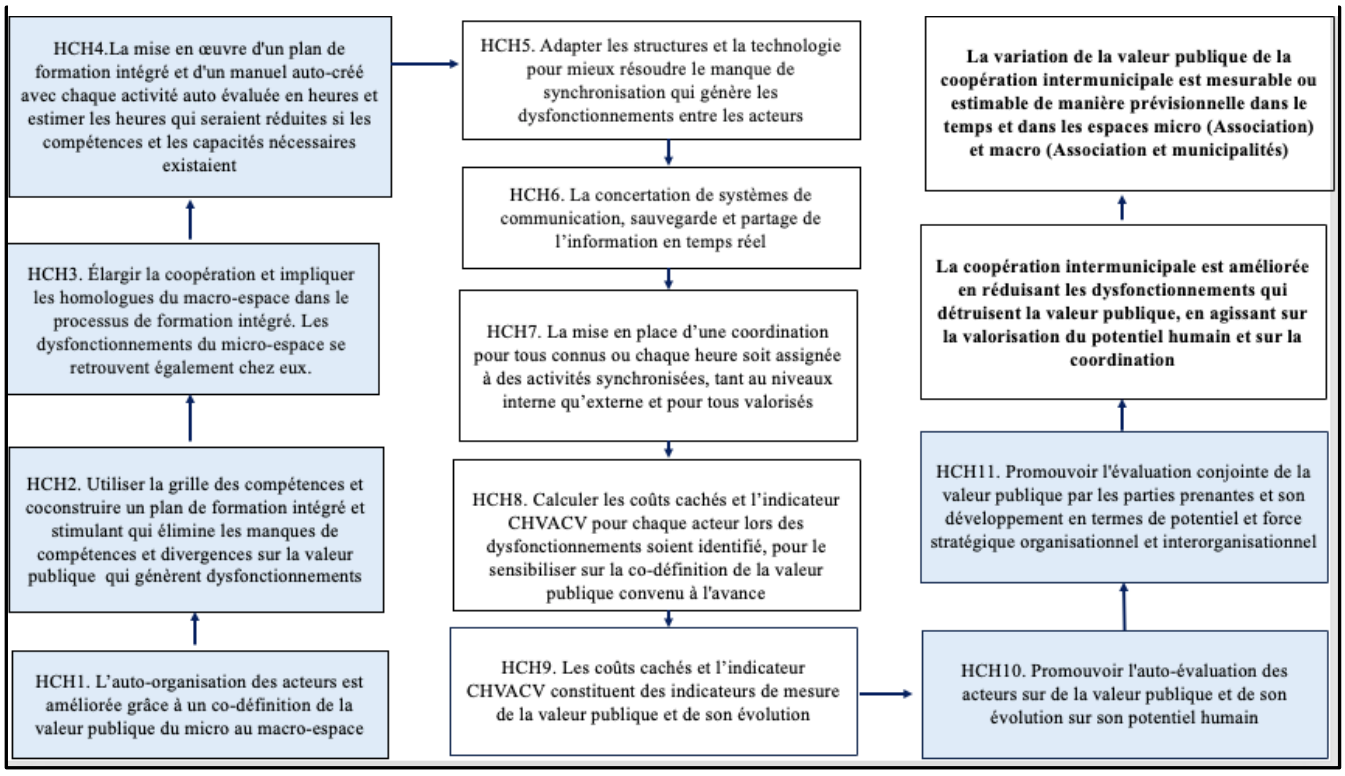
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Les résultats confirment ainsi que les dysfonctionnements et les coûts cachés des associations et de la coopération inter-municipale génèrent une destruction de la valeur publique, et que le management des acteurs de l'Association et des municipalités réduit les dysfonctionnements en libérant des heures de travail réallouables à d'autres activités et projets..

8.2.6. Facteurs ayant contribué à la conversion des coûts cachés

Dans cette section, nous présentons les hypothèses de changement suffisantes et nécessaires à la réalisation des estimations de recyclage proposées dans l'analyse des résultats financiers. Les hypothèses de changement pour atteindre les résultats de réduction de coûts cachés et partant d'augmentation de la valeur publique sont synthétisées dans la figure 36.

Figure 34. Synthèses des hypothèses de changement



Cette figure 36 est expliquée en détail dans le sous-chapitre 8.3 suivant.

En conclusion de ce sous-chapitre, nous présentons la balance économique de l'Association en termes de coûts et d'heures. Le tableau 73 présente la balance économique dérivée de la mise en œuvre de la recherche par l'Association et son personnel en incluant le secrétaire exécutif:

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tableau 73. Balance économique du processus de changement

Balance économique de la recherche			
Actions concrètes	Date	Temps heures	Coûts en heures
Participation aux entretiens de diagnostic socio-économique = 16 personnes x 1 heure en moyenne	01/10/2021 au 15/11/2021	16	134 €
31 réunions x 9 personnes en moyenne x 1 heure en moyenne (voir annexe 2 de ce chapitre : détail des réunions)	03/12/2021 au 13/07/2023	280	2 300 €
16 x 130 heures participation à la formation et transfert technologique	01/08/2023 au 15/12/2023	2080	17 400 €
11 personnes x 1 heure en moyenne participation à l'entretien d'évaluation finale	16/10/2023 au 23/11/2023	11	90 €
Total estimé d'investissement incorporel		**2 400**	**20 000 €**
Total estimé à recycler de coûts cachés			**157 784 €**
Total estimé de retour sur investissement			**137 784 €**

Du tableau 73, on peut constater que pour l'Association l'investissement incorporal s'est élevé à 20 000 €, soit 1 250 € par personne avec un total de 2 400 heures. Cependant, on estime que le retour sur investissement pourrait dépasser les 100 000 € et les 15 000 heures récupérées.

8.3. Limites de la recherche-intervention : dysfonctionnements nouveaux et non résolus

8.3.1. Les dysfonctionnements non résolus

Parmi les limites de notre recherche-intervention, figurent des dysfonctionnements non résolus tels que l'absence de garanties et de stabilité de l'emploi au sein de l'Association. Cela est dû à la dépendance du financement du niveau central et au manque de stratégie à long terme empêchant l'autofinancement. Le manque de stratégie à long terme est attribué à la forte rotation des maires, ce qui affecte le conseil d'administration de l'Association qui constitue sa plus haute autorité et son organe décideur.

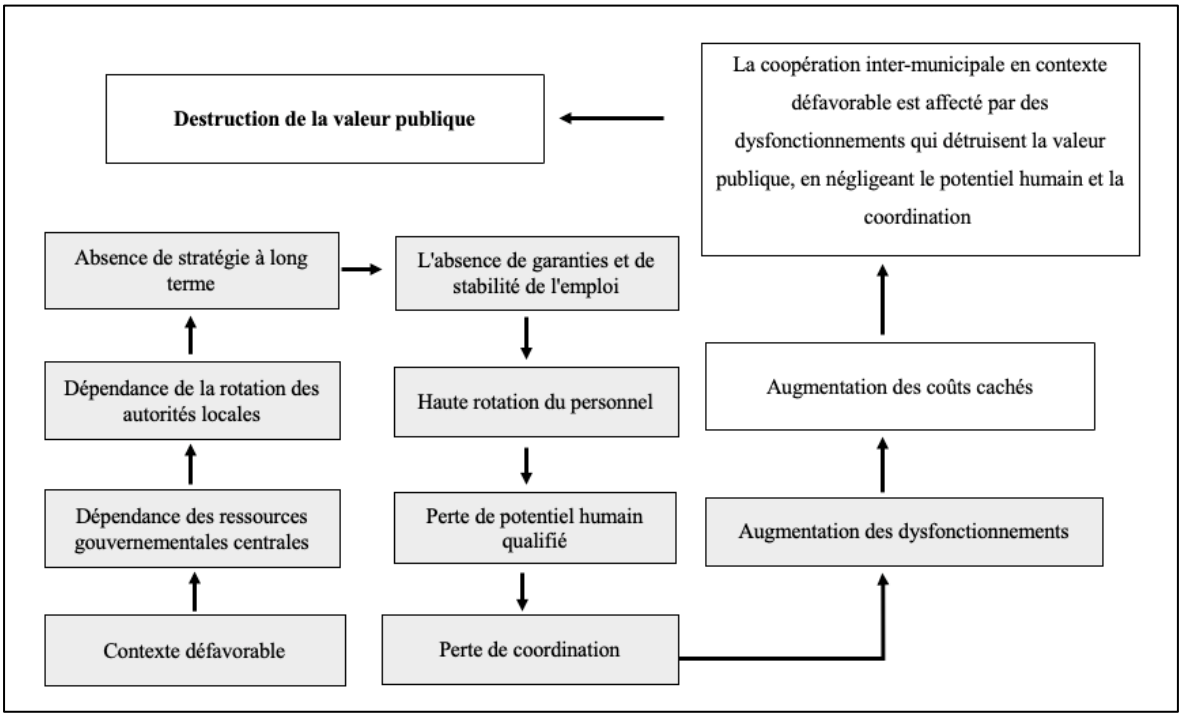
Les dysfonctionnements élémentaires découlant de cette problématique engednrent la forte rotation du personnel, dont les coûts cachés calculés en 2021 s'élevaient à 20 000 euros. Cela pourrait entraîner la perte de l'investissement en heures de l'Association dans la formation reçue, les compétences nécessitant de la pratique et du temps pour se développer pleinement. L'indicateur socio-économique de la rotation du personnel met l'attention sur le risque de perte de potentiel créé, de potentiel humain qualifié et aussi de coordination interindividuelle et interinstitutionnelle qui affecte la coopération intermunicipale.

D'autre part, dans le cadre de la recherche et de la mise en œuvre du plan d'amélioration des déchets solides domestiques, les fonctionnaires municipaux interrogés ont fait état des mêmes

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

problèmes que ceux rencontrés par leurs homologues chargés de la conception de projets d'infrastructures publiques et le personnel de l'Association : la précarité des contrats, l'instabilité de l'emploi et la rotation élevée du personnel. Cela met en péril la mise en œuvre de politiques environnementales telles que la gestion des déchets solides domestiques et la mise en œuvre de projets visant à satisfaire les besoins fondamentaux de la population. Nous avons montré que l'Association présente un niveau élevé de conflictualité avec les communautés mapuches, en raison de la mise en œuvre de la décharge sanitaire et les conséquences déjà présentées.

Figure 35. Synthèse *de* la problématique et de ses dysfonctionnements



Par conséquent, les dysfonctionnements restants à traiter au sein de l'Association sont les suivants :

- La dépendance de la rotation des maires
- L'absence de stratégies à moyen et long terme
- La dépendance du financement du gouvernement central
- L'absence de garanties et de stabilité de l'emploi
- La rotation élevée du personnel
- La perte de potentiel humain qualifié
- La perte de coordination.

Ces dysfonctionnements impactent les capacités ou les conditions dont dispose l'Association pour son autonomie et sa gestion. La réglementation a laissé les associations sous la dépendance des maires, qui n'agissent pas toujours en faveur de l'Association ni de ses membres, mais peuvent agir dans leur propre intérêt. Nos résultats de recherche nous permettent aussi d'analyser comment,

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

malgré la réglementation nationale et le contexte défavorable, il est possible d'agir au moins partiellement sur les dysfonctionnements. Cette explication est complémentaire de la figure 39.

Avec une meilleure *synchronisation* entre les activités de l'Association et celles qui ajoutent de la valeur pour son personnel et les fonctionnaires municipaux, la performance et la valeur publique s'accroissent, et la valeur publique de l'Association est possiblement davantage reconnue. Ainsi, le potentiel humain est le noyau à partir duquel il est possible d'agir au moins partiellement sur certains de ces dysfonctionnements.

La valeur publique sera générée au bénéfice des utilisateurs et des citoyens. Cette convergence ou synchronisation ne se produit pas spontanément, ni par l'imposition de normes ou de règles de contrôle, mais par un processus de développement progressif du potentiel humain.

Ainsi selon nos résultats, ce n'est pas une action directe pas sur les comportements humains. Les comportements humains ne peuvent être pas modifiés mécaniquement, comment une machine o un téléphone portable. Si le personnel est contraint dans ses comportements par exemple à effectuer des tâches non rémunérées ou à réaliser les tâches autres que les siennes, ces activités qu'il est contraint de réaliser et qu'il ne valorise pas dans sa conscience seront de qualité médiocre, générant ainsi des dysfonctionnements et des coûts cachés au lieu de créer la valeur ajoutée attendue.

Si l'Association part de ce levier de la création de valeur publique, c'est-à-dire qu'elle commence à agir avec son public interne pour se synchroniser davantage sur des actions à forte valeur ajoutée, et qu'elle aboutit à une co-définition de la valeur publique comprise par tous les acteurs, elle se donne davantage de chance d'atteindre une valeur publique globale, tout comme c'est le cas avec le PIB national. Elle pourra fournir des services de qualité portant l'énergie stratégique des acteurs internes. Par conséquent, c'est la qualité des services qui ajoute de la valeur publique de l'Association à ses utilisateurs et citoyens.

La valeur publique que l'Association offre à ses utilisateurs entraînera leur satisfaction. Celle-ci créera une interdépendance à l'égard de la valeur publique co-produite par l'Association et pour ses utilisateurs. Ainsi, en cas de risque de disparition du financement central, nous nous attendons à ce que les propres utilisateurs de l'Association, quel qu'en soit le président, chercheront des moyens de financement et de fournir les capacités dont l'Association et son personnel ont besoin pour leur pérennité. Pour cela, l'Association doit atteindre un niveau de performance qui la rend progressivement indispensable.

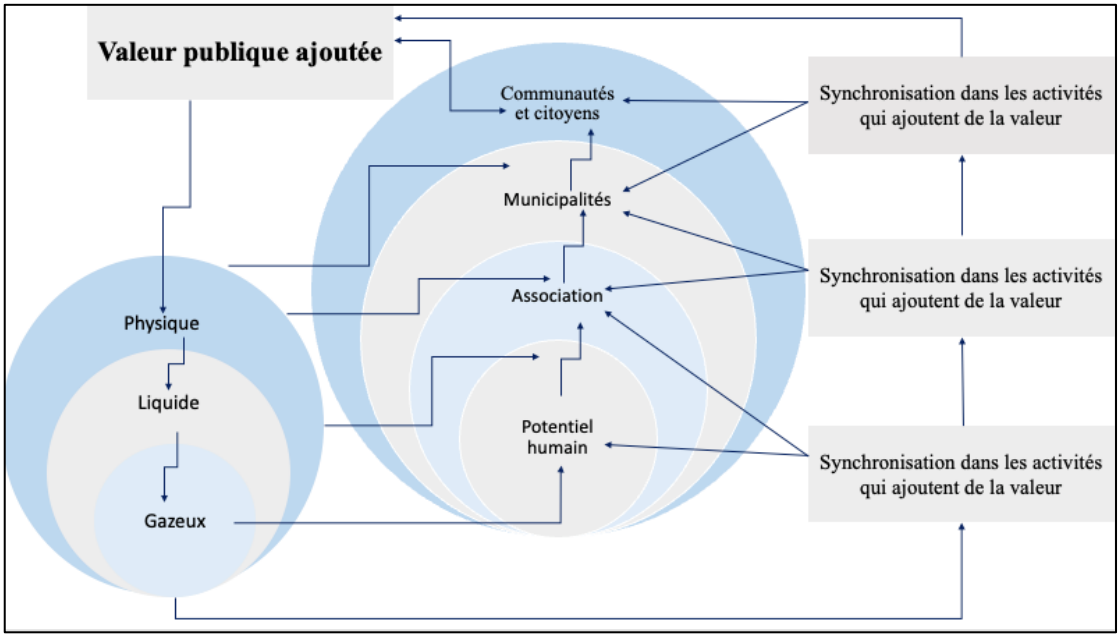
La plupart des actions qui ont été proposées lors de la phase de projet visent à résoudre les problèmes identifiés lors de la phase de diagnostic. Il s'agit d'une transformation innovante (Savall et Zardet, 1987 ; 2015). Selon Savall et Zardet (2014), les thèmes des actions délibérées de

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

changement portant sur la qualité de service, l'intégration des technologies par l'apprentissage de nouveaux savoir-faire, la stimulation constamment renouvelée de l'implication, de l'engagement et de l'évolution permanente des compétences, ainsi que la réadaptation et le remodelage périodique des équipes et des processus. Cet *investissement incorporel dans le développement qualitatif du potentiel humain* est un levier efficace pour définir et piloter des stratégies de développement durables. Selon Savall et Zardet (2014), cela consiste à déclencher des actions de métamorphose dans les trois composants du potentiel humain -les compétences évolutives des acteurs, leurs comportements d'implication et d'engagement dans les activités, ainsi que leur énergie humaine de transformation -. Ceci repose sur un processus d'apprentissage collectif et individuel qui a un effet multiplicateur sur la performance sociale et économique (Savall et Zardet, 2014).

En synthèse, nos conclusions montrant qu'il est possible, malgré la réglementation nationale et le contexte défavorable, d'agir sur la synchronisation du potentiel humain et de développer pleinement leur potentiel de manière à devenir indispensables ou préférables à d'autres options, chez les utilisateurs, Secplan, maire, communautés, citoyennetés…. La figure 38 schématise cette suggestion managériale pour ajouter de valeur publique de manière durable dans la coopération inter-municipale.

Figure 36. Le cycle vertueux de la valeur publique ajoutée dans la coopération inter-municipale



La figure 38 résume notre proposition managériale sur la gestion du potentiel humain pour enclencher un cycle vertueux de la valeur publique : Il est nécessaire de commencer pour une co-définition de la valeur publique et de la synchronisation à partir de cette concertation.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Le cas de la décharge, notamment pour les communautés mapuches et pour l'environnement.

L'étude qualitative nous a amenés à réfléchir sur des dimensions de la valeur publique que l'on qualifie d'élémentaires. Il s'agit notamment de l'interculturalité et de la protection de l'environnement, qui font partie des conséquences des ruptures de synchronisation dans le cas étudié

L'apprentissage du cas du peuple mapuche et de la destruction du Menoko grâce à la mise en place de la décharge nous amène à suggérer, dans le contexte de la gestion publique et des études de la coopération interorganisationnelle socio-économique qu'avant la démarche d'une politique publique, un programme, un projet ou des services publics, il est utile d'effectuer une préfaisabilité pour prendre en compte la culture, la vision du monde et la manière propre d'interpréter ce qu'est la valeur publique pour eux.

8.3.2. Manque d'indicateurs clés

Une limite de la recherche correspond au manque d'indicateurs clés permettant de vérifier les estimations proposées. Parmi ces indicateurs clés, nous proposons d'instaurer une mesure périodique de quelques indicateurs clés pour renforcer la rigueur de l'évaluation ex-post.

- Temps en heures nécessaire pour les activités clés avant/après la recherche-intervention, *comparé au temps en heures nécessaire pour les activités clés après la recherche-intervention.*
- Nombre de projets contractés par l'assistance technique et livrés dans les délais
- Nombre total des projets requis livrés dans les délais
- Nombre de projets avec des erreurs de forme et de fond
- Nombre d'activités à plus grande valeur publique pour le personnel et nombre d'activités à plus grande valeur publique pour l'Association
- Nombre d'activités à plus grande valeur publique

Avec ces mesures, il serait non seulement possible d'estimer, mais également de confirmer que la coopération inter-municipale dans un contexte défavorable s'améliore durablement en réduisant les dysfonctionnements qui détruisent la valeur publique, en agissant sur la valorisation du potentiel humain et sur la coordination.

Par conséquent, les analyses des dysfonctionnements et des coûts cachés de notre cas de coopération inter-municipale nous amènent à suggérer des actions managériales telles que la gestion pour la concertation d'une co-définition de la valeur publique.

La protection de l'environnement doit également être incluse dans les dimensions élémentaires de la valeur publique. Sa destruction menace le bien-être corporel de l'être humain et selon les

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

mapuches le bien être spirituel aussi. Le droit à vivre dans un environnement sans pollution qui ne menace pas la santé et la capacité humaine à contribuer à la valeur publique en incluant la nature même, nous fait proposer une autre suggestion : les organisations doivent élargir le management afin qui gèrent la divergence entre la valeur publique durable et ses actions publiques qui compromet le bien-être des générations futures.

8.4. Confrontation des résultats aux hypothèses

Ce sous-chapitre présente une synthèse de la validation des hypothèses et sous-hypothèses de la recherche. Dans un premier temps, nous présentons l'état de validation général des sous-hypothèses annoncées dans l'introduction. Puis, dans un second temps, nous commentons la validation de l'hypothèse centrale minimale et maximale.

8.4.1. Validation des sous-hypothèses de la recherche

Cette thèse de doctorat avait pour objectif d'identifier les liens entre dysfonctionnements et valeur publique, puis les liens entre valorisation du potentiel humain et coordination et accroissement de la valeur publique. Ainsi, nous avons résumé les sous-hypothèses de la recherche au sein du tableau suivant, le carré noir symbolisant une validation forte sur notre terrain de recherche.

Tableau 74. Validation des sous-hypothèses de la recherche

Validation des sous-hypothèses de la recherche					
N°	**HD**	**HE**	**HE**		**HP**
HD1 ■	Les dysfonctionnements et les coûts cachés des associations et de la coopération inter-municipale génèrent une destruction de la valeur publique.	HE1 ■	Les comportements des acteurs associatifs et de la gouvernance, en interaction avec les structures sont à l'origine de ces dysfonctionnements	HP1 ■	Le management des acteurs de l'Association et des municipalités réduit les dysfonctionnements
HD2 ■	Le manque de coopération au sein de l'association et avec les municipalités nuit à la qualité et à la quantité des services rendus aux citoyens	HE2 ■	L'hyperspécialisation du travail et la séparation des fonctions ont un impact négatif sur la coopération interne à l'association et avec les municipalités	HP2 ◣	Développer les compétences collectives et co-construire un plan de formation intégrée avec les acteurs associatifs et municipaux développe la coopération et améliore la qualité de services aux citoyens
HD3 ■	Les coûts cachés et l'indicateur de contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (CHVACV) constituent des indicateurs de mesure de la valeur publique et de son évolution	HE3 ◣	Les coûts cachés et la CHVACV représentent des ressources économiques potentielles pour financer les services publics sans ressources externes nouvelles	HP3.1 ■	Le recyclage des dysfonctionnements en actions d'amélioration constitue une contribution humaine pour la création de valeur publique.
				HP3.2 ■	Le développement du potentiel humain et de la coordination sont des leviers de réduction des

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

					dysfonctionnements et de développement de la valeur publique
H.D.4 [redacted]	La mesure des coûts-performances cachés sensibilise les acteurs à la perte de ressources et de réduction des services fournis	H.E.4 [redacted]	La valorisation des coûts cachés avec la participation active des acteurs accroît leur acceptation	H.P.4 [redacted]	L'estimation par les acteurs eux-mêmes des ressources temps susceptibles d'être économisées par des actions d'innovation constitue un pronostic facilement intériorisé par les acteurs

8.4.2. Validation de l'hypothèse centrale minimale

Tout au long du processus de recherche-intervention socio-économique, la structuration du changement a reposé sur la capacité des acteurs à générer des actions d'amélioration. La catégorisation par domaines d'actions d'amélioration socio-économique a mis en évidence des actions marquantes visant à synchroniser le travail interne et externe avec les homologues municipaux. Ainsi, le processus d'innovation socio-économique, fondé sur la mobilisation des acteurs autour de la transformation permanente de la coopération inter-municipale a permis de générer *deux projets de changement* : d'une part, le projet de développement du potentiel humain de l'Association et de façon beaucoup plus limitée des fonctionnaires municipaux et, d'autre part, le projet nommé "plan de gestion des déchets solides domestiques" visant à rétablir aussi les liens avec la communauté.

Les dispositifs méthodologiques mis en place ont mis en lumière une forme initiale de coopération inter-municipale qui n'a pas structuré son cycle vertueux de la valeur publique. Cela nous a amenés à poser notre première hypothèse, HD1. Les dysfonctionnements et les coûts cachés des associations et de la coopération inter-municipale génèrent une destruction de la valeur publique. Nous avons validé cette hypothèse dans les chapitres 5 et 6 de la thèse. De plus, la destruction de la valeur publique a mis en éclairage notre deuxième hypothèse le manque de coopération au sein de l'Association et avec les municipalités, nuisant à la qualité et à la quantité des services rendus aux citoyens, HD2. Ainsi, nous avons validé cette deuxième hypothèse dans les chapitres 5 et 6 de la thèse.

Le processus de changement socio-économique a favorisé le développement d'une coopération transversale de toutes les catégories d'acteurs au cours des activités liées à la prestation de services d'infrastructure publique et du projet sur la protection de l'environnement. Ce travail en équipe multi disciplinaire (topographe, architecte, ingénieur civil, ingénieur construction, secrétaire exécutif, Secplan, fonctionnaires municipaux, citoyennes) a permis à la fois de les interviewer dans les diagnostics socio-économiques; de les impliquer lors des sessions mensuelles dans les groupes de projets et de l'émergence d'actions d'innovation ; et les professionnels de l'Association et leurs homologues municipaux ont participé à la formation intégrée une manuel de formation intégrée, qui a été essentiel pour la recherche.

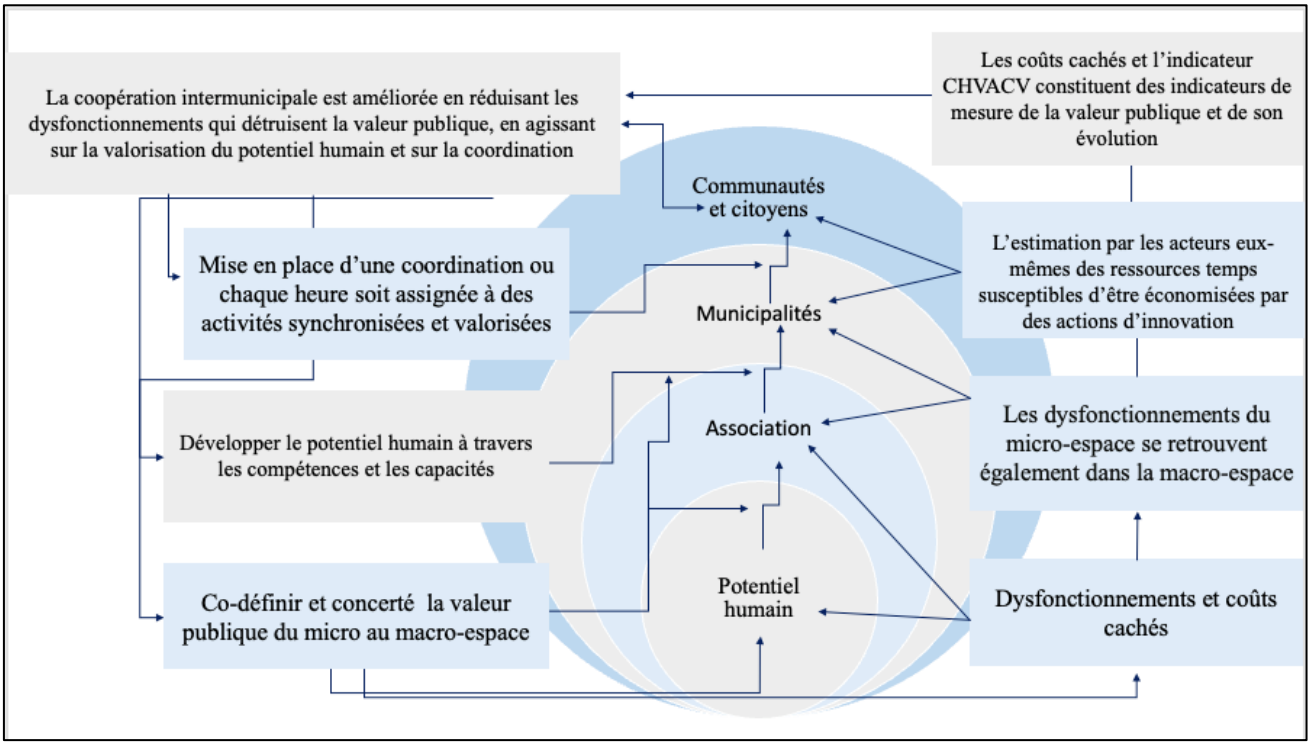
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

D'un côté, le manuel de formation intégrée a permis que la plupart des participants soient formés aux principes du management socio-économique et au transfert technologique, ce qui a facilité la synchronisation et la coordination des compétences. D'autre part, cela a permis de valider l'hypothèse HD3 qui souligne que les coûts cachés et l'indicateur de contribution horaire à la valeur ajoutée sur coûts variables (CHVACV) constituent des indicateurs de mesure de la valeur publique et de son évolution. Dans le manuel, les participants ont détaillé chaque activité, en valorisant le temps qu'ils estiment pouvoir réduire grâce à leur potentiel humain développé. Ces données, utilisant la méthode de calcul des coûts-performances cachées et l'indicateur CHVACV, nous ont conduit à mesurer la valeur publique et son évolution dans l'Association par rapport à l'année 2021, et une simulation a été effectué pour les municipalités.

Finalement dans les manuels de formation intégrée et dans les entretiens d´évaluation de la recherche, on peut constater à travers les phrases témoins, de nouvelles idées d'amélioration, des indicateurs clé et de nouvelles innovations de coopération. Le chapitre 7 a fourni les détails. Ce qui démontre notre quatrième hypothèse qui met en lumière la mesure des coûts-performances cachés sensibilise les acteurs à la perte de ressources et de réduction des services fournis.

À partir de ces résultats, nous concluons que la coopération intermunicipale s'est améliorée en réduisant les dysfonctionnements qui détruisent la valeur publique, en agissant sur la valorisation du potentiel humain et sur la coordination. Nous validons ainsi l'hypothèse centrale minimale.

Figure 37. Synthèse graphique de nos hypothèses et de leur validation



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Les Figures 36 et 38 résument l'articulation entre les hypothèses qui ont conduit à la validation de l'hypothèse centrale minimale.

8.4.3. Validation de l'hypothèse centrale maximale

Les résultats de l'étude nous amènent à conclure que les acteurs en auto-organisation ont tendance à entreprendre des actions pour leur propre valeur ajoutée ou valeur publique, en utilisant leur temps de travail pour des actions non synchronisées. Ils décident seuls quelles activités leur apporteront de la valeur ajoutée et leur priorisation. Le résultat est un désordre organisationnel. Nous proposons qu'ils puissent être synchronisés, mais cette synchronisation doit commencer par co-définir la valeur publique. Si, dans celles-ci, les acteurs sont d'accord et synchronisés, ils en déduiront la complémentarité des compétences et leur coordination. Ceci se traduira par un comportement composé d'actions de qualité. La mesure des coûts-performances cachés et l'indicateur CHVACV sont des outils analytiques pouvant être utilisés pour synchroniser les acteurs en commençant par la sensibilisation sur les actions porteuses de valeur pour tous.

Pour cela, nous proposons que ces outils analytiques soient utiles comme mesure de la valeur publique et de son évolution dans le temps.

Par exemple, dans les résultats du manuel de formation intégrée, tant les fonctionnaires municipaux que les professionnels de l'Association ont estimé les heures qu'ils économiseraient en développant leurs nouvelles compétences. Ces heures estimées pourraient être évaluées ou autoévaluées à la fin de l'année 2024 pour déterminer dans quelle mesure elles ont effectivement diminué ou augmenté. Elles peuvent aussi être négociées pour une période plus longue.

Ainsi, notre hypothèse maximale est que *la variation de la valeur publique de la coopération intermunicipale est mesurable ou estimable de manière prévisionnelle dans le temps et dans les espaces micro (Association) et macro (Association et municipalités).*

8.5. Confrontation des résultats à la littérature

Tout d'abord, en ce qui concerne les études sur la coopération intermunicipale basées sur la théorie des coûts de transaction, dédiée à l'étude de la coopération intermunicipale *horizontale*, nous contribuons en élargissant l'analyse des risques et en suggérant d'inclure l'analyse des coûts cachés, souvent négligée dans les systèmes d'information comptable traditionnels. D'autre part, les études basées sur la théorie de l'agence supposent une relation hiérarchique verticale entre le mandant et l'agent, où la méfiance envers l'agent favorisant ses propres intérêts au détriment de ceux du mandant est l'un des principaux risques. Ainsi, des mécanismes de contrôle sont mis en place pour garantir le comportement de l'agent.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Dans la théorie socio-économique, les études mettent en lumière des caractéristiques propres à l'être humain qui rendent son comportement imprévisible. Par exemple, Xavier Pierre (2010) souligne que les relations interorganisationnelles et interpersonnelles sont complexes, et structurent les difficultés rencontrées par les acteurs dans la mise en œuvre de la coopération interinstitutionnelle à travers les phénomènes de compétence, d'égocentrisme et de nécessité de gestion des acteurs pour développer la coopération.

La théorie socio-économique souligne les caractéristiques naturelles et récurrentes de l'être humain : « doté d'intelligence, l'être humain possède une capacité potentielle lui permettant de comprendre son environnement et de trouver des moyens d'action pour survivre et atteindre ses objectifs, indépendamment de son niveau d'éducation, de son niveau hiérarchique et de son niveau de responsabilité dans l'organisation. Il a le talent d'un comédien ou d'un acteur, ce qui l'encourage à adapter son comportement aux situations ou aux personnes avec lesquelles il interagit. Il peut être considéré comme un stratège, doté de plusieurs objectifs qui le mobilisent, suivant un chemin déterminé pour les atteindre, en utilisant les ressources dont il dispose ou qu'il obtient par lui-même. Il a une capacité et une propension naturelles à la désobéissance, c'est-à-dire qu'il a spontanément du mal à se conformer aux instructions et aux ordres d'autrui. Il est amnésique, sa capacité de mémoire est limitée et sa propension naturelle à l'oubli est illimitée et récurrente » (Savall et Zardet, 2021, p.40)

La théorie socio-économique définit "la performance sociale comme la satisfaction des besoins humains des parties prenantes. Cette satisfaction dépend de la qualité du fonctionnement de l'organisation en variables explicatives, représentant à la fois des dysfonctionnements et des actions d'amélioration" (Savall et Zardet, 1987, p. 191). La performance sociale d'une organisation "correspond à sa capacité à offrir un nombre élevé et durable de situations de travail (emplois, postes, fonctions) qui offrent aux personnes des opportunités de développement émotionnel, social, relationnel, culturel et professionnel dans leur environnement de travail quotidien" (Savall et Zardet 2004a).

La mesure des performances sociales s'appuie sur des indicateurs révélant le déficit de satisfaction des besoins humains des parties prenantes (Savall et Zardet, 1987). Ces indicateurs, illustrant l'efficacité sociale, peuvent être convertis en termes financiers à travers l'application de la théorie des coûts-performances cachées. Cette théorie offre la possibilité d'élargir l'évaluation de la performance économique apparente d'une organisation à sa performance cachée, comme démontré dans notre étude de cas.

L'analyse socio-économique part de l'hypothèse suivante : l'amélioration des performances économiques est possible sans nouvelles ressources financières externes grâce à une meilleure interaction entre les structures et les comportements (Savall et Zardet, 1987).

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Nos résultats montrent qu'en améliorant la valorisation du potentiel humain, la coordination et la coopération *verticale* de la coopération inter-municipale, on améliore également la coordination et la coopération *horizontale* de la coopération intercommunale, en ajoutant de la valeur publique. De cette manière, nous avons contribué aux études sur la coopération inter-municipale en fournissant des détails sur ses dysfonctionnements, ses coûts cachés et en mesurant la variation de la valeur publique. Dans ce sens, nous avons proposé des idées managériales concrètes qui peuvent être utilisées dans d'autres contextes de coopération interorganisationnelle.

Notre contribution à la littérature socio-économique est l'étude d'un cas unique de changement organisationnel qui a eu des impacts sur la coopération inter-municipale. Un cas qui fournit des informations riches sur les dysfonctionnements rencontrés, avec les particularités propres au contexte municipal et aux associations au Chili, notamment dans un territoire isolé. Un cas qui montre comment la méthodologie socio-économique et ses outils, ont permis des changements profonds en découvrant une nouvelle synchronisation vecteur de valeur publique ajoutée au potentiel humain de coopération inter-municipale.

Cela a permis d'estimer, de la part des mêmes acteurs, des résultats positifs en termes de réduction des coûts cachés, de réduction des coûts par personne et de recyclage du temps en heures, tant pour le personnel de l'Association que pour les fonctionnaires municipaux. De plus, ce cas apporte aux études socio-économiques des approches sur la valeur publique et dimensions telles que l'interculturalité et la protection de l'environnement.

La valeur publique

La valeur publique, comme nous l'avons analysée dans le chapitre 3 de la thèse, est un concept considéré par certains auteurs comme vague et ambigu. Moore, qui a introduit le terme en 1995, a indiqué que la valeur publique est définie par l'autorité politique et la bureaucratie. Cela a suscité des critiques et de nouvelles définitions, ainsi que des développements tels que la co-construction ou la cocréation de la valeur publique. Dans ce contexte, l'utilisateur joue un rôle clé tant dans sa création que dans sa destruction et dans son évaluation de la valeur publique. D'autre part, certains auteurs se sont concentrés sur la mesure de la valeur publique, un concept qui visait à offrir un nouveau paradigme post-bureaucratique et post- nouveau management public.

Parmi les auteurs qui se sont concentrés sur la mesure de la valeur publique, ils l'ont fait à travers des méthodologies quantitatives et qualitatives. Dans les études récentes figurent celle de Puro, Min et Kelly, 2023 : avec l'analyse de régression multivariée utilisée pour tester les relations entre la valeur publique et la prestation de services, et les modèles logit pour tester les relations entre la prestation de services et les résultats en matière de valeur publique.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

L’approche utilisée dans notre recherche présente des proximités avec le travail de Puro, Min et Kelly (2023). Les proximités sont, pour exemple, avec leurs résultats sur l'importance des formes organisationnelles qui créent de la valeur par la prestation de services publics ; sur la dépendance au financement public affecte la relation entre la demande de services et la capacité à répondre avec des services de qualité aux patients. De plus, leurs résultats montrent une relation significative entre la valeur culturelle et la fourniture de services publics pour répondre aux besoins sociaux des patients.

Les hôpitaux ayant un plus grand engagement envers la communauté et des dépenses plus élevées en matière de bien-être communautaire sont plus susceptibles d'offrir des services publics de qualité. Dans tous ces concepts et définitions, nous trouvons des similitudes. Cependant, sur le plan culturel dans le cas étudié dans la thèse avec le conflit mapuche et la décharge, la valeur culturelle n'a pas été prise en compte dans la préfaisabilité du projet. Avec des conséquences de destruction de la valeur publique.

En outre, ils constatent des économies de coûts en appliquant des modèles de gestion. Ils évaluent le rôle des stratégies organisationnelles dans la relation entre les résultats publics et la valeur publique : réduction du recours inapproprié aux soins de santé, réduction de l'incidence des maladies, qualité et efficacité du traitement et bien-être général des patients, contribution au "retour sur investissement" (par exemple, économies de coûts) grâce à la réduction du recours aux services de soins de santé une fois les besoins satisfaits. Enfin, nous sommes également proches de ces derniers résultats, à la fois parce que grâce à la méthodologie des coûts cachés, nous cherchons à réduire les coûts inappropriés issus de dysfonctionnements.

Du côté qualitatif, Bozeman et al. (2015) cherchent à mesurer la valeur publique à travers des dimensions telles que la satisfaction du public ; valeur économique (génération d'activité économique/emploi) ; valeur sociale et culturelle (capital social/cohésion) ; valeur politique (dialogue démocratique, participation du public) ; valeur écologique (développement durable, réduction de la pollution, des déchets, du réchauffement climatique).

Nous avons trouvé des convergences avec toutes les dimensions proposées par Bozeman. Parmi les dimensions de la valeur publique mises en évidence par notre thèse, on trouve la valeur de l'interculturalité, la valeur écologique, la valeur économique, la valeur sociale interne et externe et la valeur du potentiel humain. Ainsi, nous avons défini la valeur publique comme la satisfaction des problèmes et des besoins publics, en accordant la priorité aux critères de compétitivité et de solidarité, d'efficacité économique et sociale, ainsi que d'équilibre entre performance et cohésion.

Notre recherche s'inscrit dans le cadre des études précédentes sur la théorie et de la méthodologie socio-économique, plus précisément dans les études de coopération et coordination interorganisationnelle et de la valeur publique. Dans ces études, il est souligné que la modernisation

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

des organisations de service public vise non seulement à améliorer l'efficacité économique, mais aussi à générer de la valeur publique, définie comme la combinaison de résultats économiques et sociaux positifs pour la société. En se basant sur ces résultats, les gestionnaires publics soucieux de performances durables doivent s'orienter vers des approches participatives, négociées, décentralisées et auto-évaluées basées sur la co-construction et la co-production d'actions. En d'autres termes, une approche socio-économique (Savall, Zardet, Goter, 2012).

Dans un contexte d'évolution des besoins sociaux, le secteur public est confronté à une demande croissante de personnalisation des services, passant d'une approche de massification à une approche plus individualisée. Cette évolution nécessite une révision des pratiques de gestion traditionnellement utilisées, jugées inefficaces lorsqu'elles ne répondent pas de manière pertinente aux besoins. Les citoyens sont de plus en plus perçus comme des clients actifs cherchant à satisfaire leurs besoins. Cette évolution se traduit également par une évaluation croissante des services publics, où la notion de résultat est devenue courante. Ainsi, les contrats d'objectifs et de moyens se généralisent, et divers organismes évaluent la qualité, la cohérence et l'efficacité des services publics (Savall H., Zardet V. et Goter F., 2012).

Khenniche et Podevynt-Menant (2021) soulignent que les organisations publiques doivent faire face à une pression croissante en termes d'efficacité et de reddition de comptes, ainsi qu'à des attentes en termes d'efficacité de leur action. Elles mettent en avant l'importance d'une approche commune de la performance de l'action publique, de la co-construction d'un plan d'action politique et stratégique partagé, et de l'élaboration d'indicateurs de gestion prenant en compte le territoire et la population.

Selon Goter (2006), les organisations de service public trouveraient leur légitimité dans la qualité de leur gestion publique, c'est-à-dire dans la capacité de leurs dirigeants à prendre les bonnes décisions pour leur public dans le cadre d'une gestion efficace de la mise en œuvre de ces décisions. De cette conceptualisation découle sa définition de "gestion publique", à laquelle nous souscrivons, se référant aux actes de gestion ayant un impact sur le domaine public. Nous croyons, comme Goter, que la gestion publique peut également se définir comme la gestion qui écoute son public. La définition n'exclut aucun type de public, car les frontières dites "internes" et "externes" de l'organisation sont floues, voire inexistantes.

Ainsi, les notions "interne" et "externe" sont principalement comme référence et communication. Nos seuls critères sont donc (1) l'existence d'une forme d'écoute ; et (2) que cette écoute soit destinée à une entité considérée comme un "public", que ce soit un "client", un utilisateur un "fournisseur" ou un travailleur. Pour synthétiser la définition la gestion : correspond aux actes de gestion qui recueillent ou tiennent compte des besoins du public, interne (personnel) ou externe (utilisateur), de l'organisation (Goter, 2006).

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Adhérant à la définition de la gestion publique de Goter, nous ajoutons un troisième critère : (3) après avoir écouté à son public, il faut co-définir la valeur publique en considération de cette écoute active qui cherche à savoir qui est ce qui le public valorise le plus.

Conclusion du chapitre 8

Gérer les comportements des acteurs pour les adapter aux structures organisationnelles est une tâche qui peut être coûteuse. Comprendre l'être humain comme une entité soumise qui se conformera à toutes les règles et protocoles organisationnels, c'est le comprendre comme un être inhérent, sans pensée, sans intelligence, sans idées. C'est pourquoi, dans sa liberté de conscience et de pensée, il est capable de définir lui-même ce qu'il considère comme ayant une valeur publique. Cela implique qu'il utilisera la ressource temps en fonction de son évaluation de la valeur et de son ordre de priorité.

Pour influencer son comportement, il est nécessaire de co-définir et concerter la valeur publique. Sur la base de cette valorisation du potentiel humain, développer leurs compétences et fournir les capacités dans des actions qui lui apportent une valeur ajoutée et qui apportent du potentiel et énergie stratégique à l'organisation.

Ainsi, nous proposons que la valeur publique trouve sa légitimité en satisfaisant son premier public, le personnel et son potentiel humain. Selon Goter (2006), il n'y a pas de différence entre l'administration publique et privée, les deux fournissent des services publics. Le personnel et leur potentiel humain sont le premier public à qui l'organisation doit fournir de la valeur publique. Cela tient comme revenu, par des actions de qualité chargées de potentiel humain, donnant ainsi une force stratégique à l'organisation. Le personnel se chargera alors de fournir un service de qualité. Ce service de qualité assurera la pérennité de l'organisation dans le temps. L'investissant dans l'intangible afin de développer le potentiel humain permettra la réduction des dysfonctionnements et le recyclage des coûts cachés.

La définition et les dimensions de la valeur publique que nous proposons ne sont que des suggestions. Les résultats de l'étude, dans le cas de l'interculturalité, nous enseignent que chacun est libre de définir ce qu'il considère comme sa vision du monde et donc de la valeur publique. Elle ne peut être imposée, c'est la grâce d'être humain. Dans ce cadre, nous proposons des dimensions telles que celles mentionnées ci-dessus.

La valeur se manifeste dans la vie, par exemple, chez l'être humain, qui apporte de la valeur en développant son potentiel maximal pendant le court laps du temps de la vie humaine. Détruire la valeur signifie gaspiller le temps de la vie humaine en activités que lui ne valorise pas. Le potentiel humain maximal est atteint lorsqu'il utilise son temps dans des actions qui lui apportent de la valeur, ce qui l'amène à changer son emploi du temps et comportement. Au contraire, cela produira des

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

dysfonctionnements générant également des coûts cachés pour l'organisation et coûts d'opportunité pour la personne même, qui ne pourrait pas réaliser des activités qu'elle valorise et qui développent son potentiel.

La méthode de calcul des coûts-performance cachés de et l'indicateur synthétique CHVACV mesurent la valeur publique perdue par une personne en raison de la régulation des dysfonctionnements. C'est-à-dire, des activités qui n'ajoutent pas de valeur d'abord pour la personne elle-même. Nous soulignons que les coûts cachés et l'indicateur synthétique CHVACV mesure aussi la santé du développement du potentiel humain dans son environnement de travail.

Enfin, nous confirmons que la variation de la valeur publique de la coopération intermunicipale est mesurable ou estimable de manière prévisionnelle dans le temps et dans les espaces micro (Association) et macro (Association et municipalités).

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre recherche doctorale s'est centrée sur la coopération inter-municipale et son impact sur la valeur publique, qu'elle soit créée ou diminuée. Au Chili, la coopération inter-municipale a débuté dans les années 1990. En 2011, une réforme constitutionnelle a été mise en place pour résoudre des problèmes associatifs tels que en particulier : le manque d'autonomie financière ; la difficulté de disposer d'un patrimoine propre ; l'absence de réglementation des actes administratifs ; les difficultés dans la gestion du personnel et le manque de stabilité et de direction à long terme.

La situation n'a pas changé après 13 ans de mise en œuvre de la loi, ce qui a constitué un défi et une expérience importante pour notre recherche-intervention socio-économique longitudinale, en utilisant des outils de management afin de connaître en profondeur et de contribuer à transformer l'organisation inter-municipale, du micro-espace au macro-espace. Cela représente une richesse de notre recherche. Parmi les premières conclusions, il apparaît que la réglementation n'est pas un obstacle pour gérer les comportements humains à travers l'engagement envers une stratégie de développement à moyen et long termes. Cela s'explique par le potentiel créé, comme l'ont exprimé les participants eux-mêmes : ce que nous avons semé continuera à donner des fruits à long terme. Cela se produit en créant de la valeur publique par le développement du potentiel humain.

Nous avons constaté qu'intervenir dans la coordination et la coopération verticales permet d'améliorer la coordination et la coopération horizontales. Cela nous a permis de valider nos hypothèses minimale et maximale, nous permettant de vérifier la variation de la valeur publique en comparant l'évolution des coûts cachés entre 2021 et 2023. La coconstruction de cette connaissance de la valeur publique constitue une autre richesse de notre recherche, fruit des outils du management socio-économique et de son approche comportementale structurée.

Cela nous a permis d'enrichir notre définition de la valeur publique. À notre définition initiale, nous avons ajouté qu'il n'y a pas de différence entre les organisations publiques ou privées. Les deux sont des organismes vivants et la valeur publique qu'ils génèrent dépend de leur impact sur le public, qu'il soit interne ou externe. Les barrières existent conceptuellement, car finalement cela se traduit par des interactions humaines qui font fonctionner toute organisation, en modelant les systèmes sociaux, constituant ainsi une forme de régulation sociale. Il est crucial de veiller à la qualité de cette régulation. Gérer les comportements humains pour obtenir leur coopération n'est pas quelque chose qui doit être tenu pour acquis. IL s'agit d'obtenir leur engagement dans un processus transformationnel qui les implique et les rend partie prenante. De cette manière, la coopération et le développement, tant individuel que collectif, humain et structurel, interne ou externe, se réalisent. Ceci est un autre résultat de notre recherche, émergeant de notre cadre théorique et méthodologique, et que nous avons pu vérifier empiriquement grâce à l'interaction avec les acteurs de la coopération intercommunale.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

La mise en œuvre de deux diagnostics socio-économiques, tant internes qu'externes, a révélé que le contexte dans lequel évoluent les associations de municipalités les place dans un état de désorganisation ou de désordre, générant de l'entropie à la fois au niveau organisationnel interne et au niveau externe. Nous avons mis en évidence dans ce cas précis une absence de communication, de négociation, de synchronisation, de coordination et un manque de coopération avec les acteurs des organisations inscrites dans la coopération (homologues municipaux).

Par ailleurs, notre recherche a révélé que chaque individu utilise ses propres outils, instruments et logiciels, entraînant d'importants retards, compromettant la qualité des actions, entravant la coordination interindividuelle, engendrant des pertes de données, des erreurs d'interprétation, ainsi qu'une altération des propriétés et caractéristiques des projets. Ceci conduit en fin de compte au rejet de nombreux de leurs projets présentés aux municipalités.

Les résultats de la recherche confirment qu'un système d'information stimulant a un impact à la fois au niveau individuel et collectif sur les acteurs qui en bénéficient, les incitant à prendre des mesures décisives (Savall & Zardet, 2013). Dans le chapitre 6, nous avons mis en évidence de nombreuses expressions d'acteurs suggérant des propositions d'amélioration et des indicateurs pour mesurer la performance. Ces propositions et actions concrètes permettent de valider que le protocole méthodologique que nous avons suivi a permis d'identifier les causes profondes des dysfonctionnements dans la coopération inter-municipale, notamment dans la gestion de projets d'infrastructure publique. Un problème que nous considérions initialement comme affectant uniquement le personnel de l'Association a également été constaté chez ses homologues municipaux. Par ailleurs, l'investissement dans le potentiel humain se traduit par la création de potentiel ayant un impact tant au niveau micro que macro.

Nos résultats détaillés sur les dysfonctionnements et les coûts cachés de la coopération inter-municipale sont également une autre contribution de notre recherche, surtout de manière longitudinale et dans un territoire défavorisé ou fragmenté. Ce contexte fait que les dysfonctionnements et les coûts cachés se traduisent en opportunités et en richesses pour les acteurs, car face à leurs besoins, ils exploitent au maximum les opportunités qui se présentent dans un contexte où elles sont rares. Cela pourrait également expliquer pourquoi nos résultats sont différents ou exceptionnellement élevés. Pour le personnel de l'Association et les fonctionnaires municipaux, la connaissance de nouvelles méthodologies et l'utilisation de technologies de pointe qui facilitent et accélèrent le travail équivaut à passer de l'utilisation d'une locomotive à celle d'un train à grande vitesse, en référence à Schumpeter (1939).

La formation intégrée a contribué à fournir des informations stimulantes et à investir dans le développement du potentiel humain, en renforçant des connaissances avancées spécifiques et applicables à leurs activités professionnelles et compatibles avec leur environnement, du micro-au

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

macro-espace. Cette action de formation a aussi été une opportunité pour faire participer les homologues municipaux au processus de changement.

La dernière action mise en œuvre dans le cadre de la recherche a été la conception d'un manuel de formation intégrée. Celui-ci a été construit par chaque professionnel avec le détail de ses activités et les outils socio-économiques mis en place. La construction autonome du manuel de formation intégrée, tout en suivant les directives de la formation, a été bien appréciée par les participants comme un instrument de management mais aussi pédagogique, de délégation concertée.

La mise en œuvre du plan de formation intégrée, a agi comme un catalyseur pour l'harmonisation, la synchronisation et la coopération entre les différentes parties prenantes. En établissant un langage technique et technologique commun, il a amélioré la communication interindividuelle et réduit les erreurs. Sa caractéristique d'application pratique et immédiate lui a permis de s'adapter aux besoins individuels de manière efficace, tout en ayant un impact positif sur la prestation de services.

Grâce à ce système, les compétences et les habiletés ont été améliorées, avec une participation active à toutes les étapes du projet. La communication, la coordination et la coopération ont également été améliorées, favorisant ainsi l'exhaustivité et la polyvalence. De plus, l'accès à une information détaillée et instantanée, ainsi qu'à une base de données de modèles de projets, a facilité la gestion des projets multiples et consécutifs. Ce système a également permis la réalisation de modifications de conception et de changements en temps réel, ce qui a considérablement facilité le travail. La création d'un manuel de formation intégrée a également contribué à faciliter la transition vers ce nouveau système. La comparaison du temps en heures par activité a été identifiée comme un indicateur clé de performance cruciale pour évaluer l'impact. Cela a permis de projeter les acteurs pour gagner du temps et réduire les coûts. En mettant l'accent sur une coordination sous la direction d'un coordinateur technique, une communication efficace a amélioré le temps et les ressources. La transparence et l'enregistrement des communications ont amélioré la coordination, tandis que les règles, protocoles et processus organisationnels élaborés avec les professionnels ont permis un fonctionnement efficace.

Des réunions fréquentes et protocolées ont renforcé la coordination, évitant ainsi les malentendus et améliorant les relations professionnelles. En établissant des normes claires pour l'interaction et en dialoguant pour définir clairement les responsabilités, cette communication fluide et protocolée a permis d'éviter les blocages. L'accès partagé à des informations détaillées a également permis d'éviter les malentendus, de réduire les accusations personnelles infondées et les confrontations directes, favorisant l'harmonisation et une communication efficace pour atténuer les tensions. Enfin, la mesure de la performance a indiqué une orientation vers l'amélioration continue, avec une réduction du temps nécessaire à la résolution des remarques et des rejets, ainsi que des erreurs.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Le personnel de l'Association a accru ses compétences. Cependant, la question que nous nous posons est si l'Association aura l'opportunité d'utiliser ce potentiel, compte tenu des pratiques de contrats annuels chaque année renouvelés. Si l'Association perd ses collaborateurs, le personnel emportera ce potentiel accru avec lui. C'est dans le potentiel humain que réside la force stratégique de toute organisation. Sa négligence est la plus grande destruction de la valeur publique (Savall et Zardet, 2014). Nous avons constaté comment la tendance naturelle des individus, malgré leur niveau de conflictualité, incline à la coopération, générant une cohésion non seulement en interne mais aussi avec leurs homologues municipaux. C'est un autre résultat précieux de notre recherche.

Une autre contribution de notre recherche a été notre méthodologie, qui a combiné la recherche, la formation et l'évaluation des impacts à travers la co-définition et la co-construction des connaissances, ainsi que la réduction de la destruction de la valeur publique. Le recyclage potentiel des coûts cachés dépasse les 60 % pour le cas de l'Association et les 50 % pour le cas des municipalités. Cela représente des réserves de richesse qu'il serait dommage de gaspiller. Ce serait reculer et détruire de la valeur publique. Notre proposition d'évaluation des impacts à travers les heures consacrées aux activités professionnelles avant et après les processus de transformation constitue un indicateur clé pour mesurer la valeur publique de la gestion publique et peut être applicable à d'autres processus de changement et de transformation organisationnels.

Nous avons pu valider nos hypothèses, Les résultats de notre recherche ont *validé l'hypothèse HE1* selon laquelle les comportements des acteurs associatifs et de la gouvernance, en interaction avec les structures, sont à l'origine des dysfonctionnements. Cette interaction a révélé une fragmentation des acteurs, avec d'une part, une surcharge de travail signalée par le personnel de l'association et d'autre part, une faible qualité de service et des retards de livraison signalés par leurs homologues municipaux. Le manque de communication a rendu difficile la négociation des accords sur les responsabilités des acteurs, entraînant un manque de coordination et de coopération.

En utilisant les outils du processus de changement socio-économique, nous avons expérimenté et ainsi *validé notre hypothèse prescriptive HPI,* impliquant le personnel de l'association dans un processus de transformation à partir des dysfonctionnements et des coûts cachés. Nous avons également *testé avec succès l'hypothèse prescriptive HE2,* soulignant l'impact négatif de l'hyperspécialisation du travail et de la séparation des fonctions sur la coopération. La formation intégrée a été proposée comme solution, facilitant l'harmonisation du langage technique et technologique, améliorant la communication et réduisant les erreurs.

En impliquant les acteurs dans le processus de formation intégrée, *nous avons confirmé l'hypothèse HP2* selon laquelle le développement des compétences collectives favorise la coopération. Les indicateurs d'impact ont démontré les avantages de cette approche, avec une amélioration de la performance globale de l'équipe. De plus, la mesure des coûts cachés a sensibilisé les acteurs à la réduction des ressources et des services, *validant ainsi les hypothèses HD3 et HD4.*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Bien que L'OCDE ait donné une recommandation de haut niveau au Chili pour l'évaluation de ses politiques, la recherche doctorale nous a permis de constater que l'indicateur CHVACV constitue un nouvel outil analytique pertinent pour évaluer l'efficacité et l'efficience des programmes publics et leurs impacts sur la valeur publique. Cet indicateur permet de déterminer combien coûte, en termes de valeur ajoutée, le temps consacré aux régulations de l'organisation causées par des dysfonctionnements. La valeur ajoutée est un marqueur et un analyseur de la dynamique des organisations. Cet indicateur constitue un baromètre et de la dynamique économique des acteurs, du niveau nanoscopique (individus) au niveau mégascopique (région du monde). Cette création de valeur ajoutée constitue donc un "nano-PIB". (Savall et Zardet, 1987)

Finalement, notre recherche a favorisé le développement d'une coopération transversale entre toutes les catégories d'acteurs, générant des actions d'amélioration et des projets de changement. Ce processus d'innovation socio-économique a permis de restaurer les liens avec la communauté et de promouvoir une transformation permanente de la coopération inter-municipale. Nous pouvons, confirmer que l'indicateur synthétique CHVACV et les coûts cachés sont des instruments précieux pour mesurer l'impact et la variation de la valeur publique.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



BIBLIOGRAPHIE

Abdelmajid Aman. (2021). La formation intégrée, méthode de gestion des compétences: expérimentation dans une administration publique marocaine. Atelier national de reproduction des thèses.

Adam, C., Hurka, S., Knill, C., Guy, B., & Steinebach, Y. (2019). Introducing Vertical Policy Coordination to Comparative Policy Analysis: The Missing Link between Policy Production and Implementation. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice, 21*(5), 499–517. https://doi.org/10.1080/13876988.2019.1599161

Aghion, P., & Tirole, J. (1997). Formal and Real Authority in Organizations. *Journal of Political Economy, 105*(1), 1–29. http://www.jstor.org/stable/2138869

Agranoff, R. (2014). Local Governments in Multilevel Systems: Emergent Public Administration Challenges. *The American Review of Public Administration, 44*(4), 47S–62S. https://doi.org/10.1177/0275074013497629

Agranoff, R., & McGuire, M. (1999). Managing in Network Settings. *Policy Studies Review, 16*, 18–41. https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.1999.tb00839.x

Agranoff, R., & McGuire, M. (2004). Another Look at Bargaining and Negotiating in Intergovernmental Management. *Journal of Public Administration Research and Theory, 14*(4), 495–512. https://doi.org/10.1093/jopart/muh033

Al-Hujran, O., Al-Debei, M.M., Chatfield, A., & Migdadi, M. (2015). The imperative of influencing citizen attitude toward e-government adoption and use. *Computers in Human Behavior, 53*, 189–203.

Aldag, A., & Warner, M. (2017). Cooperation, not Cost Savings: Explaining Duration of Shared Service Agreements. *Local Government Studies, 44*(3), 350–370. https://doi.org/10.1080/03003930.2017.1411810

Alford, J. (2002). Defining the Client in the Public Sector: A Social Exchange Perspective. *Public Administration Review, 62*(3), 337–346.

Alford, J., & Yates, S. (2014). Mapping public value processes. *International Journal of Public Sector Management, 27*(4), 334-352.

Allers, M., & De Greef, J. (2018). Intermunicipal cooperation, public spending and service levels. *Local Government Studies, 44*(1), 127-150.

Alon-Barkat, Saar. (2020). Can Government Public Communications Elicit Undue Trust? Exploring the Interaction Between Symbols and Substantive Information in Communications. *Journal of Public Administration Research and Theory, 30*(1), 77–95.

Althaus, C. (1997). The Application of Agency Theory to Public Sector Management. In G. Davis, B. Sullivan, & A. Yeatman (Eds.), *The New Contractualism?* (pp. 137–153). South Melbourne: Macmillan Education.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Ancona, D.G., & Caldwell, D.F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational teams. *Administrative Science Quarterly, 37*, 634–665.

Andersen, N. Å., & Pierre, J. (2008). Introduction: The study of public administration in Denmark and Norway. *Public Administration, 86*(4), 875-888.

Andersen, O. J., & Pierre, J. (2010). Exploring the Strategic Region: Rationality, Context, and Institutional Collective Action. *Urban Affairs Review, 46*(2), 218–240. https://doi.org/10.1177/1078087410367756

Andrew, S., Short, J., Jung, K., & Arlikatti, S. (2015). Intergovernmental Cooperation in the Provision of Public Safety: Monitoring Mechanisms Embedded in Interlocal Agreements. *Public Administration Review, 75*(3), 401–410. https://doi.org/10.1111/puar.12312

Angnes, J., Mattos, S., Klozovski, M., & Sturm, M. (2013). Consórcio Intermunicipal da Fronteira (CIF): descrevendo as principais ações voltadas ao desenvolvimento regional a partir da perspectiva do poder público municipal. *Revista de Administração Pública, 47*(5), 1116–1188.

Arend, R., & Seale, D. (2005). Modeling alliance activity: An iterated prisoners dilemma with exit option. *Strategic Management Journal, 26*(11), 1057–1074.

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.

Barthélémy, J., Fulconis, F., & Mothe, C. (2001). Information technology adoption in SMEs: An integrated framework. *Omega, 29*(2), 143-156.

Bartoli, A., Kéramidas, O., Larat, F., & Mazouz, B. (2011). Vers un management public éthique et performant. *Revue française d'administration publique, 140*, 629–639.

Bechky, B. A. (2003). Sharing meaning across occupational communities: The transformation of understanding on a production floor. *Organization Science, 14*(3), 312-330.

Bel, G., & Warner, M. (2015a). Factors explaining inter-municipal cooperation in service delivery: a meta-regression analysis. *Journal of Economic Policy Reform, 19*(2), 1–25.

Bel, G., & Warner, M. (2015b). Inter-municipal cooperation and costs: expectations and evidence. *Public Administration Review, 93*(1), 52–67.

Bel, G., Bischoff, I., Blåka, S., Casula, M., Lysek, J., Swianiewicz, P., Tavares, A. & Voorn, B. (2023). Styles of inter-municipal cooperation and the multiple principal problem: a comparative analysis of European Economic Area countries. *Local Government Studies, 49*(2), 422-445.

Bel, G., Blaka, S., Bischoff, I., & Casula, M. (2022). Styles of Inter-municipal Cooperation and the Multiple Principal Problem: A Comparative Analysis of European Economic Area Countries. *Local Government Studies*.

Bel, G., & Warner, M. (2008). Does privatization of solid waste and water services reduce costs? A review of empirical studies. *Resources Conserv Recycl*.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Bengoa, J. (1999). *Historia de un conflicto. El estado y los mapuches en el siglo XX*. Santiago: Planeta.

Benington, J. (2009). Creating the Public In Order To Create Public Value? *International Journal of Public Administration, 32*(3), 232–249.

Benington, J. (2011). From private choice to public value? In J. Benington and M.H. Moore (Eds.), *Public value: Theory and practice* (pp. 31–51). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Bentzen, T. (2022). The tripod of trust: a multilevel approach to trust-based leadership in public organizations. *Public Management Review*.

Bertalanffy, L. von. (1968). *General system theory: Foundations, development, applications*. George Braziller.

Blåka, S. (2017). Service quality, inter-municipal cooperation and the optimum scale of operation: the case of local fire departments in Norway. In The Rise of Common Political Order (pp. 233–250). Edward Elgar Publishing.

Boltanski, L., & Thévenot, L. (1991). *De la justification: Les économies de la grandeur*. Gallimard.

Bonnet, D. (2007). Le pilotage de la transformation en environnement de coopération inter-organisationnelle : essence socio-économique de la transformation et des stratégies de transformation. *Thèse de doctorat en sciences de gestion, sous la direction de Henri SAVALL. Université Jean Moulin Lyon 3. I.A.E de Lyon*.

Borraz, O., & Le Galès, P. (2005). France: The Intermunicipal Revolution. In B. Denters and L. E. Rose (Eds.), *Comparing Local Governance: Trends and Developments* (pp. 12-28). Houndmills: Palgrave-Macmillan.

Borz, Gabriela, Heinz Brandenburg, and Carlos Mendez. (2022). The Impact of EU Cohesion Policy on European Identity: A Comparative Analysis of EU Regions. *European Union Politics, 23*(2), 259–281.

Boyne, G. A. (1998). Bureaucratic Theory Meets Reality: Public Choice and Service Contracting in U.S. Local Government. *Public Administration Review, 58*(6), 474–484.

Bozeman, B. (2002). Public-Value Failure. When Efficient Markets May not Do. *Public Administration Review, 62*(2), 145–161.

Bozeman, B. (2019). *Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism*. Georgetown University Press.

Bozeman, B., & Johnson, J. (2015). The Political Economy of Public Values: A Case for the Public Sphere and Progressive Opportunity. *The American Review of Public Administration, 45*(1), 61-85.

Bozeman, B. (2007). *Public values and public interest: Counterbalancing economic individualism*. Washington D.C.: Georgetown University Press.

Bracci, E., Gagliardo, E.D., and Bigoni, M. (2014). Performance management systems and public value: A case study. In J. Guthrie, G. Marcon, S. Russo, and F. Farneti (Eds.), *Public Value Management, Measurement and Reporting* (pp. 129–157). Bingley: Emerald.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Brito, K., Bezerra, A. (2011). La concepción de los administradores sobre la formación de un consorcio de salud en Pernambuco, Brasil: un estudio de caso. *Revista Internacional de Planificación y Gestión Sanitaria, 26*(2), 158–172.

Brookes, S. and Wiggan, J. (2009). Reflecting the Public Value of Sport. *Public Management Review, 11*(4), 401–420.

Broussine, M. (2003). Public Leadership. In T. Bovarid and E. Lo¨ffler (Eds.), *Public Management and Governance*. London: Routledge.

Bryson, John M., Barbara C. Crosby, and Laura Bloomberg. (2014). Public Value Governance: Moving Beyond Traditional Public Administration and the New Public Management. *Public Administration Review, 74*(4), 445–456.

Camões, P., Tavares, A., & Teles, F. (2021). Assessing the intensity of cooperation: a study of joint delegation of municipal functions to inter-municipal associations. *Local Government Studies, 47*(4), 593–615. https://doi.org/10.1080/03003930.2020.1857245

Cappelletti, L., & Khenniche, S. (2017). Coproduire la performance socialement responsable des collectivités territoriales : résultats émergents d'une recherche-intervention au sein d'une mairie. *Revue Politiques et Management Public, 34*(2), 19–41.

Carassus, D., Favoreu, C., Gardey, D., & Maurel,C. (2011). La caractérisation et la définition de la performance publique : une application aux collectivités locales. Premier colloque AIRMAP. Versailles-Saint Quentin.

Carey, G., McLoughlin, P., & Crammond, B. (2015). Implementing joined-up government: lessons from the Australian social inclusion agenda. *Australian Journal of Public Administration, 74*(2), 176–186. https://doi.org/10.1111/1467-8500.12096

Chandler, A. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

Chandler, J.D. and Vargo, S.L. (2011) Contextualization and Value-in-Context: How Context Frames Exchange. *Marketing Theory, 11*, 35-49. https://doi.org/10.1177/1470593110393713

Citroni, G., Lippi, A., & Profeti, S. (2013). Remapping the State: Inter-Municipal Cooperation through Corporatisation and Public-Private Governance Structures. *Local Government Studies, 39*(2), 208-234. DOI: 10.1080/03003930.2012.707615

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica, 4*(16), 386-405.

Colombo, M. G., & Delmastro, M. (2004). The determinants of organizational change and structural inertia: Technological and organizational factors. *Journal of Economics & Management Strategy, 13*(2), 363-391.

Constable, S., Passmore, E., and Coats, D. (2008). Public value and local accountability in the NHS. London: Work Foundation.

Cooper, R., Hinings, C. R., Greenwood, R., & Brown, J. L. (1996). Sedimentation and transformation in organizational change: The case of Canadian law firms. *Organization Studies, 17*(4), 623-647.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Cooper, R., Rose, J., Greenwood, R., & Hinings, C. R. (2000). Managing the multiple identities of the corporation. *Academy of Management Review, 25*(1), 18-42.

Cubbin, J., S. Domberger and S. Meadowcroft. (1987). Competitive Tendering and Refuse Collection: Identifying the Sources of Efficiency Gains. *Fiscal Studies, 8*(3), 49–58.

Cui, T., & Osborne, S. (2022). Unpacking value destruction at the intersection between public and private value. *Public Administration*. https://doi.org/10.1111/padm.12850

Daft, R.L., & Weick, K.E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *The Academy of Management Review, 9*(2), 284–295.

De Camargo Lima, R., & Rebolledo Toro, E. M. (2020). Homogeneidad y heterogeneidad en los resultados de dos instrumentos de evaluación de políticas públicas. *Revista del Clad Reforma y Democracia, (77)*, 97-126.

Decreto 1161 (2011). Reglamento para la aplicación de las normas de la ley nº 18.695, orgánica constitucional de municipalidades, referidas a las asociaciones municipales con personalidad jurídica. (28 de octubre de 2011). https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1038855

Dekker, S. W. A. (2008). The criminal entrepreneur in the Netherlands. *Journal of Scandinavian Studies in Criminology and Crime Prevention, 9*(1), 70-86.

DiMaggio, P. (1997). Culture and cognition. *Annual Review of Sociology, 23*, 262–287.

Disi Pavlic, R., & Rebolledo Toro, E. (2022). Implementing local participatory institutions : evidence from the Chilean communes. *Local Government Studies, 48*(1), 107-128.

Dollery, B., & Akimov, A. (2007). Are shared services a panacea for Australian local government? A critical note on Australian and international empirical evidence. *International Review of Public Administration, 12*(2), 89–102. https://doi.org/10.1080/12294659.2008.10805107

Domberger, S. and P. Fernandez. (1999). Public- Private Partnerships for Service Delivery. *Business Strategy Review, 10*(4), 29–39.

Domberger, S., C. Hall and E.A.K. Li. (1995). The Determinants of Price and Quality in Competitively Tendered Contracts. *The Economic Journal, 105*(433), 1454–1470.

Echeverri, P., & Skålén, P. (2011). Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing theory, 11*(3), 351–373.

Eisenhardt, K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review, 14*(1), 57–74.

El Haddad, P. (2020). Developing Cooperation among NGOs : Exploratory Research in Lebanon. Thèse de doctorat de L'Université Jean Moulin Lyon 3. Ecole Doctorale Sciences Economiques et de Gestion.

Engen, M., Fransson, M., Quist, J., & Skålén, P. (2021). Continuación del desarrollo de la lógica del servicio público: A study of value co-destruction in public services. *Public Management Review, 23*(6), 886–905. https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1720354

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Entwistle, T. and S. Martin. (2005). From Competition to Collaboration in Public Service Delivery: A New Agenda for Research. *Public Administration, 83*(1), 233–242.

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics, 26*(2), 301-325.

Faulkner, N., & Kaufman, S. (2018). Evitando el estancamiento teórico: Una revisión sistemática y un marco para medir el valor público. *Australian Journal of Public Administration, 77*(1), 69-86.

Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Pitman.

Feiock, R. (2007). Rational Choice and Regional Governance. *Journal of Urban Affairs, 29*(1), 47–63.

Feiock, R. (2013). The Institutional Collective Action Framework. *Policy Studies Journal, 41*(3), 397–425.

Feiock, R. C., A. Steinacker, and H. J. Park. (2009). Institutional Collective Action and Economic Development Joint Ventures. *Public Administration Review, 69*(2), 256–70.

Garrone, P., Grilli, L., & Rousseau, X. (2013). Management discretion and political interference in municipal enterprises: Evidence from Italian utilities. *Local Government Studies, 39*(4), 514-540.

Gendzwiłł, A., & Lackowska, M. (2018). A Borrowed Mandate? Democratic Legitimacy of Inter-municipal Entities: A Comparative Analysis. In F. Teles & P. Swianiewicz (Eds.), *Inter-Municipal Cooperation in Europe: Institutions and Governance* (pp. 57-78). Palgrave-Macmillan.

Gilbert, N. (1983). *Macro-organizations: The social order of complex organizational systems*. Sage.

Girard, S. (2015). *Contribution à l'analyse des pratiques de coopération inter-organisationnelle territorialisée : le cas de l'Insertion par l'activité économique*. Lyon: Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Lyon.

Goter, F., & Khenniche, S. (2022). Évaluation des politiques publiques : vers une pratique intégrée au pilotage de l'action publique. *Gestion et Management Public*.

Gronow, A., Wagner, P., & Ylä-Anttila, T. (2020). Explaining collaboration in consensual and conflictual governance networks. *Public Administration, 98*(3), 730–745.

Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly, 40*, 619-652.

Gulati, R., Wohlgezogen, Zhelyazkov, P. (2012). The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances. *The Academy of Management Annals, 6*, 531–583.

Gulick, L. (1937). Notes on the theory of administration. In L. Gulick, & L. Urwick (Eds.), *Papers on the science of administration* (pp. 1–45). New York: Institute of Public Adminstration, Columbia University.

Hansen, M.T. (1999). The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly, 44*(1), 82–111.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Hartley, J., Alford, J., Knies, E., & Douglas, S. (2017). *Managing to nurse: Inside Canada's health care reform*. University of Toronto Press.

Hefetz, A., & Warner, M. (2004). Privatization and Its Reverse: Explaining the Dynamics of the Government Contracting Process. *Journal of Public Administration Research and Theory, 14*(2), 171–190.

Hensher, D.A., & Beesley, M.E. (1989). Contracts, Competitive Bidding and Market Forces: Recent Experience in the Supply of Local Bus Services. *Australian Economic Papers, 28*(53), 236–245.

Holmström, B., & Milgrom, P. (1979). Multitask principal-agent analyses: Incentive contracts, asset ownership, and job design. *Journal of Law, Economics, & Organization, 1*(1), 24-52.

Holum, M. (2020). Intermunicipal Cooperation And The Choice Of Organizational Form: Independent Joint Ventures Versus Contractual Agreements. *International Public Management Journal, 23*(6), 852–876.

Hong, S. (2015). Citizen Participation in Budgeting: A Trade-Off Between Knowledge and Inclusiveness? *Public Administration Review, 75*(4), 572–582.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration, 69*(1), 3–19.

Hughes, O. (2006). The New Pragmatism: Moving beyond the Debate over NPM. Presented at the 10th Annual International Research Symposium on Public Management, 10–12 April 2006, Glasgow Caledonian University, Scotland.

Hulst, R., & van Montfort, A. (2007). The Netherlands: Cooperation as the Only Viable Strategy. In R. Hulst & A. van Monfort (Eds.), *Inter-Municipal Cooperation in Europe* (pp. 139–168). Springer.

Janet, P. (1929). *Les obsessions et la psychasthénie*. Félix Alcan.

Jensen, M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305–60. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X.

Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal, 21*(3), 217–237.

Karens, R., Eshuis, J., Klijn, E-H., & Voets, J. (2016). The Impact of Public Branding: An Experimental Study on the Effects of Branding Policy on Citizen Trust. *Public Administration Review, 76*(3), 486–494.

Karkin, N., & Janssen, M. (2014). Evaluating websites from a public value perspective: A review of Turkish local government websites. *International Journal of Information Management, 34*(3), 351.

Karunasena, K., & Deng, H. (2011). Critical factors for evaluating the public value of e-government in Sri Lanka. *Government Information Quarterly, 29*(1), 76–84.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Kelly, G., Mulgan, G., & Muers, S. (2002). Creating Public Value: An Analytical Framework for Public Service Reform. Discussion paper prepared by the Cabinet Office Strategy Unit, United Kingdom.

Kelly, R. M. (1998). An Inclusive Democratic Polity, Representative Bureaucracies, and the New Public Management. *Public Administration Review, 58*(8), 201–208.

Klijn, E., & Koppenjan, J. (2016). Governance network theory: Past, present and future. *Policy & Politics, 44*(2), 171–193.

Kogut, B. (1988). Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives. *Strategic Management Journal, 9*(S1), 319-332.

Krief, N., & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion, 2*(95), 211-237.

Le Moigne, J. (1990). *La modélisation des systèmes complexes*. Paris: Dunod.

LeRoux, K., & Carr, J. B. (2007). Explaining local government cooperation on public works: Evidence from Michigan. *Public Works Management & Policy, 12*(1), 344-358.

Ley N°20236. Historia oficial de la Ley. Diario de Sesión 110. Legislatura 356. Discusión General. Fecha 02 de diciembre, 2008. https://www.bcn.cl/historiadelaley/nc/historia-de-la-ley/4765/

Ley N°20285. (2008). Sobre acceso a la información pública (11 de agosto de 2008). https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=276363

Ley N°20346. (2009). Reforma constitucional en materia de asociativismo municipal (08-MAY-2009). https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1002169

Ley N°20527. Historia oficial de la Ley. https://www.bcn.cl/historiadelaley/nc/historia-de-la-ley/4597/

Loncon, E., Castillo, S., & Soto, J. (2016). Consultoría que Oriente el Proceso de Definición del Concepto de Interculturalidad para el Sistema Educativo. Santiago, Chile: Ministerio de Educación de Chile y UNICEF-Chile.

Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Suhrkamp.

Lynn, L. E. (1998). The New Public Management: How to Transform a Theme into a Legacy. *Public Administration Review, 58*(3), 231–238.

Marcon, G. (2014). Public value theory in the context of public sector modernization. En J. Guthrie, G. Marcon, S. Russo, y F. Farneti (Eds.), *Public Value Management, Measurement and Reporting* (pp. 323-351). Emerald.

McGuire, M., & Agranoff, R. (2011). Las limitaciones de las redes de gestión pública. *Administración Pública, 89*(2), 265-284.

Mendez, C., Pegan, A., & Triga, V. (2022). Creating public value in regional policy. Bringing citizens back in. *Public Management Review*. https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2126880

Meynhardt, T., & Bartholomes, S. (2011). (De)Composing Public Value: In Search of Basic Dimensions and Common Ground. *International Public Management Journal, 14*(3), 284–308.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Meynhardt, T., & Jasinenko, A. (2021). Measuring public value: scale development and construct validation. *International Public Management Journal, 24*(2), 222-249. https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1829763

Miller, D. (1978). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science, 24*(7), 770-791.

Miller, G. (1992). *Managerial Dilemmas: The Political Economy of Hierarchy*. Cambridge University Press.

Minogue, M. (2000). Should Flawed Models of Public Management be Exported? Issues and Practice. Working Paper No. 15, Institute for Development Policy and Management, University of Manchester.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Moisdon, J. (2010). *Du mode d'existence des outils de gestion*. L'Harmattan.

Moore, M. (1994). Public Value as the Focus of Strategy. *Australian Journal of Public Administration, 53*(3), 296–303.

Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Moore, M. (2013). *Recognizing public value*. Cambridge: Harvard University Press.

Muraoka, T., & Avellaneda, C. (2021). Do the networks of inter-municipal cooperation enhance local government performance? *Local Government Studies*. https://doi.org/10.1080/03003930.2020.1869545

Nabatchi, T. (2012). Collaborative governance: A tool for managing supradisciplinary research organizations. *Journal of Research Administration, 43*(1), 63-74.

Noguera, F. (2006, 2008). Diagnostic et projet d'amélioration des outils de contractualisation d'un conseil régional et Diagnostic et projet d'amélioration d'un centre régional des impôts. Rapport de recherche-intervention. ISEOR-Magellan.

O'Flynn, J. (2007). From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications. *The Australian Journal of Public Administration, 66*(3), 353–366. https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x

O'Flynn, J., & Alford, J. (2005). Inside and Beyond the Black Box of Contracting Out: Evidence from Local Government. Presentado en la Conferencia Anual de PAC - Administración Pública y Gestión, Universidad de Nottingham, 5–7 de septiembre, University of Nottingham, Reino Unido.

O'Toole, L., & Meier, K. (2004). Public management in intergovernmental networks: Matching structural networks and managerial networking. *Journal of Public Administration Research and Theory, 14*(4), 469–494. https://doi.org/10.1093/jopart/muh032

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos). (1996). *Performance-Related Pay Policies for Government Employees*. París: OECD Publishing.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Ojasalo, J., & Kauppinen, S. (2022). Public Value in Public Service Ecosystems. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 1-29*.

Osborne, S. (2010). *La nueva gobernanza pública: Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. Routledge.

Osborne, S. (2018). From public service dominant logic to public service logic: Are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review, 20*(3), 1–7.

Osborne, S. P. (2021). Public management reform in global context. *Public Management Review, 23*(1), 1. https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1752027

Osborne, S. P., Radnor, Z., & Nasi, G. (2013). A New Theory for Public Service Management? Toward a (Public) Service-Dominant Approach. *The American Review of Public Administration, 43*(2), 135-158. https://doi.org/10.1177/0275074012466935

Oxley, J. E. (1997). Appropriability hazards and governance in strategic alliances: a transaction costs approach. *Journal of Law, Economics, and Organization, 13*(2), 387-409.

Park, H., & Feiock, R. C. (2006). Explaining urban regime shifts: The interdependence of governance and regime shifts. *Urban Affairs Review, 42*(5), 649-668.

Parker, S., Cluley, V., & Radnor, Z. (2023). A typology of dis/value in public service delivery. *Public Money & Management, 43*(1), 8–16. https://doi.org/10.1080/09540962.2022.2124758

Parkhe, A. (1993). Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation. *Academy of Management Journal, 36*(4), 794-829.

Petersen, T. (1995a). The Principal-Agent Relationship in Organisations. En P. Foss (Ed.), *Economic Approaches to Organisations and Institutions: An Introduction* (pp. 187–212). Aldershot: Dartmouth Publishing Group.

Petersen, T. (1995b). Transaction Cost Economics. En P. Foss (Ed.), *Economic Approaches to Organisations and Institutions: An Introduction* (pp. 17–45). Aldershot: Dartmouth Publishing Group.

Pierre, J., & Peters, G. (2000). *Governance, Politics and the State*. Macmillan International Higher Education.

Plé, L., & Chumpitaz, R. (2010). Not always co-creation: Introducing interactional co-destruction of value in servicedominant logic. *Journal of Services Marketing, 24*(6), 430–437. https://doi.org/10.1108/08876041011072546

Pollitt, C. (1990). Doing business in the temple? Managers and quality assurance in the public services. *Public Administration, 68*(4), 435-452.

Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: A Comparative Analysis-Into the Age of Austerity*. Oxford University Press.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Provan, K., & Lemaire, R. (2012). Core Concepts and Key Ideas for Understanding Public Sector Organizational Networks: Using Research to Inform Scholarship and Practice. *Public Administration Review, 72*(5), 638–648. https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02595.x

Provan, K., & Milward, H. (1999). Do networks really work? A framework for evaluating public-sector organizational networks. *Academy of Management, 61*, 414–423. https://doi.org/10.1111/0033-3352.00045

Puro, N., Min, N., & Kelly, R. (2023). Publicness, Organizational Strategies, and Public Value Outcomes: An Empirical Analysis of U.S Acute Care Hospitals. *Public Management Review*. https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2222140

Rayle, L., & Zegras, C. (2013). The emergence of inter-municipal collaboration: Evidence from metropolitan planning in Portugal. *European Planning Studies, 21*(6), 867-889. doi:10.1080/09654313.2012.722932.

Rebolledo Toro, E. M. (2016). Una política pública para el desarrollo del capital humano de funcionarios municipales: aprendizajes para el caso de la Academia de Capacitación Municipal y Regional. *Revista Estudios De Políticas Públicas, 1*(2), 66–85. https://doi.org/10.5354/repp.v2i0.38429.

Rebolledo Toro, E. M., & Martínez, C.A. (2023). Caracterización y análisis del ausentismo municipal en Chile. *Gestión y Política Pública, 32*(1), 31-67.

Rhodes, R. (2007). Understanding governance: Ten years on. *Organization Studies, 28*(8), 1243–1264. https://doi.org/10.1177/0170840607076586

Rhodes, R. (2016). Recovering the Craft of Public Administration. *Public Administration Review, 76*(4), 638–647. https://doi.org/10.1111/puar.12504

Rimmer, P. J. (1994). The limits of partnership: An exit-action strategy for government. *Public Administration Review, 54*(6), 533-538.

Ring, P., & Van de Ven, A. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review, 19*(1), 90-118.

Robinson, D., & Stuart, T. (2007). Network effects in the governance of strategic alliances. *The Journal of Law, Economics, & Organization, 23*(1), 242-273.

Rowley, T. J. (1995). Moving beyond dyadic ties: A network theory of stakeholder influences. *Academy of Management Review, 20*(2), 137-139.

Sampson, R. C. (2004). The cost of misaligned governance in R&D alliances. *Journal of Law, Economics, and Organization, 20*(2), 484-526.

Savall, H., & Zardet, V. (2006). Émergence des micro-théories psychosociologiques cachées dans la théorie socio-économique des organisations. En *Souci de l'autre, de soi, et quête d'insouciance, entre illusion et réalité dans les Organisations, Colloque Institut Psychanalyse et Management (I.P&M.), Lyon, 13, 14 et 15 novembre 2006*.

Savall, H., & Zardet, V. (2008). Libérer les performances cachées par un management socio-économique. Éditions B.I.T – O.I.T, Genève.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Savall, H., Zardet, V., & Bonnet, M. (2012). Modernisation des services publics: état des lieux et enjeux d'une gestion socio-économique des équipes et des missions. *Organizational Development & Change Division Meeting, Academy Of Management-ISEOR, Lyon, Juin*.

Savall, H. (1974). *Enrichir le travail humain: l'évaluation économique*. Economica.

Savall, H. (1979). *Reconstruire l'entreprise: Analyse socioéconomique des conditions de travail*. Dunod.

Savall, H., & Zardet, V. (1987). *Maîtriser les coûts et les performances cachés, Le contrat d'activité périodiquement négociable*. Economica.

Savall, H., & Zardet, V. (2004a). *Maîtriser les coûts et les performances cachées de votre organisation*. Economica.

Savall, H., & Zardet, V. (2004b). *Recherche en sciences de gestion: approche qualimétrique, observer l'objet complexe*. Économica.

Savall, H., & Zardet, V. (2005). Ameliorer la gouvernance des systemes complexes: le cas de la filière -territoire "Sortie du Monde Hospitalier et Retour a Domicile". *Revue Santé et Systémique, (8*), 20.

Savall, H., & Zardet, V. (2007). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. Economica.

Savall, H., & Zardet, V. (2008). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. Economica.

Savall, H., & Zardet, V. (2010). *La métamorphose des services publics: résultats qualimétriques d'amélioration de l'efficience, de l'efficacité et de la qualité des services aux usagers*. IIe Congrès Transatlantique d'audit, comptabilité, contrôle & gestion des coûts. Instituto Internacional de Costos-American Accounting Association (MAS)-ISEOR.

Savall, H., & Zardet, V. (2013). La RSE, lien entre l'individu, l'organisation et la société: nouvel énoncé de la théorie socio-économique. *Management & Sciences Sociales, 14*(14), 4–17.

Savall, H., & Zardet, V. (2014). La théorie du socle stratégique et l'effet de levier de la cohésion. Colloque AOM-MCD-ODC-ISEOR juin 2014, Lyon.

Savall, H., & Zardet, V. (2015). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. Economica.

Savall, H., & Zardet, V. (2020). *Maîtriser les coûts et les performances cachés*. Economica.

Savall, H., & Zardet, V. (2021). *Traitise du Management Socio-économique: Théorie et pratiques*. EMS Management et societé.

Savall, H., Zardet, V., Péron, M., & Bonnet, M. (2015). *Le capitalisme socialement responsable existe*. París: EMS.

Savall, H., Zardet, V., & Marc Bonnet (2008). Mejorar los desempeños ocultos a través de una gestión socio-económica. ISEOR ISBN: 978-2-917078-13-6.

Savall, H., Zardet, V., & Péron, M. (2011). The "evolutive" and interactive actor polygon in the theater of organizations. En D. Boje (Ed.), *Storytelling and the future of organizations: An antenarrative handbook*. New York, Routledge.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA



Savall, H., Zardet, V. (1996). La dimension cognitive de la recherche-intervention: la production de la connaissance par interactivité cognitive. *Revue internationale de systémique, 10*(2), 157–189.

Savas, E. S. (1982). *Privatizing the Public Sector: How to Shrink Government*. Chatham, New Jersey: Chatman House Publishers.

Schmidt, V. A. (2013). Democracy and Legitimacy in the European Union Revisited: Input, Output and Throughput? *Political Studies, 61*(1), 2–22.

Schoute, M., Budding, T., & Gradus, R. (2018). Municipalities' choices of service delivery modes: The influence of service, political, governance, and financial characteristics. *International Public Management Journal, 21*(4), 502-532.

Seghier, S. (2012). *Le pilotage des interfaces organisationnelles. Contribution à l'équilibration des processus d'intégration-différenciation des organisations*. Tesis de doctorado, Université Jean Moulin-Lyon 3.

Self, P. (1993). *Government by the Market? The Politics of Public Choice*. Houndsmills: Macmillan.

Shleifer, A., & Vishny, R. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance, 52*(2), 737–783.

Shrestha, M., & Feiock, R. (2009). Governing US metropolitan areas: Self-organizing and multiplex service networks. *American Politics Research, 37*(5), 801-823.

Silva, P., & Pano, E. (2018). Striving for Local Governance Capacity in Portugal and Spain. En F. Teles and P. Swianiewicz (Eds), *Inter-Municipal Cooperation in Europe: Institutions and Governance* (pp. 79–104). Palgrave Macmillan.

Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*.

Smith, R. F. I. (2004). Focusing on Public Value: Something New and Something Old. *Australian Journal of Public Administration, 63*(4), 68–79.

Sørensen, E., & Torfing, J. (2007). Introduction governance network research: Towards a second generation. En *Theories of democratic network governance* (pp. 1-21). London: Palgrave Macmillan UK.

Sørensen, R. J. (2007). Does Dispersed Public Ownership Impair Efficiency? the Case of Refuse Collection in Norway. *Public Administration, 85*(4), 1045–1058.

Spano, A. (2014). How do we measure public value? From theory to practice. En J. Guthrie, G. Marcon, S. Russo, and F. Farneti (Eds), *Public Value Management, Measurement and Reporting* (pp. 353–373). Bingley: Emerald.

Stavenhagen, R. (2008). *Los pueblos indígenas y sus derechos*. México: UNESCO.

Steen, T., Brandsen, T., & Verschuere, B. (2018). The dark side of co-creation and co-production: seven evils. En *Co-production and co-creation*. New York, NY: Routledge, pp. 284–293.

Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *American Review of Public Administration, 36*(1), 41–57.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Strebel, M., & Bundi, P. (2022). A policy-centred approach to inter-municipal cooperation. *Public Management Review*.

Streeton, H., & Orchard, L. (1994). *Public Goods, Public Enterprise, Public Choice: Theoretical Foundations of the Contemporary Attack on Government*. New York: St. Martin's Press.

Talbot, C., & Wiggan, J. (2010). The public value of the National Audit Office. *International Journal of Public Sector Management, 23*(1), 54–70.

Tan, H., & Lim, A. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *The Journal of Psychology, 143*(1), 45-66.

Tavares, A. F., & Feiock, R. C. (2018). Applying an Institutional Collective Action Framework to Investigate Intermunicipal Cooperation in Europe. *Perspectives on Public Management and Governance, 1*(4), 299–316.

Tavares, A. F., & Camões, P. J. (2010). New forms of local governance: A theoretical and empirical analysis of municipal corporations in Portugal. *Public Management Review, 12*(5), 587-608.

Teles, F. (2016). *Local Governance and Inter-municipal Cooperation*. Palgrave Macmillan.

Teodoro, M. P., & An, S.-H. (2018). Citizen-Based Brand Equity: A Model and Experimental Evaluation. *Journal of Public Administration Research and Theory, 28*(3), 321–338.

Thomas, J. B., & Trevino, L. K. (1993). Information processing in strategic alliance building: A multiple-case approach. *Journal of Management Studies, 30*(5), 779–814.

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks. *Administrative Science Quarterly, 42*(1), 37-69.

Villalba, M., Geskeb, D., Petera, S., & Doloresc, S. (2022). The effectiveness of inter-municipal cooperation for integrated sustainable waste management: A case study in Ecuador. *Waste Management.* https://doi.org/10.1016/j.wasman.2022.07.008

Vlaar, P. W. L., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2006). Coping with problems of understanding in interorganizational relationships: Using formalization as a means to make sense. *Organization Studies, 27*(11), 1617–1638.

Voorn, B., Van Genugten, M. L., & Van Thiel, S. (2017). The efficiency and effectiveness of municipally owned corporations: a systematic review. *Local Government Studies, 43*(5), 820–841.

Voorn, B., Van Genugten, M., & Van Thiel, S. (2019). Multiple principals, multiple problems: A framework for effective governance and a research agenda for joint service delivery. *Public Administration, 97*(3), 671-685.

Walsh, K. (1995). *Public Services and Market Mechanisms: Competition, Contracting and the New Public Management*. London: Macmillan.

Weber, M. (1922/1974). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

Weber, M. (1946). '"Bureaucracy", from Max Weber Essays in Sociology.' Reprinted in *Public Administration Concepts & Cases, 1988*, eds. R. Stillman. Boston: Houghton Mifflin Company, 41–49.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Williams, B., Kand, S., & Johnson, J. (2016). (Co)-contamination as the dark side of co-production: Public value failures in co-production processes. *Public Management Review, 18*(5), 692–717.

Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law and Economics, 22*(2), 233–261.

Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*. Free Press.

Williamson, O. E. (1999). 'Public and Private Bureaucracies: A Transaction Cost Economics Perspective.' *The Journal of Law, Economics and Organization, 15*(1): 306–342.

Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? Exploring the effects of interorganizational and interpersonal trust on performance. *Organization Science, 9*(2), 141-159.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



Table des encadrés

Encadré 1. Synthèse de l'objet de recherche ---- 25
Encadré 2. L'hypothèse centrale minimale ---- 26
Encadré 3. L'hypothèse centrale maximale ---- 26
Encadré 4. Les lacunes identifiées dans la coopération inter-municipale selon la littérature ---- 40
Encadré 5. Extrait de la discussion parlementaire ---- 43
Encadré 6. Les objectifs de l'Association ---- 94
Encadré 7. Les objectifs et méthodes de la recherche-intervention ---- 94

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



Table des figures

Figure 1. L'architecture organisationnelle qui régit les associations de municipalités ---- 46
Figure 2. Formule de calcul de l'indicateur synthétique CHVACV ---- 52
Figure 3. L'hypothèse fondamentale socio-économique et la valeur publique ---- 52
Figure 4. Schématisation de la théorie socio-économique des coûts cachés ---- 54
Figure 5. Schématisation de la théorie du socle stratégique (Savall & Zardet, 2014) ---- 56
Figure 6. Schématisation du cadre théorique socio-économique pour le positionnement de la recherche ---- 58
Figure 7. Résumé du système d'information stimulant ---- 61
Figure 8. Trièdre de l'intervention socio-économique – trois axes de pilotage ---- 62
Figure 9. Triangle stratégique de la valeur publique, Moore 1995 ---- 73
Figure 10. Critiques du concept de valeur publique ---- 75
Figure 11. Destruction de la valeur publique ---- 77
Figure 12. La légitimité de la valeur publique dans la théorie socio-économique ---- 84
Figure 13. Carte territoriale de l'Association ---- 91
Figure 14. L'architecture organisationnelle de l'Association 2021 ---- 92
Figure 15. Les étapes de la méthodologie socio-économique ---- 97
Figure 16. Approche historique des étapes de la recherche ---- 99
Figure 17. Dysfonctionnement élémentaire : Manque de productivité ---- 114
Figure 18. Dysfonctionnement élémentaire : Gestion et synchronisation du personnel insuffisantes ---- 120
Figure 19. Dysfonctionnement élémentaire : Manque de qualité des services ---- 126
Figure 20. Dysfonctionnement élémentaire : Négligence du potentiel humain ---- 131
Figure 21. La négligence du potentiel humain prive la valeur publique de sa légitimité ---- 135
Figure 22. Dysfonctionnement élémentaire : Absentéisme et rotation du personnel ---- 136
Figure 25. Architecture organisationnelle de l'Association en 2021 ---- 180
Figure 26. Architecture organisationnelle de l'Association en 2022 ---- 181
Figure 27. Architecture organisationnelle de l'Association en 2023 ---- 181
Figure 28. Organisation selon le cycle de projets, année 2023 ---- 182
Figure 29. Protocoles de coordination et synchronisation ---- 185
Figure 30. L'absence d'interopérabilité des logiciels ---- 187
Figure 31. Logiciels utilisés par les différents professionnels et le manque d'harmonise « professionnels » et « logiciels » au début de la recherche ---- 188
Figure 32. Contenu du manuel de formation intégrée ---- 190
Figure 33. Le phénomène d'isomorphisme pour gérer le comportement des acteurs ---- 206
Figure 34. Des facteurs clés pour gérer les acteurs et améliorer le fonctionnement ---- 217
Figure 35. Synthèse des dysfonctionnements et actions concrètes mises en place ---- 220

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Figure 36. Synthèses des hypothèses de changement---------- 237
Figure 37. Synthèse *de* la problématique et de ses dysfonctionnements ---------- 239
Figure 38. Le cycle vertueux de la valeur publique ajoutée dans la coopération inter-municipale 241
Figure 39. Synthèse graphique de nos hypothèses et de leur validation ---------- 245

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Table des graphiques

Graphique 1. Pourcentage de la pauvreté municipale, régionale et nationale ---------- 22
Graphique 2. Population municipale, régionale et nationale ---------- 22
Graphique 3. Financement en € et nombre de personnes employées ---------- 93
Graphique 4. Pourcentage de productivité pour l'Assistance Technique PMB ---------- 118
Graphique 5. Pourcentage de productivité pour le total de tâches assignées ---------- 119
Graphique 6. Pourcentage de tâches par municipalité par rapport au total des tâches ---------- 150
Graphique 7. CHVACV année 2021 ---------- 156
Graphique 8. Résumé global coûts cachés année 2021 ---------- 157
Graphique 9. Répartition des coûts cachés par dysfonctionnement (2021) ---------- 158
Graphique 10. Pourcentage d'heures économisées estimées de la part du personnel ---------- 191
Graphique 11. Pourcentage d'heures estimé à économiser parmi les fonctionnaires ---------- 195
Graphique 12. Pourcentage d'heures estimées à économiser parmi les fonctionnaires municipaux en soustrayant le Secplan ---------- 195
Graphique 13. Pourcentages des heures à économiser, Association et municipalités ---------- 198
Graphique 14. Heures économisées par le personnel de l'Association et des municipalités en soustrayant le Secplan ---------- 199
Graphique 15. Pondération sur le total des heures estimées à économiser ---------- 223
Graphique 16. Évolution de l'indicateur synthétique CHVACV ---------- 227

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



Table des Tableaux

Tableau 1. Corps d'hypothèses---------- 27
Tableau 2. Articulation du Corps d'hypothèses aux chapitres---------- 29
Tableau 3. Synthèse des thèses en sciences de gestion soutenues à l'Université de Lyon mobilisant la théorie socio-économique---------- 68
Tableau 4. Recherches-interventions socio-économique menées au sein des organisations de service public---------- 80
Tableau 5. Études dédiées à la mesure de la valeur publique---------- 85
Tableau 6. Diagnostic socio-économique interne de l'Association ----------100
Tableau 7. Diagnostic socio-économique, externe à l'Association----------101
Tableau 8. Synthèse des entretiens de diagnostic socio-économique interne et externe----------102
Tableau 9. Entretiens d'évaluation du premier projet d'innovation ----------104
Tableau 10. Entretiens d'évaluation du deuxième projet d'innovation----------106
Tableau 11. Actions du parcours doctoral ----------107
Tableau 12. Total des tâches assignées: observations au cours des trois années de recherche -----118
Tableau 13. Exemples de rapports de projets 2021- 2023 qui ont nécessité des corrections non finalisées----------129
Tableau 14. Impacts de la décharge sur la communauté et l'environnement ----------144
Tableau 15. Communautés indigènes du territoire ----------145
Tableau 16. Extraits de corps d'hypothèses et résultats de validation----------151
Tableau 17. Calcul de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur les coûts variables CHVACV (année 2021) ----------155
Tableau 18. Dysfonctionnements élémentaires détaillés ----------159
Tableau 19. Coûts cachés associés au Manque de productivité ----------160
Tableau 20. Perturbation due décisions changeantes ----------161
Tableau 21. Les interruptions ont un impact sur l'exécution----------161
Tableau 22. La délégation des tâches administratives ----------161
Tableau 23. Les maires donnent des projets supplémentaires ----------162
Tableau 24. Les Secplan donnent des ordres supplémentaires ----------162
Tableau 25. Modifications apportées aux exigences initiales----------162
Tableau 26. Manque de gestion et de synchronisation du personnel ----------163
Tableau 27. Absence d'organisation du travail----------163
Tableau 28. Personnel excessif dans une procédure ----------164
Tableau 29. Déficiences dans la préparation des sorties sur le terrain ----------164
Tableau 30. Manque de qualité des services ----------165
TTableau 31. Les retards et les délais non respectés----------165
Tableau 32. Catégorie de projets rejetés pour des erreurs techniques de forme et de fond (forme) 165
Tableau 33. Catégorie de projets rejetés pour des erreurs techniques de forme et de fond (fond) -165
Tableau 34. Résumé de ces deux catégories de projets rejetés ----------166
Tableau 35. Projets modifiés (petits projets) ----------166
Tableau 36. Projets modifiés (grands projets)----------166
Tableau 37. Total projets modifiés en raison d'erreurs de propriété intellectuelle----------166
Tableau 38. Projets nécessitant une réévaluation financière ----------167
Tableau 39. Projets reportés de l'année précédente ----------167
Tableau 40. Dysfonctionnement absentéisme et rotation du personnel ----------168
Tableau 41. Absentéisme pour raisons personnelles ----------169
Tableau 42. Paiement des salaires par chèque ----------169
Tableau 43. Rotation du personnel ----------169
Tableau 44. Rotation du personnel (nouvelles personnes) ----------170
Tableau 45. Rotation du personnel (période pour s'adapter au poste) ----------170

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Tableau 46. Coûts d'opportunité de la décharge. ---- 172
Tableau 47. Échantillon du tonnage déposé pour la municipalité et la différence de prix de par rapport les deux contrats avec le CGDSD et le coût avec l'entreprise ---- 174
Tableau 48. Coûts encourus par les municipalités partenaires dans l'année 2022 pour le dépôt final ---- 175
Tableau 49. Coûts supportés par les municipalités partenaires dans l'année 2022 pour le dépôt final de leurs déchets ---- 176
Tableau 50. Coûts d'opportunité de la décharge ---- 177
Tableau 51. Extraits de corps d'hypothèses et résultats de validation ---- 177
Tableau 52. Heures estimées économisées par profession par le personnel de l'Association ---- 192
Tableau 53. Résumé des économies d'heures par profession par activités ---- 193
Tableau 54. Heures estimées économisées par profession et poste par le personnel municipal ---- 196
Tableau 55. Heures estimées économisées par profession par le personnel municipal ---- 196
Tableau 56. Total heures estimées économisées par le personnel de l'Association et municipal -- 199
Tableau 57. Classement par professionnel à la fois de l'Association et municipal ---- 200
Tableau 58. Classement par professionnel, activité, Association et municipalités ---- 200
Tableau 59. Le groupe des interviewés ayant participé à la formation ---- 207
Tableau 60. Fréquence des d'apparition des idées-clés dans les entretiens ---- 213
Tableau 61. Appréciation qualitative des fréquences d'apparition des idées-clés ---- 214
Tableau 62. Total global d'heures estimées économisées à la fin de l'année 2023 ---- 223
Tableau 63. Total global d'heures estimées pour l'Association ---- 224
Tableau 64. Total global d'heures estimées pour municipalité ---- 224
Tableau 65. Nombre d'heures estimées à économiser pour chaque dysfonctionnement détaillé --- 225
Tableau 66. Calcul de la contribution horaire à la valeur ajoutée sur les coûts variables CHVACV année 2023 ---- 227
Tableau 67. Résumé global des résultats financiers ---- 228
Tableau 68. Résultat financier global estimé pour l'Association ---- 229
Tableau 69. Résultats financiers détaillés estimé pour l'Association ---- 230
Tableau 70. Résultat financier global estimé pour les municipalités ---- 233
Tableau 71. Résultats financiers détaillés estimé pour les municipalités ---- 234
Tableau 72. Résultats globaux pour quatre municipalités ---- 236
Tableau 73. Balance économique du processus de changement ---- 238
Tableau 74. Validation des sous-hypothèses de la recherche ---- 243

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Table des matières

RESUMEN DE LA TESIS 11

INTRODUCTION GENERALE 18

0.1 LES CONCEPTS-CLES DE LA RECHERCHE 18
0.2 PROBLEMATIQUE DE RECHERCHE 22
0.3 OBJET ET CHAMP DE LA RECHERCHE 24
0.4 OBJECTIFS DE LA RECHERCHE 25
0.5 HYPOTHESES DE RECHERCHE 26
0.6 LE FIL CONDUCTEUR DE LA THESE 27

PARTIE 1. CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 30

CHAPITRE 1. CADRE THEORIQUE ET CONTEXTUEL DE LA COOPERATION INTER-MUNICIPALE 31

1.1 CADRE THEORIQUE DE LA COOPERATION ET DE LA COORDINATION INTERORGANISATIONNELLES 31
1.1.1. Le concept d'organisation 31
1.1.2. Définition de coopération interorganisationnelle 32
1.1.3. Définition de coordination interorganisationnelle 34
1.2 LA COOPERATION INTER-MUNICIPALE 36
1.2.1. La gouvernance publique à l'origine de la coopération inter-municipale 36
1.2.2. La coopération inter-municipale 37
1.2.3. La théorie des coûts de transaction dans la coopération inter-municipale 38
1.2.4. La théorie de l'agence dans la coopération inter-municipale 39
1.2.5. Les lacunes identifiées dans la coopération inter-municipale selon la littérature 40
1.3 LE CONTEXTE DES ASSOCIATIONS DE MUNICIPALITÉS AU CHILI 42
1.3.1. La gouvernance des associations de municipalités au Chili 44

CHAPITRE 2. LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA RECHERCHE : LA THEORIE SOCIO-ECONOMIQUE 49

2.1 DYSFONCTIONNEMENTS, COUT-PERFORMANCE CACHE ET LEUR IMPACT SUR LA VALEUR PUBLIQUE 50
2.2 LA COHESION COMME SOCLE DE LA STRATEGIE SOCIO-ÉCONOMIQUE 55
2.3 LE RECYCLAGE DES COÛTS CACHÉS EN PERFORMANCE, GRACE A UN INVESTISSEMENT DANS LE DEVELOPPEMENT DU POTENTIEL HUMAIN 56
2.4 L'INTERVENTION SOCIO-ECONOMIQUE POUR CONDUIRE LE CHANGEMENT ET REDUIRE LA DESTRUCTION DE LA VALEUR AJOUTEE 61
2.4.1. Le trièdre de l'intervention socio-économique 62
2.4.2. Le processus de changement socio-économique 64
2.5 SYNTHESE DES RECHERCHES EN SCIENCES DE GESTION DE L'ISEOR RELATIVES AUX ORGANISATIONS ET A LA COOPERATION INTER-ORGANISATIONNELLE 67

CHAPITRE 3. LE CONCEPT DE LA VALEUR PUBLIQUE ET SA LEGITIMITE, CLE DE SA DEFINITION 71

3.1 LA VALEUR PUBLIQUE, UN NOUVEAU PARADIGME 72
3.2 CRITIQUES DU CONCEPT DE VALEUR PUBLIQUE ET ANALYSE DE SA DESTRUCTION 74
3.2.1. La valeur publique un concept vague, ambigu et non démocratique ? 74

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3.2.2. Destruction de la valeur publique ---- 76
3.3 DEFINITION DE LA VALEUR PUBLIQUE ET POSITIONNEMENT DANS LA THEORIE SOCIO-ECONOMIQUE APPLIQUEE AUX ORGANISATIONS DE SERVICE PUBLIC ---- 78
3.4 AUTRES APPROCHES METHODOLOGIQUES POUR MESURER LA VALEUR PUBLIQUE ---- 84

CHAPITRE 4. CADRE METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE 89

4.1.---- LA PRESENTATION DU TERRAIN DE RECHERCHE ---- 90
4.2.1. La présentation de l'étude de cas ---- 90
4.2 RECHERCHE-INTERVENTION LONGITUDINALE SOCIO-ECONOMIQUE AU SEIN DE LA COOPERATION INTER-MUNICIPALE ---- 95
4.2.1. Les étapes de la méthodologie mise en œuvre ---- 96
4.2.2. La technique de collecte des données ---- 97
4.2.3. Analyse des entretiens ---- 98
4.3 L'APPROCHE HISTORIQUE, LES DIFFERENTES PHASES DE LA RECHERCHE-INTERVENTION SOCIO-ECONOMIQUE ---- 99
4.3.1. Étape 1 : Diagnostic socio-économique interne et constitution du groupe de projet ---- 99
4.3.2. Étape 2 : Diagnostic socio-économique externe et conception du projet---- 101
4.3.3. Étape 3 : Mise en œuvre du projet d'innovation ---- 102
4.3.4. Étape 4 : Évaluation de la recherche-intervention. ---- 104
4.4 PARCOURS DOCTORAL ---- 106

PARTIE 2. OPERATIONNALISER LE CONCEPT DE VALEUR PUBLIQUE POUR AMELIORER LA COOPERATION INTER-MUNICIPALE 111

CHAPITRE 5. LES DYSFONCTIONNEMENTS COMME FACTEURS DE DESTRUCTION DE LA VALEUR PUBLIQUE 113

5.1 MANQUE DE PRODUCTIVITE ---- 114
5.2 GESTION ET SYNCHRONISATION DU PERSONNEL INSUFFISANTES ---- 120
5.3 MANQUE DE QUALITE DES SERVICES ---- 126
5.4 NÉGLIGENCE DU POTENTIEL HUMAIN ---- 130
5.5 ABSENTEISME ET ROTATION DU PERSONNEL ---- 136
5.6 CONFLITS AVEC LA COMMUNAUTE ---- 139
5.7 INSUFFISANCES LIEES AUX STRATEGIES A MOYEN ET LONGS TERMES ---- 146

CHAPITRE 6. LES COUTS CACHES ET LEUR IMPACT SUR LA DESTRUCTION DE LA VALEUR PUBLIQUE 153

6.1.---- CALCUL DE LA CONTRIBUTION HORAIRE A LA VALEUR AJOUTEE SUR LES COUTS VARIABLES CHVACV (ANNEE 2021) ---- 154
6.2.---- LES RESULTATS GLOBAUX ---- 156
6.3 RESULTATS DES COUTS CACHES DETAILLES---- 160
6.3.1. Manque de productivité ---- 160
6.3.2. Manque de gestion et de synchronisation du personnel ---- 163
6.3.3. Manque de qualité des services ---- 164
6.3.4. Absentéisme et rotation du personnel ---- 168
6.3.5. Coûts d'opportunité de la décharge ---- 171

CHAPITRE 7. LES ACTIONS D'AMELIORATION DE LA VALEUR PUBLIQUE DANS LA COOPERATION INTER-MUNICIPALE 179

7.1. LES ACTIONS VISANT A ETABLIR UNE ORGANISATION DU TRAVAIL COHERENTE AVEC LE CYCLE DES PROJETS ---- 180
7.1.1. Les changements d'architecture organisationnelle de l'Association en 2021, 2022 et 2023 ---- 180
7.1.2. La mise en place d'un système d'organisation et de répartition du travail, basé sur le cycle des projets 182
7.1.3. Établissement de protocoles de coordination et décentralisation synchronisée en temps réel---- 184
7.2. DISPOSER D'UN SYSTEME D'INFORMATIONS STIMULANTES QUI VISE A DEVELOPPER LE POTENTIEL HUMAIN ---- 186

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

7.2.1. Analyse de l'adéquation formation-emploi ---- 186
7.2.2. Formation intégrée ---- 188
7.3 ÉVALUATION DES RESULTATS ATTENDUS DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE DEVELOPPEMENT DU POTENTIEL HUMAIN ---- 191
7.3.1. Analyse des estimations d'heures économisées en utilisant l'information du manuel de formation intégrée 191
Association et municipalités ---- 198
7.3.2. Validation des résultats de la formation et de la recherche ---- 207
7.4 RESULTATS DU PROJET « PLAN DE GESTION DES DECHETS SOLIDES DOMESTIQUES » ET RETABLISSEMENT LES LIENS AVEC LA COMMUNAUTE ---- 215

CHAPITRE 8. ÉVALUATION DES RESULTATS ET ENSEIGNEMENTS DE LA RECHERCHE 219

8.1. LES AMELIORATIONS QUALITATIVES ET QUANTITATIVES ---- 220
8.1.1. Améliorations qualitatives ---- 220
8.1.2. Améliorations quantitatives ---- 222
8.2. REDUCTION DE COUTS CACHES ---- 226
8.2.1. Synthèse de la conversion des coûts cachés en valeur publique ---- 226
8.2.2. Résultats financiers global pour l'Association et par municipalité ---- 228
8.2.3. Résultats financiers globaux pour l'Association ---- 229
8.2.4. Résultats financiers détaillés pour l'Association ---- 230
8.2.5. Résultats financiers pour les municipalités ---- 233
8.3. LIMITES DE LA RECHERCHE : DYSFONCTIONNEMENTS NOUVEAUX ET NON RESOLUS ---- 238
8.3.1. Les dysfonctionnements non résolus ---- 238
8.3.2. Manque d'indicateurs clés ---- 242
8.4. CONFRONTATION DES RESULTATS AUX HYPOTHESES ---- 243
8.4.1. Validation des sous-hypothèses de la recherche ---- 243
8.4.2. Validation de l'hypothèse centrale minimale ---- 244
8.4.3. Validation de l'hypothèse centrale maximale ---- 246
8.5. CONFRONTATION DES RESULTATS A LA LITTERATURE ---- 246

CONCLUSION GÉNÉRALE 253

BIBLIOGRAPHIE 259

TABLE DES ENCADRES 275

TABLE DES FIGURES 277

TABLE DES GRAPHIQUES 279

TABLE DES TABLEAUX 281

TABLE DES MATIERES 283

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



Table des annexes

Annexe 1.	Le rapport de diagnostic socio-économique interne et les trois premières sessions du groupe de projet
Annexe 2.	Détail des réunions de recherche
Annexe 3.	Plan et manuel de formation intégrée
Annexe 3.1.	Certification plan de formation intégrée
Annexe 4.	Plan de réduction des déchets solides domestiques
Annexe 5.	Certification FNDR gouvernance environnementale
Annexe 6.	Heures à économiser
Annexe 7.	Évaluation des résultats attendus par la mise en œuvre du projet de développement du potentiel humain
Annexe 8.	Parcours doctoral
Annexe 9.	Protocoles de coordination et synchronisation
Annexe 10.	Procès-verbal du conseil d'administration de l'association

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

N° d'ordre NNT : 2024LYO30034

THÈSE DE DOCTORAT DE L'UNIVERSITÉ JEAN MOULIN LYON 3

Membre de l'université de Lyon

en cotutelle avec

L'UNIVERSITÉ DE MÁLAGA

École doctorale n° 486 - SEG, Sciences économiques et de gestion

Discipline : **Sciences de gestion**

Soutenue publiquement le 14/06/2024, par

Edgar REBOLLEDO TORO

La coopération inter-municipale au Chili en contexte défavorisé :

réduire la destruction de valeur publique grâce au concept de coûts-performances cachés

Volume II, Annexes

Laboratoire de recherche : **Centre de recherche Magellan**

Codirectrices de thèse :
Mme Véronique ZARDET et **Mme María Ángeles RASTROLLO HORRILLO**

Devant le jury composé de :

Mme Véronique ZARDET
Professeure des universités, université Jean Moulin Lyon 3 (France). Codirectrice de thèse

Mme María Ángeles RASTROLLO HORRILLO
Maîtresse de conférences HDR, université de Málaga (Espagne). Codirectrice de thèse

M. Thierry CÔME
Professeur des universités
université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, Mantes-La-Jolie (France). Rapporteur

Mme Anne LOUBÈS
Professeure des universités, université de Montpellier (France). Rapporteure

---

Invité hors jury :

M. Patricio LÓPEZ INOSTROZA
Secrétaire général, Association de Municipalités, Santiago (Chili)

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 1. Le rapport de diagnostic socio-économique interne et les trois premières sessions du groupe de projet

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

I. ITINERARIO CON FECHAS Y ACTIVIDADES REALIZADAS

Viernes 3 Dic.	- 12:00 a 13:30 horas. Primera reunión grupo de proyecto. Presentación Opinión Experto. Participantes: SE, AC, ERE. Lugar: ZOOM
Lunes 20 Dic.	- 12:15 a 15:00 horas. Segunda reunión grupo de proyecto. Plenario Participantes: SE (PL) ; AC; CM; VO; JC; JG; ERE; FO. Lugar: Quincho Topán Renaico.
Lunes 26 Ene.	- 10:00 a 11:20 horas. Tercera reunión grupo de proyecto. Lugar: ZOOM SE (PL); AC; CM; VO; JC; JG; CA; ERE

II. OPINION EXPERTO (JERARQUIZACION EFECTO ESPEJO + NO DICHO)

CONDICIONES DE TRABAJO

JEE1. Espacios inadecuados para los equipos, estos son reducidos y no permiten trabajar concentradamente.

JEE2. Insuficiente atención a la seguridad, especialmente en la salidas a terreno por la peligrosidad del territorio.

ORGANIZACION DEL TRABAJO

JEE3. - Ausencia y/o ineficacia de los procedimientos de control y protocolos que permitan anticipar errores y observaciones por parte de los organismos financiadores.

JEE4. La carga trabajo es fuerte debido a los proyectos extras, de arrastre y a la realización de tareas que corresponden al personal técnico de los municipios, como el levantamiento de proyectos y trámites administrativos.

JEE5. Numerosas dificultades para el reparto y evaluación de la carga de trabajo: por falta de información y por la no consideración de la opinión experta de los técnicos en el requerimiento de los proyectos.

JEE6. Inexistencia de una planificación de la carga anual real de trabajo, que incorpore todos los proyectos realizados, incluyendo los extras y de arrastre.

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN

JEE7. Falta interacción fluida entre las Secretarías de Planificación Municipales y la Asociación, que genera cambios en las condiciones técnicas de los proyectos.

JEE8. La mala comunicacion-coordinacion-concertacion afecta a la calidad de los proyectos. Por ejemplo, en el ciclo de los proyectos los tiempos destinados a las distintas especialidades de los profesionales no son los pertinentes; y, por otra parte, la información no llega a todos los directores.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

GESTIÓN DEL TIEMPO (parece que están muy relacionadas las 2 ideas claves)

JEE9. Existen numerosos factores internos o externos de perturbación de la gestión del tiempo y que afectan a la productividad.

FORMACIÓN INTEGRADA

JEE10. El personal ha identificado numerosas necesidades concretas de formación y de información, actualización de normativas, base de datos, información sobre el territorio, etc. que facilitarían el trabajo técnico.

IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

JEE11. Falta de una estrategia definida y estable acorde con las necesidades de la comunidad, que permita la visibilidad de la labor de la asociación, tanto entre los municipios socios como con la ciudadanía.

JEE12. Los sistemas de contratación no son los adecuados, generan una alta rotación y conflictos laborales.

JEE13. Se han identificado carencias en la implementación estratégica: dificultades para negociar con la comunidad Mapuche, proyectos no implementados, etc.

JEE14. Falta de autonomía financiera, por dedicar tiempo a proyectos sin ingresos y porque los compromisos financieros llegan tarde desde el nivel central o con atrasos en el pago de cuotas municipales.

NO DICHO

ND1. La Asociación podría dedicar su energía y recursos a lograr la cohesión interna, reducir sus disfuncionamientos y terminar con la sensación de fatalismo por parte del equipo, al considerar que no tienen poder de acción frente a los requerimientos municipales.

ND2. Hace falta más valentía para negociar con los alcaldes, un sistema de arbitraje, focalización o jerarquización de los requerimientos, que permita ofrecer mejores servicios a las municipalidades y afianzar la relación con ellas.

ND3. Habría que negociar con el equipo técnico un mayor compromiso para reducir la postura de independientes y trabajos fuera de la Asociación.

ND4.Se percibe una falta de confianza recíproca que afecta a la realización de un proyecto colectivo.

ND5. Es necesario fortalecer el equipo de dirección y mandos, a fin de dar consistencia a la función de supervisión del equipo de trabajo.

ND6. Los disfuncionamientos observados impiden a la Asociación cumplir con su misión, la cual es esencial en un entorno con dificultades sociales, económicas, interculturales y medio ambientales.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ND7. Falta de una estrategia concertada con representantes de las municipalidades que promueva un rol más activo de la Asociación en la dinamización del territorio: más comunicación con la sociedad, más visión estratégica y un reconocimiento del trabajo técnico.

ND8. El desempeño o nivel de ingresos económicos de la asociación está en sus manos, a través de la búsqueda de proyectos autofinanciados y el desarrollo del potencial humano.

RESUMEN:

TOTAL IDEAS CLAVE JERARQUIZACIÓN EFECTO ESPEJO: 14

TOTAL IDEAS CLAVE NO DICHO: 8

TOTAL: 22

Cesta 1: Estrategia y relaciones con municipios y comunidad.

Cesta 2: Pilotaje carga de trabajo: planeación y coordinación; aumentar la productividad y disminuir defectos.

Cesta 3: Venta y proyectos nuevos

Cesta 4: Mejora de la calidad del funcionamiento y condiciones laborales (Condiciones de trabajo, materiales, formación integrada, etc.; Relación interna; Desempeño social).

III. DISTRIBUCION DE DISFUNCIONAMIENTOS POR CESTAS

CESTA 1: DEFINIR UNA ESTRATEGIA CONCERTADA ACORDE CON LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD: SE + CM

IF01. DIFICULTADES PARA DEFINIR E IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA ACORDE CON LAS NECESIDADES DEL TERRITORIO

JEE11. Falta de una estrategia definida y estable acorde con las necesidades de la comunidad, que permita la visibilidad de la labor de la asociación, tanto entre los municipios socios como con la ciudadanía.

JEE13. Se han identificado carencias en la implementación estratégica: dificultades para negociar con la comunidad Mapuche, proyectos no implementados, etc.

ND6. Los disfuncionamientos observados impiden a la Asociación cumplir con su misión, la cual es esencial en un entorno con dificultades sociales, económicas, interculturales y medio ambientales.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

IF05. CARENCIAS EN LA NEGOCIACION DE LA ESTRATEGIA CON LAS MUNICIPALIDADES Y LA COMUNIDAD

ND7. Falta de una estrategia concertada con representantes de las municipalidades que promueva un rol más activo de la Asociación en la dinamización del territorio: más comunicación con la sociedad, más visión estratégica y un reconocimiento del trabajo técnico.

ND2. Hace falta más valentía para negociar con los alcaldes, un sistema de arbitraje, focalización o jerarquización de los requerimientos, que permita ofrecer mejores servicios a las municipalidades y afianzar la relación con ellas.

CESTA 2: CONSOLIDAR LA COHESION INTERNA PARA ELEVAR LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD: AC + VO

IF02. DEBILIDADES EN LA ORGANIZACION INTERNA

JEE3. Ausencia y/o ineficacia de los procedimientos de control y protocolos que permitan anticipar errores y observaciones por parte de los organismos financiadores.

JEE8. La mala comunicación-coordinación-concertación afecta a la calidad de los proyectos. Por ejemplo, en el ciclo de los proyectos los tiempos destinados a las distintas especialidades de los profesionales no son los pertinentes; y, por otra parte, la información no llega a todos los directores.

JEE9. Existen numerosos factores internos o externos de perturbación de la gestión del tiempo y que afectan a la productividad.

ND1. La Asociación podría dedicar su energía y recursos a lograr la cohesión interna, reducir sus disfuncionamientos y terminar con la sensación de fatalismo por parte del equipo, al considerar que no tienen poder de acción frente a los requerimientos municipales.

IF06. FALTA DE PILOTAJE DE LA CARGA DE TRABAJO

JEE4. La carga trabajo es fuerte debido a los proyectos extras, de arrastre y a la realización de tareas que corresponden al personal técnico de los municipios, como el levantamiento de proyectos y trámites administrativos.

JEE5. Numerosas dificultades para el reparto y evaluación de la carga de trabajo: por falta de información y por la no consideración de la opinión experta de los técnicos en el requerimiento de los proyectos.

JEE6. Inexistencia de una planificación de la carga anual real de trabajo, que incorpore todos los proyectos realizados, incluyendo los extras y de arrastre.

JEE7. Falta interacción fluida entre las Secretarías de Planificación Municipales y la Asociación, que genera cambios en las condiciones técnicas de los proyectos.

CESTA 3: FORTALECER LA GENERACI ON Y VENTA DE PROYECTOS: JC + PAULINA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

IF03. DIFICULTADES PARA GARANTIZAR LA SOSTENIBILIDAD DE LOS INGRESOS

JEE14. Falta de autonomía financiera, por dedicar tiempo a proyectos sin ingresos y porque los compromisos financieros llegan tarde desde el nivel central o con atrasos en el pago de cuotas municipales.

ND8. El desempeño o nivel de ingresos económicos de la asociación está en sus manos, a través de la búsqueda de proyectos autofinanciados y el desarrollo del potencial humano.

CESTA 4: MEJORAR LAS CONDICIONES LABORALES Y FORTALECER EL LIDERAZGO PARA UN MAYOR COMPROMISO COLECTIVO : JG + CA

IF04. INADECUADAS CONDICIONES LABORALES

JEE1. Espacios inadecuados para los equipos, estos son reducidos y no permiten trabajar concentradamente.

JEE2. Insuficiente atención a la seguridad, especialmente en la salidas a terreno por la peligrosidad del territorio.

JEE10. El personal ha identificado numerosas necesidades concretas de formación y de información, actualización de normativas, base de datos, información sobre el territorio, etc. que facilitarían el trabajo técnico.

JEE12. Los sistemas de contratación no son los adecuados, generan una alta rotación y conflictos laborales.

IF08. DEBILIDADES EN EL COMPROMISO DEL PERSONAL

ND4. Se percibe una falta de confianza recíproca que afecta a la realización de un proyecto colectivo.

ND3. Habría que negociar con el equipo técnico un mayor compromiso para reducir la postura de independientes y trabajos fuera de la Asociación.

IF07. CARENCIAS EN EL EQUIPO DE DIRECCION

ND5. Es necesario fortalecer el equipo de dirección y mandos, a fin de dar consistencia a la función de supervisión del equipo de trabajo.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

IV. RESUMEN RESULTADO REUNIONES DE GRUPO DE PROYECTO

PRIMERA REUNIÓN: 03-12-2021. LUGAR: ZOOM

Participantes: SE, AC, ERE

RESULTADOS DE LA REUNIÓN:

- Presentación de la opinión de experto.
- Algunas mejoras remarcables ya se han empezado a implementar. Como priorización de proyectos, formas de entrega de información, control, Etc.
- La infraestructura física del lugar de trabajo ha mejorado. Sin embargo, se proyecta indefinidamente que seguirán trabajando a través de teletrabajo.
- Por el cambio de alcaldes o relección de estos, se produjeron también cambios en los Secretarios de Planificación Municipal (SECPLAN). Con los nuevos SECPLAN la comunicación ha mejorado.
- Se acuerdan las cestas y se proponen los primeros pilotos y copilotos para cada cesta.
- Se establece que el SE es el jefe del proyecto y que los documentos deben ir dirigidos a el con copia a ERE y no a la inversa.
- Se acuerda empezar a utilizar Hoja de Resoluciones (HR) para todas las reuniones que se generen en el grupo de proyecto.
- Se acuerda la modalidad del trabajo para las siguientes reuniones.

RESOLUCIONES

SE	Confirma reunión de Grupo Plenario, entre el 15 y el 17 de diciembre. Participan Pilotos y copilotos. Presencial en Renaico.
ERE	Envía convenio AMMN UCT para que SE presente avances del proyecto en reunión de Directorio del 14 de diciembre.
ERE	Revisión legal para evaluar factibilidad de proyectos nuevos.
SE + AC	Sistematizar las “realizaciones marcantes”.
ERE	Crear carpeta Drive con todos los documentos del grupo de proyecto y HR ordenadas por fecha.
TODOS	Programar las sesiones de formación en gestión del tiempo y matriz de competencia.
SE + AC	Confirmar si las municipalidades serían parte de una nueva cesta

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

SEGUNDA REUNIÓN: 20-12-2021. LUGAR: QUINCHO TOPAN RENAICO

PARTICIPANTES: SE (PL) ; AC; CM; VO; JC; JG; ERE; FO

RESULTADOS DE LA REUNIÓN:

- Se presenta la opinión de experto al grupo plenario.
- El SE comunica desde su rol en qué ha consistido el diagnóstico y releva su importancia para las mejoras que se deben aplicar en la Asociación. Plantea el objetivo de la intervención para darle mayor sentido al equipo presente.
- ERE: Genera un reconocimiento de las capacidades del equipo; destaca la importancia que el proceso sea participativo; explica la metodología de trabajo; presenta Hoja de Resoluciones (HR), describe su función y detalla cómo se debe completar; hace referencia al repositorio virtual donde estará toda la información del proyecto, cestas, HR, se pone énfasis en el tipo de información que se debe registrar en los documentos y almacenar en el repositorio.
- JG: reconoce el valioso del aporte que se está generando con esta intervención en la AMMN, a la vez, consulta por experiencias similares y que den cuenta del éxito.
- ERE responde haciendo alusión al congreso internacional que se desarrolla en Lyon, Francia. Da a conocer algunos hallazgos. Da a conocer en detalle la Opinión Experta resultante del diagnóstico.
- AC: reitera que una de las principales dificultades es la constante intervención que generan los sectores públicos con que se vinculan. “No se puede trabajar así”, asume que generan cansancio en el equipo. Lo cual es ratificado por el resto de los participantes.
- Se proponen ideas para innovar en el trabajo que se realiza, por ejemplo, generando bases de datos que puedan dar solución a dificultades en algunas comunas. Desde su experiencia ha visualizado varios problemas y dificultades entorno a la ausencia o mala calidad de las BBDD. Frente a esto se propone que esta sea una nueva línea de negocio, generación de análisis de brechas, generación de nuevas bases de datos y venderlas.

RESOLUCIONES

TODOS	- DISTRIBUCION POR CESTAS
	- CESTA 1 “ESTRATEGIA Y RELACIONES CON MUNICIPIOS Y COMUNIDAD” - Piloto: SE (Patricio López) Copiloto: CM (Cecilia Muñoz) - CESTA 2 “COORDINACIÓN CARGA DE TRABAJO, AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD Y DISMINUCIÓN DE DEFECTOS” - Piloto: AC (Anthony Compley) Copiloto: VO (Víctor Ortiz) - CESTA 3 “VENTA Y PROYECTOS NUEVOS” - Piloto: JC (Javier Castro) Copiloto: Paulina - CESTA 4 “MEJORA CONDICIONES Y RELACIONES LABORALES” - Piloto: JG (Jorge González) Copiloto: CA (Cristopher Aravena)

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

TODOS	- Piloto y copiloto (por cesta) se reúnen para definir actividades que permitirán disminuir los disfuncionamientos detectados. (Ver documento Word DIAGNOSTICO AMMN (OE)).
TODOS	- Reunión próximo 21/01/2022: cada cesta presentará el primer listado de actividades prioritarias
SE / AC	- Sistematizar las “realizaciones marcantes”.
TODOS	- Formación en Gestión del Tiempo en Marzo.
ER	- ENVÍA Documento Word DIAGNOSTICO AMMN (OE) + HR (Hoja de Resoluciones 20/12) + Crea Carpetas en Drive con las respectivas CESTAS
TODOS	- En cada carpeta de google drive depositan por cestas sus propias HR (Hoja con las resoluciones de los acuerdos, actividades y proyectos que acuerden) - LINK CARPETA GOOGLE DRIVE:

TERCERA REUNIÓN: 26-01-2022. LUGAR: ZOOM

PARTICIPANTES: SE (PL); AC; CM; VO; JC; JG; CA; ERE

RESULTADOS DE LA REUNION:

- Se presenta el documento distribución de disfuncionamientos por cestas con sus respectivas ideas fuerza en formato Word y Excel disponible en la carpeta compartida, para facilitar la búsqueda de acciones concretas que permitan eliminar los disfuncionamientos y sus impactos
- Se revisa HR reunión anterior.
- Se revisa la primera propuesta de acciones prioritarias enviadas por los respectivos pilotos y copilotos en Word y cargadas por ellos para cada subcarpeta correspondiente a cada una de las cestas, en la carpeta compartida de google drive.

Primeras acciones concretas propuestas por los pilotos y copilotos de cada cesta:

Cesta 1

- Participación y presentación en los concejos municipales y COSOC de las 4 comunas socias, los proyectos y actividades de la Asociación.
- Desarrollar una estrategia comunicacional. Reactivar redes sociales de la Asociación y compartir contenido de las labores realizadas en el territorio. Con las precauciones respectivas ya que anteriormente ha habido problemas por las expectativas en los plazos que generan los proyectos para la comunidad. Dicho

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

plazos no dependen 100% de la AMMN. En experiencias anteriores, algunos alcaldes pidieron no publicar todos los proyectos ya que hay plazos que dependen de las propias municipalidades; también producto del relleno sanitario podrían recibir funas.

- Difundir en los colegios de las 4 comunas socias el proyecto de relleno sanitario, difundir y capacitar sobre esto.
- Establecer clausulas claras en los contratos de trabajo sobre los compromisos que asume cada participante del equipo, ya que ahí está la problemática más importante de la Asociación.
- Reformular los estatutos de la Asociación acorde con los nuevos tiempos.

Cesta 2

- Dejar disponible todas las guías técnicas por fuente de financiamiento en Drive, con un check list acotado identificando la distribución de tareas de municipios y equipo AMMN (Acordadas con cada SECPLAN MUNICIPAL).
- Contar con un mecanismo de control de calidad interno AMMN (orientarse en base a planilla JG) procedimiento genérico 4 municipios socios.
- Reunión conjunta con los 4 SECPLAN para explicitar y delimitar las responsabilidades.

Los miembros del equipo siempre deben dar lectura a las guías de las fuentes de financiamiento. Es necesario subir todas las guías al Drive compartido entre ellos. La problemática es que son muy extensas e implican trabajo administrativo que no es responsabilidad de la AMMN por lo que es necesario dejar acotada la responsabilidad de la AMMN y las de los propios municipios: hay municipios que piden que sea la AMMN con las claves de usuarios de los SECPLAN quien suba la información a SUBDERE. Sin embargo, esto es delicado porque se sube a nombre de los SECPLAN, desde el punto de vista de la responsabilidad administrativa podría generar dificultades. Esta situación no es habitual y se da normalmente con la municipalidad de Angol.

Es necesario más allá de sólo poner check list informativo también controlar su cumplimiento, de lo contrario queda en el aire. Crear un mecanismos de información conjunto con los municipios que permita garantizar el éxito de cada uno de los proyectos. Es bueno tener un seguimiento y control y saber que los proyectos finalmente se implementaron.

Hay un proceso inicial que requiere control, producto generado en la AMMN; el proceso siguiente está a cargo del municipio: postular proyecto a la fuente de financiamiento y posterior implementación que no depende de la AMMN. Trabajo colaborativo de retroalimentación conjunta con los municipios. Establecer un procedimiento genérico con los 4 municipalidades socias. Hay una especie de temor de algunos SECPLAN que la AMMN se empodere y les quite el trabajo, por muy empoderados que ellos estén en los cargos.

Cesta 3

- Venta de productos de ingeniería, construcción y ejecución: prestar servicios como ITO (Inspección técnica de obras) para la construcción o ejecución de obras: especificaciones técnicas, presupuestos, arquitectura, diseño, dibujo en general, ya sea para instituciones públicas como privadas. Hay empresas privadas que requieren inspección técnica de las obras que han mandado a construir, que

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

aseguren la buena implementación de estas. Es un servicio altamente demandado en el área privada, son visitas pequeñas y requieren completitud de los libros de obras que piden los municipios.

- Prestar el servicios de topografía para subdivisiones urbanas o rurales con municipios, particulares o empresas, al igual que cambio de uso de suelos, IFC (índice favorable para la construcción), cálculo de volúmenes para cortas de bosques, plan y normas de manejo forestal, estudios para extracción de áridos, etc.
- Prestar servicios para proyectos para agua potable y alcantarillado: Desarrollo de proyectos tipo para instalación de agua potable con el fin de mejorar la calidad de agua. Generalmente en el sector rural se consume agua de instalaciones sin cloradores ni filtros, pozos perforados que muchas veces no cuentan ni con encamisado. En lo referente a alcantarillado se propone vender asesorías y proyectos para instalación de fosas sépticas con el fin de que se respeten los distanciamientos mínimos y pendientes según la norma, normalmente no respecta en las zonas rurales.
- Prestar asesorías en materia de Medio ambiente: Prestar asesorías remuneradas como charlas de educación ambiental, análisis de agua potable y análisis de suelo. En lo referido al análisis de suelo, en muchos sectores rurales la basura no se lleva a vertederos o rellenos sanitarios, generalmente se quema en alguna excavación realizada en la propiedad lo que puede generar contaminación por metales pesados, asbesto etc., donde se realizan huertos, chacras, siembras etc.
- Prestar asesorías y proyectos ambientales para particulares, empresas o municipios como: Estudios y/o declaraciones de impacto ambiental, obligatorias para todo tipo de proyecto o actividad genere impactos sobre el medio ambiente.
- Asesorías para subsanar estudios de impacto ambiental que están con observaciones después de ser ingresados.
- Presentar al directorio el nuevo proyecto, con las actividades concretas, sus respectivos impactos (balanza de pago) y también con los beneficios que estos generarán a la comunidad.

Cesta 4

- Contar con un plan de capacitaciones que contribuya al trabajo técnico y de gestión de la asociación.
- Modernizar el proceso de pago de honorarios, idealmente a través de transferencia electrónica u otro, que optimice traslados y tiempos
- Propiciar espacios de encuentro formales e informales, ya sea presenciales o remotos que contribuyan a la cohesión de equipo y al fortalecimiento de los canales de comunicación grupal.
- Propiciar mecanismos conducentes a reconocer el logro de los profesionales en materia de aportes y resultados.
- Instauración de un seguro contra accidentes laborales, de vida u otro en esta línea.

RESOLUCIONES

TODOS	- Revisar el excel y completar la columna acciones concretas (en base a cada disfuncionamiento) / Balanza de pago (gasto / impactos $ como sociales) / Equipo.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

PILOTO Y COPILOTO	- Reunión intermedia previa a la plenaria y dejar HR de la reunión en la carpeta de la cesta respectiva
TODOS	- Reunión viernes 25 de febrero a las 10:00 usamos el mismo link de ZOOM

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

NO CLASIFICADAS	**0**
CLASIFICADAS	**55**
Número de ideas claves	**36**

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

55

CONDICIONES DE TRABAJO

ACONDICIONAMIENTO Y ARREGLO DE LOS LOCALES

10101001 ÁREAS CON RIESGOS DE ACCIDENTES O ENFERMEDADES DE TRABAJO

Man 207

"No todos los profesionales están dispuestos a trabajar en esa zona porque es muy peligrosa."

10101004 ESPACIOS INADECUADOS PARA LOS EQUIPOS

Man 205

"El espacio físico en el que trabaja el equipo es muy malo, incluso se ha visto reducido."

10101006 FALTA DE ESPACIO PARA LAS ACTIVIDADES

Sec Ej06

"Tenemos un espacio aún más reducido, contamos sólo con una oficina. Si necesitamos como equipo trabajar todos juntos, por aforo no tenemos posibilidad."

CONDICIONES FÍSICAS DE TRABAJO

10400002 INSUFICIENTE ATENCION A LA SEGURIDAD

Man 208

"El riesgo de desplazamiento es importante por la contingencia política y social del territorio. Eso es super complicado, la asociación no entrega las condiciones de seguridad laboral a sus profesionales."

Sec Ej07

"Las salidas a terreno son complicadas por la inseguridad al transitar por las calles, tenemos que implementar proyectos en un territorio peligroso. Por los atentados, no se atreven a ir en sus vehículos personales y la Asociación no tiene vehículos."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

CONDICIONES DE TRABAJO

CARGA FÍSICA DE TRABAJO

10500001 CARGA FISICA Y MENTAL FUERTE

Man 102

"Hay muchos proyectos que tienen observaciones y con esta nueva Asitencia Técnica tendremos mucho trabajo"

Sec Ej04

"La carga de trabajo es muy alta por la Asistencia Técnica, proyectos de arrastre, observaciones a proyectos anteriores, proyectos nuevos que surjen desde los municipios."

HORARIOS DE TRABAJO

10601002 FALTA DE RESPETO AL HORARIO DE TRABAJO

Man 106

"Los colegas no se hacen un horario para trabajar. Esa es una cosa que se tiene que zanjar."

AMBIENTE DE TRABAJO

10701001 DESCONFIANZA O DIFERENCIAS PERSONALES ENTRE LOS EMPLEADOS

Sec Ej09

"La demana judicial afectó la relación personal con el equipo, afecto las confianzas. El ambiente laboral se ve afectado por la inseguridad de saber si tendrán continuidad laboral."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

ORGANIZACION DEL TRABAJO

CARGA DE TRABAJO

20501002 DEMANDAS INTEMPESTIVAS AUMENTAN LA CARGA DE TRABAJO

Sec Ej05

"El año electoral dio muchos proyectos para las comunas, esto genera que nos atrasemos y que tengamos observaciones desde SUBDERE o del gobierno regional. Dificil que el equipo pueda hacer otras gestiones tendientes a la autosustentabilidad."

REGLAS Y PROCEDIMIENTOS

20601001 AUSENCIA DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

Man 114

"Un proyecto concreto que no fue supervisado, generó un problema grave con un municipio. Es una situación técnica, con un proyecto que no pertenece a la Asistencia Técnica sino que a un pedido extra."

Man 117

"El caso del proyecto que se entregó con error, no se puede corregir porque los costos pueden ser muy grandes."

Man 118

"Muchos proyectos no pasaron por mis manos, veía cosas pero no me daba el tiempo para revisar tanto."

20601009 INCUMPLIMIENTO DE REGLAS Y PROCEDIMIENTOS

Man 125

"Entregamos proyectos grandes que están con errores porque los hicimos apurados, estábamos haciendo otras cosas, etc… Hay procesos que hay que hacerlos bien."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

ORGANIZACION DEL TRABAJO

REGLAS Y PROCEDIMIENTOS

20601010 INEFICACIA DE LOS PROCEDIMIENTOS O TRAMITES

Man 104

"Debilidades en procedimientos que no manejábamos bien; y los municipios tampoco hicieron las gestiones frente al organismo respectivo. Esto hizo que proyectos quedaran dando vuelta sin lograr financiamiento e implementación."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN

RELACIONES CON LOS DEPARTAMENTOS CIRCUNDANTES

30201001 FALTA DE COMUNICACION-COORDINACION-CONCERTACION CON SECTORES EXTERNOS

Man 122

"El que demoren en llegar las observaciones desde SUBDERE, se debe a que los municipios no suben inmediatamente los proyectos a la plataforma. Esto nos hace dejar proyectos botados."

DISPOSITIVOS DE 3C

30701005 PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN EN LOS PEDIDOS

Man 110

"A veces los alcaldes se apuran, pero es necesario que los municipios cuenten con una priorización de proyectos. Necesitamos un protocolo claro para el año."

Man 301

"Es complejo trabajar con municipalidades porque trabajan como isla, no tienen comunicación entre departamentos."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

GESTIÓN DEL TIEMPO

RESPETO DE PLAZOS

40100001 CONFLICTOS EN PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

Sec Ej10

"Lo más complicado de este trabajo es hacer calzar las agendas con los alcaldes, se requieren dos semanas de anticipación."

40100004 LA DESORGANIZACIÓN IMPIDE CUMPLIR CON LOS PLAZOS

Man 103

"El producto se logró, pero no con toda la calidad por los atrasos."

40100005 LA DIVERSIDAD DE TAREAS PERTURBA LA GESTIÓN DEL TIEMPO

Man 210

"Lo que más afecta a la gestión son los proyectos extras que van saliendo desde los municipios y que no están dentro de los fondos que financian a la asociación."

TAREAS MAL ASUMIDAS

40301001 ATRASOS POR LA CORRECCIÓN O REVISIÓN DE ERRORES

Man 123

"Nosotros tenemos que subsanar las observaciones a los proyectos, los municipios no tienen los recursos para eso. Los costos asociados son muy complejos de evaluar, los tiempos no lo permiten y los municipios tienen su metodología."

FACTORES PERTURBADORES DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

GESTIÓN DEL TIEMPO

FACTORES PERTURBADORES DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO

40400006 LOS DESPLAZAMIENTOS DEL PERSONAL PERTURBAN EL TRABAJO

Sec Ej12

"Los traslados me hacen perder mucho tiempo."

40400007 LOS TIEMPOS DE REALIZACIÓN DEL TRABAJO SE ALARGAN DEBIDO A INTERRUPCIONES

Man 111

"Los profesionales trabajan con horas pic laborales. Están metidos en el teléfono, distraen tiempo laboral en cosas personales."

Sec Ej13

"Los problemas con el tiempo del equipo y que afectan nuestra planificación son los requerimientos extras. En este caso la comunicación con las municipalidades es fundamental."

40400010 SITUACIONES NO CONTROLABLES DEL ENTORNO QUE ALTERAN LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO

Sec Ej11

"Lo que me hace perder más el tiempo son las reuniones con los alcaldes. Hay temas que me gustaría dejar zanjados rápido, pero la agenda de los alcaldes hace que no nos podamos reunir y eso hace que en un tema importante se pierdan dos semanas."

Sec Ej14

"Algunos proyectos necesitan autorizaciones de servicios públicos que demoran mucho tiempo y que supera el tiempo de duración de nuestro de contrato de Asistencia Técnica, con el término también de los contratos del personal."

Man 303

"Las actividades con autoridades no te salen. La agenda de las autoridades es muy dinámica y te hacen perder tiempo."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

FORMACIÓN INTEGRADA

ADECUACIÓN FORMACIÓN-EMPLEO

50101010 NO HAY ADECUADA INDUCCIÓN DE LOS NUEVOS EMPLEADOS

Man 107

"Hay líneas en las que trabajamos: proyectos Asistencia Técnica, proyectos de arrastre, pedidos extras de los municipio . Para los nuevos profesionales puede ser un pcoco complicado."

NECESIDADES DE FORMACIÓN

50200003 NECESIDAD DE FORMACIÓN ACTUAL

Man 112

"Se necesita capacitación en software de desarrollo y gestión de proyectos. No todos manejamos los mismos softwares y esto hace que perdamos tiempo bajando programas para leer archivos."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

APLICACIÓN ESTRATÉGICA

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

60101001 CAMBIOS REPENTINOS EN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Man 108

"Siempre se producen cambio de prioridades y eso nos complica el trabajo."

60101002 DECISIONES ESTRATÉGICAS INADECUADAS

Sec Ej16

"El proyecto relleno sanitario nos ha generado muchos conflictos de gobernanza, jurídicos, financieros, etc."

Man 305

"En el tema ambiental, no hay una estrategia clara y tampoco es relevante para las autoridades. Sin embargo, ha generado problemas con las comunidades mapuches y con la implementación del relleno sanitario."

60101003 DIFICULTAD PARA PONER EN ACCIÓN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Man 302

"Lamentablemente el tema ambiental es mirado en menos. Si no existe una multa o ley que obligue a acciones y actividades, el tema ambiental no será una prioridad. A pesar de los conflictos políticos, sociales y económicos que acarrea."

60101004 DIFICULTADES PARA DEFINIR Y FORMULAR LA ESTRATEGIA

Man 124

"No hay claridad en los desarrollos comunales, no se trabaja con una mirada a largo plazo."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

APLICACIÓN ESTRATÉGICA

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

60101005 FALTA DE CONSISTENCIA EN LA PUESTA EN PRACTICA DE LA ESTRATEGIA

Man 113

"El tema es que vas haciendo mixtura y dejamos la Asistencia Técnica AT un poco de lado. Son los proyectos AT por los cuales efectivamente nos pagan."

60101021 FALTAN SERVICIOS PARA LOS CLIENTES

Man 304

"Por la falta de información, la gente pensó que el relleno era un basural y eso generó un problema judicial. Haciendo mal uso de los servicios."

REPARTICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

60301008 FALTA DE PLANEACIÓN Y PREVISIÓN EN LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Man 119

"La distorsión que nos producen los alcaldes es grande. Porque si nos dedicaramos sólo a los proyectos de SUBDERE estos saldrían sin errores."

Man 120

"Los pedidos extras nos hacen afectar la calidad de los proyectos y que se devuelvan con observaciones. En promedio un 30% de los proyectos son devueltos."

60301012 LAS ESTRATEGIAS NO DAN LOS RESULTADOS ESPERADOS

Man 307

"Todavía no empieza a funcionar el relleno sanitario, hay comunas que no tienen donde tirar la basura. Necesitamos una estrategia que les sirva a los alcaldes, a nostros y a la comunidad."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

APLICACIÓN ESTRATÉGICA

REPARTICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

60301016 NO SE ORGANIZA ADECUADAMENTE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Man 121

"A petición de algunos municipios, los precios para la implementación de los proyectos no son los del mercado y eso hace que no se presenten oferentes. Haciendo que se pierda el tiempo dedicado al diseño de proyectos."

MEDIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

60601001 COMPROMISOS PRESUPUÉSTALES NO RESPETADOS

Sec Ej01

"Actualmente estamos súper complicados financieramente ya que las cuotas 2020 todavía no se han pagado. Partiendo del sueldo de los funcionarios a temas más profundos aún, la autonomía financiera es fundamental."

Man 204

"A los municipios les sirve mucho el aporte que hacen estos profesionales, al final todo se traduce en la cooperación técnica que hacen a través de la asociación.Pero si no tienen los fondos para pagar, yo creo que tendremos una disminución de recursos."

Man 202

"El problema es que los municipios a veces no pagan sus cuotas, son poquitos municipios y los fondos no son muchos."

60601004 DESAPROVECHAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Man 306

"De qué manera conectas el tema político, el tema social y el tema técnico. Ese es el problema con la estrategia del relleno sanitario."

GESTIÓN DEL PERSONAL

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

APLICACIÓN ESTRATÉGICA

GESTIÓN DEL PERSONAL

60701004 EL SISTEMA DE REMUNERACIÓN NO ESTA ESTRUCTURADO ADECUADAMENTE

Man 105

"Cuando el trabajo es presencial o tenemos salida a terreno existen mayores gastos en bencina, arriendo, etc; y peligrosidad, estrés."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

APLICACIÓN ESTRATÉGICA

GESTIÓN DEL PERSONAL

60701010 LOS SISTEMAS DE CONTRATACIÓN NO SON ADECUADOS

Man 203

"El actual es un contrato por prestación de servicios profesionales independientes, sin cumplir horario. Pero el problema es que sí tienen que cumplir horario y también cumplir tareas, demuestran dependencia. Se cuestiona la legalidad de los contratos."

Man 126

"El gran anhelo en el horizonte cercano es que puedas disponer de la posibilidad laboral estable para el equipo."

Sec Ej02

"Anualmente implementamos Asistencias Técnicas AT. Durante este proceso hay lagunas, entre una AT y la otra, que hace que tengamos alta rotación de profesionales."

Sec Ej03

"La principal dificultad es que la mitad del equipo es nuevo y toma tiempo adaptarse a nuestro sistema de funcionamiento."

Man 109

"También se fueron buenos profesionales, por demora en la adjudicación de la Asistencia Técnica. Fueron 6 meses sin pago de sueldos desde la asociación. Sólo recuperaron su trabajo cuando se inició la nueva AT."

Sec Ej08

"A causa del término de la Asistencia Técnica anterior, un trabajador denunció a la Asociación a la justicia. Alegando despido injustificado, falta de notificación con mes de aviso previo, no pago de derechos de vacaciones, etc."

Man 201

"Por el profesional que demandó a la asociación, es probable que el juicio salga a favor del trabajador. Esto podría marcar un precedente, con el dictamen del juez y afectar al resto de contratos y asociaciones."

Man 116

"El trabajador que denunció va a ganar el juicio. No sé cuánto tendremos que pagar por esto."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

APLICACIÓN ESTRATÉGICA

GESTIÓN DEL PERSONAL

60701012 NO HAY UNA GESTIÓN ADECUADA PARA CUBRIR LAS PLAZAS FALTANTES O NUEVAS NECESIDADES

Man 211

"En Malleco es muy difícil encontrar profesionales con ese nivel de cualificación."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

NO CLASIFICADAS	**0**
CLASIFICADAS	**10**
Número de ideas claves	**7**

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

10

GESTIÓN DEL TIEMPO

RESPETO DE PLAZOS

40100008 NO SE RESPETAN LOS PLAZOS O FECHAS DE LOS COMPROMISOS

Dir 204

"El Relleno debe iniciar su operación en septiembre. Pero las comunidades se oponen, los alcaldes están amenazados, la empresa concesionar presiona por su inicio ya que tuvieron que invertir muchos recursos. Es un gran conflicto."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

FORMACIÓN INTEGRADA

NECESIDADES DE FORMACIÓN

50200003 NECESIDAD DE FORMACIÓN ACTUAL

Dir 202

"Respecto de la formación y capacitación, tenemos mucho desconocimiento. Por ejemplo, qué es la SUBDERE? Desde dónde vienen los recursos? Cómo los aprueban? Cuál es el tope. Estoy recién iniciando entonces necesito mucha información."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

APLICACIÓN ESTRATÉGICA

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

60101002 DECISIONES ESTRATÉGICAS INADECUADAS

Dir 101

"Estamos en territorio mapuche y la AMMN debe tener conciencia de eso. Hay vulneración de derechos de los niños, llegan baleados con balines. Que las armas no sean nuestros mecanismos de defensa. La AMMN debe considerar este contexto."

Dir 206

"Capacitar a la comunidad es importante, por falta de información se pensó que el relleno sanitario era un basural;.y también es importante capacitar a los funcionarios de las municipalidades . Por ejemplo, en atención de público."

60101011 LA EVOLUCIÓN DEL AMBIENTE PIDE UNA ADAPTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Dir 103

"En el territorio los camiones aljibes se está haciendo cada vez más escasos. También tenemos problemas de conectividad. Tenemos caminos interiores que no están habilitados por el abandono que hemos tenido. Tampoco tenemos buena conectividad a internet."

REPARTICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

60301003 CIERTOS SERVICIOS NO SATISFACEN A LA COMUNIDAD

Dir 207

"La gente agradece los proyectos pero hay detalles que hacen que finalmente afecten a la calidad y satisfacción."

Dir 208

"El trabajo con la comunidad ha sido complejo, es necesario comunicar bien."

Dir 203

"Respecto del relleno sanitario, hay muchas cosas que no se conocen. Es un riesgo el que se cuenten con protección policial porque algún comunero puede resultar afectado y eso traería consecuencias considerables."

MEDIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

APLICACIÓN ESTRATÉGICA

MEDIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

60601001 COMPROMISOS PRESUPUÉSTALES NO RESPETADOS

Dir 105

"Yo sé que mi municipio no ha pagado las cuotas. Los municipios tan pobres como los nuestros deben ser fortalecidos a través Trafkintu (actividad cultural mapuche que consiste en realizar intercambios de bienes y conocimiento (kimun))."

GESTIÓN DEL PERSONAL

60701010 LOS SISTEMAS DE CONTRATACIÓN NO SON ADECUADOS

Dir 104

"Cuando no hay seguridad laboral, hay que buscar las políticas para que los profesionales permanezcan en el tiempo y ellos trasciendan a las autoridades políticas, para que no queden en el aire los proyectos y los profesionales."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

NO CLASIFICADAS	**0**
CLASIFICADAS	**82**
Número de ideas claves	**40**

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

82

CONDICIONES DE TRABAJO

ACONDICIONAMIENTO Y ARREGLO DE LOS LOCALES

10101003 ESPACIOS DE TRABAJO EN MALAS CONDICIONES

GRUP 241

"Los baños siempre estaban en mal estado y nuestro lugar de trabajo no era el más confortable. Eso en presencialidad."

10101004 ESPACIOS INADECUADOS PARA LOS EQUIPOS

Ind 301

"No creo que podamos volver al 100 % presencial por lo reducido del espacio. Con menos espacio difícil."

GRUP 103

"No tenemos espacio físico como tal, ocupamos dependencia que nos facilita una de las municipalidades."

GRUP 303

"Cuando estábamos presencial, nos encontrábamos hacinados, muchos profesionales para dos oficinas. Nos adecuábamos a lo que había."

MATERIALES Y SUMINISTROS

10201008 EQUIPO DE TRABAJO OBSOLETO O EN MALAS CONDICIONES

Ind 302

"Los computadores son malos, muy antiguos estoy usando mi notebook."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

CONDICIONES DE TRABAJO

MATERIALES Y SUMINISTROS

10201012 FALTA DE SEGURIDAD EN LOS EQUIPOS

Ind 101

"El tema del vehículo está considerado dentro de nuestro sueldo. Cuando tenemos que ir a otra comuna, nos ponemos de acuerdo. Vamos en nuestro vehículo y luego nos van a buscar desde la municipalidad. Todos los viajes son peligrososos."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

ORGANIZACION DEL TRABAJO

REPARTICIÓN DE TAREAS, MISIONES, FUNCIONES

20101005 CIERTAS TAREAS SE ATIENDEN POR DUPLICADO

GRUP 221

"El topógrafo en terreno no requiere necesariamente ingenieros civiles.Es un sobre gasto de recursos, es inyectar muchos recursos a una tarea. El que esté asistida por ambos profesionales es pérdida de tiempo y de horas profesionales."

GRUP 222

"Considero que los recursos son llevados sin mucha racionalidad, se destinan excesivamente a resolver una tarea y se desplazan las tareas que son relevantes."

20101007 DEFICIENCIAS EN LA REPARTICION DE FUNCIONES

GRUP 102

"Los procesos son muchas veces más lentos de lo que a uno le gustaría, sobre todo con instituciones externas. El externalizar este servicio (permisos, certificados, trámites varios) sería una buena idea."

GRUP 238

"Los proyectos requieren trámites administrativos que se podrían contratar a un menor costo"

GRUP 404

"Desconcentra y hace perder tiempo cuando te interrumpen con una nueva tarea, para solucionar un problema, pero al final la solución al problema genera otro problema de fondo que es que te desvía del proyecto en el que estabas trabajando."

GRUP 223

"A los ingenieros civiles en general no les corresponde dibujar. El que les encarguen el dibujo es una pérdida de producción, porque se está ocupando un profesional para resolver algo que puede resolver otro a menor costo."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

ORGANIZACION DEL TRABAJO

REPARTICIÓN DE TAREAS, MISIONES, FUNCIONES

20101012 LA ORGANIZACIÓN CONCRETA DEL TRABAJO NO ES EFICAZ

GRUP 203

"Como llegan solicitudes por todas partes, se hace más complejo ordenar y coordinar los proyectos."

GRUP 219

"La planificación y organización se ve afectada por los pedidos extras y por la alta rotación del personal."

GRUP 228

"Se requiere una alto nivel de coordinación técnica para la distribución de proyectos, considerando al profesional experto del área ya que es quien sabe cuánto tiempo requiere una tarea."

GRUP 229

"Es necesario organizar el trabajo previo al inicio formal de la AT, que considere la implementación de cada proyecto comprometido y de arrastre, ya que esos los conocemos con anticipación y en detalle."

20108002 DIFICULTADES EN LA COORDINACIÓN AFECTAN A LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

GRUP 235

"Las urgencias de los municipios, por armar proyectos y generarlos en menor tiempo del requerido, hace que se entregan proyectos apurados y sin gran desarrollo."

GRUP 220

"Se nos pide hacer todas las topografías de los proyectos sanitarios. Pero como puedes hacer la topografía si todavía no sabes si tienes factibilidad para los proyectos. Se pierde tiempo y recursos por la descoordinación técnica."

GRUP 240

"La desorganización y poca claridad de lo que se requiere respecto de los proyectos, hace que estos tengan errores de forma y de fondo."

AUTONOMÍA EN EL TRABAJO

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

ORGANIZACION DEL TRABAJO

AUTONOMÍA EN EL TRABAJO

20401005 LA FALTA DE AUTONOMÍA LIMITA LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA EN EL TRABAJO

GRUP 405

"No se ve la totalidad del problema cuando se nos asignan una tarea específica. Ahí deberían tener más injerencia los profesionales, ser más amplios en la toma de decisiones. Deberían ser más que la mano de obra que ejecuta."

GRUP 406

"Hay una forma de organizar el trabajo, pero sería más rica si considerara la opinión de los expertos."

GRUP 407

"En lo que respecta a nuestro trabajo técnico esto es frecuente. Es decir, normalmente se nos asignan tareas sin consultar nuestra opinión experta."

GRUP 236

"Los profesionales expertos no participan en el levantamiento del requerimiento y en la distribución de tareas."

CARGA DE TRABAJO

20501002 DEMANDAS INTEMPESTIVAS AUMENTAN LA CARGA DE TRABAJO

GRUP 226

"El problema de fondo es que cuesta mucho ordenar los proyectos que se van acumulando. Los observados, los nuevos y los extras; y esto va sobre cargando el trabajo."

20501005 EL PERSONAL REALIZA EL TRABAJO DE OTROS

GRUP 205

"El año pasado, tuvimos que recorrer las ciudades buscando posibles proyectos por la renovación de la AT, sin un foco específico. Algo que no debiese ser nuestra responsabilidad."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

ORGANIZACION DEL TRABAJO

CARGA DE TRABAJO

20501008 IMPORTANTE CARGA DE TRABAJO

GRUP 401

"Siempre nos piden otros proyectos extras de la AT. Hacemos cosas que se escapan de nuestro foco que es el agua y el tema sanitario. Pero los municipios tienen otras necesidades y por eso es bueno contar con la diversidad de profesiones que hay."

GRUP 213

"Retomar proyectos de arrastre en la nueva contratación, más los proyectos que vienen oficialmente en la actual AT y los pedidos extras que van surgiendo, hace que el sistema colapse."

GRUP 215

"Nuestro contrato está más enfocado en proyectos de agua potable y de alcantarillado en general. Sin embargo, se nos piden también proyectos estructurales, pavimentación de calles, sedes, escuelas, Etc."

GRUP 301

"Pensar en el largo plazo se ve afectado producto de los proyectos extras en los que también nos toca estar colaborando. Los municipios envían requerimientos urgentes y nos hacer desplazar o postergar los proyectos."

REGLAS Y PROCEDIMIENTOS

20601010 INEFICACIA DE LOS PROCEDIMIENTOS O TRAMITES

GRUP 101

"Los proyectos se entrampan en temas administrativos, no se conocían bien los procedimientos."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN

3C INTERNA AL SERVICIO

30100900 FALTA COMUNICACIÓN HORIZONTAL PARA SINCRONIZAR LAS ACTIVIDADES

Ind 204

"Al coordinar y programar se nos debería consultar más para así hacer más eficiente las cosas. Sobre todo desde el punto de vista técnico."

RELACIONES CON LOS DEPARTAMENTOS CIRCUNDANTES

30201001 FALTA DE COMUNICACION-COORDINACION-CONCERTACION CON SECTORES EXTERNOS

Ind 105

"Dificultades de comunicación y demora en responder de parte de las municipalidades."

GRUP 237

"Hay mucha informalidad entre la coordinación y la SECPLAN municipal. No hay formalidad y respaldos."

30201002 FALTA DE COMUNICACION-COORDINACION-CONCERTACION CON SERVICIOS CIRCUNDANTES EXTERNOS

Ind 305

"Es complicado comunicarse con la gente de los municipios. He optado por usar los teléfonos personales para tener mayor comunicación."

GRUP 302

"La comunicación no es buena o no fluye con los repectivos SECPLAN municipales, por la carga laboral que tienen."

3C VERTICAL

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN

3C VERTICAL

30901004 LA COMUNICACION-COORDINACION-CONCERTACION VERTICAL NO ES ADECUADA

GRUP 410

"Tiende a quedar un cuello de botella, el coordinador queda en el medio. Se dan espacios para errores de comunicación. Es fundamental que la comunicación con el municipio llegue de manera correcta a nosotros como expertos. Problemas con el coordinador."

GRUP 230

"Nos invitan a reunión pero no nos informan que somos nosotros somos quienes tenemos que presentar y hablar sobre el proyecto."

GRUP 231

"Citan a reunión para que nosotros hablemos con la gente sin aviso previo, esto pasa recurrentemente. Perdemos tiempo porque no informamos realmente y los beneficiarios se sienten frustrados."

3C HORIZONTAL

31001005 FALTA DE COMUNICACION-COORDINACION-CONCERTACION HORIZONTAL

GRUP 408

"No hay mayor relación entre pares, y por lo tanto, se pierde la sinergia que se da cuando todos ponen su expertis sobre la mesa para tomar la mejor decisión."

31001008 LA COMUNICACION-COORDINACION-CONCERTACION ENTRE LAS ÁREAS ES DEFICIENTE

Ind 104

"Equipo de profesionales recibe información de poca calidad-Poca claridad respecto de las condiciones específicas de los proyectos: detalles técnicos, materiales a utilizar, Etc.;"

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

GESTIÓN DEL TIEMPO

RESPETO DE PLAZOS

40100004 LA DESORGANIZACIÓN IMPIDE CUMPLIR CON LOS PLAZOS

Ind 303

"Falta comunicación. La coordinación debe asegurar la puntualidad con la entrega de informes."

40100005 LA DIVERSIDAD DE TAREAS PERTURBA LA GESTIÓN DEL TIEMPO

GRUP 218

"Salir de un proyecto sanitario y volver a un proyecto estructural implica estudiar nuevamente, interiorizarse, revisar las normas. Se pierde tiempo."

40100008 NO SE RESPETAN LOS PLAZOS O FECHAS DE LOS COMPROMISOS

GRUP 239

"Perturbaciones en el trabajo, cambios repentinos en la planificación en proyectos y tareas, generan atrasos e incumplimiento de plazos."

PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

40201001 CAMBIO FRECUENTE DE PRIORIDADES

GRUP 201

"Haría falta más organización de parte de los municipios, los dos años anteriores los municipios pedían un proyecto y otro sin tener un orden o prioridad. Nos hacían postergar proyectos, perder el hilo."

Ind 201

"Se ve afectada la programación porque nos piden otros proyectos que son urgentes porque el municipio pide postular a esos fondos, hace que se dejen los otros proyectos de lado."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

GESTIÓN DEL TIEMPO

PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

40201002 CIERTAS OPERACIONES SE REALIZAN EN LA URGENCIA

Ind 202

"Exigen proyectos extras, sin criterios de priorización, cantidad y en menor tiempo de lo técnicamente sugerido."

GRUP 413

"Las urgencias nos impiden tener tiempo necesario para los proyectos. Hay cosas que son de arquitectura que requieren mayor tiempo para el análisis, para conceptualizar."

GRUP 414

"Perturbaciones constantes, por pedidos extras que hacen los municipios, causan que perdamos tiempo en recuperar el hilo del proyecto en el que veníamos trabajando."

40201010 NO HAY PLANEACION Y PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES EN LA ORGANIZACIÓN

GRUP 232

"Ir a terreno y encontrarte con que la gente no tiene la información y tampoco la documentación, es un día de un profesional que se pierde; además de los recursos en gastos de movilización, tiempo, Etc."

40205001 FALTA DE CONCERTACION EN LOS TIEMPOS ASIGNADOS A CADA ESPECIALIDAD

GRUP 409

"Cuando no hay coordinación entre arquitectos e ingenieros u otros profesionales vinculados al ciclo de cada proyecto. Hay unidades que se demoran más de lo presupuestado."

TAREAS MAL ASUMIDAS

40301001 ATRASOS POR LA CORRECCIÓN O REVISIÓN DE ERRORES

Ind 106

"Proyectos que se deben reevaluar retrasan los procesos"

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

GESTIÓN DEL TIEMPO

FACTORES PERTURBADORES DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO

40400002 CONSTANTES INTERRUPCIONES O DISTRACCIONES EN LA OFICINA

Ind 203

"Me afecta la gestión del tiempo el que pidan cosas innecesarias, me atrasan algunos colegas. Saturan de información."

40400010 SITUACIONES NO CONTROLABLES DEL ENTORNO QUE ALTERAN LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO

GRUP 227

"Los tiempos no dependen sólo de nosotros, también hay entidades revisoras como el Servicio de Vivienda y Urbanismo que se demora un mes o dos en revisar un proyecto."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

FORMACIÓN INTEGRADA

NECESIDADES DE FORMACIÓN

50200003 NECESIDAD DE FORMACIÓN ACTUAL

Ind 205

"Falta formación en temas técnicos específicos. Sobre todo alinear el manejo de tecnología, para que no se pierdan propiedades de un programa a otro."

Ind 107

"Necesitamos capacitación en el ámbito de desarrollo de proyectos, en temas de arquitectura, urbanización, agua potable, nuevos materiales, nuevas normativas, nuevas soluciones constructivas."

Ind 307

"Falta capacitación en las plataformas que tenemos que utilizar, como SUBDERE, sobre como gestionar proyectos."

GRUP 105

"Necesitamos capacitación en modificaciones de las normas o nuevas leyes; metodología del sistema nacional de inversiones o como trabajar con soluciones tecnológicas para los proyectos."

GRUP 305

"Necesitamos capacitación en softwares, diseño de planos; en proyectos SUBDERE, forma de operar, etc. Nos hemos autocapacitado a través de youtube."

GRUP 416

"Sería bueno contar con una biblioteca virtual con información que resuelva las necesidades de formación del equipo, que fortalezca las competencias y capacidades."

GRUP 417

"Necesitamos información sobre el territorio, las características geográficas, los servicios que hay en la zona o cuales faltan, los caminos rurales asfaltados."

GRUP 418

"Necesitamos una capacitación con enfoque territorial. Contar con una base de datos que hable sobre el contexto del territorio, para abordar los proyectos con más conocimiento de causa."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

APLICACIÓN ESTRATÉGICA

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

60101002 DECISIONES ESTRATÉGICAS INADECUADAS

GRUP 225

"Los pedidos extras hacen que nos atrasemos con los plazos y tengamos errores y observaciones a los proyectos. Como no nos renuevan los contratos inmediatamente, los proyectos quedan a la espera de ser asumidos como arrastre en la nueva AT."

GRUP 403

"Las municipalidades exigen proyectos extras, sin criterios de priorización y de cantidad. El coordinador de la AMMN no pone límites a los Municipios."

60101003 DIFICULTAD PARA PONER EN ACCIÓN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Ind 304

"Falta más difusión, no nos conocen."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

APLICACIÓN ESTRATÉGICA

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

60101004 DIFICULTADES PARA DEFINIR Y FORMULAR LA ESTRATEGIA

GRUP 204

"Yo creo que les falta una estrategia que vaya más a largo plazo, que apunte a subsanar algunas brechas que están en la provincia de Malleco. Si se acaban los proyectos nos quedamos sin apuntar a algo más."

GRUP 207

"El municipio debería contar con un plan de crecimiento o desarrollo al que nosotros le aportemos con proyectos. Que el trabajo no se base sólo en ir apagando incendios o atendiendo urgencias."

Ind 308

"No existe una visión de la AMMN. Vivimos en la incertidumbre. Y si no resultan estos proyectos qué haremos. No tenemos estrategia."

GRUP 216

"No hay una estrategia clara sobre qué proyectos abordar, si tomamos solamente los que están en nuestro contrato nos podríamos especializar."

GRUP 217

"Se necesita una estrategia a largo plazo que considere los objetivos de las municipalidades y los de la asociación."

GRUP 214

"El no contar con una estrategia me hace sentir que estoy apuntando a una cosa y luego a otra, profesionalmente eso no es sano. Buscamos poder especializamos en determinadas áreas."

60101011 LA EVOLUCIÓN DEL AMBIENTE PIDE UNA ADAPTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

GRUP 210

"Es necesario contar con un estudio más acabado de las necesidades del territorio. Obviamente esa información la tiene la municipalidad. Nosotros como equipo podríamos levantarla, pero también requiere un trabajo adicional."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

APLICACIÓN ESTRATÉGICA

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

60101019 RIESGOS DE PERDIDA DE VENTAS Y DE CREACION DE POTENCIAL

GRUP 415

"Pedidos extras que son ejecutados fuera de lo contratado en la AT generan efecto negativo tanto para la autonomía financiera de la AMMN como para la motivación de los equipos."

REPARTICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

60301011 LA PLANEACION SE REALIZA BAJO MUCHA PRESIÓN

GRUP 208

"Los pedidos extra generan rechazo o un efecto negativo, afectan el logro de objetivos del contrato que nosotros adquirimos."

SISTEMA DE INFORMACIÓN

60501004 LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN NO SON ADECUADOS A LA OPERACIÓN

GRUP 242

"Sería bueno contar con una de base de datos en la cual apoyarnos; y también con software de gestión de proyectos."

MEDIOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

60601008 INCUMPLIMIENTO DE ACCIONES POR FALTA DE RECURSOS

GRUP 412

"Muchas veces respondemos con proyectos de bajo presupuesto a demandas que son de alto presupuesto. Por ejemplo, un proyecto que implicaba intervenir la vía pública."

GESTIÓN DEL PERSONAL

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

APLICACIÓN ESTRATÉGICA

GESTIÓN DEL PERSONAL

60701010 LOS SISTEMAS DE CONTRATACIÓN NO SON ADECUADOS

GRUP 243

"El tema de que después de los 12 meses se termina el contrato, desmotiva mucho. Porque durante todo el año uno va generando un modelo de trabajo con los colegas, de confianza y después hay colegas que obviamente se van."

GRUP 244

"El hecho de que se vayan perdiendo los profesionales en el camino afecta a la confianza y sinergia de trabajo en equipo."

GRUP 211

"Me preocupan las renovaciones de contrato. Si bien, a nosotros se nos contrata por un periodo de 12 meses, la nueva contratación no se renueva inmediatamente, la anterior demoró 6 meses (sin contrato)."

GRUP 212

"El problema, es que con esta situación contractual se ve afectada la planificación y organización. Nos toca finalmente responder también por los proyectos que quedaron con observaciones o pendientes de la AT o contratación anterior."

GRUP 104

"Creemos que un elemento tremendamente importante para que se consolide este espíritu de equipo es la estabilidad y proyección futura."

Ind 309

"Como se demoró el inicio de la A T un profesional demandó y quiere que se le pague todo el tiempo como si hubiese estado contratado. Está contratado el abogado y están viéndolo.No sé como podemos respaldarnos. Nosotros no contamos con recursos extras."

60704005 REMUNERACION NO ACORDE AL MERCADO

Ind 102

"El gasto del vehículo particular, por ejemplo, la bencina es el gasto más considerable. En el equipo nos ponemos de acuerdo para compartir los gastos. Es un tema que tenemos considerado. Pero deberíamos tener el vehiculo y/o los gastos."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

Lista de las Ideas claves no validadas

Nada

ORGANIZACION DEL TRABAJO

REPARTICIÓN DE TAREAS, MISIONES, FUNCIONES

20108002 DIFICULTADES EN LA COORDINACIÓN AFECTAN A LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

GESTIÓN DEL TIEMPO

PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

40205001 FALTA DE CONCERTACION EN LOS TIEMPOS ASIGNADOS A CADA ESPECIALIDAD

APLICACIÓN ESTRATÉGICA

GESTIÓN DEL PERSONAL

60704005 REMUNERACION NO ACORDE AL MERCADO

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

Necessary validation on 'OK for print' meeting

Validation of created key-ideas (above) :

Intervention manager's review and/or approval :

- H. Savall Decision :

Update of key-ideas database :

Intervention manager : Date :

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

NO CLASIFICADAS	**0**
CLASIFICADAS	**38**
Número de ideas claves	**24**

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA



© ISEOR 2021

38

CONDICIONES DE TRABAJO

ACONDICIONAMIENTO Y ARREGLO DE LOS LOCALES

10101004 ESPACIOS INADECUADOS PARA LOS EQUIPOS

SEC EJ01

"Los constantes cambios de oficina nos ha significado costos en insumos, reparaciones, sillas nuevas, etc."

MAN 101

"Tenemos problemas de infraestructura, pero estamos bien, hemos logrado sillas, aire acondicionado, insumos, etc."

MATERIALES Y SUMINISTROS

10205002 LOS EQUIPOS SE MOVILIZAN EN SUS VEHÍCULOS PARTICULARES

MAN 203

"Por contrato cada profesional debe contar con notebook, movilización, etc., para cumplir con su trabajo, por lo que este equipamiento es personal y no es provisto por la asociación"

CONDICIONES AMBIENTALES DESFAVORABLES

10301003 EL RUIDO AFECTA LA CONCENTRACIÓN EN EL TRABAJO

MAN 102

"Estamos hacinados, tenemos entre 6 y 8 horas de trabajo con ruidos, con entradas y salidas de los profesionales, hablan fuerte, etc., y esto distrae las labores."

CARGA FÍSICA DE TRABAJO

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

CONDICIONES DE TRABAJO

CARGA FÍSICA DE TRABAJO

10500001 CARGA FISICA Y MENTAL FUERTE

MAN 201

"Cada desafío emprendido requiere de harto trabajo, lo que a veces hace que las personas que conforman la unidad no den abasto, dejando temas sin cubrir: socio-ambiental, establecimientos educacionales, juntas de vecinos."

AMBIENTE DE TRABAJO

10701004 EL AMBIENTE ES PERTURBADO POR LA ACTITUD SISTEMÁTICAMENTE CRITICA DE CIERTAS PERSONAS.

MAN 103

"El trabajo en equipo es la situación más difícil. Les cuesta entender el trabajo en equipo."

MAN 104

"Cuando se discute un tema técnico, como hay heterogeneidad de profesionales y a la vez varios profesionales de la misma área, hay tantas opiniones y egos que se impide tener claridad en el desarrollo como grupo."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

ORGANIZACION DEL TRABAJO

REPARTICIÓN DE TAREAS, MISIONES, FUNCIONES

20108002 DIFICULTADES EN LA COORDINACIÓN AFECTAN A LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

MAN 107

"Dentro de los déficits se encuentran los atrasos en la entrega de proyectos, proyectos no integrales, y parchar con profesionales extras."

MAN 108

"Tuvimos mucho déficit y deficiencias en los proyectos que están el en TTR. Como atrasos en las entrega, proyectos no integrales, y parchar con profesionales extras."

MAN 111

"Desatender la coordinación y enfocarse más en el trabajo técnico ha implicado atraso en el cierre y entrega de información a SUBDERE."

AUTONOMÍA EN EL TRABAJO

20402001 FALTA DE PROFESIONALISMO EN GENERAL

MAN 110

"Hay solo una persona que no está clara con el trabajo en equipo y “saca la vuelta”. Se le cuestiona su pega, no es fina en el trabajo, es conversador/a y cuesta llegar a acuerdos."

CARGA DE TRABAJO

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

ORGANIZACION DEL TRABAJO

CARGA DE TRABAJO

20503003 REQUERIMIENTOS EXTRAS A LOS PLANIFICADOS GENERAN CARGA ADICIONAL DE TRABAJO

MAN 105

"El ser "reactivos" nos generó una sobre carga de trabajo. Hicimos muchos proyectos, pero generó una sobre carga por proyectos de mucha emergencia o extras."

MAN 106

"Por razones de estrategia política nos hicieron llegar pedidos de proyectos adicionales los que superaron con creces el volumen de trabajo y los tiempos dados en el TTR. Pagamos caro porque trabajamos mucho para responder con estos pedidos"

MAN 112

"La SECPLAC nos hizo pedidos adicionales o extras a los TTR que nos complicaron los plazos, capacidades técnicas, etc."

MAN 115

"Hay oportunidades en que los SECPLAC solicitan cambios importantes, incluso de estrucutra y materiales en los proyectos que nos afectan."

REGLAS Y PROCEDIMIENTOS

20601001 AUSENCIA DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

MAN 301

"Una obra se inspecciona 10 veces durante su ejecución. Esto genera un informe con observaciones. Estas observaciones pueden o no ser asumidas por el municipio, ideal implementar un sistema de control."

MAN 302

"No hay seguimiento de los proyectos levantados una vez entregados a los municipios."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

ORGANIZACION DEL TRABAJO

REGLAS Y PROCEDIMIENTOS

20601007 FALTA DE REGLAS Y PROCEDIMIENTOS

MAN 119

"No podemos seguir trabajando sin tener claridad respecto de las condiciones específicas de los proyectos. Hablamos de los detalles técnicos, materiales a utilizar, etc. Se pierde mucho trabajo en conseguir los proyectos. Nos faltan protocolos."

20601014 LAS POLÍTICAS O PROCEDIMIENTOS NO ESTÁN ESCRITOS O SON POCO CLARAS

SEC EJ10

"No contamos con normas y procedimientos internos... necesitamos potenciar áreas."

ORGANIGRAMA

20701022 EL ORGANIGRAMA NO EXISTE O ES POCO CONOCIDO

MAN 109

"No hay organigrama propiamente tal, se ha hecho una definición de tareas de manera consensuada."

SEC EJ02

"Organigrama oficial no existe."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

GESTIÓN DEL TIEMPO

RESPETO DE PLAZOS

40100004 LA DESORGANIZACIÓN IMPIDE CUMPLIR CON LOS PLAZOS

SEC EJ03

"Se dan atrasos con los pedidos extras que no están contratados previamente. Estos generalmente obedecen a prioridades políticas."

40100008 NO SE RESPETAN LOS PLAZOS O FECHAS DE LOS COMPROMISOS

MAN 114

"Tuvimos problemas por sub evaluar los plazos. Podríamos decir que 2/3 del año pasó esto."

PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

40201014 NO SE RESPETAN LA PLANEACION NI LA PROGRAMACIÓN DE LAS TAREAS

MAN 113

"Algunos profesionales se demoran por la poca experiencia en estos proyectos y eso genera que todo el resto se retrase"

40206001 FALTA DE REUNIONES DE COORDINACION

MAN 303

"No hay reuniones formales del equipo de coordinadores con el secretario ejecutivo."

FACTORES PERTURBADORES DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

GESTIÓN DEL TIEMPO

FACTORES PERTURBADORES DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO

40400006 LOS DESPLAZAMIENTOS DEL PERSONAL PERTURBAN EL TRABAJO

SEC EJ04

"La distancia física afecta a la gestión del tiempo, a veces los traslados me hacen perder un día entero."

40400010 SITUACIONES NO CONTROLABLES DEL ENTORNO QUE ALTERAN LA ADMINISTRACION DEL TIEMPO

MAN 116

"En algunas municipalidades no se sabe lo que se quiere y cuando se quiere hacer. Muchas veces también obedece a temas políticos."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

FORMACIÓN INTEGRADA

COMPETENCIAS DISPONIBLES

50300004 FALTA DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL

MAN 117

"Tenemos falencia de un Ingeniero Eléctrico. En general en términos de competencias técnicas son puntales las debilidades."

MAN 118

"Faltan algunas competencias en el equipo para elevar la calidad de los productos y así evitar observaciones."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

APLICACIÓN ESTRATÉGICA

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

60101002 DECISIONES ESTRATÉGICAS INADECUADAS

MAN 121

"Como no hay inversión en tiempo para hacer diagnóstico y detección de brechas, actuamos de forma reactiva y los alcaldes reparten trabajo (proyectos)"

60101004 DIFICULTADES PARA DEFINIR Y FORMULAR LA ESTRATEGIA

MAN 120

"Actualmente no sé cuál es la estrategia o hacia dónde vamos."

SEC EJ06

"No tenemos estrategia definida, solo visión y misión, pero de manera muy general."

60102001 LA ALTA ROTACIÓN DE DIRECTIVOS DIFICULTA LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA A LARGO PLAZO

SEC EJ07

"Hay harta descoordinación y los cambios de administración municipal pueden afectar la visión y misión. Hay que volver a explicar todo."

SEC EJ08

"En general las políticas generadas por la Asociación no son a largo plazo y se dan según el presidente o alcalde o directorio de turno."

SEC EJ09

"Falta una visión a largo plazo"

AUTORES DE LA ESTRATEGIA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

APLICACIÓN ESTRATÉGICA

AUTORES DE LA ESTRATEGIA

60200003 LOS AUTORES DE LA ESTRATEGIA NO ESTÁN COMPROMETIDOS

SEC EJ05

"Los directores no tienen el rol de director de una empresa privada, el rol es más por cumplir y se remite generalmente a su participación presencial en las asambleas."

GESTIÓN DEL PERSONAL

60701010 LOS SISTEMAS DE CONTRATACIÓN NO SON ADECUADOS

MAN 304

"Todos los años existe una incerteza laboral dada la modalidad de trabajo."

MAN 202

"El nudo central es la permanencia de los profesionales y la modalidad de trabajo por proyectos con financiamiento externo"

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

Lista de las Ideas claves no validadas

Nada

CONDICIONES DE TRABAJO

MATERIALES Y SUMINISTROS

10205002 LOS EQUIPOS SE MOVILIZAN EN SUS VEHÍCULOS PARTICULARES

ORGANIZACION DEL TRABAJO

REPARTICIÓN DE TAREAS, MISIONES, FUNCIONES

20108002 DIFICULTADES EN LA COORDINACIÓN AFECTAN A LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

AUTONOMÍA EN EL TRABAJO

20402001 FALTA DE PROFESIONALISMO EN GENERAL

CARGA DE TRABAJO

20503003 REQUERIMIENTOS EXTRAS A LOS PLANIFICADOS GENERAN CARGA ADICIONAL DE TRABAJO

GESTIÓN DEL TIEMPO

PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

40206001 FALTA DE REUNIONES DE COORDINACION

APLICACIÓN ESTRATÉGICA

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

60102001 LA ALTA ROTACIóN DE DIRECTIVOS DIFICULTA LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA A LARGO PLAZO

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA



© ISEOR 2021

Necessary validation on 'OK for print' meeting

Validation of created key-ideas (above) :

Intervention manager's review and/or approval :

- H. Savall Decision :

Update of key-ideas database :

Intervention manager : Date :

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

NO CLASIFICADAS	**0**
CLASIFICADAS	**12**
Número de ideas claves	**9**

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

12

CONDICIONES DE TRABAJO

ACONDICIONAMIENTO Y ARREGLO DE LOS LOCALES

10101004 ESPACIOS INADECUADOS PARA LOS EQUIPOS

Dir201

"Los profesionales no cuentan con un espacio físico estable para trabajar"

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN

3C ENTRE LA RED Y LA OFICINA CENTRAL

30301001 ENTRE INSTITUCIONES PATROCINANTES Y BENEFICIARIAS

dir102

"La asociación no promociona los resultados de su trabajo"

3C ENTRE EL EQUIPO DE DIRECCIÓN

30500001 FALTA DE COMUNICACION-COORDINACION-CONCERTACION EN EL EQUIPO DE DIRECCIÓN

dir104

"La mala comunicación ha traído conflictos políticos"

Dir202

"Muy pocas veces la información llega a todos los directores"

dir101

"La información que baja es casi nula"

30500002 MALA COMUNICACIÓN EN EL EQUIPO DIRECTIVO

dir103

"Las reuniones son notificadas de un día para otro y eso hace que a veces no participen todos los miembros del directorio"

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

FORMACIÓN INTEGRADA

NECESIDADES DE FORMACIÓN

50200003 NECESIDAD DE FORMACIÓN ACTUAL

dir106

"En cuanto al Directorio “es lo que hay”. Por esto sería necesario capacitar a los directores, pero constantemente."

COMPETENCIAS DISPONIBLES

50300004 FALTA DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL

Dir203

"Los directores no tienen las competencias profesionales ni técnicas para la labor que desempeñan"

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

APLICACIÓN ESTRATÉGICA

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

60101002 DECISIONES ESTRATÉGICAS INADECUADAS

dir105

"No se ha velado por la participación ciudadana y pertinencia cultural de los proyectos"

60101004 DIFICULTADES PARA DEFINIR Y FORMULAR LA ESTRATEGIA

Dir204

"No tenemos claro el norte"

dir108

"En términos de estrategia y objetivos nada tenemos"

60101015 NO SE TOMAN EN CUENTA LAS OPINIONES PARA FORMULAR LA ESTRATEGIA

dir107

"Cuando se hace la priorización de proyectos considero que a veces no es la más pertinente"

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

Lista de las Ideas claves no validadas

Nada

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN

3C ENTRE LA RED Y LA OFICINA CENTRAL

30301001 ENTRE INSTITUCIONES PATROCINANTES Y BENEFICIARIAS

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

Necessary validation on 'OK for print' meeting

Validation of created key-ideas (above) :

Intervention manager's review and/or approval :

- H. Savall Decision :

Update of key-ideas database :

Intervention manager : Date :

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

NO CLASIFICADAS	**0**
CLASIFICADAS	**76**
Número de ideas claves	**34**

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

76

CONDICIONES DE TRABAJO

ACONDICIONAMIENTO Y ARREGLO DE LOS LOCALES

10101003 ESPACIOS DE TRABAJO EN MALAS CONDICIONES

GRUP 103

"“El baño no reúne las condiciones mínimas”."

10101004 ESPACIOS INADECUADOS PARA LOS EQUIPOS

GRUP 101

"Estamos al debe en infraestructura. No contamos con espacios de trabajo permanente, aún no sabemos dónde vamos a quedar."

GRUP 102

"El tema del espacio. Este también es insuficiente… con mi colega... nos toca compartir espacios súper reducidos."

GRUP 201

"No hay un espacio físico fijo definido para el trabajo."

GRUP 206

"No hay cocina ni comedor, el baño está en malas condiciones."

MATERIALES Y SUMINISTROS

10201006 EL MATERIAL Y SUMINISTROS PARA LA OFICINA SON INSUFICIENTES

GRUP 204

"El equipamiento informático es personal, la asociación tiene un plotter prestado de la municipalidad de Renaico y una impresora."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

CONDICIONES DE TRABAJO

MATERIALES Y SUMINISTROS

10201013 FALTA DEL EQUIPO Y MATERIALES PARA REALIZAR EL TRABAJO

GRUP 113

"A veces tenemos pegas urgentes y la falta de materiales atrasan los procesos. A veces hemos tenido que pedir a la SECPLAC o comprar con nuestros propios recursos, ejemplo el confort."

10201030 FALTA MEDIOS PARA LA COMUNICACIÓN Y RESPALDO DE LA INFORMACIÓN

GRUP 222

"Respecto de la forma de organización del trabajo, se utiliza una sola casilla de mail. Ahora se ha implementado un sistema de subcarpetas al interior de esa casilla para ir almacenando la información de cada proyecto por separado."

GRUP 128

"No tenemos correo institucional, el correo personal se llena y toda esa información se va perdiendo, nadie la está clasificando y archivando para efectos de respaldos"

GRUP 129

"No contamos con infraestructura para sustentar la información. Si algún miembro del equipo se va o se ausenta por cualquier motivo, se lleva esa información consigo."

GRUP 302

"Se considera importante contar con un correo institucional y credenciales de identificación que acredite que representamos a la AMMN."

10202001 FALTA DE INSUMOS ADECUADOS

GRUP 229

"Se considera importante contar con un correo institucional y credenciales de identificación, como vamos tanto a terreno y a proyectos donde la gente no tiene por qué conocernos."

GRUP 123

"Todos los equipos de infraestructura deberían trabajar con software o sistema de trabajo donde hay posibilidades de planificar y controlar mejor la gestión de proyectos."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

CONDICIONES DE TRABAJO

MATERIALES Y SUMINISTROS

10205002 LOS EQUIPOS SE MOVILIZAN EN SUS VEHÍCULOS PARTICULARES

GRUP 205

"Para el trabajo en terreno los equipos se movilizan en sus vehículos particulares. Para trasladarse a destinos lejanos utilizan los vehículos de cada municipalidad."

10209001 FALTA DE LICENCIAS DE SOFTWARES Y ACTUALIZACIONES

GRUP 203

"Los softwares que utilizamos son pirateados, no hay licencias de uso y las versiones van quedando obsoletas al no permitir la actualización."

CONDICIONES AMBIENTALES DESFAVORABLES

10301003 EL RUIDO AFECTA LA CONCENTRACIÓN EN EL TRABAJO

GRUP 138

"“Hay equipos que pueden trabajar con mas ruidos que otros.. Pero otros equipos requieren silencio y concentración"."

GRUP 202

"Los trabajos de remodelación del edificio se han mantenido generando ruido y algo de incomodidad."

HORARIOS DE TRABAJO

10601001 FUERTE AMPLITUD DE LOS HORARIOS DE TRABAJO

GRUP 104

"Hay flexibilidad en el horario, no es relevante si llegamos atrasados porque igual compensamos porque nos vamos más tarde, depende del proyecto."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

ORGANIZACION DEL TRABAJO

REPARTICIÓN DE TAREAS, MISIONES, FUNCIONES

20108002 DIFICULTADES EN LA COORDINACIÓN AFECTAN A LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

GRUP 211

"Usualmente la unidad X se toma más tiempo del programado (“a veces el doble”), lo que repercute en la calidad del trabajo entregado."

GRUP 219

"“Con el apuro la calidad de los proyectos baja” “No hay revisión cruzada, esto genera observaciones en los proyectos”."

REGULACIÓN DEL AUSENTISMO

20200007 EL AUSENTISMO LABORAL SE REGULA DE MANERA FLEXIBLE Y AUTONOMA

GRUP 213

"No hay ausentismo laboral, los equipos se organizan con los tiempos para cumplir los plazos. La organización se realiza en conjunto y tiene carácter semanal."

CARGA DE TRABAJO

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

ORGANIZACION DEL TRABAJO

CARGA DE TRABAJO

20503003 REQUERIMIENTOS EXTRAS A LOS PLANIFICADOS GENERAN CARGA ADICIONAL DE TRABAJO

GRUP 214

"Los SECPLAC de cada comuna presionan al coordinador para aceptar nuevos proyectos sobre la marcha del año, aumentando la carga laboral del equipo, atrasando los proyectos base y disminuyendo la calidad de los proyectos entregados."

GRUP 210

"El equipo de proyectos se muestra sobre exigido, pero con buen ánimo, aun cuando advierten que la falta de organización y sobre trabajo disminuye la calidad de lo entregado."

GRUP 207

"Los SECPLAC comunales no tienen clara la prioridad de los proyectos que requieren levantar, eso repercute en el equipo de proyectos ya que se les realizan requerimientos con poco tiempo de anticipación."

GRUP 208

"Se agregan nuevos proyectos a los programados inicialmente, duplicando y/o triplicando el trabajo inicialmente contratado."

GRUP 220

"El asumir una mayor cantidad de proyectos tiene un costo personal, familiar y sicológico."

GRUP 218

"Se presupuestaron 22 asistencias técnicas anuales y se trabajaron 60 en total (38 extras). Lo anterior es grave."

GRUP 105

"La falta de comunicación que existe con los SECPLAC nos hace tener mayor sobre carga de trabajo."

GRUP 106

"La falta de coordinación también hizo que tuviéramos sobre carga de trabajo."

GRUP 107

"Los coordinadores deben aprender a decir no. Son cuatro SECPLAC los que nos dan proyectos, pero se debe aprender a filtrar. "Los SECPLAC llegan y tiran proyectos"."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

ORGANIZACION DEL TRABAJO

CARGA DE TRABAJO

GRUP 109

"Hay temas administrativos que dependen netamente de la SECPLAC pero que también los tenemos que ver nosotros. No es que no estuvieran los elementos, sino que es un problema de indecisión de los SECPLAC y la coordinación."

GRUP 111

"A veces se nos pide hacer trabajo administrativo como efectuar las cotizaciones. Sin embargo, los SECPLAC son los encargados de hacer este tipo de trabajos."

GRUP 132

"Tuvimos que ir nosotros a hacerles el diagnóstico territorial a los municipios y definir nosotros los proyectos a implementar, cuando se supone que esta es labor de los SECPLAC de cada municipalidad."

GRUP 119

"No existe el control de lo que recibimos de los SECPLAC. Se añaden pedidos extras que nos sobrecargan y que no estaban en los TTR"

REGLAS Y PROCEDIMIENTOS

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

ORGANIZACION DEL TRABAJO

REGLAS Y PROCEDIMIENTOS

20601001 AUSENCIA DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

GRUP 115

"Se hacen oficios desde distintos profesionales y eso debería estar centralizado para darle un número correlativo, llevar un orden y control de estas comunicaciones formales."

GRUP 223

"Se detecta una debilidad general en el control y seguimiento del trabajo de los equipos, incluido el trabajo financiero/contable de los proyectos."

GRUP 224

"En el área contable me preocupa que no exista un marco regulatorio por parte de la Contraloría General de la República para las Asociaciones de Municipalidades."

GRUP 304

"Existe una bitácora de visitas a terreno que es considerada en el informe final. Creo que acá lo mejor es controlar los tiempos muertos."

GRUP 305

"Contar con procesos de calidad para la sistematización de la información de inspección, controlar el avance físico y financiero de la inspección de la obra sería ideal."

GRUP 212

"Si se trabaja con tiempo y se establece una revisión cruzada, se detectaría errores y mejorarían las propuestas."

GRUP 215

"Tenemos una regla interna, de solicitar al SECPLAC una nota de recibido conforme ante cada entrega, aparte de eso no conocemos más reglas o procedimientos internos de la asociación."

20601006 FALTA DE ORGANIZACIÓN EN LAS ACTIVIDADES DE LOS DEPARTAMENTOS

GRUP 110

"Es necesario coordinar temas de administración de proyectos. Como especialistas no tenemos tiempo para la administración o gestión. En términos de organización nos falta administración."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN

3C INTERNA AL SERVICIO

30100900 FALTA COMUNICACIÓN HORIZONTAL PARA SINCRONIZAR LAS ACTIVIDADES

GRUP 216

"No existe una relación formal entre áreas."

3C ENTRE LA RED Y LA OFICINA CENTRAL

30301001 ENTRE INSTITUCIONES PATROCINANTES Y BENEFICIARIAS

GRUP 217

"Si mejora la comunicación con la municipalidad, para que entreguen información adecuada y a tiempo de lo que requieren, se evitarían retrasos y sobre trabajo."

3C ENTRE REPRESENTANTES Y FUNCIONARIOS

30600001 FALTA DE COMUNICACION ENTRE JEFATURAS Y ASESORES DIRECTOS

GRUP 112

"Hay problemas de comunicación con la jefatura. Yo soy autónomo/a pero siempre ocurren situaciones en las que no estoy informado/a."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

GESTIÓN DEL TIEMPO

RESPETO DE PLAZOS

40100001 CONFLICTOS EN PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

GRUP 221

"Al final del proceso los profesionales del equipo de proyectos han realizado un aprendizaje, que se traduce en aumentar el plazo estimado de levantamiento de proyectos para “no verse alcanzados”."

40100004 LA DESORGANIZACIÓN IMPIDE CUMPLIR CON LOS PLAZOS

GRUP 108

"La arquitectura no se generó en conjunto con la ingeniería. Incluso influyó el tema de la distancia física."

PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

40201003 DIFICULTADES PARA ADMINISTRAR LOS IMPREVISTOS

GRUP 118

"No se distribuye bien el trabajo y no se sabe decir no a las solicitudes extras que hacen desde los municipios y luego nos vemos sobrepasados."

40201006 INCUMPLIMIENTO DE AGENDAS DE TRABAJO POR ACTIVIDADES NO PROGRAMADAS

GRUP 120

"Hay mucha informalidad entre la coordinación y la SECPLAC. No hay formalidad y respaldos."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

GESTIÓN DEL TIEMPO

PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

40205001 FALTA DE CONCERTACION EN LOS TIEMPOS ASIGNADOS A CADA ESPECIALIDAD

GRUP 230

"Nos sirve mucho la confirmación de las visitas a terreno, nos ayuda a no perder viajes. El utilizar nuestros vehículos nos ayuda a la autogestión del tiempo. A veces hay tiempos muertos."

GRUP 114

"En la única regla que fallamos es en los tiempos que se le asignan a cada especialidad."

GRUP 122

"Normalmente no tenemos tiempo para preparar los informes en tiempo y forma."

GRUP 303

"Nos sirve mucho que una vez coordinado el trabajo, la DOM nos confirme la visita a terreno, nos ayuda a no perder viajes."

FACTORES PERTURBADORES DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO

40400002 CONSTANTES INTERRUPCIONES O DISTRACCIONES EN LA OFICINA

GRUP 116

"En términos de plazos tuvimos varios atrasos, a veces por desconocimiento, falta de experiencia, pero también, las preguntas y consultas de los otros colegas hacen atrasarnos."

GRUP 117

"Hay un miembro en el equipo que no es tan eficiente y eso nos atrasa. Como profesional uno puede pedir ayuda, pero no siempre."

40400006 LOS DESPLAZAMIENTOS DEL PERSONAL PERTURBAN EL TRABAJO

GRUP 137

"Hay un miembro en el equipo que se ausenta demasiado de la oficina"

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

GESTIÓN DEL TIEMPO

FACTORES PERTURBADORES DE LA GESTIÓN DEL TIEMPO

40400007 LOS TIEMPOS DE REALIZACIÓN DEL TRABAJO SE ALARGAN DEBIDO A INTERRUPCIONES

GRUP 121

"Los SECPLAC no saben lo que quieren y para cuando lo quieren. No establecen prioridades o las van cambiando."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

FORMACIÓN INTEGRADA

COMPETENCIAS DISPONIBLES

50300004 FALTA DE COMPETENCIAS DEL PERSONAL

GRUP 231

"A veces el contar con un abogado o alguien con conocimientos en estudios de títulos y cosas así hace falta."

GRUP 225

"Se requiere formación en normas de construcción; desarrollo de proyectos de infraestructura; inspección de obras; plan de aseguramiento de la calidad; softwares; etc."

GRUP 124

"Contar con un dibujante técnico asociado a la ingeniería nos ayudaría mucho, ya que esto nos hace perder mucho tiempo."

GRUP 125

"Si fuéramos más, con un ingeniero eléctrico incluido, sería mucho más eficaz y eficiente el trabajo."

GRUP 126

"En necesario tener acceso a esa información para hacer los proyectos en base a la normativa actualizada. Por ejemplo, cuando hay un cambio en la ordenanza que nos afecta, nosotros deberíamos estar informados"

GRUP 127

"Capacitar en el uso de la plataforma SUBDERE y también en la plataforma de Transparencia, lo que hacemos hasta el minuto es por aprendizaje autónomo"

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

APLICACIÓN ESTRATÉGICA

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

60101002 DECISIONES ESTRATÉGICAS INADECUADAS

GRUP 227

"No se recogen las necesidades de los equipos."

60101004 DIFICULTADES PARA DEFINIR Y FORMULAR LA ESTRATEGIA

GRUP 130

"Necesitamos un diagnóstico claro de la región o de Malleco Norte para que desde ahí se definan las necesidades y se prioricen las obras."

GRUP 306

"No tenemos idea sobre si hay o no estrategia u objetivos."

GRUP 307

"Nos serviría saber qué objetivos o estrategias tiene la AMMN para saber cómo quiere que la representemos cuando estemos en terreno."

GRUP 308

"Desde las bases también se puede aportar a la estrategia por el contacto directo que tenemos con los usuarios"

60104001 FALTA DAR A CONCER EL ROL Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION

GRUP 131

"Nadie entiende lo que es una Asociación de Municipalidades, qué hace."

REPARTICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

APLICACIÓN ESTRATÉGICA

REPARTICIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

60301002 CAMBIOS CONSTANTES EN LA OPERACIÓN Y APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA

GRUP 226

"Se evalúa como dispersa la toma de decisiones, ya que ésta depende de los Alcaldes. “Ellos presionan a sus SECPLAC y ellos a su vez presionan a la asociación"."

GESTIÓN DEL PERSONAL

60701010 LOS SISTEMAS DE CONTRATACIÓN NO SON ADECUADOS

GRUP 301

"Nos sabemos si tendremos continuidad laboral. Eso nos genera mucha incertidumbre. Podemos llegar a estar dos meses parados esperando que nos den trabajo. Esto podría aumentar la rotación."

GRUP 133

"Los profesionales técnicos están contratados todos bajo la modalidad de honorarios, esto nos genera incertidumbre todos los años y nos deja sin continuidad laboral."

GRUP 134

"Hay al menos dos meses en los que estamos parados esperando la respuesta del Fondo respectivo(SUBDERE) para nuestra continuidad."

GRUP 135

"La inestabilidad laboral pone en riesgo nuestra continuidad y produce mayor rotación, con pérdidas de capacidades e información relevante."

60704005 REMUNERACION NO ACORDE AL MERCADO

GRUP 136

"En términos del mercado del trabajo nuestros sueldos están bajos"

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

APLICACIÓN ESTRATÉGICA

GESTIÓN DEL PERSONAL

60704006 LAS HORAS EXTRAS SE COMPENSAN CON TIEMPO LIBRE

GRUP 209

"No se pagan horas extras, pero se compensa con tiempo libre."

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

Lista de las Ideas claves no validadas

Nada

CONDICIONES DE TRABAJO

MATERIALES Y SUMINISTROS

10202001 FALTA DE INSUMOS ADECUADOS

10201030 FALTA MEDIOS PARA LA COMUNICACIÓN Y RESPALDO DE LA INFORMACIÓN

10209001 FALTA DE LICENCIAS DE SOFTWARES Y ACTUALIZACIONES

10205002 LOS EQUIPOS SE MOVILIZAN EN SUS VEHÍCULOS PARTICULARES

ORGANIZACION DEL TRABAJO

REPARTICIÓN DE TAREAS, MISIONES, FUNCIONES

20108002 DIFICULTADES EN LA COORDINACIÓN AFECTAN A LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS

REGULACIÓN DEL AUSENTISMO

20200007 EL AUSENTISMO LABORAL SE REGULA DE MANERA FLEXIBLE Y AUTONOMA

CARGA DE TRABAJO

20503003 REQUERIMIENTOS EXTRAS A LOS PLANIFICADOS GENERAN CARGA ADICIONAL DE TRABAJO

COMUNICACIÓN-COORDINACIÓN-CONCERTACIÓN

3C ENTRE LA RED Y LA OFICINA CENTRAL

30301001 ENTRE INSTITUCIONES PATROCINANTES Y BENEFICIARIAS

3C ENTRE REPRESENTANTES Y FUNCIONARIOS

30600001 FALTA DE COMUNICACION ENTRE JEFATURAS Y ASESORES DIRECTOS

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

GESTIÓN DEL TIEMPO

PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

40205001 FALTA DE CONCERTACION EN LOS TIEMPOS ASIGNADOS A CADA ESPECIALIDAD

APLICACIÓN ESTRATÉGICA

ORIENTACIONES ESTRATÉGICAS

60104001 FALTA DAR A CONCER EL ROL Y OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION

GESTIÓN DEL PERSONAL

60704005 REMUNERACION NO ACORDE AL MERCADO

60704006 LAS HORAS EXTRAS SE COMPENSAN CON TIEMPO LIBRE

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

Necessary validation on 'OK for print' meeting

Validation of created key-ideas (above) :

Intervention manager's review and/or approval :

- H. Savall Decision :

Update of key-ideas database :

Intervention manager : Date :

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

© ISEOR 2021

Annexe 2. Détail des réunions de recherche

Détail des réunions de recherche	Date	Document
Présentation de l'effet miroir et avis d'expert / Définition des paniers du groupe de projet	03/12/21	Feuille de résolutions
Présentation d'un avis d'expert groupe de projet 1 (groupe restreint)	03/12/21	Feuille de résolutions
Réunion de groupe de projet	20/12/2021	Feuille de résolutions
Réunion de groupe de projet	26/01/2022	Feuille de résolutions
Réunion de groupe de projet	03/03/2022	Feuille de résolutions
Formation personnalisée GDT	11/04/2022	Feuille de résolutions
Formation en Gestion du Temps	14/04/2022	Feuille de résolutions
Début de la préparation du projet	28/04/2022	Feuille de résolutions
Réunion de groupe par panier PAP	17/06/2022	Feuille de résolutions
Réunion personnalisée actions stratégiques PAP	20/06/2022	Feuille de résolutions
Réunion de groupe de projet : réalisations marquantes	23/06/2022	Feuille de résolutions
Formation personnalisée x 2 GDT MDC	29/06/2022	Feuille de résolutions
Formation personnalisée x 2 GDT MDC	29/06/2022	Feuille de résolutions
Formation personnalisée x 2 GDT MDC	30/06/2022	Feuille de résolutions
Formation personnalisée GDT	01/07/2022	Feuille de résolutions
Formation personnalisée GDT	01/07/2022	Feuille de résolutions
Formation en groupe matrice de compétences	04/07/2022	Feuille de résolutions
Formation personnalisée GDT	12/07/2022	Feuille de résolutions
Formation personnalisée MDC	14/07/2022	Feuille de résolutions
Formation personnalisée PAP	18/07/2022	Feuille de résolutions
Formation personnalisée GDT	19/07/2022	Feuille de résolutions
Formation personnalisée x 2 MDC + PAP	20/07/2022	Feuille de résolutions
Formation personnalisée x 2 MDC + PAP	20/07/2022	Feuille de résolutions

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Formation en Plan d'Actions Stratégiques PAP	22/07/2022	Feuille de résolutions
Formation en Plan d'Actions Stratégiques PAP	22/07/2022	Feuille de résolutions
Formation en groupe PAP	28/07/2022	Feuille de résolutions
Formation personnalisée PAP	29/07/2022	Feuille de résolutions
Réunion personnalisée par panier PAP	03/08/2022	Feuille de résolutions
Réunion de groupe présentation du deuxième effet miroir et avis d'expert	17/11/2022	Feuille de résolutions
Réunion de groupe présentation du deuxième effet miroir et avis d'expert	09/11/2022	Feuille de résolutions
Réunion de groupe d'implémentation	09/05/2023	Feuille de résolutions
Réunion de groupe d'implémentation	16/05/2023	Feuille de résolutions
Réunion co-construction de formation formation intégrale	06/06/2023	Feuille de résolutions
Groupe de projet implémentation	09/06/2023	Feuille de résolutions
Réunion de groupe d'implémentation	22/06/2023	Feuille de résolutions
Réunion de groupe d'implémentation	22/06/2023	Feuille de résolutions
Réunion co-construction de formation formation intégrale	23/06/2023	Feuille de résolutions
Réunion co-construction de formation formation intégrale	23/06/2023	Feuille de résolutions
Réunion co-construction de formation formation intégrale	30/06/2023	Feuille de résolutions
Réunion co-construction de formation formation intégrale	06/07/2023	Feuille de résolutions

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO : PROYECTO INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN SOCIOECONOMICA EN AMMN	REUNIÓN : PRESENTACIÓN OPINIÓN EXPERTO GRUPO DE PROYECTO 1(GRUPO LIMITADO)	FECHA : 03/12/2021 LUGAR : ZOOM	HORA : 12:00 – 13:30

PARTICIPANTES : SE ; AC (Coordinador); ERE

DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :

PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :	A CONTROLAR :

RESOLUCIONES :

SE	Confirma reunión de Grupo Plenario, entre el 15 y el 17 de diciembre. Participan Pilotos y copilotos. Presencial en Renaico.
ERE	Envía convenio AMMN UCT para que SE presente avances del proyecto en reunión de Directorio del 14 de diciembre.
ERE	Revisión legal para evaluar factibilidad de proyectos nuevos.
SE + AC	Sistematizar las “realizaciones marcantes”.
ERE	Crear carpeta Drive con todos los documentos del grupo de proyecto (HR ordenadas por fecha).
TODOS	Programar las sesiones de formación en gestión del tiempo y matriz de competencia.
SE + AC	Confirmar si las municipalidades serían parte de una nueva cesta

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO : PROYECTO AMMN UCT GESTION SOCIOECONÓMICA	REUNIÓN : PRESENTACIÓ N OPINIÓN EXPERTO GRUPO DE PROYECTO 1	FECHA : 03/12/2021 LUGAR : ZOOM	HORA : 12:00

PARTICIPANTES : SE ; ERE

DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :

PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :	A CONTROLAR :

RESOLUCIONES :

SE	Confirma segunda reunión de Grupo de Proyecto, entre el 15 y el 17 de diciembre. Participan Pilotos y copilotos.
ERE	Se certificarán las competencias de gestión por la formación recibida durante el proyecto a través de un diplomado.
ERE	Envía convenio AMMN UCT para que SE presente en reunión de Directorio.
ERE	Revisión legal para evaluar factibilidad de proyectos nuevos.
SE EQUIPO	Sistematizar los avances observables
ERE	Crear carpeta Drive con todos los documentos del proyecto (HR ordenadas por fecha)
TODOS	Programar las sesiones de formación en gestión del tiempo y matriz de competencia.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO :	REUNIÓN :	FECHA :	HORA :
PROYECTO INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN SOCIOECONOMICA EN AMMN	PRESENTACIÓN OPINIÓN EXPERTO GRUPO DE PROYECTO 2 (PLENARIO)	20/12/2021 LUGAR : QUINCHO TOPAN	12:15– 15:00

PARTICIPANTES : SE (PL) ; AC; CM; VO; JC; JG; ERE; FO	
DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :	
PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :	A CONTROLAR :

RESOLUCIONES :

TODOS	DISTRIBUCIÓN POR CESTAS
	CESTA 1 “ESTRATEGIA Y RELACIONES CON MUNICIPIOS Y COMUNIDAD” - Piloto: SE (Patricio López) - Copiloto: CM (Cecilia Muñoz) CESTA 2 “COORDINACIÓN CARGA DE TRABAJO, AUMENTO DE PRODUCTIVIDAD Y DISMINUCIÓN DE DEFECTOS” - Piloto: AC (Anthony Compley) - Copiloto: VO (Víctor Ortiz) CESTA 3 “VENTA Y PROYECTOS NUEVOS” - Piloto: JC (Javier Castro) - Copiloto: Paulina CESTA 4 “MEJORA CONDICIONES Y RELACIONES LABORALES” - Piloto: JG (Jorge González) - Copiloto: CA (Cristopher Aravena)
TODOS	Piloto y copiloto (por cesta) se reúnen para definir actividades que permitirán disminuir los disfuncionamientos detectados. (Ver documento Word DIAGNOSTICO AMMN (OE)).
TODOS	Reunión próximo 21/01/2022: cada cesta presentará el listado de actividades prioritarias

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

SE / AC	Sistematizar las “realizaciones marcantes”.
TODOS	Formación en Gestión del Tiempo en Marzo.
ER	ENVÍA Documento Word DIAGNOSTICO AMMN (OE) + HR (Hoja de Resoluciones 20/12) + Crea Carpetas en Drive con las respectivas CESTAS
TODOS	En cada carpeta de google drive depositan por cestas sus propias HR (Hoja con las resoluciones de los acuerdos, actividades y proyectos que acuerden) LINK CARPETA GOOGLE DRIVE:

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO : PROYECTO INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN SOCIOECONOMICA EN AMMN	REUNIÓN : SESIÓN 3 GRUPO DE PROYECTO: CESTAS Y ACCIONES	FECHA : 26/01/2022 LUGAR : ZOOM	HORA : 10:00 A 11:20
PARTICIPANTES : SE (PL) ; AC; CM; VO; JC; JG; CA; ERE			
DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :			
PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :		A CONTROLAR :	
RESOLUCIONES :			

TODOS	Revisar el excel y completar la columna acciones concreta (en base a cada disfuncionamiento) / Balanza de pago (gasto / impactos $ como sociales) / Equipo
PILOTO Y COPILOTO	REUNIÓN INTERMEDIA PREVIA A LA PLENARIA Y DEJAR HR DE LA REUNIÓN EN LA CARPETA DE LA CESTA RESPECTIVA
TODOS	REUNIÓN VIERNES 25 DE FEBRERO A LAS 10:00 USAMOS EL MISMO LINK:

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO :	REUNIÓN :	FECHA :	HORA :
PROYECTO INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN SOCIOECONOMICA EN AMMN	SESIÓN 3 GRUPO DE PROYECTO: CESTAS Y ACCIONES	03/03/2022 LUGAR : ZOOM	09:00 A 11:00

PARTICIPANTES : SE (PL) ; AC; CM; VO; JC; JG; CA; PA; ERE

DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :

PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :	A CONTROLAR :

RESOLUCIONES :

CESTA 1	DEFINIR ACTIVIDADES QUE PERMITAN CONTAR CON UNA ESTRATEGIA PARA LA AMMN ACORDE CON LAS NECESIDADES DEL TERRITORIO (FALTA UN REFLEXION SOBRE LAS NECESIDADES DEL TERRITORIO Y LA MISION DE LA AMMN).
CESTA 2	PRECISAR ACTIVIDADES CONCRETAS PARA PROPONER AL **SE** EN EL MARCO DE UNA MAYOR COORDINACION COMUNICACION Y TOMA DE ACUERDOS
CESTA 3	PRECISAR ACTIVIDADES A PROPONER AL **SE** PARA VALIDACION Y POSTERIOR CONCEPCION Y VENTA DE PRODUCTOS NUEVOS. REFLEXIONAR: SE REQUERIRA ESTUDIO DE MERCADO; ALGUNAS SON PRIORITARIAS? OTRAS SON DE FACIL IMPLEMENTACIÓN? DE ACUERDO A LAS NECESIDADES DE LAS MUNICIPALIDADES?, ETC. SERÁ NECESARIA LA CONCEPCION Y VENTA DE PRODUCTOS? - DAR PRIORIDAD A UNAS? CONCEBIR UN PRODUCTO ES ALGO QUE PUEDE TOMAR MESES? PROFUNDIZA ESTA CESTA 3 IDENTIFICANDO PRODUCTOS COMPLEJOS COMO PRECIO, PROFESIONALES, ETC. TODO ESTO PARA DECIDIR Y COMPRENDER COMO DESARROLLAR ESTA POLITICA DE NUEVOS PRODUCTOS.- DEFINIR LIDERES DE PRODUCTOS? UNA ESTRATEGIA PROGRESIVA? QUIEN SE DEDICA A LA VENTA? QUIEN BUSCA?

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

CESTA 4	PRECISAR ACCIONES DESTINADAS A FORTALECER EL TRABAJO EN EQUIPO A TRAVES DE TELETRABAJO; REFLEXIONAR SOBRE LA PERIODICIDAD DE REUNIONES DE EQUIPO
SE	EVALUAR LA FACTIBILIDAD POLITICA, TECNICA Y ECONOMICA DE LAS ACCIONES PROPUESTAS EN TODAS LAS CESTAS; DECIDIR QUE ACCIONES SE PUEDEN IMPLEMENTAR EN EL CORTO PLAZO BAJO SU APROBRACION Y CUALES NECESITAN PASAR POR LA APROBACION DEL DIRECTORIO; CUALES SE PUEDEN IMPLEMENTAR EN EL CORTO PLAZO Y CUALES REQUIEREN UNA PLANIFICACION A LARGO PLAZO; QUIEN Y COMO IMPLEMENTARA LAS ACCIONES CON QUE RECURSOS Y CUAL ES EL IMPACTO ESPERADO DE ESTAS.
ER	FORMACION EN GESTION DEL TIEMPO, MATRIZ DE COMPETENCIAS, PLANIFICACION DE ACCIONES PRIORITARIAS Y PAINTEX ULTIMA SEMANA DE MARZO.: RESULTADO ESPERADO: MATRIZ DE COMPETENCIAS; PLANEACION Y JERARQUIZACIÓN DE LAS ACCIONES – PLAN DE ACCIONES PRIORITARIAS. PREPARAR PAP Y PAINTEX
SE	CONFIRMAR FECHA Y HORA DE PROXIMA REUNION DE FORMACION- ULTIMA SEMANA DE MARZO
TODOS	REFLEXIONAR Y DETERMINAR QUE ACCIONES QUE REQUERIRAN TIEMPO Y NEGOCIACION – QUIEN NEGOCIA – QUIEN VALIDA - CUAL ES EL OBJETIVO DE CONTAR CON ESTA ACCION, SI NO SE IDENTIFICA ES UNA FALTA SOLUCION) DONDE ESTA EL RIESGO MAYOR DE NO IMPLEMENTAR LA ACCION GENERA COSTO OCULTO ?…. SENSIBLE POLITICAMENTE? ECONOMICAMENTE? O ES UNA IDEA QUE NO TIENE SUFICIENTE CONTENIDO? / TENER SIEMPRE EN FOCO QUE SE BUSCA REDUCIR LOS COSTOS OCULTOS DE LA AMMN Y LOGRAR SU AUTOSUSTENTABILIDAD
TODOS	ENVIAR AL **SE** ACCIONES DE CADA CESTA PARA VALIDACION Y PREPARAR PRESENTACION AL DIRECTORIO CON ACCIONES QUE REQUIEREN SU CONOCIMIENTO Y APROBACION; BALANZA ECONOMICA PARA TODAS LAS ACCIONES FACILITARA LA PRESENTACION.
TODOS	REUNION DE FORMACION 01 DE ABRIL A LAS 9 :00 HORAS

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO :	REUNIÓN :	FECHA :	HORA : 9 :30 A 11:30
PROYECTO INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN SOCIOECONOMICA EN AMMN	PROGRAMACION ACTIVIDADES ENTRE EL 23/06 AL 29/07	23/06/2022 LUGAR : MEET	

PARTICIPANTES : PA (Paulina Aguilera SE) ; AC (Anthony Compley); VO (Víctor Ortiz) ; CA (Christopher Aravena) ; JG (Jorge Gonzalez) ; ERE (Edgar Rebolledo).

DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :

PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :	A CONTROLAR :

RESOLUCIONES :

PA	Definir pilotos y copilotos en Cestas 1 y 3 para zanjar actividades concretas que eliminen disfuncionamientos y proyecten la estabilidad de la AMMN
AC ; VO	Zanjar actividades concretas que eliminen disfuncionamientos Cesta 2
JG ; CA	Zanjar con actividades concretas que eliminen disfuncionamientos Cesta 4
JG ; CA	Tomar muestra gestión del tiempo el miércoles 29 de junio entre 9 :00 y 13 : 00 horas.
JG ; ERE	Reunión para análisis de GDT miércoles 29 de junio a las 15:00 horas
CA ; ERE	Reunión para análisis de GDT míercoles 29 de junio a las 16: 30 horas
PA	Tomar muestra gestión del tiempo el jueves 30 de junio entre 9 :00 y 13 : 00 horas.
PA ; ERE	Reunión para análisis de GDT jueves 30 de junio a las 17 :00 horas
AC ; VO	Tomar muestra gestión del tiempo el viernes 01 de julio entre 9 :00 y 13 : 00 horas.
AC ; ERE	Reunión para análisis de GDT viernes 01 de julio a las 15 :00 horas
VO ; ERE	Reunión para análisis de GDT viernes 01 de julio a las 16 :30 horas
TODOS	En reuniones personalizadas de análisis de GDT llevar consolidado de actividades que deben ser consideradas para la Matriz de competencias
TODOS	Reunión para completado de matriz de competencias lunes 04 de julio a las 15 :00 horas (Zanjamos también protocolo propuesto por AC a PA)

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

AC	Prepara propuesta de protocolo para que ERE y el resto del equipo lo comente y aporte a fin de ser presentado a PA el 29 de junio para que ella prepare reunión que tiene con los SECPLAN el 05 de julio : Reunión donde se presentará la nueva metodología de trabajo con la AMMN
TODOS	Usar Ficha HR para cada reunión de trabajo + Agendas (ojalá físicas para tener una mejor gestión del tiempo)
	Ya hablé con Civiles y ellos me hicieron llegar una planilla, qué proyectos ? HH ?
	Importante que cada alcalde nos diga que proyecto es importante / la información de qué proyecto es importante para el alcalde no baja al SECPLAN Proyectos SOS cualquier municipalidad puede pedirlo a distinto evento Seamos inteligentes, adelantemonos al proceso con algún protocolo. Hemos zanjado a través de los famosos check list para lograr un objetivo de apoyo. En ese check list proponemos responsalbles (muni). Esta mecanica del check list despliega con detalle por acción. Nos pasa que avanzamos (Planta de tratamiento Ercilla) no hemos podido cerrar lo que le toca a ellos. Este mecanismo nos muestra el proceso pero el SECPLAN no avanza, no logra asumir. La idea que es que en la reunión del 05 de julio se le presente esta nueva metodología de trabajo. AC envía la primera propuesta de protocolo, PA lo valida y presenta a SECPLAN.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO : PROYECTO INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN SOCIOECONOMICA EN AMMN	REUNIÓN : SESIÓN DE COORDINACIÓN	FECHA : 11/04/2022 LUGAR : ZOOM	HORA : 11:00 A 11:45
PARTICIPANTES : AC ; ERE			
DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :			
PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :		A CONTROLAR :	

RESOLUCIONES :

TODOS	COMPLETACION DE INSTRUMENTO GESTION DEL TIEMPO - MARTES 12 DE ABRIL 9 :00 A 13 :00 H. - MIERCOLES 13 DE ABRIL 15 :00 A 19 :00 H. - JUEVES 14 DE ABRIL 9 :00 A 13 : 00 H.
ERE	REUNIONES PERSONALIZADAS PARA APOYAR EL COMPLETADO Y ANALISIS DE INSTRUMENTO GESTION DEL TIEMPO - MIERCOLES 13 DE ABRIL ENTRE 9 :00 A 16 :00 - JUEVES 14 DE ABRIL ENTRE 9 :00 A 13 :00 H.
ERE	REUNIONES PERSONALIZADAS PARA APOYAR EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES - MIERCOLES 13 DE ABRIL ENTRE 9 :00 A 16 :00 - JUEVES 14 DE ABRIL ENTRE 9 :00 A 13 :00 H
AC	COMUNICAR AL EQUIPO LAS FECHAS DE COMPLETADO DE INSTRUMENTO GDT AGENDAR LAS REUNIONES PERSONALIZADAS CON LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO PLENARIO SEGUN DISPONIBILIDAD HORARIA INDICADA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO : PROYECTO AMCAM GORE	REUNIÓN : INICIO DE PREPARACION DEL PROYECTO	FECHA : 28/04/2022 LUGAR : OF444 EDIF C CAMPUS SAN FCO.	HORA : 12 :30-13 :00

PARTICIPANTES : ER y PL

DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :

PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :	A CONTROLAR :

RESOLUCIONES :

PL	ENVIAR PROYECTO EDUCACION AMBIENTAL
PL	TRABAJARA CON PAULINA EL PRIMER BORRADOR DEL PROYECTO Y ENVIARA LUNES 02 DE MAYO A ERE
ERE	PLAZOS ENVIO PROYECTO A PL PARA PRESENTAR GORE 06 DE MAYO Y TAMBIEN PARA ENVIO A UCT. PLAZO FINAL DE ENVIO 11 MAYO.
ERE	GESTIONA INTERNAMENTE UCT LA TRAMITACION DEL PROYECTO
ERE	ENVIA PROPUESTA DE BORRADOR DE CONVENIO AJUSTADO PARA PRESENTAR A UCT Y A AMMN GORE: INCORPORA BECAS DIPLOMADOS + TRABAJO AVANZADO EN GESTION SOCIOECONOMICA COHERENCIA CON AMBOS PROYECTOS
TODOS	PRIMEROS COMPONENTE: FORMACION Y CONCIENTIZACION AMBIENTAL; LEVANTAMIENTO DE DIAGNOSTICO Y LINEA BASE; INSUMOS PARA LA GESTION LOCAL AMBIENTAL Y PLATAFORMA DE GESTION.
TODOS	ACCIONES CONCRETAS DEL PROYECTO SERAN INCORPORADOS EN CESTA 1 Y ACCIONES DE GESTION EN OTRAS CESTAS

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

<table>
<tr><td>EMPRESA O ASUNTO :
PROYECTO INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN SOCIOECONOMICA EN AMMN</td><td>REUNIÓN :
SESIÓN DE CAPACITACIÓN PERSONALIZADA HERRAMIENTA PAP</td><td>FECHA :
22/07/2022
LUGAR : ZOOM (Grabación disponible)</td><td>HORA :
15:00 a 16 :00</td></tr>
<tr><td colspan="4">PARTICIPANTES : PA ; AC ; CA ; VO ; ERE</td></tr>
<tr><td colspan="4">DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :</td></tr>
<tr><td colspan="2">PUNTOS PENDIENTES :

A ESTUDIAR :</td><td colspan="2">A CONTROLAR :</td></tr>
<tr><td colspan="4">RESOLUCIONES :</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">PROYECTOS DE DESARROLLO : INFRAESTRUCTURA, SANEAMIENTO, URBANISTICO DESARROLLAR MÁS ESE EJE APUNTANDO A DESMENUZAR PARA QUE EL EJE QUEDE MAS CLARO CONCRETO</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">FORMACIÓN PAP</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">LEVANTAMIENTO DE BRECHAS A NIVEL COMUNAL</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">REALIZAR WEBINAR O SIMPOSIO CON LOS SECRETARIOS EJECUTIVOS DE OTRAS ASOCIACIONES : PARA MOSTRAR EXPERIENCIAS PRÁCTICAS. LA AMMN SEA PIONERA EN GENERAL UN ENCUENTRO VIRTUAL GESTIÓN DE RESIDUOS. MOSTRAR LO QUE SE HA HECHO Y DESPUES SEA OTRA ASOCIACIÓN SOBRE ALGÚN TEMA ESPECÍFICO PLATAFORMA PARA DARNOS A CONOCER A NIVEL NACIONAL</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">PROTOCOLOS DE RELACIONES … CON ALCALDES... MUNICIPIOS…. ENTRE</td></tr>
</table>

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

	FUENTE DE FINANCIAMIENTO : CAMBIO EN LA ESTRUCTURA DE LA FUENTE DE FINANCIAMIENTO COBERTURA CAPACIDAD DE HACER PROYECTO NO SEA TAN LIMITADA QUE ESTO FUERA TOTALMENTE ABIERTO PARA CUALQUIER TIPO DE COSA. LA SUBDERE TIENE UNA GUIA PROGRAMATICA PERO ES MUY RESTRIGIDA Y LA IDEA ES QUE SEA AMPLIADO PORQUE EL HORIZONTE DE REQUERIMIENTOS ES MUY AMPLIO
	HAY UN EQUIPO YA ARMADO. TENER UN MECANISMO ANTE LA ROTACIÓN NO SEA UN PROBLEMA PARA EL EQUIPO
	UN EQUIPO BIEN CONSOLIDADO CON HORIZONTE CAPACITARSE
	SUBDERE NO ESTÁ CON LA REALIDAD PAÍS
	HACER REUNIONES CON OTROS SE DE ASOCIACIONES PARA INFLUIR EN LOS AJUSTES QUE DEBE HACER SUBDERE
	LOS MISMOS QUE TRABAJAN EN ESTE EQUIPO TRABAJEN PARA UNA CONSULTORA. COMO TRABAJAMOS A HONORARIOS PODEMOS TRABAJAR EN UNA CONSULTORA
	ANALISIS TERRITORIAL MUY BUENA INICIATIVA Y VENTA DE ESTOS PRODUCTOS / ES DIFICIL LEVANTAR DATOS A NIVEL DE PROVINCIAS / PLAN DE GOBERNANZA
	JUNTAR PARA VER PAP FINAL
	PLAN ESTRATEGICO / EVALUACION
	RESPONSABLES DE EJE ESTRATEGICO : EJ1 PAULINA ; EJ 2JAVIER C2 ; EJ3 CHA ; EJ4 AC, VO.
	PRÓXIMA REUNIÓN JUEVES 28 DE JULIO A LAS 10 :00 AM

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO : PROYECTO INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN SOCIOECONOMICA EN AMMN	REUNIÓN : SESIÓN DE CAPACITACIÓN PERSONALIZADA HERRAMIENTA MDC	FECHA : 18/07/2022 LUGAR : MEET (Grabacion disponible en mac)	HORA : 15:00 a 16 :00

PARTICIPANTES : AC ; ERE

DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :

PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :	A CONTROLAR :

RESOLUCIONES :	
AC	Crear una plataforma de trabajo descriptiva, completa de las acciones de la asistencia técnica
AC	Beem sería lo ideal
AC	Mejorar el autocad
AC	Control y Seguimiento del desarrollo del Proyectos
	Tuvimos la reunión con los Secplan (llegaron 3 de 4) fue una reunión muy positiva. Se aclaró el tema de los proyectos no TTR. Quedaron de acuerdo en que desde el punto de vista de los SECPLAN : - Se aceptarán proyectos que estén elegibles para ser financiados - Lo proyectos extras (no TTR) tendrán prioridad los de arrastre - Máximo 4 o 5 proyectos
AC	Envía PPT de la reunión

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

AC	Deberíamos transformarnos en una oficina de análisis territorial Generar una estrategia operativa y de control de proyectos que permita reemplazarme cuando ya no esté. Sería bueno contar con un software o plataforma para eso.

EMPRESA O ASUNTO : PROYECTO INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN SOCIOECONOMICA EN AMMN	REUNIÓN : SESIÓN DE CAPACITACIÓN PERSONALIZADA HERRAMIENTA GDT	FECHA : 01/07/2022 LUGAR : MEET (Grabación en mac)	HORA : 15:30 A 16:30
PARTICIPANTES : VO 16:33 – 17:37 ; AC ; ERE			
DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :			
PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :		A CONTROLAR :	

RESOLUCIONES :

AC	JC debe preocuparse de enviar el informe correctamente
AC	Tiempos con la municipalidad necesitan ser revisados (Secplan de Ercilla). Los tiempos nuestros si los podemos manejar pero no el de los Secplan
AC	Que sea una negociación ganar ganar (Son otros municipios que tiene disfuncionamientos graves que nos trasladan la responsabilidad).
AC	Se va a mejorar diciendo a las municipalidades los siguiente: protocolo, contrato, no mas de 3 proyectos por municipio y con acuerdo de cuales serán los municipios, no podemos seguir resolver urgencias.
AC	Como no hay brechas, catastros, pero a costa de estar a las 10 am (costo oportunidad politico economico). Es una cojera de muchos municipios. No tienen claridad no se toman el tiempo para saber si es necesario hacer la inversión.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

AC	Subdere quiere que esta Asistencia Técnica Levante Brechas.
AC	10 proyectos solamente y el resto sería levantamiento de brechas (caminos, agua potable alcantarillado, etc)
TODOS	Contar con personal que se encargue de la gestión adminitrativo para que asi AC se dedique mas a la parte técnica
TODOS	Incorporar en la siguiente AT (2023-2024) el levantamiento de brecha; y recopilación de información de las comunas; por participación ciudadana (legitimidad)
TODOS	En la AT (2022-2023) incorporar ordenamiento a los proyectos de la AMMN y que no son parte del contrato
TODOS	Esto tiene por objetivo bajar el estrés laboral
TODOS	Mapas de territorios, validados con los posibles participantes de los territorios y trabajar todas las brechas en todas las áreas: salud, educación, alcantarillado, SNI.
TODOS	Hay fondos que nadie los postula pero que son dificiles de armar porque no cuentan con al información de base
TODOS	Practica profesional técnico con conocimiento en computación para que este apoyando a Anthony para que se dedique a cosas técnicas puras /para llevar el orden correcto

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO :	REUNIÓN :	FECHA :	HORA :
PROYECTO INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN SOCIOECONOMICA EN AMMN	SESIÓN DEFINICIÓN ACCIONES DEL PAP	28/07/2022 LUGAR : ZOOM (Grabación disponible en mac)	10:00 a 11 :00

PARTICIPANTES : AC ; VO ; CHA ; ERE	
DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :	
PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :	A CONTROLAR :

RESOLUCIONES :	
	Sostener reuniones con Alcaldes y Secplan. Son los alcaldes quienes definen sus prioridades. Nosotros podemos hacer el mayor aporte técnico pero son ellos quienes definen. Nosotros podemos ayudarles hacer proyectos y darle prioridad a los del contrato. Por lo tanto las reuniones de la SE deben ser con los Alcaldes y Secplan
	En la actual asistencia técnica las prioridades las definieron los SECPLAN y el coordinador. Pero deben estar los alcaldes. Ha pasado en iniciativas que después se han visto modificadas por no estar ok con lo que necesita el alcalde. Es necesario que exista una reunión de definiciones de lo que realmente se requiere en cada comuna.
	Mejorar los mecanismos de control de calidad y control interno deben ser inmediatos

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

	Al momento de iniciar la asistencia subsanar las observaciones de los proyectos. Esto al inicio de la AT (Aguas Araucanía). Sería excelente iniciar la AT con estos proyectos para así tener 8 meses aprx para subsanar y queden aprobados. La problemática fundamental ha sido con Aguas Araucanía, se lo planteamos a los alcaldes. Nos parecía extraño que Aguas Araucanía nos observe un proyecto que hicimos identicos al anterior aprobados por ellos y vienen con observaciones. Protocolos : aqui está formato de planos, de asistencias técnicas. Pero nosotros no podemos estar trabajando con organismos que inventen todos los días cosas nuevas. Tenemos que llegar a algún acuerdo con Aguas Araucanía. Los proyectos los diseñamos nosotros pero los tienens concecionados ellos y pasan a la fuente recaudadora que son ellos y no invierten nada y la plata viene desde el Estado. Ese es su modelo de negocio y no son prolijos.
	Implementar un software sería ideal plataforma o sistema de gestión documental que actualice automaticamente la información de control y seguimiento que libere al coordinador, que facilite el envío de informes mensuales. Conseguir a un estudiante en práctica que nos ayude. Un software sería muy necesario. Evita la perdida de tiempo de Anthony preguntandonos uno por uno sobre el estado de los proyectos.
	Manual de procedimiento de todos los ensayos que se realizan cosas de que antes de salir a terreno se pueda chequear. Decargar administrativamente a Anthony porque existe un subvalorización del tiempo
	Es necesario pegarnos un salto. La AT AMMN sería la más grande del país. La que viene sería la más grande del país en termino de financiamiento. Por eso debemos seguir esta línea de trabajo para ser creible y sepan toda la forma que estamos trabajando. El mejorar internamente debe apuntar a cumplir con los productos contratados.
	Levantamiento de deficit sanitario en la comuna de Renaico. Esto le importaba mucho a Subdere a nivel regional (Erica) . Quería que hicieramos este trabajo en las 4 comunas. Un levantamiento partiendo del origen va a permitir que uno pueda dar el siguiente paso que es la disminución de las brechas de forma ordenada.
	Visibilizar este trabajo o forma de trabajo de la AMMN para que sea replicada a otras AT y este mismo estandar se lo pida a las otras AT. Mostrando el nivel de profesionales que son como equipo. Gestión de la información del territorio, debemos gobernar y manejar el nivel de información que se genera con nuestros propios proyectos.
TODOS	Planificar una forma de implementación de estas acciones : quienes serán los involucrados, con qué equipo ? Dejar todo planificado antes del inicio de la nueva AT

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

	Definir qué acciones, qué profesionales y en qué plazos. Conversarlo con el equipo. Teniendo claridad con quien haremos la pega pasamos a la siguiente. Planificación. El lunes tenemos planificación ampliada. Tal vez ahí podemos definir el equipo. Hay cosas que podamos hacer mientras llega la AT. Porque hay que avanzar y no esperar que la AT llegue. Para no vernos enfrentados a hacerlo rápido. La idea es que la nueva AT inicie con estas definiciones. El lunes sabremos con quien se hace la pega. El equipo completo tendría que definir quienes seremos. Esta será la plataforma inicial de funcionamiento que quede bien estructurado para la puesta en marcha ; y evaluar si esta forma de trabjo es la adecuada para después sistematizar para saber si esta es la adecuada, qué mejoras requiere y como se va a ir evaluando permanentemente.
	En reunión de equipo de la AMMN del lunes definirán qué acciones, qué equipo y qué planificación o agenda de implementación con plazos respectivos y envían comunicación el miércoles de la semana. Por la continuidad y compromiso de colegas que seguirán o los que terminarán su contrato. Paulina debería decidir quién participará en los equipos respectivos.
	Acciones no abordar : 45, y 48, 49 Ya realizadas : 44 y 46 Eliminar 47 Con letra negra son las que se deben trabajar y continuar en los plazos respectivos (Espacio físico, Seguros, Capacitación, Perfeccionar sistema de contrataciones).
	Contar con plan de capacitación con formación interna y externa.
	Convenio con UCT incorporar orientación informática sobre qué comprar qué hay en el mercado que se ajuste a las necesidades de la AMMN. Que nos enseñen de programación por ejemplo.
	Buscar diplomados del area de ingeneria, construccion, generación de proyectos y tener información. Definir contenidos concretos para incorporar al Plan de capacitación.
	La SUBDERE interviene en los contratos, por lo tanto si se modifican hay que tomarles el visto bueno ? El contenido de los contratos son muy precarios. Tienen cláusulas de confidencialidad ? Tiene un tope de M$280.000 por contrato de AT y es a distribuir en el sueldo de los profesionales.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO : PROYECTO INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN SOCIOECONOMICA EN AMMN	REUNIÓN : SESIÓN DE CAPACITACIÓN PERSONALIZADA HERRAMIENTA GDT	FECHA : 29/06/2022 LUGAR : MEET	HORA : 16:30 A 17:30

PARTICIPANTES : CHA ; ERE	
DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :	
PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :	A CONTROLAR :

RESOLUCIONES :	
CHA	Incorpora esta actividad concreta en la cesta 4
CHA	Genera el primer borrador de las EE.TT. Y PPTO. Tipos
	Parte del equipo involucrado valida el borrador tipo.
	El coordinador oficializara el borrador tipo cuando este se encuentre al 100%.
	El documento va a formar parte de la formación integrada.
	Planificar en el conjunto de todas las otras acciones que quedaran en la cesta.
	« usar la base de dato actualizada, de los proyectos que han sido observados, nos permitira contar con un formato de informe tipo que no tenga obseraciones »
	« realizar un formato base, es responsabilididad individual, que permita contar con un version oficial confiable, de acuerdo a los estandares requeridos por la contraparte revisora »
	« Ofrecer al equipo el formato base, para quien lo quiera utilizar»
	« Seria que los equipos de secplan tengan a sus profesionales, capacitados para subir información a distintas plataformas »

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO : PROYECTO INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN SOCIOECONOMICA EN AMMN	REUNIÓN : SESIÓN DE CAPACITACIÓN PERSONALIZADA HERRAMIENTA MDC	FECHA : 20/07/2022 LUGAR : MEET	HORA : 11:00 a 12 :00

PARTICIPANTES : CA ; ERE

DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :

PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :	A CONTROLAR :

RESOLUCIONES :	
CA	Se organizan pore quipo. Los líderes son tres ingenieros civiles + 1 arquitecto y ellos tienen contacto directo con el revisor y pueden subir a la plataforma
CA	Pedir a AC : Estado de avance de proyectos TTR Planilla de informes mensuales. Es a la antigua
CA	Formación en formulacion y ejecución de proyectos ; auto cad ; microsoft

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO : PROYECTO INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN SOCIOECONOMICA EN AMMN Reunión técnica con GORE y con nueva secretaria ejecutiva Paulina Aguilera	REUNIÓN :	FECHA : 17/06/2022 LUGAR : ZOOM	HORA : 16:00 A 18:00 horas de Chile
PARTICIPANTES : PA (SE); Sergio OTT H (GORE) ; ERE			
DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :			
PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :		A CONTROLAR :	
RESOLUCIONES :			

	Reunión por Proyecto GOBERNANZA PARA LA REDUCCIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS DOMICILIARIOS DE LA ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES MALLECO NORTE (AMMN) : se hicieron algunas observaciones menores al proyecto presentado como : N° de funcionarios capacitados por comuna, y otras observaciones a los componentes.
	Proyecto Nahuelbuta / Externalización del servicio de compra y traslado de insumos para la reducción de RSD / Compos Chile
ERE	Firma rector
PA	Cartas de respaldo de la Asociación y municipios
	Nota de voz en PC 17-06-2022

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO : PROYECTO INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN SOCIOECONOMICA EN AMMN	REUNIÓN : SESIÓN DE CAPACITACIÓN PERSONALIZADA HERRAMIENTA PAP	FECHA : 03/08/2022 LUGAR : ZOOM (Grabación disponible en MAC)	HORA : 15:00 a 16 :00

PARTICIPANTES : JC ; ERE

DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :

PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :	A CONTROLAR :

RESOLUCIONES :	
JC	Seguros Covid 19
JC	Hacer charla con juntas de vecinos para que hagan un listado de requerimiento y nosotros ver en qué les podemos ayudar a un precio inferior al mercado (para que sea ayuda a la cominidad pero también para juntar el fondo común).
JC	Alcalde de Renaico pidio carta de compromiso 100% y presencialidad. Esto no es posible si no se garantizan las condiciones de seguridad. Nosotros hemos tenido problemas en la carretera, insultos, agresiones. Tampoco recibimos equipamiento o combustible. Si me queman el vehículo quién lo paga ? El Estado debe hacer algo, quien se encarga de los seguros, contratos, AFP, Isapre. Esto sería lo mínimo como para negociar una carta de compromiso.
JC	En la actual asistencia técnica nos contrataron por 25 proyectos y en total ya llevamos 99.
JC	Nuestros atrasos son porque mientras estamos en un proyecto nos interrumpen con otro. Cómo mínimo se pierde 1 día.
JC	Ahora sostienen reuniones todos los meses la primera semana de cada mes.
JC	El eléctrico sería el único que no sigue por mal desempeño.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

JC	Sería bueno que Paulina trate con los SECPLAN y hablen sobre qué proyectos necesitan. La idea sería que el SECPLAN se comunique directamente con el equipo. El problema es que Anthony no sabe decir que no. Los alcaldes desconocen los plazos, y el SECPLAN le dice que podemos hacer las cosas en menor plazo. Conflicto con SECPLAN de Renaico. Critica el trabajo de JC (topógrafo) : dijo que los proyectos eran asquerosos, trajo a otro topógrafo para comparar, conventillero. Joaquín, SECPLAN de Collipulli ha sido elegido el mejor Secplan del país 2 o 3 veces a nivel nacional. El hace un muy buen trabajo. El SECPLAN de Angol es fregado pero no hace malos comentarios.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

<table>
<tr><td>EMPRESA O ASUNTO :
PROYECTO INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN SOCIOECONOMICA EN AMMN</td><td>REUNIÓN :
SESIÓN DE CAPACITACIÓN PERSONALIZADA HERRAMIENTA GDT</td><td>FECHA :
19/07/2022

LUGAR : MEET

(Grabación en mac)</td><td>HORA :
16:00 a 17 :00</td></tr>
<tr><td colspan="4">PARTICIPANTES : JC ; ERE</td></tr>
<tr><td colspan="4">DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :</td></tr>
<tr><td colspan="2">PUNTOS PENDIENTES :

A ESTUDIAR :</td><td colspan="2">A CONTROLAR :</td></tr>
<tr><td colspan="4">RESOLUCIONES :</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">Ideas de nuevas de proyectos :
- ofrecer servicios fotográficos con dron para causas judiciales : presentación de informes, contrainformes, etc.
- Asesoría para la compra de terrenos. Res. Ex. 3516 Ministerio de agricultura
- Asesoría para tramitación para la compra de parecelas
- Subdivisión de planos para escritura
- Dibujo
- Servicio de diseño de proyectos
- Como agente inmobiliario.
- Contratar a alguien para que genere la venta
- Planos de propiedades. Actualización de planos por georeferenciación. Se hace en 15 min.
- Poner un aviso en la radio con estos servicios
- Seneamientos
- Clasmasters
- Asesoría a juntas de vecinos : foso septicos, distanciamiento mínimo (Ppt explicativo) ; residuos como evitar huertas contaminadas por arcénico ;
- Comprar arquitectura a empresas
- Contar con un departamento de cartografía
- Profesionales que harán topografía
- Proyectos ambientales
- Planos de cuencas
- Levantamiento de brechas, estadísticas</td></tr>
</table>

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

	Proceso topógrafro : - Ver la zona - Para que lo quiere para qué lo va a trabajar - Toma puntos de las calles - Altura de las cámaras - La cantidad de puntos dependerá del profesional y tipo de proyecto - Procesa los datos - Genera informe - Software PPK, Rimex - Postulación - Rotulado - Georeferenciación - Dibujo - Envío
	Saber hacer : -Constructor civil - Carta gantt - Presupuesto - Desarrollo
	Ofrece capacitar a colegas para contar con equipo de apoyo

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO :	REUNIÓN :	FECHA :	HORA :
PROYECTO INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN SOCIOECONOMICA EN AMMN	SESIÓN DE CAPACITACIÓN PERSONALIZADA HERRAMIENTA GDT	29/06/2022 LUGAR : MEET	15:30 A 16:30

PARTICIPANTES : JG ; ERE	
DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :	
PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :	A CONTROLAR :

RESOLUCIONES :	
JG	Trabaja en acciones concretas de la cesta 4
JG	Detalla actividades que incorporará en ma MDC
	Análisis de respuesta observacion mds a proyecto no ttr solicitada por secpla angol (observación que se informó no era materia de nuestra competencia atendiendo su tenor). se prepara borrador a pesar de lo expuesto
	VC profesional apoyo diseño cementerio collipulli (no ttr) y normalización escuela e-120 (ttr)
	Avance definiciones estratégicas estudio preinversional cementerio collipulli: análisis de alternativas y evaluación social
	Actualización avances cartera iniciativas a objeto de informar en reunión mensual ammn

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO : PROYECTO INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN SOCIOECONOMICA EN AMMN	REUNIÓN : SESIÓN DE CAPACITACIÓN HERRAMIENTA MDC	FECHA : 04/07/2022 LUGAR : MEET (Grabación en mac)	HORA : 15:00 a 17 :00

PARTICIPANTES : CA ; JG ; VO ; ERE

DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :

PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :	A CONTROLAR :

RESOLUCIONES :

ER	SE EXPLICÓ LA MDC Y SU FORMA DE COMPLETADO
TODOS	ENVIAR MATRIZ DE COMPETENCIA A ERE

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO :	REUNIÓN :	FECHA :	HORA :
PROYECTO INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN SOCIOECONOMICA EN AMMN	SESIÓN DE COORDINACIÓN CON NUEVA SE PAULINA AGUILERA	20/06/2022 LUGAR : ZOOM	10:00 A 11:00

PARTICIPANTES : PA (SE); ERE	
DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :	
PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :	A CONTROLAR :

RESOLUCIONES :	
ERE	- Envía informe con estado del arte del proyecto - Envía nombres de pilotos y copilotos de cestas - Envía link de acceso a carpeta compartida
PA (SE)	- Genera grupo de wsp para coordinar el trabajo pendiente
TODOS	- Reunión el próximo jueves 23 de junio a las 10 :00 horas
TODOS	Reuniones semanales para completar las tareas pendientes del proyecto antes del 29 de julio : - Diseño del plan de acciones prioritarias de corto plazo y mediano Plazo. - Balanza económica de acciones - Diseño de tablero de conducción estratégica y set de indicadores de seguimiento - Determinación de competencias y brechas presentes en la gobernanza - Diseño de un plan de formación integrada para el cierre de brechas de competencias - Formación en Gestión del Tiempo (envíos pendientes), Matriz de competencia, Plan de Acciones Estratégicas y Prioritarias, internas y externas. - Evaluación del proceso. Última foto 2022.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO :	REUNIÓN :	FECHA :	HORA :
PROYECTO INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN SOCIOECONOMICA EN AMMN	SESIÓN DE CAPACITACIÓN HERRAMIENTA PAP	22/07/2022 LUGAR : ZOOM	15:00 A 17:00

PARTICIPANTES : PA (SE); AC ; VO ; CHA ; JC ; ERE

DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :

PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :	A CONTROLAR :

RESOLUCIONES :

PA	Define Eje, objetivos y acciones concretas para el Eje 1
JC	Define Eje, objetivos y acciones concretas para el Eje 2
AC + VO	Define Eje, objetivos y acciones concretas para el Eje 3
JG + CA	Define Eje, objetivos y acciones concretas para el Eje 4
TODOS	Reunión jueves 28 de julio a las 10 horas.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO : PROYECTO INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN SOCIOECONOMICA EN AMMN	REUNIÓN : SESIÓN DE CAPACITACIÓN PERSONALIZADA HERRAMIENTA GDT	FECHA : 30/06/2022 LUGAR : MEET	HORA : 15:30 A 16:30

PARTICIPANTES : PA ; ERE

DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :

PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :	A CONTROLAR :

RESOLUCIONES :

PA	Protocolo de trabajo con los municipios
PA	Protocolo para revision interna (definiendo)
PA	Tener reuniones mensuales con secplan y alcaldes
ERE	Ayudarle a buscar la estrategia con sus alcaldes
PA	conformación de un equipo de trabajo (gabinete)
	convenios con fundaciones fundación avida
	buscar recursos
	universidades para fondos internacionales udec
	Que la AT no tenga tanto tiempo de revisión
	• Tiene grabación en celu

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO : PROYECTO INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN SOCIOECONOMICA EN AMMN	REUNIÓN : SESIÓN DE CAPACITACIÓN PERSONALIZADA HERRAMIENTA MDC	FECHA : 14/07/2022 LUGAR : MEET	HORA : 15:00 a 16 :00

PARTICIPANTES : PA ; ERE

DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :

PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :	A CONTROLAR :

RESOLUCIONES :	
PA	Delegar / contratar a alguien para que vea rrss comunicacional de la ammn evaluar permanente ocasionales / ver financiamiento
PA	Definir proyecto Energetico. Energías renovables no convencionales
PA	Contar con asesoría de un Abogado
PA	Ver lo más tangible y permanente con la ammn residuos se basa en algo solido que nace desde la ammn
PA	Autofinancimiento para que se sustente / sostenedor que sirva que ayude a las municipalidades / duracion de dos años linea de financiamiento /
PA	Reunion con privados por ej cmpc para buscar rse. Fortalecer el vínculo con los privados
PA	Potenciar vínculo con PFAM
PA	Definir proyecto con foco en la brecha social y enfoque de género
PA	Pensar en otros proyectos de RSD. Es lo que tenemos más avanzado.
PA	Considerar un gabinete donde cuente con coordinador de proyectos ; abogado ; y comunicaciones.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO : PROYECTO INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN SOCIOECONOMICA EN AMMN	REUNIÓN : SESIÓN DE CAPACITACIÓN PERSONALIZADA HERRAMIENTA PAP	FECHA : 29/07/2022 LUGAR : ZOOM (Grabación disponible en MAC)	HORA : 15:00 a 16 :00

PARTICIPANTES : PA ; ERE	
DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :	
PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :	A CONTROLAR :

RESOLUCIONES :	
TODOS	Pocisionar a la AMMN como plataforma de gobernanza, gestora de proyectos ambientales y de desarrollo territorial (Proyecto energético, infraestructura, conservación). Prestadora de servicios.
TODOS	Campaña de difusión. Necesita a un informático que le ayude en página web. Buscar a estudiante en práctica. Se lo está pidiendo el Consejo para la Transparencia. Apoyo en actualizar página web de la AMMN. Ella tiene todas las claves. Se necesita activar las redes sociales. Por el proyecto del relleno quedaron desactivadas.
	En la sesión de directorio quedó aprobada la puesta en marcha una mesa técnico política para retomar el relleno sanitario. Se debe activar en agosto. La idea es reforzar esto a través de la campaña de difusión.
TODOS	Nuestro sello es el RSD y medio ambiente. Este fue el origen de la AMMN
PA	Webinar con todos los Secretarios Ejecutivos por necesidades que tienen en común y peticiones hacia el nivel central.
PA	Las primeras acciones las puede realizar dentro de los 6 meses. Hay proyectos que sí están tarbajando como medio ambiente, que hacen reuniones con juntas de vecinos, uniones comunales. Pero a largo plazo será necesario contar con un equipo de confianza para que esto sea una forma de trabajar constante. Difundir nuestras acciones y sellos.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

TODOS	La más factible es vinculación con universidad de manera permanente para que la AMMN sea un nicho de práctica para profesionales (práctica 1, 2, etc ; tesis, etc). Ver convenio y requisitos. Práctica con periodista para redes sociales.
ERE	Tramitar el convenio con la UCT conjunto con el proyecto / Ver convenio con otras universidades internacionales
PA	Cuando PA haga la planificación 2023 sabrá con qué recursos contará para contratar apoyo
PA	Reactivar redes sociales es algo que se podría hacer en el corto plazo. Sería un sobre esfuerzo.
PA	Generar instancias de vínculo con instituciones públicas. Ej. Reunión sostenida con la SEREMI de Energía ; reunión con delegado presidencial ; ministerio de desarrollo social ; agricultura ; CONADI. Me quiero abrir al sector energético, muejeres emprendedoras, y tema mapuche.
	Tiene una foto guardada con la Seremi de Energía y no ha podido publicar en las redes. Necesita estudiante en práctica.
PA	Lo del relleno empieza a trabajarse en agosto ; las campañas de sensibilización ya se está haciendo con el PFAM ; también capacitación en compostaje. Todo esto ya se está avanando. El 8 de agosto entregaremos composteras, charla en gestión de residuos. Acciones se están avanzando pero no tengo gente que me cubra comunicacionalmente.
ERE	Enviar el PAP final trabajado definiendo las acciones concretas a implementar en los próximo 6 meses.
PA	La AT ya está elegible y puede que hayan personas que no sigan, por eso es mejor no comunicar el PAP y cuando empecemos con la nueva asistencia técnica empecemos a trabajar con esto. Falta información a las unidades técnicas. Si el coordinador no entrega los avances correspondientes, al coordinador le falta más comunicación con los SECPLAN. Ir avanzando con Anthony para que en la nueva AT el tema esté armado. Hemos tenido malos comentarios, falta organización y que sean más pulcros en lo que hacen y necesitan más profesionalización.
ERE	Busca apoyo en formación, practicantes y envía propuesta de PAP trabajada en las reuniones.
PA	Necisto capacitación a alguien que maneje Wordpress
ERE	PA necesita a alguien encargado de la busqueda de fuentes de financiamiento. ERE busca estudiante en práctica.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO : PROYECTO INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN SOCIOECONOMICA EN AMMN	REUNIÓN : SESIÓN DE CAPACITACIÓN PERSONALIZADA HERRAMIENTA GDT	FECHA : 01/07/2022 LUGAR : MEET (Grabación en mac)	HORA : 16:33 a 17 :37
PARTICIPANTES : VO ; ERE			
DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :			
PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :		A CONTROLAR :	
RESOLUCIONES :			

VO	Contar con personal de apoyo en las salidas a terreno para no perder ensayos con pauta o manual de como realizar el ensayo, como tomar los datos y contamos con profesionales que tienen conocimiento.
VO	Análsis contar con personal de apoyo en ensayos
VO	Generar un protocolo para realizar un ensayo de absorción

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO : PROYECTO INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN SOCIOECONOMICA EN AMMN	REUNIÓN : SESIÓN DE CAPACITACIÓN PERSONALIZADA HERRAMIENTA GDT	FECHA : 12/07/2022 LUGAR : MEET	HORA : 15:00 a 16 :00
PARTICIPANTES : VO ; ERE			
DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :			
PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :		A CONTROLAR :	
RESOLUCIONES :			

VO	Pone a disposición sus conocimientos y nivel avanzado en AUTOCAD, SKETCHUP ; OFFICE para capacitar al resto del equipo y para ayudar a generar algun manual de inducción que sirva para la formación integral
	ARMAR Y ENVIAR EXPEDIENTE A REVISIÓN, DEPENDIENDO EL CASO. ◪
	ENTREGA DE PROYECTOS A MUNICIPALIDAD PARA SER PRESENTADOS. ◪

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO : PROYECTO INVESTIGACIÓN - INTERVENCIÓN SOCIOECONOMICA EN AMMN	REUNIÓN : SESIÓN DE CAPACITACIÓN PERSONALIZADA HERRAMIENTA PAP	FECHA : 20/07/2022 LUGAR : MEET	HORA : 15:00 a 16 :00

PARTICIPANTES : VO ; ERE

DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :

PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :	A CONTROLAR :

RESOLUCIONES :

VO	Documento para dar al cliente por el servicio. Registro. Formalizar este procedimiento.
VO	Definir claramente qué actividades realiza la municipalidad ; SECPLAN ; AC ; Jorge (diseño); AMMN
VO	Planillas de avance de proyectos ; encargados de equipo
VO	Contratos por proyectos ; por tipo de productos
VO	Autocad no todos tienen el mismo nivel VO puede capacitar
TODOS	Seguro para el vehículo y la persona

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO : Co-construcción diplomado formación integral	REUNIÓN : Definición de módulos y contenidos	FECHA :06/06/ 2023 LUGAR : virtual	HORA : 17:00 horas de CHILE

PARTICIPANTES :

2023-06-05 22_47 Reunión Diplomado AMMN - Informe de asistencia

Nombre	Apellido	Correo electrónico	Duración	Hora a la que se unió	Hora a la que salió
Paulina	Aguilera		1 h 4 min	22:56	0:00
Jorge Ignacio	Andrade Badilla		1 h 17 min	23:10	0:28
Kevinson	Bertuzzi Rubilar		1 h 19 min	23:01	0:20
Tamara	Betanzo		1 h 15 min	23:05	0:20
JAVIER	CASTRO		1 h 22 min	22:59	0:20
Anthony	Compley		52 min	23:08	0:00
REBOLLEDO TORO	EDGAR MAURICIO		1 h 22 min	22:59	0:20
Jorge A.	González Castro		1 h 14 min	23:06	0:20
Jonathan	Huillical		1 h 17 min	23:03	0:20
Esteban	Montero		1 h 14 min	23:06	0:20
Victor	Ortiz Carrasco		1 h 20 min	23:01	0:20
Nicolas	Quiñones		1 h 20 min	23:00	0:20
Eduardo	Riquelme Ulloa		27 min	23:29	0:11
Claudio	Venegas		1 h 20 min	23:00	0:20
Felipe	Vergara		1 h 19 min	23:02	0:21

DOCUMENTOS
DISTRIBUIDOS : BORRADOR PRIMERA PROPUESTA DIPLOMADO

RESOLUCIONES :

Edgar	Envía primer borrador del diplomado
Edgar	Envía el link de la siguiente reunión
Jorge	Propone el Módulo VI con contenidos respectivos
Tamara y Eduardo	Proponen fusión módulo I y II
Todos	Envían nombres de software oficiales y presupuesto respectivo

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Edgar	Gestiona la adquisición de software oficiales
Nicolas y + Javier	Proponen mejoras a módulos III y V
Claudio y +	Proponen mejoras a módulo IV + Estructural + Instalación + Coordinación
Jonathan	Propone profes y temáticas del magíster que ha consultado
Tod@s	Proponen profesores que validen por su manejo y conocimiento (también pueden ser miembros del equipo).
Tod@s	Reunión viernes 09 de junio a las 15:00 horas por Meet.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO : Co-construcción diplomado formación integral	REUNIÓN : Definición de Nombre del Diplomado y Profesores	FECHA :22/06/ 2023 LUGAR : Meet	HORA : 15:00 horas de CHILE

PARTICIPANTES :

2023-06-22 15_04 Reunion Co construcción Diplomado - Informe de asistencia

Nombre	Apellido	Correo electrónico	Duración	Hora a la que se unió	Hora a la que salió
Jorge Ignacio	Andrade Badilla		1 h 5 min	15:13	16:18
Kevinson	Bertuzzi Rubilar		27 min	15:51	16:18
REBOLLEDO TORO	EDGAR MAURICIO		1 h 14 min	15:04	16:18
Jonathan	Huillical		44 min	15:34	16:18
Esteban	Montero		7 min	15:33	15:40
Victor	Ortiz Carrasco		40 min	15:37	16:18
Nicolas	Quiñones		1 h 11 min	15:07	16:18
Claudio	Venegas		58 min	15:20	16:18
Felipe	Vergara		1 h 7 min	15:10	16:18

DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS : SEGUNDO BORRADOR PROPUESTA DIPLOMADO

RESOLUCIONES :

Equipo AMMN	El diplomado debe ser 100% virtual y Metodología 3 semanas por módulo
Equipo AMMN	Nombre del diplomado: “Diplomado Avanzado en Revit y Metodología BIM para Infraestructura Pública sostenible y Eficiencia Energética”
Equipo AMMN	Profesores propuestos: Juan Carlos Beaumont, Ingeniero Civil; Iván Orellana, Arquitecto Experto en Eficiencia Energética; Andrés Sepúlveda, Arquitecto experto en BIM Secplan de Curacautín.
Edgar	Envía Programa de Diplomado a los profesores para que ellos definan los módulos en los que se sienten mejor preparados.
Edgar	Crea programa en Sistema UCT
Equipo AMMN	Considerar el diplomado en uno de los componentes que serán presentados al FNR vinculado con eficiencia energética, climatización, sello LED, economía circular, Passive House, etc.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Equipo AMMN	Considerar los software, herramientas, licencias, plataforma o nube donde concentrar la información para trabajar toda la información de los proyectos, etc. Que NFDR financie un “servidor”. Todo con su presupuesto respectivo.
Equipo AMMN	Incluir información sobre el plan nacional BIM
Equipo AMMN	Levantamiento de proveedores para facilitar la disminución de la huella de carbono.
Todos	Reunión equipo Malleco el jueves 29 de junio a las 15:00 horas. Link Reunión Diplomado Avanzado en Revit y Metodología BIM para Infraestructura Pública Sostenible y Eficiencia Energética Jueves, 29 de junio · 3:00 – 4:00pm Enlace de la videollamada:
Nicolás	Crear grupo de WSP para ir haciendo más ejecutivo el avance del programa
TODOS	Reunión 22 de junio a las 15:00 horas.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO : Co-construcción diplomado formación integral	REUNIÓN : Definición de Nombre del Diplomado y Profesores	FECHA :22/06/ 2023 LUGAR : Meet	HORA : 15:00 horas de CHILE

PARTICIPANTES :

2023-06-22 15_04 Reunion Co construcción Diplomado - Informe de asistencia

Nombre	Apellido	Correo electrónico	Duración	Hora a la que se unió	Hora a la que salió
Jorge Ignacio	Andrade Badilla		1 h 5 min	15:13	16:18
Kevinson	Bertuzzi Rubilar		27 min	15:51	16:18
REBOLLEDO TORO	EDGAR MAURICIO		1 h 14 min	15:04	16:18
Jonathan	Huillical		44 min	15:34	16:18
Esteban	Montero		7 min	15:33	15:40
Victor	Ortiz Carrasco		40 min	15:37	16:18
Nicolas	Quiñones		1 h 11 min	15:07	16:18
Claudio	Venegas		58 min	15:20	16:18
Felipe	Vergara		1 h 7 min	15:10	16:18

DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS : SEGUNDO BORRADOR PROPUESTA DIPLOMADO

RESOLUCIONES :

Equipo AMMN	El diplomado debe ser 100% virtual y Metodología 3 semanas por módulo
Equipo AMMN	Nombre del diplomado: “Diplomado Avanzado en Revit y Metodología BIM para Infraestructura Pública sostenible y Eficiencia Energética”
Equipo AMMN	Profesores propuestos: Juan Carlos Beaumont, Ingeniero Civil; Iván Orellana, Arquitecto Experto en Eficiencia Energética; Andrés Sepúlveda, Arquitecto experto en BIM Secplan de Curacautín.
Edgar	Envía Programa de Diplomado a los profesores para que ellos definan los módulos en los que se sienten mejor preparados.
Edgar	Crea programa en Sistema UCT
Equipo AMMN	Considerar el diplomado en uno de los componentes que serán presentados al FNR vinculado con eficiencia energética, climatización, sello LED, economía circular, Passive House, etc.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Equipo AMMN	Considerar los software, herramientas, licencias, plataforma o nube donde concentrar la información para trabajar toda la información de los proyectos, etc. Que NFDR financie un “servidor”. Todo con su presupuesto respectivo.
Equipo AMMN	Incluir información sobre el plan nacional BIM
Equipo AMMN	Levantamiento de proveedores para facilitar la disminución de la huella de carbono.
Todos	Reunión equipo Malleco el jueves 29 de junio a las 15:00 horas. Link Reunión Diplomado Avanzado en Revit y Metodología BIM para Infraestructura Pública Sostenible y Eficiencia Energética Jueves, 29 de junio · 3:00 – 4:00pm Enlace de la videollamada:
Nicolás	Crear grupo de WSP para ir haciendo más ejecutivo el avance del programa
TODOS	Reunión 22 de junio a las 15:00 horas.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO : Co-construcción diplomado formación integral y evaluación de resultados intervenvión	REUNIÓN : Definición de Nombre del Diplomado y Profesores y evaluación de la intervención	FECHA :30/06/ 2023 LUGAR : Meet	HORA : 18:00 horas de CHILE

PARTICIPANTES :

2023-06-29 17_57 - Informe de asistencia

Nombre	Apellido	Correo electrónico	Duración	Hora a la que se unió	Hora a la que salió
Gerardo	Alvarez		1 h 7 min	18:03	19:09
Jorge Ignacio	Andrade Badilla		58 min	18:12	19:09
Kevinson	Bertuzzi Rubilar		50 min	18:19	19:09
Tamara	Betanzo		1 h 3 min	18:06	19:09
JAVIER	CASTRO		1 h 10 min	17:59	19:09
REBOLLEDO TORO	EDGAR MAURICIO		1 h 10 min	17:59	19:09
Esteban	Montero		59 min	18:11	19:09
Victor	Ortiz Carrasco		55 min	18:10	19:09
Nicolas	Quiñones		50 min	18:19	19:09
Eduardo	Riquelme Ulloa		1 h	18:09	19:09
Claudio	Venegas		1 h 10 min	17:59	19:09
Felipe	Vergara		54 min	18:15	19:09

DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :

RESOLUCIONES :

Edgar	Compartir ejemplo de Manual de Cargo para la formación integral
Edgar	Contactar a los profesores que faltan
Edgar	Iniciar formalmente la tramitación del Diplomado en el sistema UCT
Edgar	Conseguir códigos de acceso a software oficiales
Edgar	Dicta una clase en el Diplomado sobre el uso de HRs y sistemas de 3C
TODOS	Reunión 06 de julio a las 18:00 horas. Link: Reunión Equipo AMMN detalles finales del diplomado Jueves, 6 de julio · 6:00 – 7:00pm Enlace de la videollamada:

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO : Co-construcción diplomado formación integral	REUNIÓN : Definición de profesores y acuerdo de inicio del diplomado	FECHA :06/07/ 2023 LUGAR : Meet	HORA : 18:00 horas de CHILE

PARTICIPANTES :

Nombre	Apellido	Correo electrónico	Duración	Hora a la que se uni	Hora a la que salió
Jorge Ignacio	Andrade Badilla		26 min	18:04	18:30
Kevinson	Bertuzzi Rubilar		24 min	18:06	18:30
Tamara	Betanzo		27 min	18:03	18:30
JAVIER	CASTRO		24 min	18:06	18:30
REBOLLEDO TORO	EDGAR MAURICIO		31 min	17:59	18:30
Victor	Ortiz Carrasco		31 min	17:59	18:30
Nicolas	Quiñones		30 min	18:01	18:30
Eduardo	Riquelme Ulloa		23 min	18:07	18:30
Felipe	Vergara		13 min	18:12	18:30

DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :

RESOLUCIONES :

Edgar	Envía invitación formal a SECPLAN y equipos
Edgar	Consulta por programas, licencias y tipo de computadores necesarios a profesores
Edgar	Prepara ceremonia de inicio al Diplomado
Edgar	Prepara credenciales de acceso a plataforma Educa UCT
Edgar	Genera expedientes académicos
TODOS	La siguiente reunión será el día de la ceremonia de inicio del diplomado (a confirmar).

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

<table>
<tr><td>EMPRESA O ASUNTO:
Programa FNDR – UCT
Gobernanza para la reducción de RSD de la AMMN</td><td>REUNIÓN:
Asesoramiento técnico proceso de rendición de cuentas e imputación del gasto.</td><td>FECHA :09/05/2023
LUGAR: Google Meet</td><td>HORA:
09:00 hora de Chile</td></tr>
<tr><td colspan="4">PARTICIPANTES: (ER), (JG), (JV), (PG), (FO) (SO)</td></tr>
<tr><td colspan="4">DOCUMENTOS
DISTRIBUIDOS:
No se hizo distribución de documentos.</td></tr>
<tr><td colspan="2">PUNTOS PENDIENTES:
A ESTUDIAR: Rendición de cuentas. Imputación del gasto y Planificación financiera.</td><td colspan="2">A CONTROLAR: N/A</td></tr>
<tr><td colspan="4">RESOLUCIONES:</td></tr>
<tr><td>Gobierno Regional:

- SO</td><td colspan="3">– Coordinar reunión 1er martes de cada mes a las 09:00 hrs.</td></tr>
</table>

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Equipo FNDR: **(ER)** **(PG)** **(FO)** **(JG)** **(JV)**	– Evitar la acumulación de puntos al momento de realizar compras en establecimientos comerciales (Supermercado, servicentro, gasolinera, etc). – Solicitar boletas que cuenten con desglose de quien la emite y montos. – Evitar superar montos establecidos en presupuesto aprobado por el GORE. – Informe Técnico debe incluir los avances logrados y deben ser debidamente respaldados por medios de verificación (Fotografías). – Modificar periodo de rendición en Informe Financiero entregado al GORE (corresponde al periodo 3). – Incluir en Informe Financiero: Boletas de Honorarios en cuya glosa se especifique el perfil de cada profesional y actividad realizada); F29 mes de abril; cartola cuenta bancaria donde se identifiquen los movimientos realizados. – Solicitud de modificación de convenio (extensión de plazos y/o ajustes presupuestarios realizarlos a través de oficio). – Enviar minuta de ceremonias 2 semanas antes del evento (10 días hábiles administrativos). – Elaborar expediente por funcionario que cuente con respaldo documentado. – Enviar HR y grabación de reunión de asesoramiento técnico.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ASUNTO : FNDR	REUNIÓN : Reunión de acuerdos técnicos y preparación de jornada inaugural 22/05/2023	FECHA :16/05/2023 LUGAR : Meet	HORA : 12:00

PARTICIPANTES : Félix Rojo Mendoza; Edgar Rebolledo Toro

2023-05-16 11_59 ROJO MENDOZA _ REBOLLEDO TORO - Informe de asistencia

Nombre	Apellido	Correo electrónico	Duración	Hora a la que se unió	Hora a la que salió
REBOLLEDO TORO	EDGAR MAURICIO		57 min	12:00	12:57
ROJO MENDOZA	FELIX STALIN		56 min	12:01	12:57

Edgar	Enviar materiales para contextualización y revisión de Félix como Encargado elementos metodológicos y curriculares FNDR
Félix	Chequear contenidos de los diplomados, módulos, docentes. Preparar charla magistral para ceremonia del 22 de mayo. Envía PPT de la presentación a más tardar el domingo 21 de mayo. Preparar información para el análisis sociodemográfico y geográficos del territortio
Todos	Reunión el miércoles 24 de mayo a las 11:OO horas.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO : AMMN	REUNIÓN : Avance implementación FNDR y reparación FNDR economía circular	FECHA :23/06/ 2023 LUGAR : Meet	HORA : 9:00 hora de CHILE
PARTICIPANTES : PL, ERE			
DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :			
PUNTOS PENDIENTES : A ESTUDIAR :		A CONTROLAR :	
RESOLUCIONES :			

Todos	Para el componente II calculamos 560 beneficiarios pero los medios de verificación son los productos que hay que enviar a validación del gore (7 capsulas radiales de 30 segundo / Manuales, Afiches, Pendones, etc) En total son 2 repeticiones por semana, en total 170 repeticiones radiales. Chequear el contenido de los manuales, imágenes, texto y número de hojas.
Todos	Paulina y Paula confirmarán los lugares donde se harán los talleres en Renaico, Collipulli y Angol. Edgar debe contactar al jefe de gabinete de Ercilla para saber donde serían los talleres en Ercilla (Alexis Pino). En los talleres sólo las personas adultas firman su asistencia. En el caso de colegios y párvulos firman los docentes responsables.
Todos	La jornada de salida única para los talleres serán jornadas de limpieza para lo cual necesitarán bolsas y guantes.
Edgar	Enviar reprogramación a Paulina considerando talleres de sólo 2 jornadas y 1 de estas jornadas será de limpieza. En los talleres se deben respetar los 7 ejes temáticos.
ERE	Confirma con Sergio si es factible No contratar consultora para los talleres y plan de comunicaciones / Enviar pronto a validación de los productos al GORE / chequear carta Gantt y costos
PL	Verificar si hay consultora que se haga cargo de la compra, traslado y capacitación de la infraestructura. De ser así deben iniciar el proceso de inscripción como proveedores de la UCT
ERE / PL	Chequear que las capsulas necesitan ser revisadas previamente por el GORE? / Cotizaciones
ERE	Revisar con el equipo, carta Gantt, presupuesto, Medios de verificación y demás formalidades. Es necesario que todos los participantes firmen listas de asistencia?

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

PL	Se encarga de los 2 profesionales que harán los talleres uno de ellos Paula. Edgar Confirma el presupuesto disponible.
Edgar	Edgar Tener ok los proyectos que los alcaldes presentarán al Gobernador. Patricio informará oportunamente la fecha de esa reunión.
Edgar	Acordar con Paula con cuales empresas celebrar convenios para que retiren los RSD.
Patricio	Cotizará con 3 radios que suenan en el territorio: Bio Bio, Montecarlo, Bioducto.
Todo	Ver los insumos que serán entregados en los talleres y su traslado.
Edgar	Chequea con PG como le ha ido con las consultas internas en la UCT
Todos	Reunión 30 de junio a las 9:00 horas

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO : Co-construcción diplomado formación integral	REUNIÓN : Definición de módulos y contenidos	FECHA :09/06/ 2023 LUGAR : Meet	HORA : 15:00 horas de CHILE

PARTICIPANTES :

2023-06-09 14_57 Reunión co-construcción Diplomado AMMN - Informe de asistencia

Nombre	Apellido	Correo electrónico	Duración	Hora a la que se unió	Hora a la que salió
Gerardo	Alvarez		47 min	15:01	15:48
Jorge Ignacio	Andrade Badilla		1 h 41 min	15:03	16:45
Kevinson	Bertuzzi Rubilar		1 h 30 min	15:14	16:44
Tamara	Betanzo		1 h 40 min	15:05	16:45
JAVIER	CASTRO		1 h 40 min	15:05	16:45
REBOLLEDO TORO	EDGAR MAURICIO		1 h 44 min	15:00	16:45
Jorge A.	González Castro		42 min	15:05	15:49
Victor	Ortiz Carrasco		1 h 30 min	15:14	16:45
Nicolas	Quiñones		1 h 41 min	15:03	16:45
Lalo	Riquelme		1 min	15:14	15:15
Eduardo	Riquelme Ulloa		11 min	15:14	15:25
Claudio	Venegas		1 h 41 min	15:00	16:45
Felipe	Vergara		1 h 39 min	15:04	16:45

DOCUMENTOS
DISTRIBUIDOS : SEGUNDO BORRADOR PROPUESTA DIPLOMADO

RESOLUCIONES :

Equipo AMMN	El diplomado debe ser 100% virtual
Equipo AMMN	Definir el nombre del diplomado
Equipo AMMN	Definir formato (3, 4 o más semanas por módulo)
Equipo AMMN	Vínculo del diplomado con la ciudadanía
Equipo AMMN	Considerar Secplan y sus equipos (esto puede ayudar si se postula como FNDR y también para fortalecer la cooperación y coordinación con ellos)

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Equipo AMMN	Considerar el diplomado en uno de los componentes que serán presentados al FNR vinculado con eficiencia energética, climatización, sello LED, economía circular, Passive House, etc.
Equipo AMMN	Considerar los software, herramientas, licencias, plataforma o nube donde concentrar la información para trabajar toda la información de los proyectos, etc. Que NFDR financie un “servidor”. Todo con su presupuesto respectivo.
Equipo AMMN	Buscar datos que sirvan de línea base o diagnóstico que justifique la necesidad que presentaremos en este marco vinculado con la economía circular y eficiencia energética. Esto dará más peso a la propuesta.
Equipo AMMN + Edgar	Incorporar propuesta de profesores por módulo.
Equipo AMMN	Incluir información sobre el plan nacional BIM
Equipo AMMN	Levantamiento de proveedores para facilitar la disminución de la huella de carbono.
Equipo AMMN	Reunión equipo Malleco el lunes 12 de junio a las 16:30 horas. Levantar HR
Equipo AMMN	Envío de propuesta el miércoles 14 de junio hasta las 23:59 horas.
TODOS	Reunión 22 de junio a las 15:00 horas.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO : Co-construcción diplomado formación integral	REUNIÓN : Definición de profesores y acuerdo de inicio del diplomado	FECHA :06/07/ 2023 LUGAR : Meet	HORA : 18:00 horas de CHILE

PARTICIPANTES :

Nombre	Apellido	Correo electrónico	Duración	Hora a la que se uni	Hora a la que salió
Jorge Ignacio	Andrade Badilla		26 min	18:04	18:30
Kevinson	Bertuzzi Rubilar		24 min	18:06	18:30
Tamara	Betanzo		27 min	18:03	18:30
JAVIER	CASTRO		24 min	18:06	18:30
REBOLLEDO TORO	EDGAR MAURICIO		31 min	17:59	18:30
Victor	Ortiz Carrasco		31 min	17:59	18:30
Nicolas	Quiñones		30 min	18:01	18:30
Eduardo	Riquelme Ulloa		23 min	18:07	18:30
Felipe	Vergara		13 min	18:12	18:30

DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS :

RESOLUCIONES :

Edgar	Envía invitación formal a SECPLAN y equipos
Edgar	Consulta por programas, licencias y tipo de computadores necesarios a profesores
Edgar	Prepara ceremonia de inicio al Diplomado
Edgar	Prepara credenciales de acceso a plataforma Educa UCT
Edgar	Genera expedientes académicos
TODOS	La siguiente reunión será el día de la ceremonia de inicio del diplomado (a confirmar).

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ASUNTO :	REUNION :	FECHA :	HORA :
DIAGNOSTICO SOCIOECONOMICO ENTREVISTADOS 2DO NIVEL AMMN	REUNION EFECTO ESPEJO SE + EQUIPO	17/11/2022 LUGAR : PRESENCIAL CAMPUS SAN FRANCISCO U. CATOLICA DE TEMUCO	11:00 – 13:05

PARTICIPANTES :

- Paulina Aguilera, Secretaria Ejecutiva AMMN (PA)
- Anthony Compley, Coordinador AMMN (AC)
- Javier Castro, Topógrafo AMMN (JC)
- Jorge Ignacio Andrades Ingeniero Civil AMMN (IA)
- Nicolás Quiñonez Arquitecto AMMN (NQ)
- Kevinson Rubilar Ingeniero Civil AMMN (KR)
- Edgar Rebolledo (ERE)

REACCIONES DE LOS PARTICIPANTES AL EFECTO ESPEJO

*AC interrumpe constantemente porque no le gustan los resultados.

AC: “Perdón, consideraron la variable pandemia. Es eso, es un cómo se llama, es un obstáculo puntual en el desarrollo de los procesos, porque es un tiempo puntual, porque hay que pensar también que podría no haber habido pandemia, pero no podríamos igualmente no tener bastante claro que el componente pandemia es fuerte”.

AC: “…perdón tú tomaste en consideración las últimas planillas que hicimos nosotros… de la asistencia pasada porque…”

AC: “No, no por eso fíjate, resulta que la asistencia pasada nosotros implementamos un sistema de seguimiento con una planilla súper detallada… que incluso la Paulina desconocía, donde cada avance está especificado que es lo que es y eso lo hicimos con ustedes”

AC: “no si ellos lo saben (profesionales), lo saben porque se implementó esta mejora en la asistencia pasada”

PA: “¿Pero quién sabe Antoni, quién sabe?”

AC: “todos, todos”.

PA: “No pero… Esta es la opinión de los externos, ellos no lo saben. Los 17 entrevistados”.

AC: “Claro que hay que separar las maneras. Yo no sé, está separado el tema porque en el fondo…”

AC: “tengo claro este tema, lo tengo claro”.

AC: “Claro …ese es el tema…. porque nosotros le dimos un avance fuerte ese tema justamente por los mismos compañeros como te conté antes le dimos un tremendo salto porque ese producto esta, ojo no es que este ideado, está ejecutado…”.

PA: “Solo que no se ha mostrado”.

JC: “una consulta, Edgar esto que tú estas conversando ahora por ejemplo la descoordinación, las falencias… el porcentaje es un 80 un 90% (él consulta por el porcentaje de representatividad de las frases).

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

AC: “el 100% no puede ser, porque el 100%… involucra a los profesionales...”.
PA: “…Edgar hoy día nos está mostrando los resultados de lo que el obtuvo de esas entrevistas externas no de los profesionales internos”.
AC: “¿esos profesionales son funcionarios municipales?”
PA: “ah quieres nombres hahaha”
AC: menciona que discrepa fuertemente respecto a lo antes mencionado.
PA: “Yo creo Edgar que lo que tenemos que hacer con este diagnóstico que tú tienes es hacer un antes y un después, porque…. Nosotros ahora con Antoni… y los chicos ya tienen fecha de inicio el primero de diciembre… ya estamos trabajando un protocolo de trabajo que tienen los equipos que vamos a trabajar por comuna, los tiempo de ejecución de cada proyecto y las reuniones que vamos a hacer en cada comuna, está todo calendarizado y en carta Gantt y esas carta Gantt obviamente tenemos que consensuarlas con el equipo y estemos todos en sintonía y sería bueno contrastar ese antes y después de lo que vamos a hacer nosotros ahora”.
NQ: “sabes que creo yo, que nosotros igual deberíamos… hacer una planilla que referencie nuestro trabajo de aquí para adelante, realizar la observación de lo que está arriba de, por ejemplo, en pantalla… que hicimos tiene que ver con que como no son de acá los profesionales no están mucho en terreno y hay que referenciar en algún documento que quede registrado en alguna parte que si estamos mucho en terreno, por ejemplo yo, nunca cancelo una visita”.
PA: “Hacer un acta de visita, un acta de visita de terreno”.
PA y AC mencionan que él se preocupa de aquello.
KR: menciona que él tampoco cancela visitas.
JA: Comenta frase: cancelan las visitas el mismo día, y que eso pasa el 50% de las veces, no el 100% por culpa de la asociación por las condiciones de salida, por ejemplo podrían haber lluvias y no podrían trabajar topografía…” “En mi caso varias visitas a terreno fue con lluvia y no lo cancelamos, por ejemplo, en Ercilla nosotros fuimos varias veces con lluvia… nos mojamos pero igual fuimos… nunca cancelo por mi parte una visita a terreno”.
PA: “Tener un acta de visitas a terreno y que después tengamos acceso en caso de cualquier observación o eventualidad que haya”.
NQ: “pide volver a una de las situaciones anteriores)…. Lo que alcanzo a leer es que no se cumplían los plazos… eso también las personas que esperan que nosotros rindamos de cierta manera tampoco tienen conocimiento de la espera que tienen esos proyectos, entonces si nos exigen proyectos cerca de la fecha de término del proyecto… es imposible que tengamos resultados ellos tienen la urgencia por otro motivo como político u otro tipo de motivo y también yo creo que por eso obviamente no pueden también poner esta frase negativa sobre el trabajo”.
AC: “… hablan de lo que no hicimos de los TTR, pero no hablan de todos los que no eran TTR y se hicieron, se entregaron y muchos de ellos están todos aprobados”.
NQ: “…exactamente voy a eso… meten todo a un mismo saco”.
JC: “…si mal no recuerdo la última reunión… en total alcanzamos algo de ciento y algo proyectos (interrumpe Antoni diciendo que 101 proyectos).
AC: 101 intervenciones… intervenciones, entre TTR, no TTR, topografía, todo.
JC: “… cosas que quedan del año anterior… pero si ellos están apurados te sacan de un TTR por algo político… que se tiene que terminar esta plaza o que se yo y te sacan del TTR para hacer el otro bajo cuerda y después volver a retomar un TTR y todo lo vuelven a sacar, entonces, en qué sirve para cumplir con los plazos cuando se dice eso…”.

UNIVERSIDAD DE MALAGA

PA: “avancemos… si, si si, y también se toma acta chiquillos, si yo creo que eso va a ayudar a todos… a todas estás ventanas que hay… va a ayudar mucho a toda la gestión…”.
JC: “…en particular, cuando lo tomamos como un documento que prácticamente tienen una exclusividad, pero resulta que eso yo lo entiendo, como que agarrar el proyecto… seguir trabajando en la casa, cosa de tener en los plazos que corresponde y ocupar mi tiempo, mi sábado y mi domingo o después de las 6 de la tarde para cumplir con los TTR…”.
(se continua con la lectura del Efecto Espejo)
(PA toma apuntes en la frase JEE11)
(PA y AC se miran y dicen que es verdad lo se plantea en la frase 2 de JEE12)
(PA toma apuntes en la frase JEE14)
(PA y AC se miran y ríen en la frase 2 de JEE17, y dicen nos están avisando)
JC: “Cuando dicen que por ejemplo… no le damos seguimiento a la documentación al proyecto, que se subió, que no se subió… yo entiendo que la asociación es un equipo de trabajo de diseño… yo lo dije una vez en una reunión que a mí no me da la impresión de que, ósea nosotros diseñamos y entregamos junto con la documentación que aportan los municipios y según yo debería ser hasta ahí no más el trabajo de nosotros y seguir con los otros proyectos… pero los chiquillos tiene que estar preguntando si se subió a la plataforma, que paso con esto… pero la parte administrativa yo creo que no le corresponde a la parte de nosotros en ese sentido…”
PA: “Javier, disculpa, la parte administrativa a que te refieres con la parte administrativa?”.
JC: Nosotros hacemos el diseño… pero el municipio quiere que nosotros hagamos seguimiento… eso debería verlo el departamento central de cada municipio, hacerle seguimiento, así como contra los documentos que por otra parte al equipo de Antoni le han solicitado en varias ocasiones tiene que ir a buscar la escritura, tiene que ir, hablar con los propietario y eso tiene que aportar el municipio, como vamos a andar nosotros recopilando escrituras o títulos de merced…”.
NQ: “A eso me quiero referir yo, saber que hay que hacer una comparación, que tiene que ver el proyecto de 2 semanas o un mes. Hay que hacer una recopilación completa de información que a nosotros nos llega con “#$%”!” un rut y nosotros tenemos que hacer la investigación de si esos terrenos de que propietarios son, si tienen escritura, si es que tienen subdivisiones, entonces si nos demoramos un mes es porque toda la información que nosotros necesitamos para trabajar esta súper incompleta cuando nos llega a nosotros… eso no es una justificación pero es una explicación de porqué quizás ellos sienten que nosotros nos demoramos más… pero la información no nos llega completa y tenemos que hacer esa pega que Javier dice…”.
JC: “… el abogado del cliente o el cliente me aporta toda la documentación legal, de Impuestos Internos o los certificados... voy a terreno hago el levantamiento, el plano, hago el estudio esa es mi pega, la documentación la tiene que aportar el abogado o el cliente, acá nosotros somos un equipo de diseño, eso hacemos nosotros…”.
AC: eso es complejo
KR: “…pero la gente ahora con todo lo que está pasando la gente es muy reticente a pasar la escritura uno sacarle foto, empiezan a hacer preguntas porque uno no anda con una identificación como una forma de decir que uno trabaja para el municipio, para la Asociación y es medio complejo de repente que no pasan la escritura…”
NQ:.. “Nosotros deberíamos tener un procedimiento específico para recibir la documentación necesaria y nosotros trabajar”.
AC: “un chek list”.

UNIVERSIDAD DE MALAGA

NQ: “… nosotros no vamos a recibir esto hasta que este esto, esto y esto otro… porque así nosotros podemos ser eficientes”.
JC: “… pero lo que nosotros estamos diciendo es en respuesta a todos los déficit que tenemos… de tiempo que tú te has referido, por ejemplo, yo aquí tengo anotado que hay proyectos que se han entregado y no se suben o nadie pesca el proyecto y queda ahí… hay proyectos que se reciben y quedan ahí… hay que andar casa por casa preguntando los rut, los nombres…”.
PA: “chiquillos me gustaría hablar un poquito ahora en vista de que toda esta asistencia ya va a comenzar pronto se vienen muchos cambios y esos cambios van dirigido un poco a ordenar el gallinero. Ya, yo siempre se los dije, cuando tomé asistencia técnica era un despelote, era un desorden, era ver en la calle cansados, ustedes que ya no daban más y no tuve que preguntarles por qué yo creo que sí respondía sólo todo, eh. Todo este tiempo que en el fondo hemos estado batallando elegibilidad, aprobación, resolución y transferencia de recursos, con Anthony hemos estado trabajando en implementar una metodología de trabajo que ordene todo este sistema que a medida que Edgar iba presentando el trabajo que teníamos con Anthony, se va respondiendo esa inconsistencia y esa falta de muchas veces de gestión, o de comunicación simplemente. Dentro de lo primero, de las primeras acciones que se van a tomar es que van a tener que haber reuniones dos veces al mes que yo se los voy a decir en esta reunión que tenemos el primero, que aprovecho de decirles que va a ser de toda una jornada en la mañana de trabajo, almorzamos y seguimos trabajando en la tarde, porque para que empecemos, se va a tratar con equipos. Ya aquí no se va a ver cómo, como que no va a ver quién estaba desocupado, lo tiramos pa ya, lo tiramos pa aca no, lo primero es ordenar el trabajo, ya ese ordenamiento de trabajo, se va a hacer con trabajos en equipos, cada equipo va a tener un líder y ese líder va a ser la cara visible que va a representar a la asociación en cada comuna. Ya primera cosa. Una vez que están listos los equipos se va a tener dos reuniones mensuales con cada Secplan de cada comuna a esa reunión va asistir al coordinador del equipo y el líder de cada equipo. Entonces de esa manera vamos a tener continuidad, seguimiento de cada proyecto, ya Paralelo a eso, por cada proyecto se va a trabajar una planilla de checklist con las tareas que le corresponden a la asociación y con las tareas que le corresponden al municipio”. “Entonces esa hoja de check list se va revisando en estas dos oportunidades de reuniones que tengamos con los Secplan, los Secplan ya están avisados yo ya hice ese trabajo con cada Secplan se les aviso que se iba a trabajar por y que cada equipo va a tener dos reuniones mensuales. Aparte de nuestra reunión que tenemos como asociación todos los meses, qué más Antoni?”
AC: “Bueno, lo que vamos a hacer con el, con el correo, con los correos”.
PA: “Ah, bueno, ese ya es un tema metodológico de correo electrónico de que se van a etiquetar todos los proyectos en un correo electrónico. Entonces cuando haya consulta, seguimiento, pregunta, información, no sé, seguimiento sanitario, corte rural…”
AC: “…qué acciones hiciste.. tienen que estar en el correo”.
PA: “…y ese correo electrónico va a tener una etiqueta. Entonces toda la información correspondiente de seguimiento sanitario de… van a estar etiquetados en ese correo electrónico. Entonces, finalmente eso hará que se traduce en mejorar la comunicación. Ahora, los proyectos, Secplan y proyectos de arrastre, que también yo sé que son algo súper, es como un gran problema que tenemos en la asociación. Como ya les dije antes de que termináramos se iba trabajar dos proyectos de arrastre por comunas, esos proyectos de arrastre van a ser a criterio de cada alcalde, los alcaldes nos van a decir qué proyectos de arrastre vamos a trabajar y vamos a trabajar dos, eso todo en una carta Gantt que el día primero vamos a trabajar en

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

los equipos que ya están conformados. Además, tampoco nos podemos hacer ciegos ni hacer de esta forma a las proyectos que puedan venir de emergencia, entonces, qué se hace cuando tenga proyectos de emergencia? Yo me comunico con cada líder de equipo y les pregunto Cómo andan? Cómo va el avance? Tienen espacio para hacer esto? No sabe, es que no puedo Paulina, ya me voy al otro equipo. Sabes que tengo tal requerimientos lo pueden hacer… y así entonces yo me comunico con cada líder de equipo, de organización, carta Gantt y vemos si se puede o no se puede tomar y si no se puede tomar en la comuna x que me lo están pidiendo, se lo paso a la carta Gantt correspondiente. Saben que estamos hasta más arriba de la coronilla con proyectos. Elije un proyecto que quieres que dejemos de lado y tomamos el que nos estas pidiendo, pero que quede a criterio del Secplan, no que quede a criterio de los chiquillos… Entonces chiquillos esos cambios se vienen. Esa estructura de trabajo se va a empezar a implementar, para que ustedes también estén tranquilos de que el gallinero se va a ordenar. Así que no sé si tienen alguna pregunta, bueno, me adelanté a lo que íbamos a ver el primero para que se queden tranquilos ya que todas esas inconcordancias o, o, o no sé.. o que no les guste de la asociación, yo no lo veo complejo de resolver. Yo creo que lo que tenemos que hacer es pescar el equipo y ordenarlo, solo eso, es así que eso chiquillos por mi parte ya fue".

JC: "…el problema no se genera por nosotros, se genera por eso que decía Paulina de… nosotros tratamos de defendernos como gatos de espalda…".

PA: "eso chiquillos para que ustedes sepan yo lo hablé con cada alcalde, yo no lo hablé con los Secplan, lo hable con los alcaldes, entonces, les dije simplemente que si nos están pidiendo cosas extras, estamos poniendo en riesgo la continuidad de la asistencia y cumplimiento de proyectos TTR, entonces, qué significa eso? Que no van a poder contar con nosotros, no vamos a poder, seguir contando con los profesionales, entonces en el fondo que decidan ellos. O se aprueban bien los proyectos AT o nos dedicamos a los extras".

AC: "Paulina, perdón, chiquillos, algo que es super relevante que nosotros tenemos, o sea todos, todos los actores de este proceso, de la Malleco norte tenemos que tener claro algo fundamental a nosotros la SUBDERE nos va a seguir poniendo las lucas independientemente, todos los muñequeos políticos para conseguir los fondos, en la medida que también nosotros vayamos mostrando resultados de los proyectos que nos sentamos a la cartera, que presentamos, para financiamiento. Entonces si nosotros somos capaces de ir mostrando resultados, productos ingresados a la plataforma que estén elegibles. La SUBDERE a pesar, pesar de la demora, no sé, pero algún momento que nos digan saben que no cumplen, entonces el problema fundamental es ese, entonces yo creo que hemos caído en esta vorágine de hacer y hacer cosas extras, no, es que no podemos, yo les digo si nosotros hubiéramos hecho el año pasado los proyectos que nos dijeron en la cartera de PMB, nosotros habríamos sacado todos los proyectos, pero no… Entonces yo creo que también hay que tener claro eso, Paulina ya lo hablo con los alcaldes y nosotros vamos a tener que trabajar bajo esa premisa de que todos están avisados… Entonces el tema es que ahora nos vamos organizar nosotros y vamos a resolver nuestras falencias para poder ya darle otro toque a este tema. Porque como dice Paulina, hay que ordenar no más, ordenarnos mucho y no se asusten, que no es nada complicado, les va facilitar la pega incluso".

PA: También entiendo que hay veces en las que hay demoras, no por nosotros, sino que con los servicios a los que se están postulando los proyectos, básicamente extensiones de red. Me tocó ver a mí en carne propia, ver que muchas veces y eso también se los voy a hablar ahora y un poco también para que Edgar tome apunte, que la demora no parte por el servicio, sino que parte por nosotros. Por qué? Pues el equipo también tiene que ser proactivo, chiquillos,

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ya se entiende que se nos paga por diseñar. Pero aparte de la habilidad blanda y de las competencias que nosotros podamos tener o adquirir, está bien tomar muchas veces la iniciativa. Y eso también va a significar de que tú resaltes de un profesional a otro. Si yo veo que la cosa no avanza, no funciona pesco el teléfono y llamo, si veo que el Secplan no me contesta pesco el teléfono y llamo, llamo al Anthony, me llaman a mí. Ustedes tienen toda la libertad de hacerlo, pero no hacemos las cosas, nos quedamos esperando en el asiento, pero nuestra prioridad no es la prioridad del otro. Entonces eso es un tirón de orejas que yo les voy a dar el 1 de diciembre, porque si bien nos la estamos jugando, yo me la estoy jugando por el equipo completo de que todo siga, pero también lo espero de ustedes, esa mayor proactividad, de que si veo que se me demora dos, tres meses, pesco el teléfono y llamo, si me dicen esta no es mi competencia. Oye compadre, pero es tu proyecto, entonces también te toca preguntar en qué quedó".
JC: "Está bien lo que dices tú Paulina… Cuando dije que nosotros somos un equipo de diseño… lo que pasa es que además uno no está haciendo eso no más…".
PA: "no, si eso lo se".
JC: "…entonces el hacer seguimiento y llamar por teléfono, no es problema… ósea en que momento".
PA: "Es que mira".
JC: "…Los equipos no te llaman, pero se nos olvida, porque se están haciendo varias cosas".
PA: "…si pero un llamado telefónico… es planificarse, es planificarse, tú te haces una check list de tu trabajo diario hay que hacer esto, esto, esto y esto y entre eso está el llamado telefónico y vas tarjando lo que vas haciendo, pero tú organizas el trabajo. Porque, porque yo sé que aquí nuestro punto de inflexión es Aguas Araucanía, yo sé que es un conflicto, pero es una pelea interna que tenemos constantemente. Y mira, yo estoy pidiendo el contacto del gerente y le voy a exponer el tema… yo trabajo por el equipo. El equipo sí responde, pero necesito que la otra parte también responda, pero necesito eso. O sea que si usted tiene una checklist de lo que van a hacer en el día o un trabajo programado, una llamada telefónica no te va a tomar más de cinco minutos para preguntar. Oye, sabes que te envié un proyecto, lo has podido ver? Oye sabes que no, corto y sigo trabajando, si es solamente darse un tiempecito. Por que la idea es que esta asistencia técnica, que es la cuarta, es el cuarto periodo que está y no podemos seguir cometiendo los mismos errores que cometimos en el primer periodo, porque aquí todos hemos crecido, hemos sacado lecciones de trabajo, hemos adquirido nuevas competencias y tenemos que ir mejorando. Yo hace poquito estuve en Santiago y me sentí súper orgullosa de la Malleco norte, porque siento que somos una de las pocas asociaciones que tienen nivel de profesionales a nivel nacional. Yo ya estaba con el pecho inflado por ustedes, pues que decía no, yo tengo un equipo de 14 hoy todos con la boca abierta, sí, pero como eres 14 profesionales y cómo lo hacen? Pero también es una gran responsabilidad lo que tienen que pensar de que, para que ustedes sepan, ustedes no estaban con contrato, pero recibí un reto de un alcalde el otro día por un tema de un proyecto que fue un reto chiquillos que ni siquiera fue por culpa mía. Pero obviamente si uno esta trabajando en equipo uno asume la responsabilidad, pero lo único que les pido es que tengamos un poquito de proactividad, que no sigamos esperando dos o tres meses para que revisen un proyecto, porque eso es una falta de estar sentado y esperar que hagan la pega. Solo eso. Pero ya el 1 de diciembre, vamos a hablar en mayor detalle, la nueva póliza en el fondo de trabajo para que esta cuestión funcione. No sé si hay alguna".
KR: "…quiero agregar algo que lo ideal sería tener como al principio, o sea, obviamente nunca hacer la realidad de todos los proyectos a hacer durante el periodo del año. Pero lo ideal es

UNIVERSIDAD DE MALAGA

que no, no, nos carguen con tanto arrastre, como decía Paulina, por el tema de que uno se va atrasando después con lo que con lo que son los TTR en realidad con lo que pasó este año, por ejemplo. En mi caso claro, salieron varias cosas extras entre medio y bueno… termine el contrato y quedaron proyectos ingresados y claro, uno tiene que trabajar por la plata porque obviamente uno tiene que pagar cuentas, colegios, clínica por enfermedad, y claro van quedando proyectos atrasados que uno va resolviendo en la medida que va teniendo el tiempo en realidad, porque en mi caso… y uno tiene que llegar o puede ir resolviendo que es lo que mi celular quiere, pero a medida que uno ve que a medida que uno va pudiendo y con los trabajos extras que uno tiene… si piden extras darle prioridad a los TTR… por ejemplo, en mi caso estaba revisando todos los TTR de este año que yo tome por mi parte y que estaban aprobados, pero claro que era un aprobado después que termino mi asistencia porque se fueron resolviendo observaciones después o agregando papeleo que faltaba después. Pero uno no puede dejar de recordar que cuando termine el contrato el 100% de su tiempo en el eso o estar al pendiente al 100 porque trabajas en otra parte o que se yo, para uno obviamente generar plata… Pero a lo que voy yo, es a darle prioridad a los TTR y que no se cargue tanto la mata… y después uno queda mal porque no cumplió con los TTR al final del contrato porque te pidieron cosas extras entre medio... termina el contrato y quedan los proyectos ingresados, pero uno tampoco va a estar al 100%... Obviamente lo va a resolver por el compromiso que uno adquiere, pero va a estar 100% atento porque uno tiene que estar generando recursos por otra parte…".

PA: "Si, mira, si yo creo Kevin y esto va para todos. Si uno no planifica bien el trabajo como corresponde, no debería quedar algo fuera de los 12 meses, A qué me refiero con esto? A que si tú tienes una carta Gantt, yo lo que les puedo asegurar chiquillos son los TTR en una carta Gantt y los dos proyectos de arrastre, que eso lo vamos a ver una vez que empiecen el primero de diciembre. Por ejemplo, voy a tomar el equipo de Renaico, nos juntamos con el alcalde, ya que quiere priorizar y eso se pone inmediatamente en la carta Gantt. Y cuando hagamos la reunión con el Secplan, les transparentamos los tiempos de ejecución. Ahora qué pasa cuando entra un proyecto extra... le digo sabes que Cristian, tú me estás pidiendo tal cosa, te lo puedo entregar en x periodo, pero eso no significa que quizás voy dejar de lado esto otro. Lo aceptas o no lo aceptas? Por qué ese requerimiento me llega solo a mí. Sin yo preguntarlo a ustedes, se genera esta descoordinación en la proyección o en la planificación que ustedes tengan en sus cartas gantt. Porque finalmente quienes hacen la pega son ustedes, no la hago yo. Estos obviamente, porque ese no va a ser tu equipo de trabajo, porque yo me puede coordinar con el líder de equipo para saber o si lo puedes tomar lo puedes poner en tu carta Gantt y cuando es el tiempo aproximado que te va a demorar. Pero esto es netamente coordinación, chequeos, netamente coordinación y comunicación. Ya entonces creo que esta reunión, que vamos a tener mensuales …por ejemplo nos pedían proyectos de cierta comuna… Ercilla y de Renaico en paralelo, entonces, yo creo que eso se va mejorar en realidad".

PA: "Es que para eso viene todo en equipo, por eso vienen los equipos. Si no tenemos todo el equipo definido, se empieza a generarun enredo de profesionales que van para allá, para acá, que es que reportar, pero quién reporta, quién es la cara visible, quién da la respuesta, quién es responsable y al final no se hace nada. Al último, ustedes qué hacen, hacen lo que se les pidió y ahí queda, pero claro hacen lo que se les pide, pero no hay un seguimiento, por ejemplo del coordinador. Que es algo que yo también le pedí ahora, hacer seguimiento de las iniciativas, porque también es parte de la calidad que como a Malleco Norte estamos entregando a los municipios, es parte de la calidad del trabajo. Porque es como cuando tú te compras una casa …qué pasa después de que te compras la casa? Yo también entiendo que

UNIVERSIDAD DE MALAGA

es un tema de post venta que nos dicen los comentarios. Pucha voy a tratar de buscar fondos para buscar un proyecto de fortalecimiento, algo que ustedes están haciendo. Voy a ver si puedo sacar plata de algún lado, para qué para asegurar esa pos venta, pero encuentro que cuando veo esto, esta respuesta al diagnóstico. Siento que es pura falta de descoordinación, de comunicación. Por qué? Porque yo no puedo ir a decirte oye, sabes que no puedo y se lo he dicho, se lo he dicho a los Secplan. No sé, sé que no puedo. Hay es que el alcalde, bueno hablo con el alcalde, que me llamen, a mí no me van a meter miedo con el alcalde porque hablo con ellos todos los días. Entonces en eso chiquillos tengan la seguridad que ello siempre lo voy a consultar con ustedes. Se puede, no se puede. Y por qué? Así que eso.
JC: "Nosotros confiamos en ti, pero el tema es que… bueno esperar a que ellos cumplan, sería lo ideal… creo que esta es la causa principal. Por eso yo pienso que por lo menos hay que aceptarlo por día, ponte tu un lunes o martes de la semana… echar una mirada de porque paso eso…"
AC: "… ahí está el problema porque al final nosotros le entregamos… por darte un ejemplo, la municipalidad de Ercilla, todos estos proyectos… Entonces qué pasa? Tú te quedas ahí diciendo a ver cómo es esto, yo a Ercilla le entregué seis proyectos sanitarios aprobados por aguas Araucanía listos para que postulen a los financiamientos y muchos ya están elegibles. Pero ahora el problema que tenemos, es que el Secplan a nosotros no nos informa eso, porque no es su obligación informarnos cuando lo subió y si esta elegible o no… nosotros el año pasado con Francisco Bayer… habíamos llegado a la conclusión que la mejor forma de trabajar esta cuestión, era que nosotros subiéramos todos los proyectos, pero 3 secplan dijeron que no… Imagínate que a Angol le subíamos nosotros los proyectos… Por ejemplo Joaquín, yo conversaba con él… y me decía mira, yo tengo la problemática, si nosotros le pedimos colaboración a ustedes, pero el tema es cuando vamos a hacer un proyecto y cuál va primero y cual va después, esa decisión ni siquiera la tomo yo, la toma el alcalde… el ejemplo de Collihuin tiene un proyecto terminado el año antes pasado, se entregó, se financió, se licito y no se lo mandaron de vuelta porque que hay que reestudiarlo por temas de plata por todos los temas de la pandemia. Entonces nosotros tenemos que tomarlos ahora, que la asociación no está funcionando, entonces esa cosas hay que decirlas… y no es un proyecto menor… es un proyecto de la infancia".
JC: ".. al leer todas esas observaciones negativas… uno siente que no se valora el trabajo.. yo estaba acostado con Covid, fiebre y haciendo un presupuesto para un proyecto".
AC: "… la ingeniería la tenemos casi toda hecha, nos falta un punto x, porque nunca se nos aportó los antecedentes, ósea ahí tampoco vamos a ir a amarrar (acusar) al Secplan… Al final como te digo, seguiremos, no lo sé... va a funcionar si nosotros sabemos las falencias que tenemos, nosotros no vamos a ocultar las falencias, pero también no nos carguen la mata no tan solo con pega, sino que también con las cosas negativas. Porque por ejemplo, a mí me puede tomar los cuatro alcaldes… me a decir defiéndete… claro que ahí va a quedar la escoba porque van a aparecer todas las cosas que hacemos y unos tienen más y otros tienen menos".
PA: "se acuerdan chiquillos cuando juntamos al Joaquín con el Cristian… yo estaba con la boca abierta más encima estaba recién llegada… ahora somos todos amigos… pero eso chiquillos para que sepan que se vienen cambios, con todo el primero".
AC: Aquí tenemos problemas serios que no he conversado… hay temas más profundos… igual temas de la gobernanza, porque aquí la asociación es una agrupación de municipios, que la principal falencia que tiene, la que yo siempre te he nombrado… no tiene análisis territorial… no tiene levantamiento de déficit… es la primera vez, lo haremos ahora porque lo pidió la Subdere, le interesa porque ponen la plata".

UNIVERSIDAD DE MALAGA

AC: “Ahora va a levantar déficit sanitario de todos… bueno eso va a servir de insumo para proyectos futuros… Ahí tenemos un problema grave. Tenemos un problema, porque nosotros no tenemos levantadas brechas ni déficit en las comunas, simplemente quedamos al libre albedrío, a las iniciativas individuales o políticas de los alcaldes de turno. Eso lo hemos conversado ahora, dónde está la problemática para nosotros? En que tenemos que atender esa problemática de los alcaldes, o sea, es la situación de los alcaldes, pero estamos financiados por un organismo público que está bien armado en su estructura, en su estrategia, en sus políticas, bla, bla, bla, y ellos nos piden una mirada objetiva del desarrollo comunal. No digo que los alcaldes no la tengan, pero la fuente financiamiento nos dice no, la mirada nuestra es este y si no, no lo ponemos las lucas por eso que tenemos los proyectos orientados a lo que significa la guía programática, y ese es un contrapunto muy fuerte, porque por un lado estamos atendiendo a los alcaldes y por otra parte estamos atendiendo a la Subdere y ese es el problema…”.
PA: “…que la glosa para hacer el financiamiento de los créditos para hacer los financiamientos sea más amplia… porque muchos ejecutivo decíamos porque solamente saneamiento si ellos mismos saben que se hacen más cosas….”.
AC: “Ahí tienes un contrapunto… como buscas el equilibrio”.
PA: “…por ejemplo, yo creo que eso de qué manera se ve como la permisividad que nos da SUBDERE frente a esa problemática, que nos apruebe cerrar los proyectos porque si nos cierran proyectos la asistencia técnica teniendo la inconsistencia de no haber dejado en el estado que tenía el TTR es porque saben que nosotros también tenemos que hacer otras cosas, si no, simplemente no lo cierran…”.
AC: “Lo que a mí me preocupa más es que nosotros quedemos bien parados con los proyectos…”.
PA: “Porque si un proyecto de agua potable… o de aguas servidas lo hacemos al principio y se tiene la factibilidad no tenemos por qué estar esperando a la última asistencia técnica salga en un mes… entonces tienen que salir esos proyectos… una mala organización de proyectos que por hablaban de un Bim, esa es mi consulta…”.
AC: “Es un software, no es la panacea, es una posibilidad, pero también el problema del Bim es que se puede meter cualquiera.
Se finaliza la sesión, ellos confirman que tendrán la reunión de inicio de la nueva Asistencia técnica el próximo 01 de diciembre. A contar de dicha AT se espera evidenciar mejoras marcantes.

Síntesis

Las reacciones al efecto espejo fueron las esperadas. En una primera instancia los participantes, especialmente el coordinador (AC) y los profesionales, manifestaron expresamente su rechazo a los resultados dando cuenta de una intersubjetividad contradictoria. No así la Secretaria Ejecutiva (PA) que además de validarlos con su actitud, hacía ver al equipo la importancia de mejorar explicándoles los cambios en la modalidad de trabajo que implementarán a contar del 1 de diciembre de 2022.
El 1 de diciembre de 2022 es el día de inicio de la nueva Asistencia Técnica (tercera con intervención SEAM y cuarta para la AMMN). Estas AT son los contratos anuales con financiamiento del nivel central que permiten pagar los sueldos de los profesionales. Una vez

UNIVERSIDAD DE MALAGA

finalizadas, los profesionales quedan sin sueldo por el tiempo que demora el inicio de la nueva AT. Esta última espera fue de 3 meses, la anterior de 6.
La reacción del coordinador (AC) se explica porque las mejoras marcantes implementadas por él en la AT pasada no fueron bien comunicadas y no han tenido el impacto deseado en los entrevistados. Cabe señalar que AC señaló que los resultados de la AT pasada (segunda) fueron mucho mejores que los de la AT primera.
En concreto, ningún punto fue rechazado tajantemente; al contrario, se hacía referencia a las mejoras que ellos ya habían empezado a implementar, como las planillas de seguimiento del coordinador (AC), o a las acciones necesarias a implementar sobre todo para evidenciar que ellos sí cumplían con las salidas a terreno, por ejemplo. También justificaban estos resultados porque que muchas veces recibían carpetas incompletas que les impedían cumplir con los plazos y que por lo tanto, era necesario incorporar estándares para la recepción de requerimientos por parte de los municipios.
Los cambios informados por la Secretaria Ejecutiva (PA) son una señal clara sobre su aceptación de los resultados y de los efectos que la intervención SEAM ha tenido en la AMMN, permitiendo despertar la conciencia respecto de la necesidad del cambio para mejorar el desempeño:

- Nueva forma de negociar los proyectos extras y/o requerimientos que llegan desde los municipios. Los alcaldes tendrán un máximo de 2 proyectos extras; y se contarán con protocolos claros para las solicitudes que lleguen desde los Secplan.
- Nueva organización y mecanismos de 3C. Para la nueva AT los profesionales trabajarán por equipos de trabajo distribuidos por los 4 municipios. Cada equipo de trabajo tendrá un líder que será el responsable de controlar las HH comprometidas de los profesiones en los proyectos respectivos, y quien reportará directamente a PA del seguimiento de proyectos que tienen a su cargo.
- Se realizarán 2 reuniones mensuales entre PA + Secplan + Coordinador + líderes de equipos; y reuniones semanales de PA y su equipo completo.
- Los equipos de trabajo tendrán metas objetivas (Número de proyectos elegibles y metas en términos de plazos).
- Han empezado a proponer manuales y formatos estandarizados de trabajo que serán parte de un Plan de Formación Integral.
- Han solicitado que una vez implementados los cambios en esta tercera AT contemos con un nuevo diagnóstico que nos permita mostrar “un antes y un después”.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

EMPRESA O ASUNTO :	REUNIÓN :	FECHA : 09/11/2022	HORA : 12:00
Sesion de validation des resultars avec des utilisateurs externes	Sesion de validation des resultars avec des utilisateurs externes	LUGAR : Presencial	
PARTICIPANTES : SE ; ERE			

Rodrigo: Falta ayuda técnica para levantar información ya que a veces se necesita postular a proyectos y hay que presentar información de forma gráfica y todo eso debemos hacerlos nosotros por lo que cuesta enfocarse en los requerimientos de SECPLAN.
Prof. Edgar: Los desvía un poco de su tema…
Rodrigo: Claro, nos saca de las programaciones que nosotros tenemos ya que a veces dentro de la semana hay imprevistos que tenemos que trabajar, entonces esos temas de gestiones son un poco complejos.

- Está el encargado de SECPLAN (Cristián) y 3 personas en asesoría técnica -

Cristián: Es mucho trabajo porque tenemos que ver con cosas de otros departamentos como licitaciones, lo cual es trabajo aparte de SECPLAN como gestor de proyectos. Por un lado, hay que gestionar proyectos y por otro lado se debe ver la parte administrativa de proyectos que le competen al municipio. Yo no sé cómo será a nivel regional la cantidad de personal que tiene cada oficina, pero estuve hablando con personas de otros municipios y piensan que hay poca gente en SECPLAN.

INICIO PRESENTACIÓN PPT

El efecto espejo trata de mostrar a los entrevistados cuales fueron los hallazgos. Se llama así porque busca reflejar lo que todos fueron señalando, esto en el marco de una investigación llamada “cooperación intermunicipal: estudio de su eficiencia y de la contribución de los instrumentos de gestión para su desarrollo” utilizando metodología de investigación e intervención, siendo el caso de estudio la Asociación de municipalidades Malleco norte.

- Es una investigación que agrupa a 3 universidades de distintos países: Chile, Francia y España. En el marco de una investigación doctoral que ha durado 3 años

PRESENTACIÓN PROF. EDGAR SOBRE SU TRAYECTORIA

Desde la adm. Pública es ir mirando cómo van cambiando las gestiones. Antes trabajábamos con el paradigma burocrático de Weber hasta el año 90 aprox. Luego vino la NGP donde se utiliza la técnica de la gerencia privada por ser más eficiente que la técnica de la burocracia del sector público hasta el año 2000 – 2005, pero se comenzó a observar que la NGP no tenía buenos resultados pues no consideraba el contexto propio del sector público por esto en los últimos años el paradigma ha ido cambiando donde el actual es una nueva gobernanza pública.

- La Asociación Malleco norte es un caso concreto de gobernanza pública.

En el 2020 y 2021 se midió la gobernanza en un ***primer nivel*** que era a nivel interno, es decir, como equipo y hoy (2022) se avanzó al ***segundo nivel***, es decir, con los interesados de la gobernanza que son “sus clientes directos” como alcaldes, directivos y profesionales que se relacionan con la Malleco.

UNIVERSIDAD DE MALAGA

- Los resultados que se muestran son del segundo nivel pues es en el que participaron los presentes.

El próximo año se quiere avanzar a un ***tercer nivel*** donde se busca conocer como la asociación se vincula con la comunidad

Rodrigo: Cuando se habla de gobernanza, ¿las asociaciones deben hacer un reflejo de este nuevo modelo? ¿Cuándo se generó la primera asociación?

Prof Edgar: Las asociaciones comenzaron a colaborar a lo largo de todo el país teniendo sus primeros acuerdos y acercamientos en los años 90, pero se formalizó después que se dictó la Ley de asociaciones desde la SUBDERE que entró en vigor en 2011 lo cual permitió a las asociaciones tener personalidad jurídica e incorporarse a un registro oficial de asociaciones.

La asociación es un caso de gobernanza ya que la definición básica de este concepto es *la cooperación entre actores desde una lógica más horizontal y son los actores los que colaboran y toman decisiones.*

Lo que se busca es ver si la cooperación entre los municipios Malleco norte es tan efectiva y eficiente pues las hipótesis dicen que este tipo de gestión es lo mejor por lo que se busca verificar si la gobernanza es tan eficiente como los autores establecen. Eso lo hacemos a través de un método llamado "teoría socioeconómica de las organizaciones" de Savall y Zardet quienes en 1975 empezaron a establecer las primeras teorías de esta metodología y luego se enfocaron en el desarrollo territorial como es el caso de la asociación de municipios.

Este modelo socioeconómico implica hacer un diagnóstico, realizar en los equipos una reacción en términos de proyectos y ver si implementan sus proyectos, esto aplicando distintas técnicas de gestión como gestión del tiempo, matriz de competencias, plan de acciones estratégicas para mejorar su gestión.

Cristián: ¿De esto han llegado a efectos prácticos?

Prof Edgar: Si, elementos concretos de eliminación de disfuncionamientos esto es una brecha entre lo que espera la organización y lo que se está desarrollando.

Esta técnica se utiliza desde 1995 y se ha implementado en muchas organizaciones tanto públicas como privadas, este método implica un rigor científico y por eso se confía en el método. Además, anualmente se realiza un congreso donde se presentan los resultados obtenidos.

- Para el segundo nivel se entrevistaron a 3 alcaldes, 4 SECPLAN, 4 directivos municipales y 6 profesionales

INICIO PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Desde las <u>*condiciones de trabajo*</u>, el lugar de trabajo del equipo de la asociación es inestable, habiendo teletrabajo permanente lo que afecta el compromiso y productividad de los profesionales.

- **FRASES TESTIMONIOS -**

Desde la <u>*organización del trabajo*</u> hay una falta de calidad del producto porque se generan errores y observaciones e incumplimiento de los plazos.

FABIÁN Y RODRIGO ASIENTEN Y ESTE ÚLTIMO TOMA NOTA

- **FRASES TESTIMONIOS –**

Por otro lado, hay procedimientos, procedimientos y controles poco claros que impide el seguimiento de los proyectos y el logro de objetivos relevantes para los municipios socios.

- **FRASES TESTIMONIOS (PÁG. 6) -**

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

También se establece una informalidad de las visitas a terreno que generan errores y observaciones en los proyectos ya que los profesionales no están mucho en terreno.

- **FRASES TESTIMONIOS (PÁG 7) -**

Falta de servicio de postventa que pone en riesgo la viabilidad e implementación de los proyectos.

- **FRASES TESTIMONIOS (PÁG 8) -**

En relación con la *comunicación, coordinación y toma de acuerdos*. Se encontró que hay deficiencia en la composición, periodicidad y gestión de las reuniones lo que afecta a la contribución y cooperación.

- **FRASES TESTIMONIOS (PÁG 9) -**

Constante rotación de interlocutores e informalidades de los canales de comunicación que afecta a la calidad de los productos.
Fabián: Claro.
Rodrigo: Sí.

- **FRASES TESTIMONIOS -**

Hay una falta de acuerdos en la definición, medición y valoración de la carga de trabajo asociada a requerimientos extras que afectan la eficacia y eficiencia del proyecto.

RODRIGO TOMA NOTA.

Prof. Edgar: Desde la academia nos llama la atención porque hay un desempeño oculto, un costo oculto detrás.
Rodrigo: Se ha normalizado…
Prof. Edgar: Exacto, de que haya un desempeño oculto ahí y que incluso en la SUBDERE se sepa.

- **FRASES TESTIMONIOS -**

PAUSA EN LA PRESENTACIÓN PUES LLEGAN 2 ASISTENTES MÁS.
SE HACE UN MINI RESÚMEN DE LO VISTO...
Se contextualiza a las 2 personas que llegan de que se están presentando los resultados del diagnóstico. Los hallazgos surgen de las entrevistas y conversaciones. Esto en el marco del estudio de la gobernanza con el fin de conocer como esta se desarrolla en lo práctico.
Estamos dentro de los hallazgos mostrando los resultados de la *comunicación, coordinación y toma de acuerdos*.
Existen falencias en la comunicación y vínculo con la comunidad lo que deslegitima los proyectos relevantes y pone en riesgo la sostenibilidad de la asociación.

- **FRASES TESTIMONIOS -**

En relación a la *gestión del tiempo*. Existe demora en los tiempos de respuesta y cumplimiento de plazos que afectan a la productividad.
RODRIGO TOMA NOTA.

- **FRASES TESTIMONIOS -**

Hay ausencia de una planificación de la carga del trabajo que considere HH reales de dedicación lo que afecta el cumplimiento de plazos y la perdida de productividad.

- **FRASES TESTIMONIOS (PÁG 14) -**

Falta de gestión clara con las instituciones colaboradoras lo que afecta el cumplimiento de los pazos y la eficacia de los proyectos.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- **FRASES TESTIMONIOS (PÁG 15) -**

En término de *capacidades y competencias* se han identificado necesidades concretas de formación y de información también de actualización de normativas, bases de datos, información sobre el territorio, etc. que facilite la cooperación en el trabajo técnico.

- **FRASES TESTIMONIOS (PÁG 16) -**

En relación a la *implementación de la estrategia* hay una alta dependencia del financiamiento del nivel central lo que genera una alta rotación, conflictos laborales, incumplimientos de plazos, desajustes administrativas y perdidas de fondos que no se logran ejecutar.

- **FRASES TESTIMONIOS (PÁG 17) -**

Por otro lado, definir la estrategia en base al periodo Alcaldicio impide contar con sistemas de contratación que den permanencia y continuidad al trabajo de la asociación.

- **FRASES TESTIMONIOS (PÁG 18) -**

Hay una falta de estrategia definida y estable acorde con las necesidades de la comunidad que permita dar legitimidad y visibilizar la labor de la asociación, tanto entre los municipios socios como con la ciudadanía.

- **FRASES TESTIMONIOS (PÁG 19) -**

Hay una incoherencia en la implementación de proyectos estratégicos lo que genera una pérdida de cohesión entre los municipios socios, desaprovechamiento de beneficios de la cooperación y desafección ciudadana

- **FRASES TESTIMONIOS (PÁG 20) -**

Ausencia de cooperación técnica que permita contar con formatos tipo en común, plataformas informáticas y/o software de sistema de gestión intermunicipal de proyectos

- **FRASES TESTIMONIOS (PÁG 21 Y 22) -**

FIN DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Este es un estudio realizado por 3 universidades utilizando un modelo que se viene implementando desde 1975 el cual se ha implementado en muchas organizaciones tanto públicas como privadas. Este es un diagnóstico de segundo nivel realizado a los socios donde hoy lo que se hace es dar cuenta de las 17 entrevistas realizados

- **SE HACE UN MINI RESÚMEN DE LOS PRIMEROS CRITERIOS PARA LOS ASISTENTES QUE LLEGARON TARDE –**

Prof. Edgar: Estos son los resultados de este diagnóstico de segundo nivel… ¿Qué les parece? ¿Cuál es su reacción u opinión? ¿Qué les hace sentido? ¿se ven reflejados? ¿Hay cosas que le llaman la atención?

SE PIDE LA OPINIÓN DE LOS PRESENTES

Fabián: El proyecto no es que esté todo malo, sino que ustedes pusieron el foco en lo malo dejando afuera lo bueno que me imagino son muchas cosas.

Prof. Edgar: Cómo es un diagnostico desde la ciencia de la gestión nosotros vamos a la pesquisa de disfuncionamiento, es decir, de la brecha entre lo que creemos que existe y lo que van reflejando los actores. También los entrevistados decían cosas buenas, pero lo que nos interesa es ver dónde hay una oportunidad de mejora y por eso el foco está en los disfuncionamientos.

Fabián: Como aporte, yo lo veo desde afuera, es decir, desde un área no técnica ya que yo soy periodista… pero conociendo la realidad de Malleco encuentro que el diagnostico está muy

UNIVERSIDAD DE MALAGA

acertado con lo que sucede internamente, o sea, hay muchas áreas que mejorar para potenciar los productos. Encuentro relevante no perder el foco de que las asociaciones son entes privados y si bien reciben recursos públicos las asociaciones son privadas lo que genera un tipo de disfuncionamiento interno en el ámbito de que hay exigencias del ámbito privado dentro de un ambiente público que era lo que se hablaba al inicio con las formas de actuar del municipio y los tipos de paradigmas. Ya que las asociaciones utilizan quizá un paradigma más ejecutivo; encuentro importante hacer ese enlace… Veo las conclusiones y son la realidad de la asociación, por ejemplo, cuando se habla de las solicitudes de proyectos pequeños a funcionarios de la asociación versus a los SECPLAN de los municipios que por lo demás muchas veces cumplen otras funciones. En las asociaciones no hay quien se pueda hacer cargo o tome un proyecto y se haga responsable e incluso muchas veces los alcaldes no saben que está haciendo la asociación… los secretarios ejecutivos muchas veces no le entregan una responsabilidad directa a los trabajadores ya que tienen que responder ellos por lo que definitivamente se acierta mucho en el funcionamiento y creo que es relevante para buscar soluciones a estas trabas que podrían hacer más productiva la asociación.

Prof. Edgar: Totalmente de acuerdo, gracias Fabián. Nosotros desde la ciencia de la gestión hemos ido observando que la administración se da en base a paradigmas… el primero fue el paradigma burocrático que duró hasta casi 1990 en Chile y después viene un nuevo paradigma llamado NGP que surge en Inglaterra de la mano de Thatcher quien tomó técnicas de la gerencia privada en la administración pública. En Chile la NGP se implementó con la llegada de la democracia y la modernización del Estado incluyendo por ejemplo los PMG. Actualmente los investigadores están observando que hay una nueva forma de gestión que se llama gobernanza y la Malleco norte es un caso de esta pues hay una cooperación horizontal y es por ello que de las 3 universidades encontramos a la asociación como un caso interesante de poder investigar. Y por ello el diagnostico habla sólo de gestión para conocer el paradigma de la gobernanza.

Rodrigo: En relación a los puntos principales, ¿hay una posible solución que no implique un esfuerzo o trabajo tan grande para poder mejorar? Por ejemplo, al hablar de las condiciones de trabajos y el hecho de no tener un lugar físico donde poder coordinar y que ahí estén todas las personas que trabajan en la asociación ya que el no contar con este espacio hace que sea mucho más difícil llegar a acuerdo y las soluciones sean más fáciles de implementar. Lamentablemente por la pandemia las interacciones digitales se fomentaron, pero en esta nueva vuelta a la normalidad habría que quizá hacer el esfuerzo de reunir a las personas para interactuar de manera más directa entre ellos como pares de la asociación y a la vez haya un lugar donde acudir en caso de tener una consulta y aclarar cosas de manera más rápida ya que igual se genera esta especie de burocracia, pero digital... el tema de tener un lugar físico ayudaría en la gestión del tiempo, en la organización del trabajo, coordinación y sería más fácil generar una formación integral, creo que ese punto es muy importante para abordar el resto de los puntos problemáticos.

Rodolfo: Para complementar, creo que lo más complejo es la continuidad de los profesionales ya que cuando se empieza a trabajar a nuevas postulaciones hasta que el proyecto es financiado es un tiempo de espera de 2 o 3 meses por lo que los profesionales no van a esperar ese tiempo. Es complejo ya que muchas veces tenemos equipos buenos que ya saben hacer su pega y tienen que esperar 2 o 3 meses sin trabajo por lo que muchas veces no vuelven, por lo que hay un vacío y siendo que los proyectos se postulan a la SUBDERE con bastante anticipación, entonces yo creo que eso es lo más complejo y lo principal… el tener un equipo de trabajo definido.

UNIVERSIDAD DE MALAGA

Fabián: Quizá esa solución responde a muchas falencias que se muestran acá. El tema de darle responsabilidad a un profesional, de que puedan hacerse proyectos grandes y no pequeños… esa solución genera muchas soluciones internas.
Prof. Edgar: Es como una causa raíz…
Fabián: Nosotros hemos tenido profesionales que han esperado meses sin sueldo para mantenerse en la asociación y si bien se ha intentado a través del municipio una forma para pagarles y mantenerlos no recuerdo a ninguno que se haya mantenido en el tiempo a pesar de que los mismos profesionales lo han intentado.
Rodrigo: Aparte son 2 o 3 meses que demoras en adaptarte a un lugar, a la comuna, el equipo, dirigir proyectos que ya vienen desde atrás. Y también lo que nombraba sobre la responsabilidad ya que tomar un proyecto que ya ha estado avanzado un 90% igual es complejo desde el punto profesional ya que no lo conoce desde un principio, muchas veces no tienen información técnica o administrativa sobre este… entonces pasa que la poca continuidad es un factor clave ya que si no te ofrecen estabilidad es difícil mantener una tranquilidad y un enfoque en el trabajo, ya que es probable que tengas un ojo puesto en un buscador de trabajo.
Fabián: Claro, y 2 o 3 meses antes que se termine el trabajo no está el mismo empeño que en un inicio porque sabes que te vas a ir.
Rodrigo: Yo no tengo el conocimiento que es lo que traba tanto el proceso en la SUBDERE…
Cristián: Muchos de los profesionales que llegan a la asociación van saliendo de la universidad, entonces esa misma inestabilidad hace que no haya profesionales más maduros que tengan el conocimiento. Uno ve y los profesionales no son los mejores y el dinero que se paga no es menor, pero la inestabilidad que se genera hace que los profesionales busquen en otros lados porque hoy día quienes trabajan en la asociación Malleco norte tienen remuneraciones mayores que lo que establece el mercado. De hecho, nosotros hemos tratado de que aquellos profesionales que son mejores incluirlos en el municipio, pero ha costado porque asimilarle el grado de lo que ganan no es fácil.
La cartera de proyectos va a depender de la estabilidad que puedan tener los profesionales, de los temas políticos de los alcaldes… La asociación debería proyectarse en el tiempo y no pensar solo en un periodo. Otra problemática es quien maneja la cartera, entonces hoy día tenemos el tema que muchas veces la municipalidad no tiene idea lo que está haciendo la Malleco norte. Ahora, el tema de los espacios tal vez se puede solucionar y por lo mismo debería apoyarse el volver presencial porque vía online uno no puede hacer consultas o estas se demoran mucho más por la burocracia que se genera, eso se podría evitar. Yo creo que todos los municipios estarían dispuestos a tener un espacio con tal que sus profesionales estén ahí. Hoy día si bien los funcionarios están de manera general están asignando 4 o 5 funcionarios por comuna, pero no estarán de manera presencial entonces.
Prof. Edgar: ¿Y esos profesionales que estarán asignados por municipio será para la nueva asistencia técnica?
Cristián: Para la nueva. La secretaria ejecutiva ya me nombró 4 profesionales que estarán fijo para Angol, pero lo ideal sería tenerlos presencial ya que muchas veces se estila que al estar online puedan dedicar más tiempo a trabajo externo que lo que deben hacer en la asociación.
Fabián: Lo relevante es el conocimiento que tiene el profesional que trabaja en la asociación, efectivamente los profesionales antiguos no toman este desafío por ende lo toman profesionales nuevos, que están saliendo de la universidad que al ver un buen sueldo toman el trabajo, adquieren experiencia y aprenden más ganando un buen sueldo, pero ellos tienen

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

claro que tendrán un término por lo que no existe un compromiso y responsabilidad. Cuando un funcionario sabe que tiene mayor responsabilidad le pone “más pino” al trabajo.
Prof. Edgar: A pesar de que no haya estabilidad es una muy buena escuela para los profesionales ya que aprenden de proyectos municipales, de territorio…
Fabián: Termina siendo una escuela para los profesionales, pero un problema para las municipalidades.
Rodrigo: Yo creo que el tema de como uno asume la responsabilidad cuando trata con personas es distinto cuando se ven indirectamente a través de una pantalla, ya que al estar presencial se genera una responsabilidad tácita con la otra persona y el equipo de trabajo vs estar solo en la casa encerrado respondiendo por responder y no por querer aportar. Si bien se entiende lo de la virtualidad, creo que debería haber instancias para reunirse.
Fabián: Con el tema de la pandemia hay varios estudios que en algunas áreas el teletrabajo aumentó la productividad porque la calidad de vida mejoró, uno está con su familia, etc. Lo cual genera un mejoramiento laboral, sin embargo, en este caso no es así. En Chile hay muchos proyectos de ley sobre el teletrabajo, pero en la realidad vemos que el estar lejos genera una mayor complejidad en estas áreas que tienen que ver con desarrollo de proyectos, resolución de consultas, etc. Entonces al final termina siendo frustrante para los municipios ese tipo de conexión en el trabajo.
Rodrigo: Como son trabajadores externos no sabemos cómo es la carga de trabajo de ellos para saber qué tan faltantes de tiempo están.
Prof. Edgar: O hasta donde se les puede pedir.
Rodrigo: Yo no sé si existe un coordinador por cada municipio que tenga relación con el coordinador de la asociación o si ellos se van coordinando con los directores específicamente porque quizá si hubiese una persona en el municipio que sea la encargada oficial de la comunicación con la asociación podría ser más fácil llegar a las diferentes oficinas. Yo creo que si no existe un encargado a nivel municipal es difícil que los directores puedan tener claridad y saber la carga de la asociación y que poder pedirles.
Cristián: Las reuniones deberían ser siempre con la presencia de encargados municipal para que ellos también visualicen la carga que tienen… Muchas veces a lo mejor ellos tienen tiempos muertes sobre todo si trabajan en la casa y después verse alcanzados con los tiempos dicen que se ven sobrepasados de trabajo, entonces también es un tema no menor… que se van acostumbrando a un sistema muy mediocre de trabajo que a lo mejor hacer trabajo presencial no lo permite en cierta manera ya que se debe avanzar hasta sacar el trabajo.
Rodrigo: Los colegas a uno también lo van empujando y llegar a tiempo con las entregas.
Cristián: las metas de los PMG son importantes ya que para no perder estos los funcionarios tratan siempre alcanzar las metas que se les impone. Entonces, pasa mucho que internamente cuando se solicita algo que si no es por la buena llegada que tiene cada persona se podría demorar mucho más entregando la información, por ejemplo. Todo debe ir siendo gestionado con el lobby ya sea de persona a persona o político.
Fabián: Efectivamente en las asociaciones el lobby es fundamental ya que no debemos olvidar que las asociaciones nacen como una necesidad política para resolver los esquemas políticos de los alcaldes que lideran las comunas. Entonces, la retribución de la asociación siempre se la llevan los alcaldes ellos se benefician de la asociación y lo que esperan los alcaldes es que la asociación le genera la mayor productividad para poder decir que ellos hicieron X cosa. La retribución se traduce en votos y genera la continuidad de los alcaldes en el poder político, ese es el objetivo final. Y es ahí que el tema del lobby es muy importante ya que muchas veces lo que partió generado por los alcaldes como un beneficio termina siendo un problema ya que el

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

alcalde promete, la asociación no cumple y la gente le pasa la cuenta al alcalde. Por lo que tener una persona que se relacione con los diferentes organismos donde los proyectos son presentados y que les haga seguimiento y más aún haga lobby, que es lo importante. Y ese lobby muchas veces termina haciéndolo el alcalde llamando a Temuco o Santiago para que le saquen un proyecto.
El contar con esa persona que haga lobby y pueda hacer esa gestión política y le dé termino al proyecto es muy importante. Esa persona debe tener una experiencia, buen sueldo y que tenga movilidad para que pueda llegar a todos lados. Esa figura que quizá no es técnico o profesional es muy importante para llevar a cabo los proyectos.
Cristián: Lo que pasa es que se puede llegar a hacer un buen proyecto y muchas veces es el gobierno regional quien dice que no y ahí es donde ganan las personas que hacen lobby y están atentos al momento. Antes se pensaba que tener la asociación era un beneficio hoy no es así por los reclamos, hoy es como "tomar el mango caliente" y a los 3 alcaldes que están en la asociación les habían ido a tomar los municipios por lo que era complejo para nuestro alcalde tomar esto, pero lo decidió tomar igual, por lo que también cada alcalde va viendo cómo sacar un beneficio.
Hoy día las asociaciones son un elemento donde el lobby y el manejo político te abre puertas con ministros o autoridades regionales, entonces no es lo mismo que vaya un municipio solo a que vaya como asociación donde son de distintos lados políticos, entonces se benefician los unos a los otros sobre todo en esta zona. Por esto, los profesionales deberían ser eficientes, que cumplan el objetivo que debe tener una asistencia técnica.

- **OPINIÓN EQUIPO DE TRABAJO -**

Una primera etapa fue mostrar el efecto espejo y finalmente se entrega la opinión de los investigadores en base a las entrevistas, frases testimonios y realizar el diagnostico.

- **OPINIÓN DE LOS EXPERTOS -**

Como investigadores se espera que se consideren los aprendizajes anteriores y se puedan producir cambios importantes. El desafío más urgente es eliminar los disfuncionamientos que tienen costos ocultos asociados. Entonces, el consolidar las redes de cooperación es el mayor desafío que tiene la Malleco si quiere seguir existiendo como asociación en el largo plazo.
Fabián: Ojalá se genere un cambio importante.
Rodrigo: ¿Esos 200 millones de los costos ocultos son para un periodo o lo que lleva la asociación completa?
Prof. Edgar: Es para un periodo.
Rodrigo: Que bueno que lo hayan contabilizado para tener una referencia de cuanto es ya que uno muchas veces no se da cuenta cuando le pone un par de horas a algo que no le corresponde.

- **FINALIZACIÓN ACTIVIDAD –**

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

DESCRIPTOR PROGRAMA

FORMACION INTEGRAL MANEJO ESTANDARIZADO DE PROYECTOS DE INFRAESTRUCTURA PUBLICA MUNICIPAL

FUNDAMENTACIÓN:

La Planificación, el Control e Interacción entre distintas áreas de la Ingeniería, han visto la necesidad de ser integradas entre sí en un solo proyecto, transitando desde una planimetría y construcción en 2D, a la generación de proyectos y modelados completos en todas sus dimensiones. Para esto se ha creado el Sistema BIM, el cual incorpora todas las especialidades en un solo modelo digital que facilita el control y producción de proyectos constructivos, generando un aumento en la Productividad, Calidad, Trazabilidad y Ahorro en costos y plazos de construcción.

En consecuencia, es que se impulsa el uso del Sistema BIM en las nuevas Licitaciones Públicas y Privadas, el cual se encuentra comprendido para su integración total de acuerdo al "Plan BIM" en el transcurso de 2020 a 2025 y el proyecto "Construye 2025", el cual tiene como objetivo mejorar la productividad de la industria de la Construcción.

DIRIGIDO A:

Técnicos o Profesionales que se desempeñen en el área de la ingeniería, construcción y obras civiles, arquitectura.

OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar conocimientos y habilidades básicas necesarias que permitan interpretar, comprender, planificar y modelar estructuras a través de una metodología colaborativa, analizado las distintas dimensiones de ejecución de un proyecto de construcción mediante el manejo estandarizado del sistema BIM.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Establecer los conocimientos necesarios mínimos para elaborar un proyecto y además realizar una colaboración y optimización de archivos entre el programa Autocad 2D 2018 y programa Revit 2022.
2. Relacionar la metodología BIM, aplicaciones y sus beneficios de acuerdo a los requerimientos del proyecto de construcción, reconociendo el marco metodológico del BIM y su contexto histórico, ventajas de la metodología y el reconocimiento de los factores básicos de la modelación.

Contacto
econtinua@uctemuco.cl
https://econtinua.uctemuco.cl/
+56 45 2 205 397

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3. Desarrollar las herramientas básicas para poder completar un proyecto de complejidad baja a media, incluyendo la documentación para una entrega formal de un proyecto de diseño arquitectónico.
4. Relacionar la metodología BIM, aplicaciones y sus beneficios de acuerdo a los requerimientos del proyecto de estructuras, considerando las partes que componen la materia estructural de la obra, mediante la creación y análisis de elementos estructurales de diversa materialidad
5. Articular la información del modelo 3D con el fin de aportar en la cuarta (4D) y quinta dimensión (5D) de BIM, optimizando la planificación y gestión del proyecto para la ejecución de la obra, incorporando el diseño solar vinculado a la eficiencia energética, considerada la sexta dimensión del BIM (6D).
6. Optimizar la información existente para poder definir temporalidades y costos asociados a una obra, desarrollando el entendimiento de problemáticas entre espacialidades y posibles soluciones.

RELATORES/DOCENTES:

- Modulo I. Nivelación conocimientos AutoCAD .
- Módulo II. Introducción a Sistema BIM
- Módulo III. Modelamiento Arquitectónico BIM
- Módulo IV. Modelamiento Estructural BIM
- Módulo V. Simulación y presentación 3D
- Módulo VI. Herramientas de gestión socio-económica

CONTENIDOS:

MATERIAS	DURACIÓN	DÍA
Modulo I. Nivelación conocimientos AutoCAD. • ¿Qué es AutoCAD? • Formatos y Coordinación de archivos. • Gestionar Unidades de Dibujo y Escala. • Atajos de Teclado y Métodos Abreviados. • Creación, modificación y gestión de capas. • Herramientas Avanzadas de dibujo 2D. • Creación y trabajo con Bloques. • Referencias Externas. • Diagramación de láminas en espacio de presentación (LayOut). • Impresión de Láminas.	**Semana 1** H. Sincrónicas: 2 H. Asincrónicas: 2.5 H. Autónomas: 6 **Semana 2** H. Sincrónicas: 2 H. Asincrónicas: 1.5 H. Autónomas: 6 **Semana 3** Semana protegida para entrega	**Lunes:** Clases Asincrónicas (1.5 horas) **Miércoles:** Clases Sincrónicas (2 horas) **Jueves:** Clases Asincrónicas (1 horas)
Módulo II. Introducción a Sistema BIM. • Metodología BIM • Marco histórico de BIM	**Semana 4** H. Sincrónicas: 1.5 H. Asincrónicas: 2	**Lunes:** Clases Asincrónicas (1 hora)

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

• Software de aplicación a la metodología BIM • Ventajas de la utilización de soporte BIM en la construcción • Modelación • Revisión • Coordinación en BIM • Introducción al REVIT, como exportar de AUTOCAD a REVIT • Conceptualización primeros pasos y composición de proyectos en REVIT • Comandos	H. Autónomas: 3 **Semana 5** H. Sincrónicas: 1.5 H. Asincrónicas: 1 H. Autónomas: 3	**Miércoles:** Clases Sincrónicas (1.5 horas) **Jueves:** Clases Asincrónicas (1 hora)
Módulo III. Modelamiento Arquitectónico BIM • Interfaz de usuario • Tipos de archivo • Jerarquía de elementos • Modelación de elementos básicos a través de familias de sistema • Modelación de Familias paramétricas • Modelación de elementos complejos (Escaleras, rampas, muro cortina) • Importación de elementos externos (Librerías de familias, Imágenes, planos, modelos 3D, etc) • Topografía • Desarrollo de detalles 3D y dibujo de detalles • Desarrollo de láminas de entrega	**Semana 6** H. Sincrónicas: 2.5 H. Asincrónicas: 3.5 H. Autónomas: 6 **Semana 7** H. Sincrónicas: 2.5 H. Asincrónicas: 1.5 H. Autónomas: 6 **Semana 8** Semana protegida para entrega	**Lunes:** Clases Asincrónicas (1.5 horas) **Miércoles:** Clases Sincrónicas (2.5 horas) **Jueves:** Clases Asincrónicas (2 horas)
Módulo IV. Modelamiento Estructural BIM. • Interfaz de Revit estructuras • Vincular CAD planta primer piso • Creación de ejes y niveles • Columnas y pilares de hormigón • Muros • Cimientos y sobrecimientos • Radier • Cadenas • Losa • pilares de acero • vigas de acero	**Semana 9** H. Sincrónicas: 2.5 H. Asincrónicas: 3.5 H. Autónomas: 6 **Semana 10** H. Sincrónicas: 2.5 H. Asincrónicas: 1.5 H. Autónomas: 6 **Semana 11** Semana protegida para entrega	**Lunes:** Clases Asincrónicas (1.5 horas) **Miércoles:** Clases Sincrónicas (2.5 horas) **Jueves:** Clases Asincrónicas (2 horas)

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Módulo V. Simulación y Presentación 3D. • Estructura de información de proyecto • Interoperabilidad a través de archivos IFC • Links entre especialidades y monitoreo de elementos • Interferencias de especialidades • Fases constructivas • Inserción de parámetros de sistema • Tablas de cuantificación de elementos y costos • Filtros de visibilidad de elementos • Estudio Solar • Renderización • Fotomontaje • Desarrollo de láminas • Mantenimiento de archivos • Visores BIM	**Semana 12** H. Sincrónicas: 2 H. Asincrónicas: 3 H. Autónomas: 5.5 **Semana 13** H. Sincrónicas: 2 H. Asincrónicas: 2 H. Autónomas: 5.5 **Semana 14** H. Sincrónicas: 2 H. Asincrónicas: 2 H. Autónomas: 5.5 **Semana 15** H. Sincrónicas: 2 H. Asincrónicas: 1 H. Autónomas: 5.5	**Lunes:** Clases Asincrónicas (1 hora) **Miércoles:** Clases Sincrónicas (2 horas) **Jueves:** Clases Asincrónicas (1 hora)
Módulo VI. Herramientas de gestión socio-económica. • Gestión del tiempo y Ficha HR • Matriz de competencias análisis de actividades • Protocolos de comunicación, coordinación y concertación 3d • Definición de Indicadores Clave KPI • Evaluación Final Manual de Formación Integral Autoconstruido	**Semana 14** H. Sincrónicas: 2 H. Asincrónicas: 3 H. Autónomas: 5.5 **Semana 15** H. Sincrónicas: 2 H. Asincrónicas: 2 H. Autónomas: 5.5 **Semana 16** H. Sincrónicas: 2 H. Asincrónicas: 2 H. Autónomas: 5.5 **Semana 17** H. Sincrónicas: 2 H. Asincrónicas: 1 H. Autónomas: 5.5	**Lunes:** Clases Asincrónicas (1 hora) **Miércoles:** Clases Sincrónicas (2 horas) **Jueves:** Clases Asincrónicas (1 hora)

METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA:

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Clases virtuales (sincrónicas y asincrónicas): semanalmente, los/as estudiantes accederán a los contenidos teóricos especificados previamente, a través de la plataforma, con un usuario y clave generado especialmente para cada uno.

Todo el proceso se encuentra apoyado por tutores que tendrán la labor de apoyar a los/as estudiantes durante las horas de trabajo y enfrentar problemas como la funcionalidad de la plataforma y servicios de Internet durante el programa de capacitación, además del apoyo al equipo encargado de la elaboración de los módulos del diplomado.

En la plataforma los alumnos contarán con las siguientes herramientas de aprendizaje:

- Manual Guía de Apoyo para uso y funcionalidad de plataforma virtual.
- Programa de cada módulo.
- Contenidos: contiene los objetivos de cada unidad junto con material bibliográfico.
- Recursos: contiene material bibliográfico en formato digital de apoyo a los contenidos y bibliografía complementaria sugerida.
- Foros: permiten profundizar los aprendizajes sobre un tema, al comentar e intercambiar puntos de vista con compañeros, y tutor (que modera la actividad).
- Buzón de tareas: permite descargar y subir actividades de aplicación y reflexión de los contenidos entregados y evaluaciones, lo que será corregido y retroalimentado por los docentes.
- Pruebas en línea: contiene las evaluaciones de cada módulo.

EVALUACIÓN:

Todos los módulos del diplomado contemplan 1 taller y los módulos II, III y IV contemplan 1 evaluación, estas evaluaciones tributan la nota final del módulo, ya sea promediándolas o de acuerdo a las ponderaciones que determine cada docente.

- Las calificaciones obtenidas en cada módulo son promediadas para el cálculo de la nota final del diplomado.
- Para aprobar el diplomado es necesario alcanzar un promedio igual o superior a 4,0.
- Las evaluaciones que implementen los docentes podrán ser foros, talleres, ensayos, pruebas a distancia y/o trabajos grupales, según la estrategia evaluativa decidida por el académico y que mejor se adapte a las características del módulo.

MATERIAL DE ENSEÑANZA:

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Todo el material de apoyo que contempla este programa, ya sean, manuales, bibliografía, presentaciones, videos, animaciones, entre otros, estarán disponible durante todo el trascurso de la capacitación, en la plataforma.

- Programa que será entregado al inicio de cada módulo por el docente respectivo.
- 3 Clases grabadas (20 a 30 min. Aprox.), una por semana.
- PPT y bibliografía especializada.
- Taller y/o evaluación semanal (Solo módulo II, III y IV).
- 2 clases sincrónicas (una por semana) para resolver dudas e interactuar con el docente y demás estudiantes del diplomado, en días y horarios a acordar entre el académico y los participantes.

CERTIFICACIÓN:

La UC Temuco hará entrega de la certificación de capacitación con nivel académico de Diplomado en Manejo Estandarizado de Sistema BIM a todos/as aquellos/as participantes que aprueben el programa de acuerdo a los requisitos de éste. El promedio de notas y porcentaje de asistencia será incluido en la certificación.

ASISTENCIA:

- 100% asistencia a través de la conectividad.

REQUISITOS DE INGRESO:

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Conocimientos básicos de uso AutoCAD.
- Conocimientos de interpretación de planos.

DATOS GENERALES:
Link disponible en sitio web de educación continua, econtinua.uct.cl y en mooc.uct.cl

DATOS GENERALES DEL PROGRAMA (CURSO/DIPLOMADO/POSTITULO)	
Duración	**130 HORAS**
Fechas de realización	**julio 2023**
Lugar de Ejecución	**e-Learning**
Horario	**Clases Sincrónicas:** **Clases Asincrónicas:**
Valor matrícula	
Valor arancel	
Plan de pago	

SERVICIOS ADICIONALES:
Considera la co-construcción del Diplomado que incluye por parte de la universidad ofrecer capacitación y certificación de los profesionales de la AMMN en la Metodología Building Information Modeling (BIM) útil para la concepción y gestión de proyectos de edificación y obra civil; y por parte de los profesionales de la Asociación, el diseño de un plan de formación integral que les sirva como manual de inducción y de trabajo. El cumplimiento integral de estos compromisos y demás requisitos de aprobación, les permitirán obtener la diplomatura y certificación respectiva. Cabe señalar, que esta invitación también será hecha a los directos SECPLAN y sus equipos de trabajo municipales para estimular la cooperación y coordinación horizontal. El diplomado será gratuito para los participantes, la universidad financiará los costos de matrícula, arancel y certificación.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO

MANUAL DE IMPLEMENTACIÓN

BIM

ALUMNO	DANIEL PAREDES REYES
DIPLOMADO	DIPLOMADO EN REVIT Y METODOLOGÍA BIM PARA INFRAESTRUCTURA PÚBLICA SOSTENIBLE Y EFICIENCIA ENERGÉTICA

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1. INTRODUCCIÓN AL BIM

1.1. Definición de BIM

El BIM es un enfoque colaborativo para la planificación, diseño, construcción y gestión de activos. Implica la creación y el uso de modelos digitales compartidos de la información física y funcional de las instalaciones.

1.2. Objetivos de la implementación

Algunos de los beneficios de la implementación BIM, es mejorar la eficiencia, reducir costos, mejorar la calidad del diseño y la construcción, facilitar la coordinación entre disciplinas y optimizar la gestión del ciclo de vida de los activos.

1.3. Beneficios esperados

Dentro de los beneficios esperados a obtener, podemos encontrar como la reducción de errores, mejor toma de decisiones, mayor eficiencia en la construcción, facilidad en el mantenimiento y una colaboración más efectiva entre los stakeholders.

1.4. Desarrollo de la implementación BIM en mi área de trabajo

Para la realización de este manual, se considerará el enfoque desde mi área o cargo laboral, que en la actualidad, soy funcionario de la Municipalidad de Purén y desarrollo labores de Director de Secretaría Comunal de Planificación (SECPLAN).

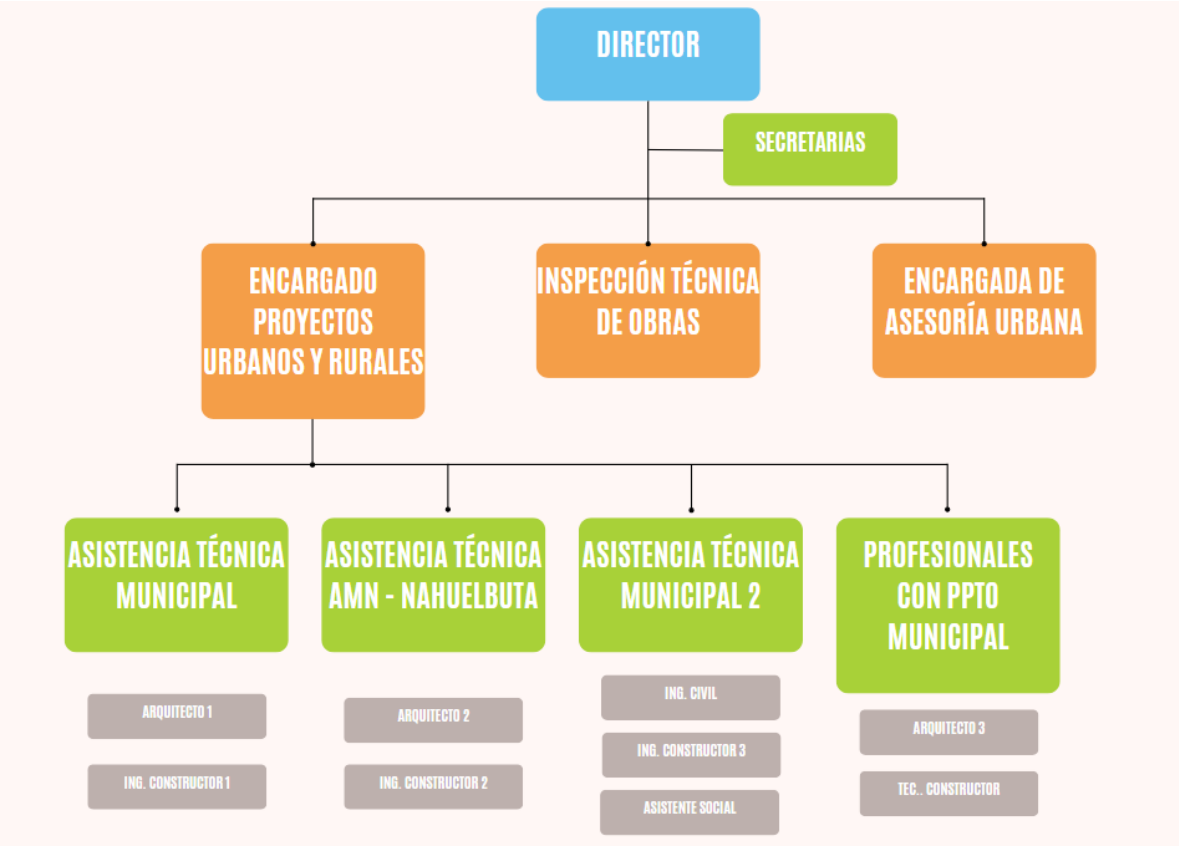
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

2. ORGANIGRAMA

Para conocer el organigrama de la Dirección de Secretaría Comunal de Planificación, mencionar que primero depende netamente de la Administración Municipal la cual depende también de las directrices de la Alcaldía.

El organigrama de la SECPLAN de la Municipalidad de Purén es el siguiente:

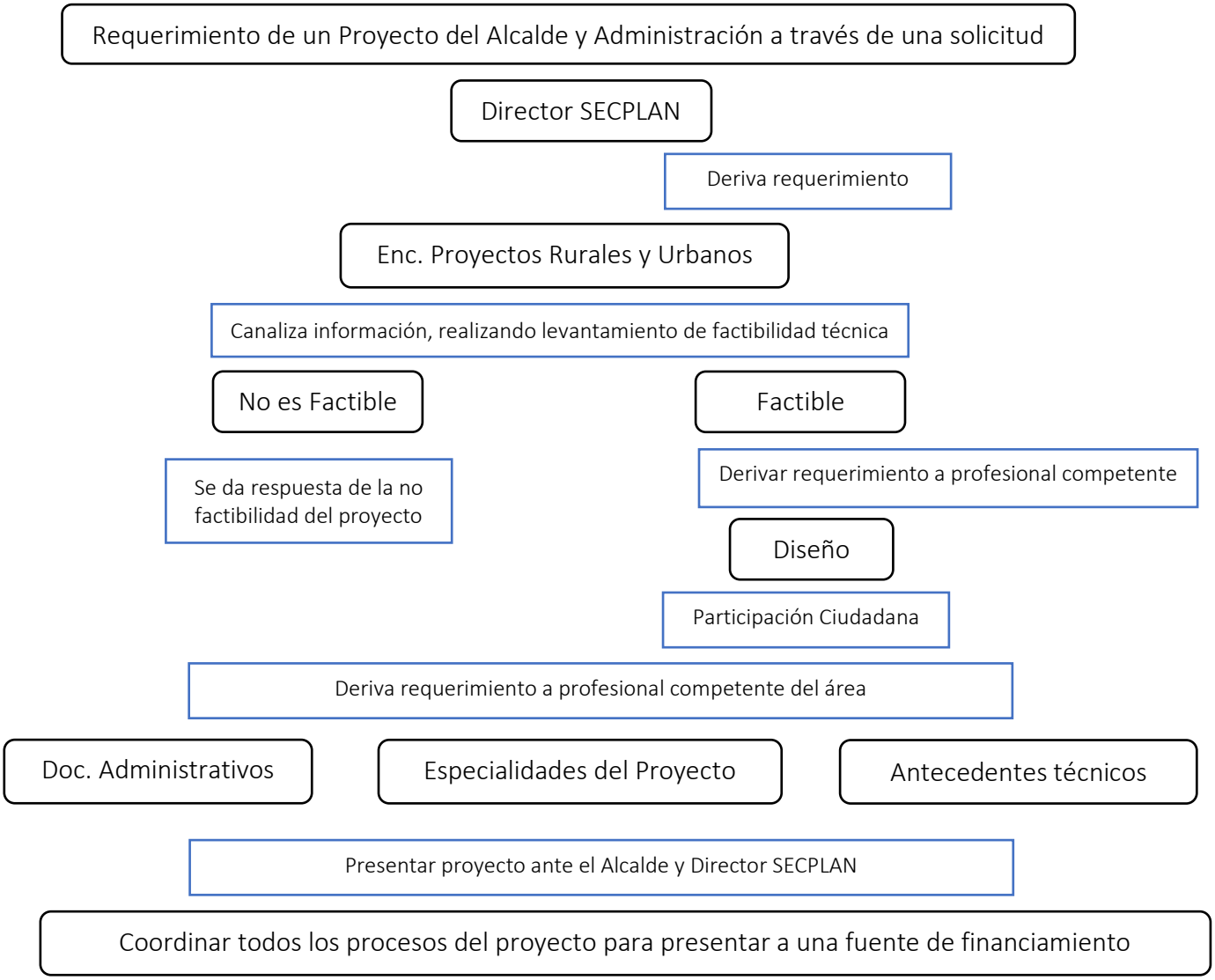
SECPLAN
Municipalidad de Purén



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3. MAPAS DE PROCESOS VERTICAL PARA PROYECTOS MUNICIPALES

Para la realización del mapa de procesos, se debe tener conocimiento que será desde la mirada como Director de la Dirección SECPLAN, y la correlación de los distintos procesos que se desarrollan para llegar a un producto final.



La coordinación la realiza el encargado de Proyectos y el Director SECPLAN, en esta coordinación se deben ver las directrices de la fuente de financiamiento (Aquí se puede implementar la coordinación BIM).

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Como Director SECPLAN, se despliegan otras funciones, de las cuales van acorde al Reglamento Interno de la Municipalidad y de la Ley 18.695, art. 21.

a) Servir de secretaría técnica permanente del alcalde y del concejo en la formulación de la estrategia municipal, como asimismo de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comuna;

b) Asesorar al alcalde en la elaboración de los proyectos de plan comunal de desarrollo y de presupuesto municipal;

c) Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos, inversiones y el presupuesto municipal, e informar sobre estas materias al concejo, a lo menos semestralmente;

d) Efectuar análisis y evaluaciones permanentes de la situación de desarrollo de la comuna, con énfasis en los aspectos sociales y territoriales;

e) Elaborar las bases generales y específicas, según corresponda, para los llamados a licitación, previo informe de la unidad competente, de conformidad con los criterios e instrucciones establecidos en el reglamento municipal respectivo;

f) Fomentar vinculaciones de carácter técnico con los servicios públicos y con el sector privado de la comuna, y

g) Recopilar y mantener la información comunal y regional atingente a sus funciones.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4. MAPAS DE PROCESOS CON ACTIVIDADES

Para la elaboración de este mapa, se consideran los procesos de los cuales se puede implementar BIM.

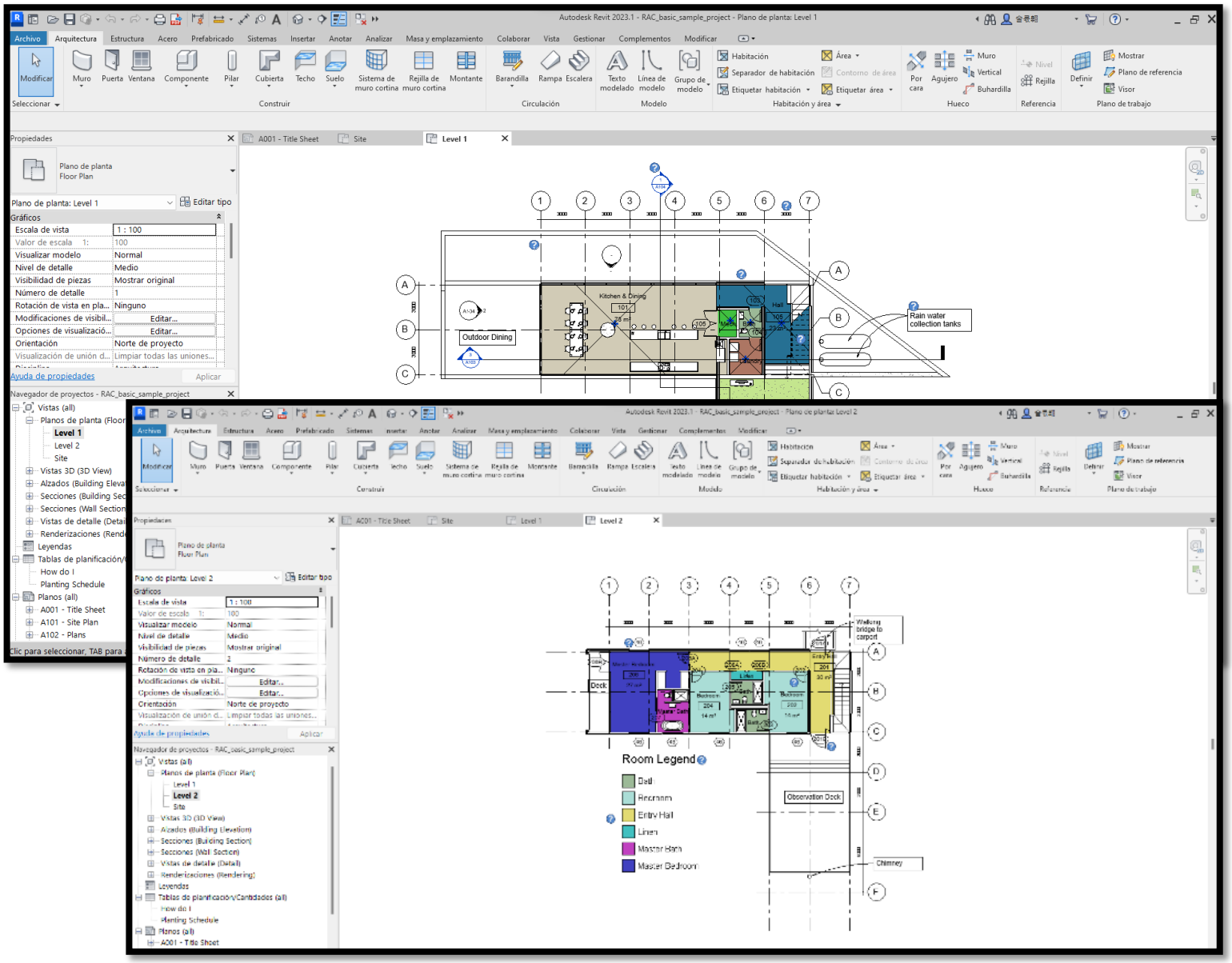
PROCESO /ACTIVIDAD	N° DE TIEMPO SIN REVIT-BIM	N° DE TIEMPO CON REVIT-BIM	N° DE PAGINA DE LA DESCRIPCIÓN
DISEÑO			
Arquitectura (nivel 1, 2…)	1 mes	3 semanas	Pag. 7
Alzados (S.N.E.O)	1 mes	3 días	Pag. 8
Secciones	3 semanas	3 días	Pag. 9
Vistas de detalles	2 semanas	3 días	Pag. 10
Renders	1 semanas	3 días	Pag. 11
Tablas de planificación (cantidades)	2 semanas	3 días	Pag. 12
Planos (Layout)	2 semanas	3 días	Pag. 13
Proyecto en 3D	1 semana	3 días	Pag. 14
ESPECIALIDADES DEL PROYECTO			
Topografía - Emplazamiento	1 semana	3 días	Pag. 15
Estructuras	2 semanas	4 días	Pag. 16
Instalaciones sanitarias AP y AS	2 semanas	4 días	Pag. 17
Instalaciones eléctricas	2 semanas	4 días	Pag. 18
Climatización	2 semanas	4 días	Pag. 19
ANTECDENTES TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVOS			
Especificaciones técnicas del Proyecto	3 semanas	1 semana	Pag. 20
Presupuesto del proyecto	3 semanas	1 semana	Pag. 21

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

5. DESCRIPCIÓN DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES INCORPORANDO BIM EN REVIT

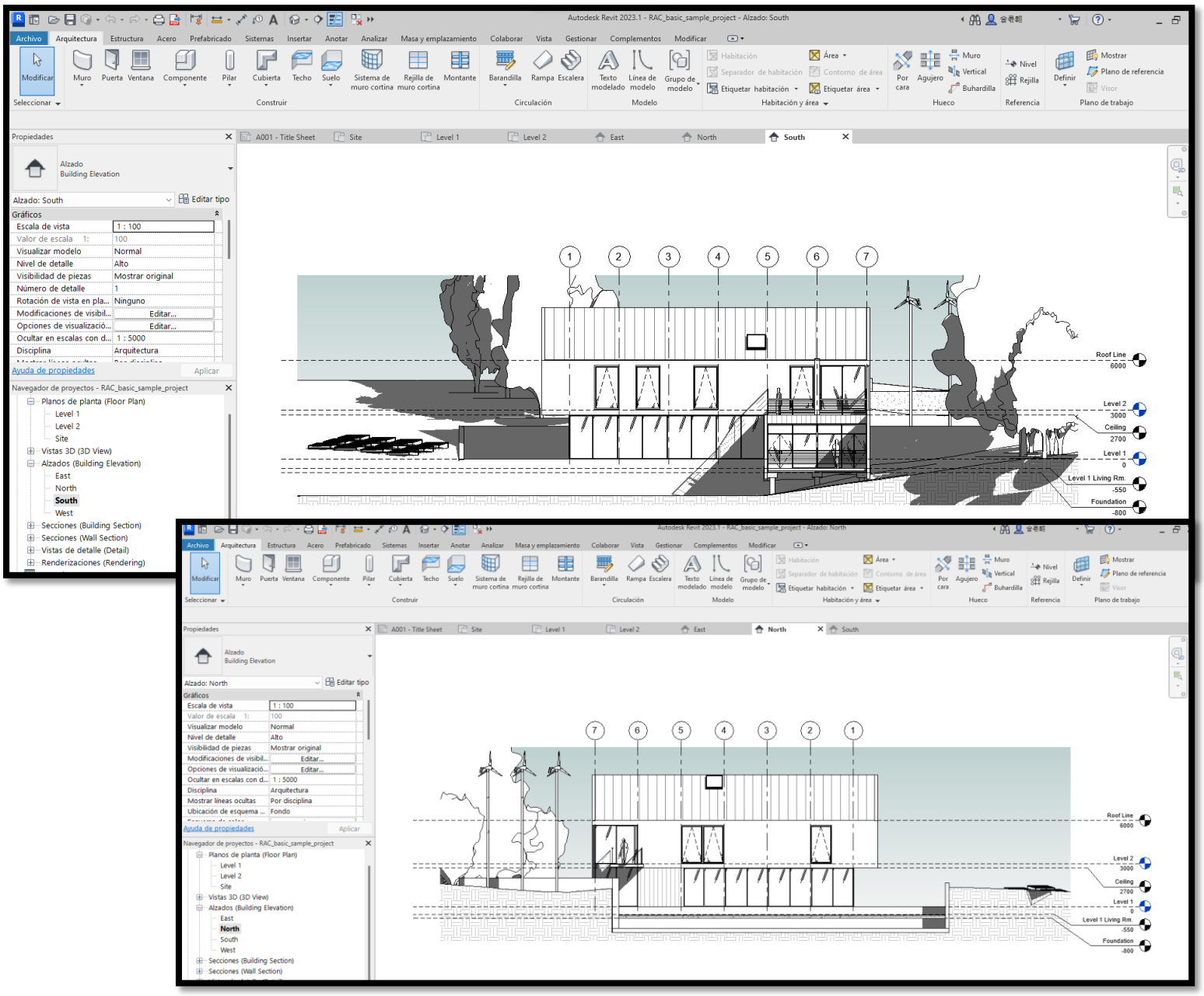
DISEÑO

Arquitectura (nivel 1, 2…)



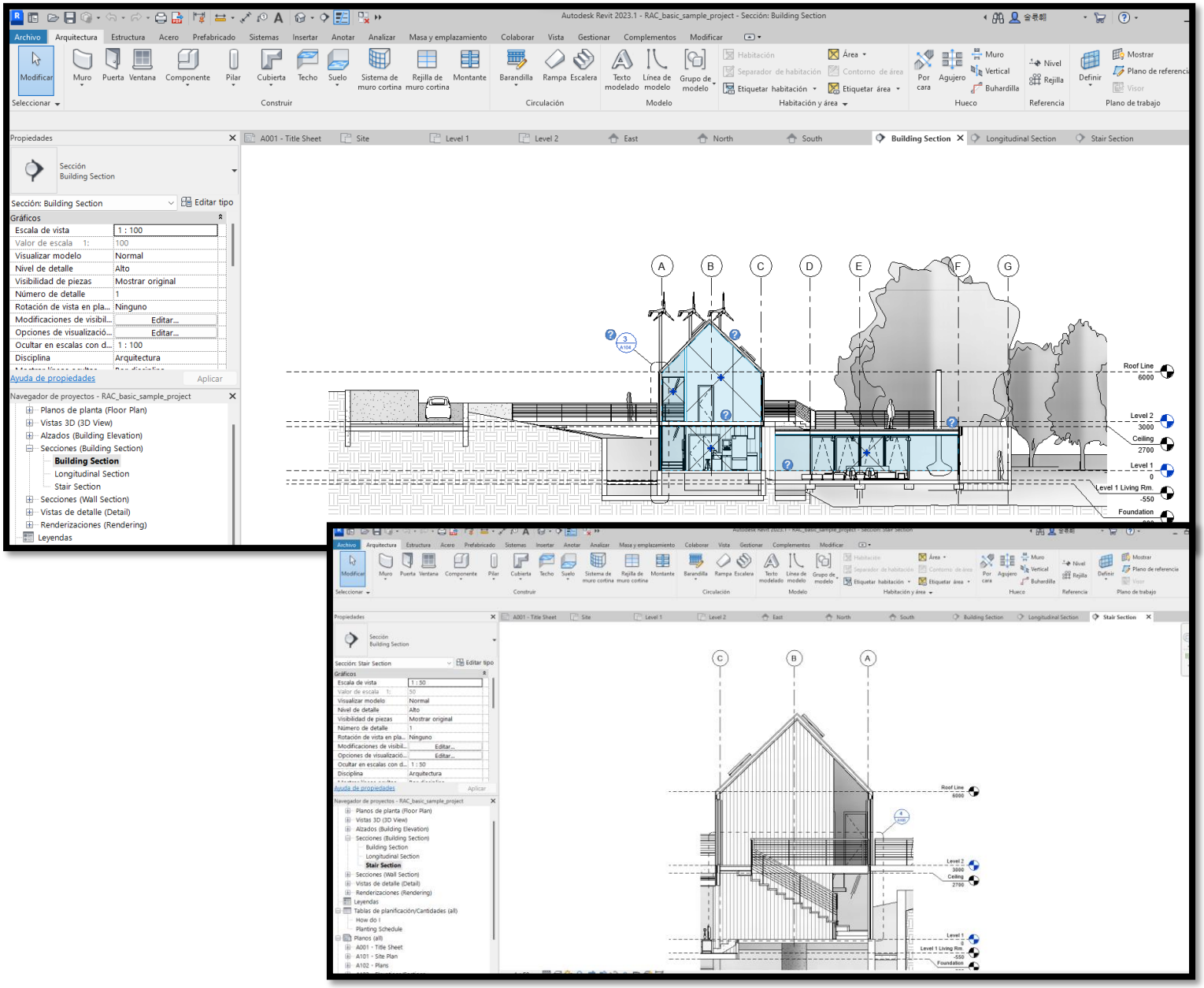
La realización de arquitectura contempla el llevar a cabo la configuración del diseño de los espacios, la cual fue conversada previamente con las personas que solicitan el requerimiento. La configuración de todo este proceso se ve identificada en el navegador de proyectos, al costado izquierdo de la pantalla, identificada como “Planos de planta o Floor Plan” Level 1, level2, etc. De acuerdo a los niveles que presente el proyecto se configurará el navegador.

Alzados (S.N.E.O)



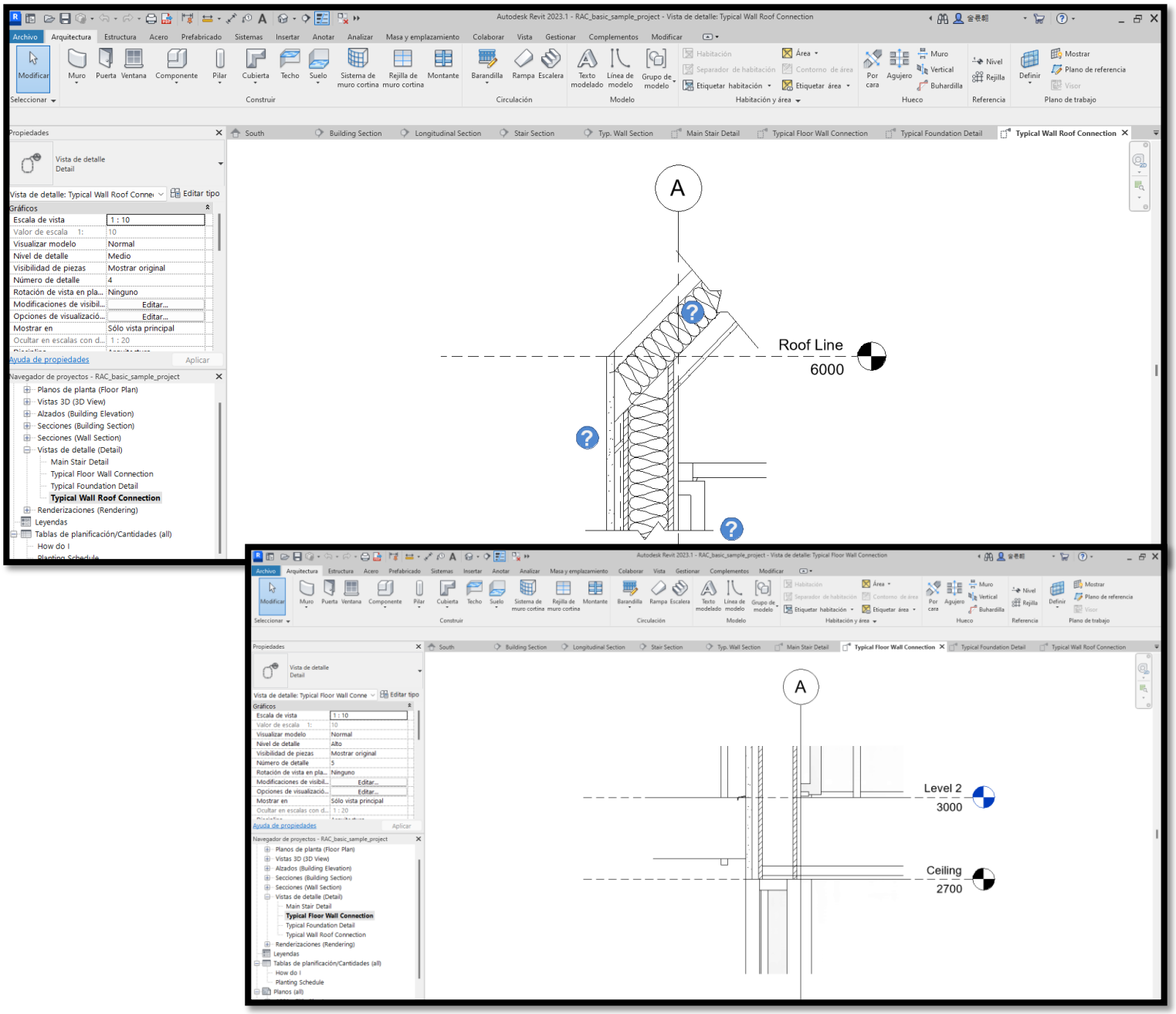
Alzados, representa la elevación de los 4 puntos cardinales. Este alzado se encuentra en navegador de proyectos, al costado izquierdo de la pantalla. Una de las grandes ventajas de este software REVIT, es que al configurar la arquitectura, se van realizando los alzados automáticamente, de la cual se puede realizar modificaciones en planta y serán reflejadas en el instante con cualquiera de sus alzados o incluso con cualquier ítem del navegador de proyecto.

Secciones



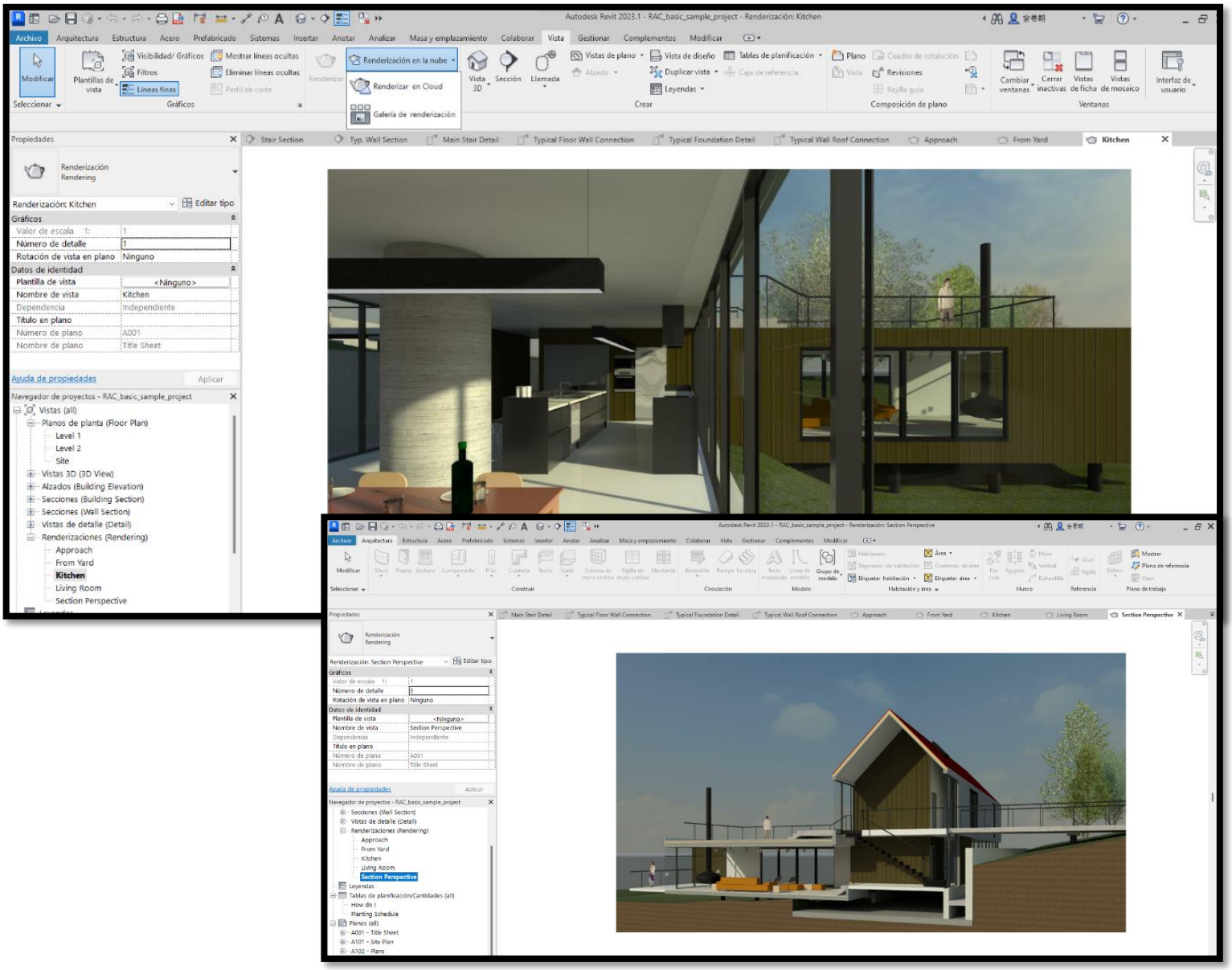
Secciones, o cortes como es el lenguaje más tradicional, es mostrar en detalle algunos parámetros de la edificación, con esto se ven componentes específicos al momento de la ejecución de dicho proyecto. También se encuentran los ítems en el navegador de proyectos al costado izquierdo de la pantalla y se van actualizando a medida que se modifique el proyecto de arquitectura.

Vistas de detalles



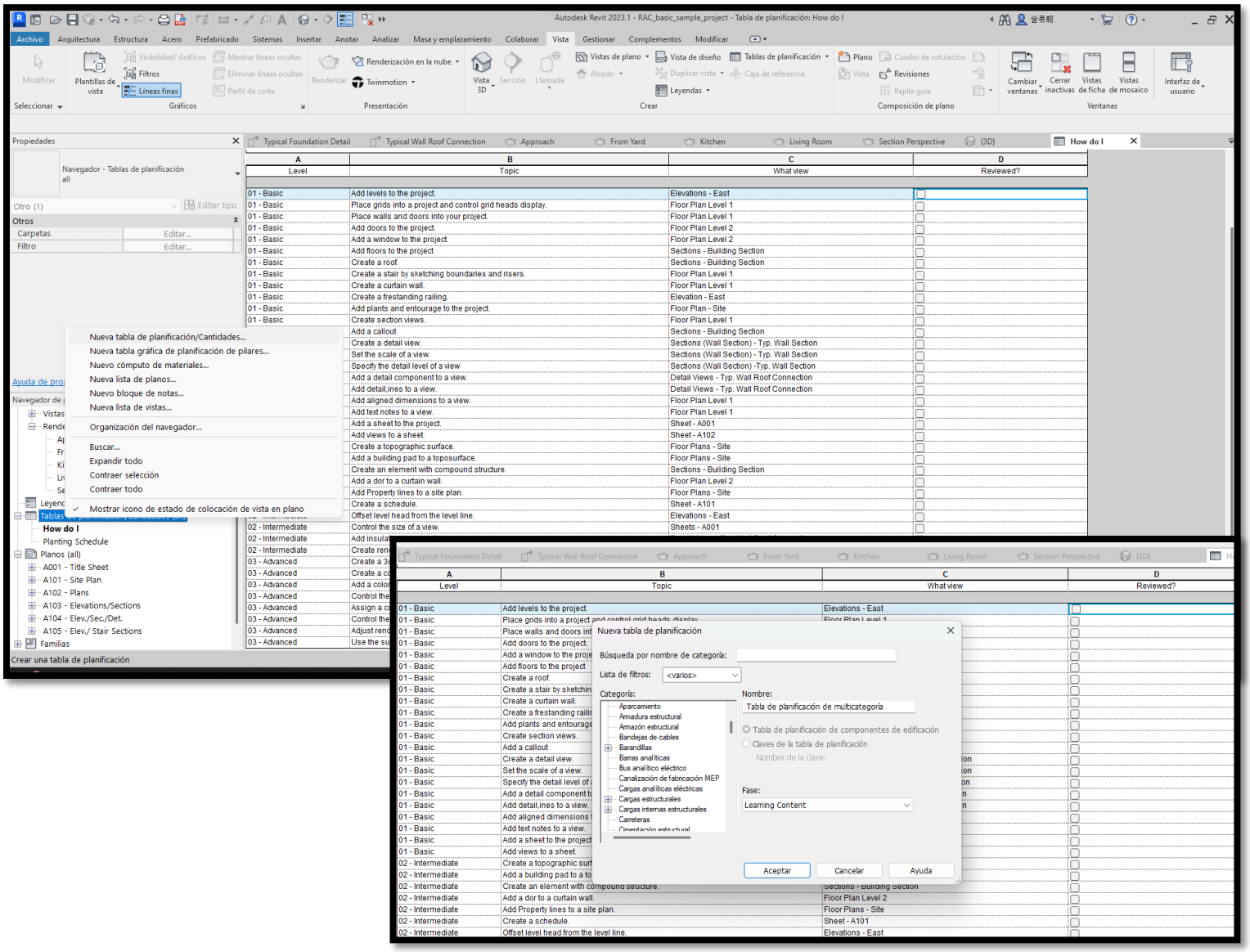
Respecto de la vista de detalles, nos sirve para identificar uniones entre dos partidas o materiales más específicos. Por ej: entre un muro y cielo, algún detalle constructivo, de fundaciones, etc. Considerándose las pestañas correspondiente en el navegador de proyecto de REVIT, de estas vistas se puede obtener las que se estimen convenientes.

Renders



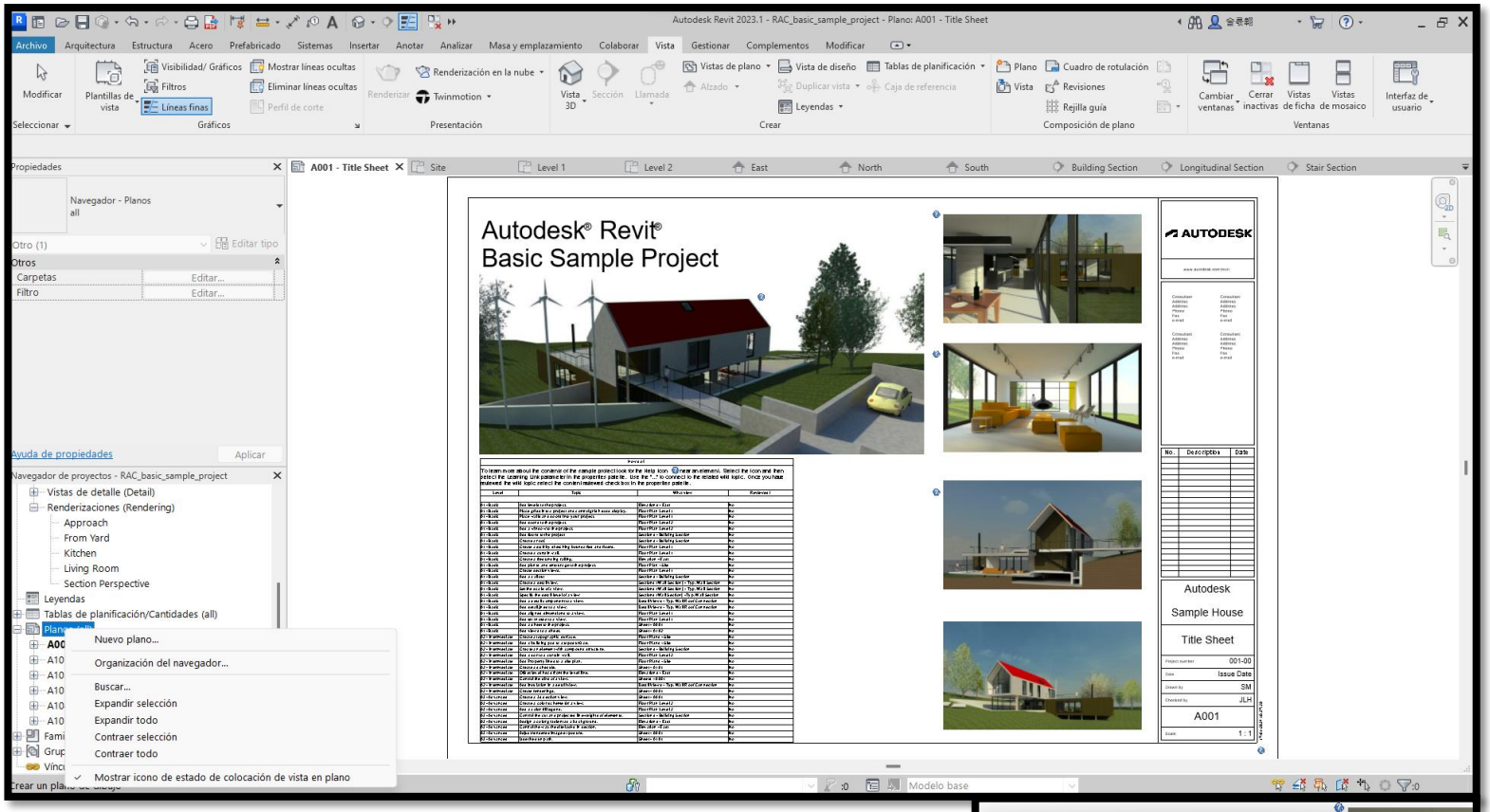
Para la Renderización, se debe ingresar en el menú superior de vistas e ingresar en “renderización”, en este componente se permite obtener imágenes reales del diseño proyectado, integrando previamente texturas a lo proyectado, para obtener imágenes de mejor calidad.

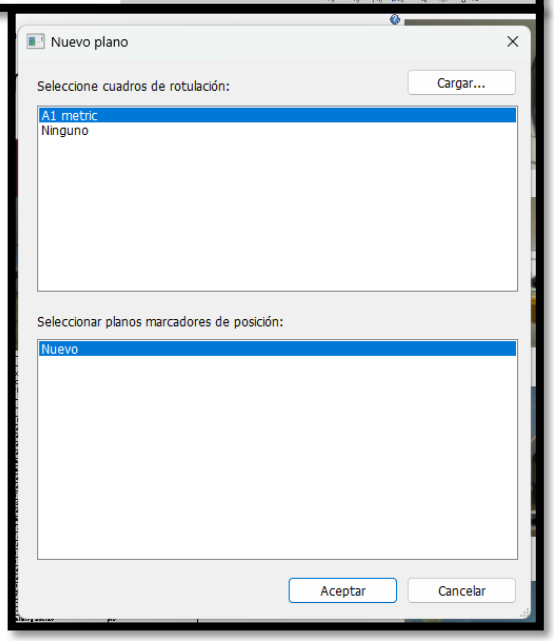
Tablas de planificación (cantidades)



Para la creación de tablas, se debe posicionarse en el navegador de proyectos en “Tablas” y con el botón derecho aparece crear “nueva tabla de planificación / cantidades”. Entrando a esta opción se despliega un menú en donde uno puede elegir qué tipo de tabla crear de manera personalizada.

Planos (Layout)

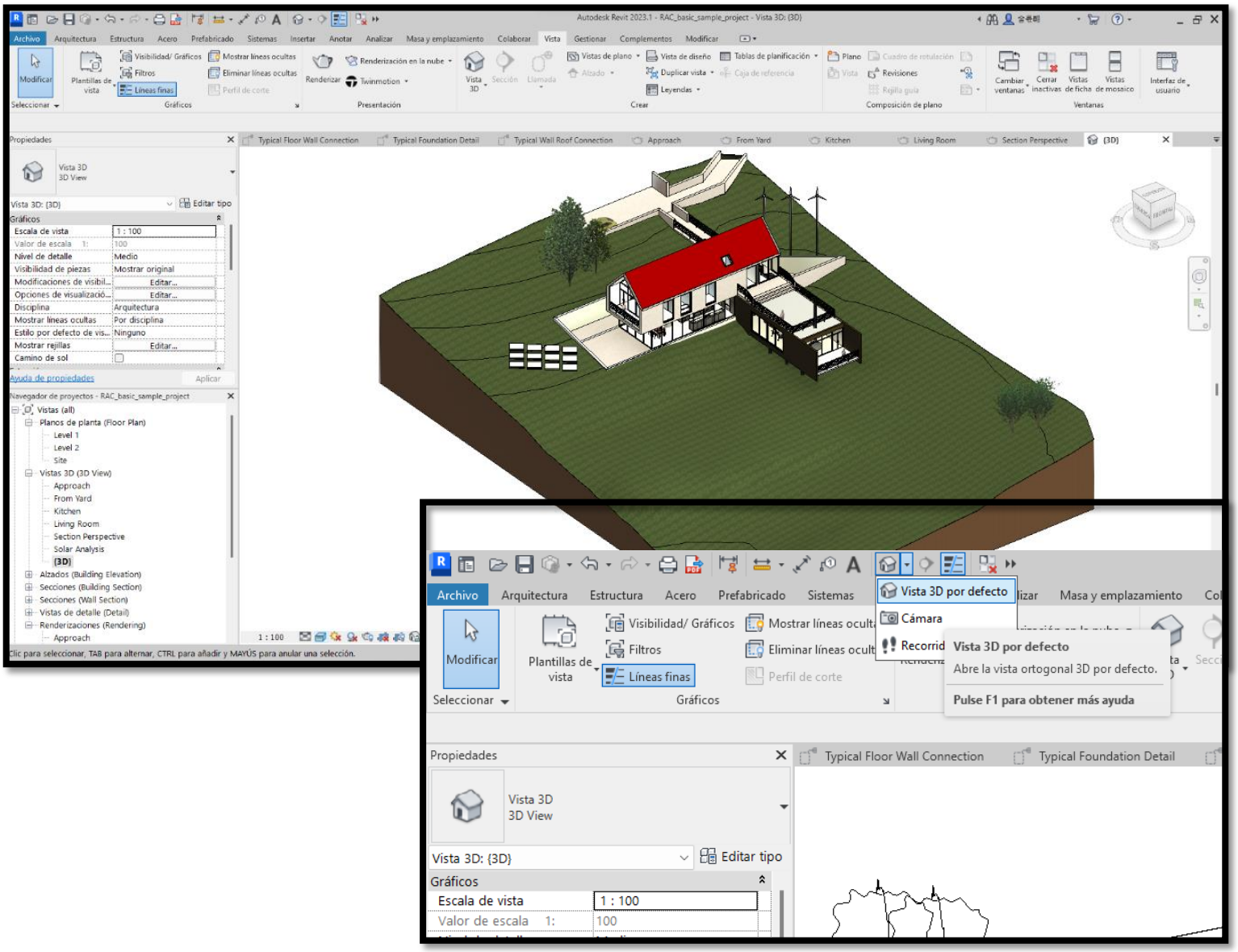




Con relación a la creación de planos o layout, se debe ir al navegador de proyectos y sobre la pestaña que dice plano, realizar un clic derecho, la cual aparecerá "nuevo plano" y se despliega una nueva ventana, la cual proporcionara formatos ya cargados o a cargar si se requiere de otra medida etc. Importancia de trabajar con este programa REVIT, es que cualquier modificación realizada en las actividades anteriores, se verán reflejadas automáticamente en el plano, aunque esté haya sido creado ya.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Proyecto en 3D

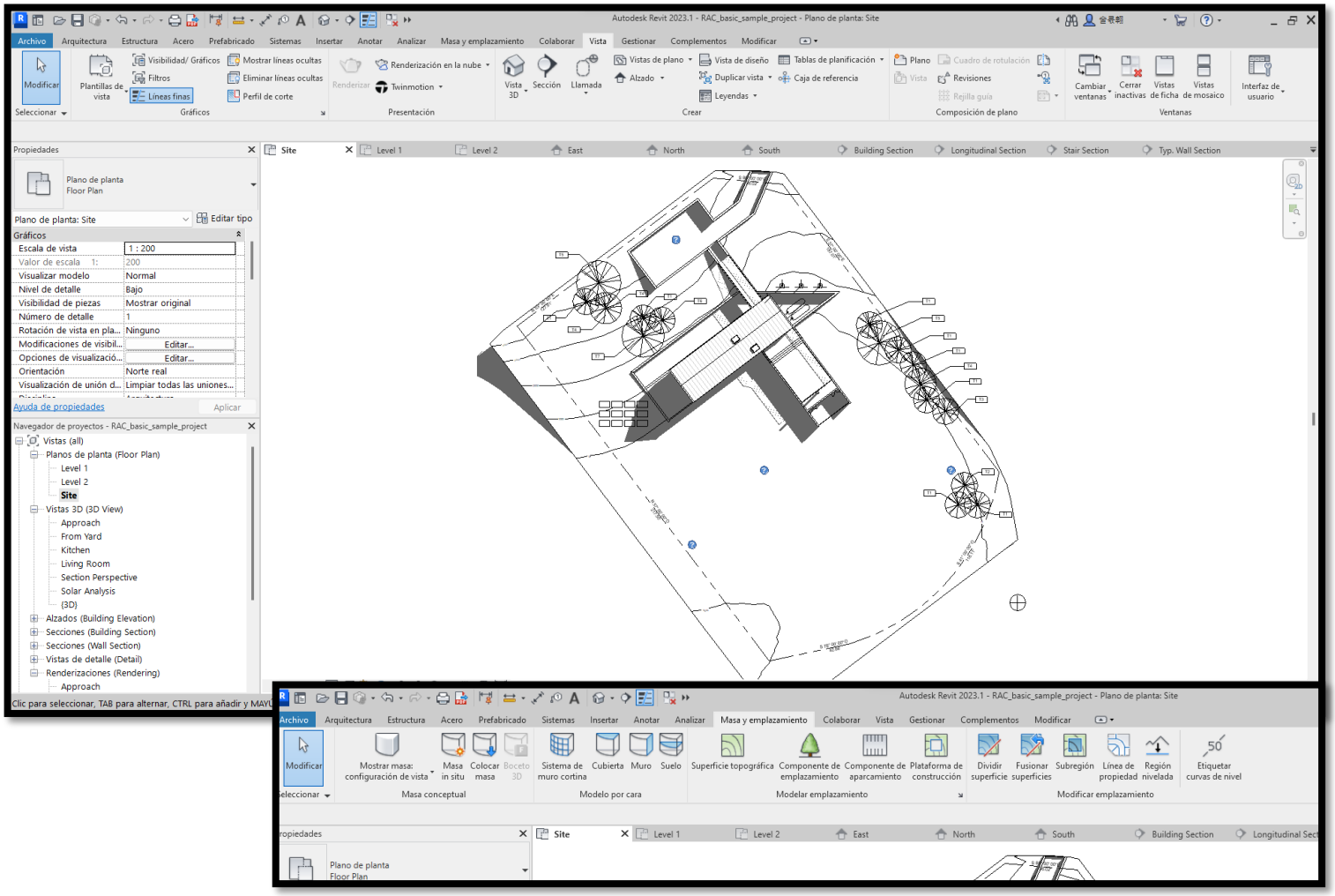


Para la configuración del proyecto en 3D, se debe identificar en el menú superior la casilla de una “casa” la cual contiene distintos modos en que queramos proyectar, ya sea vista 3D, cámara o recorrido. Recalcar que este diseño se va graficando al mismo tiempo de la realización de los muros

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO

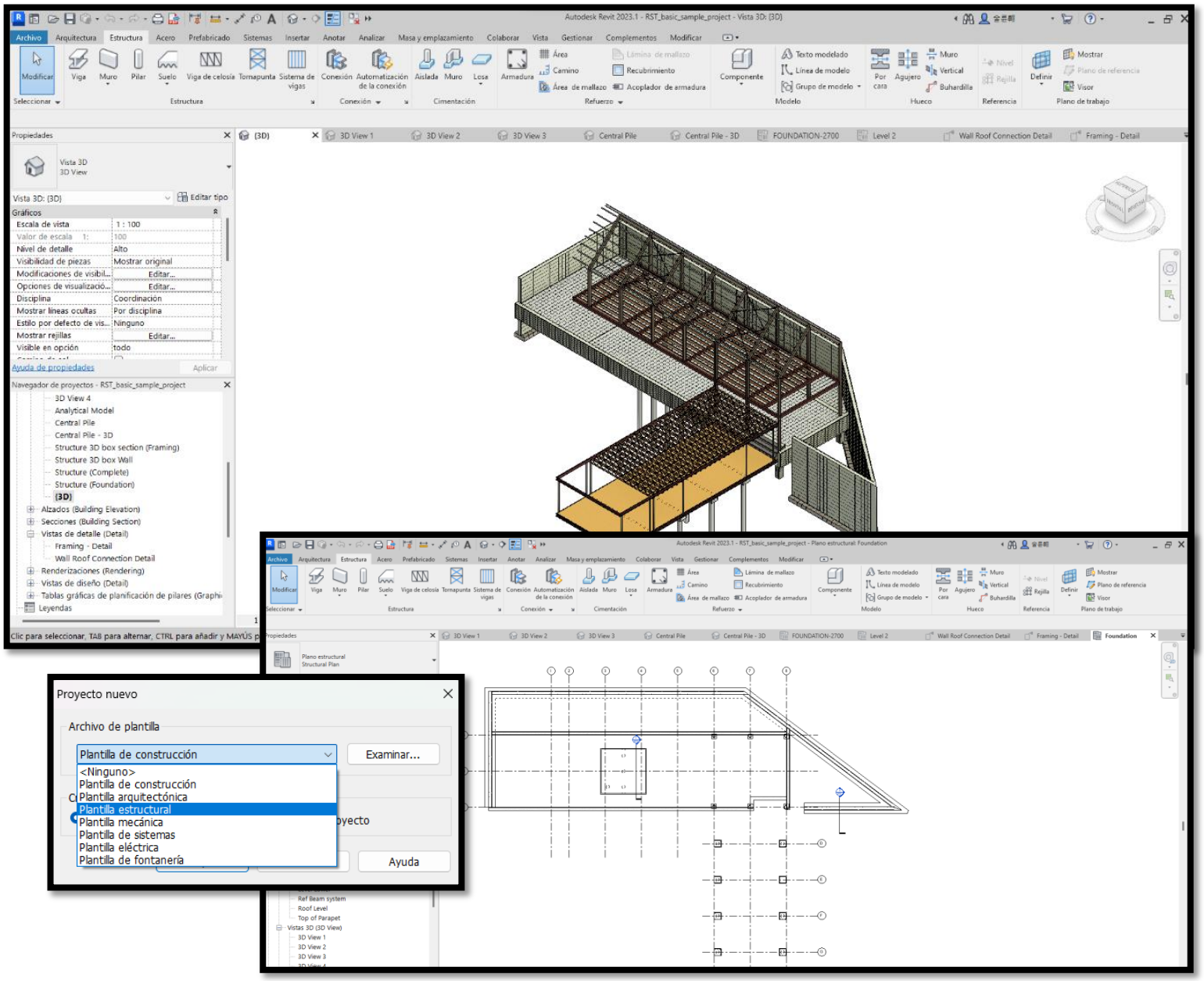
ESPECIALIDADES DEL PROYECTO

Topografía – Emplazamiento

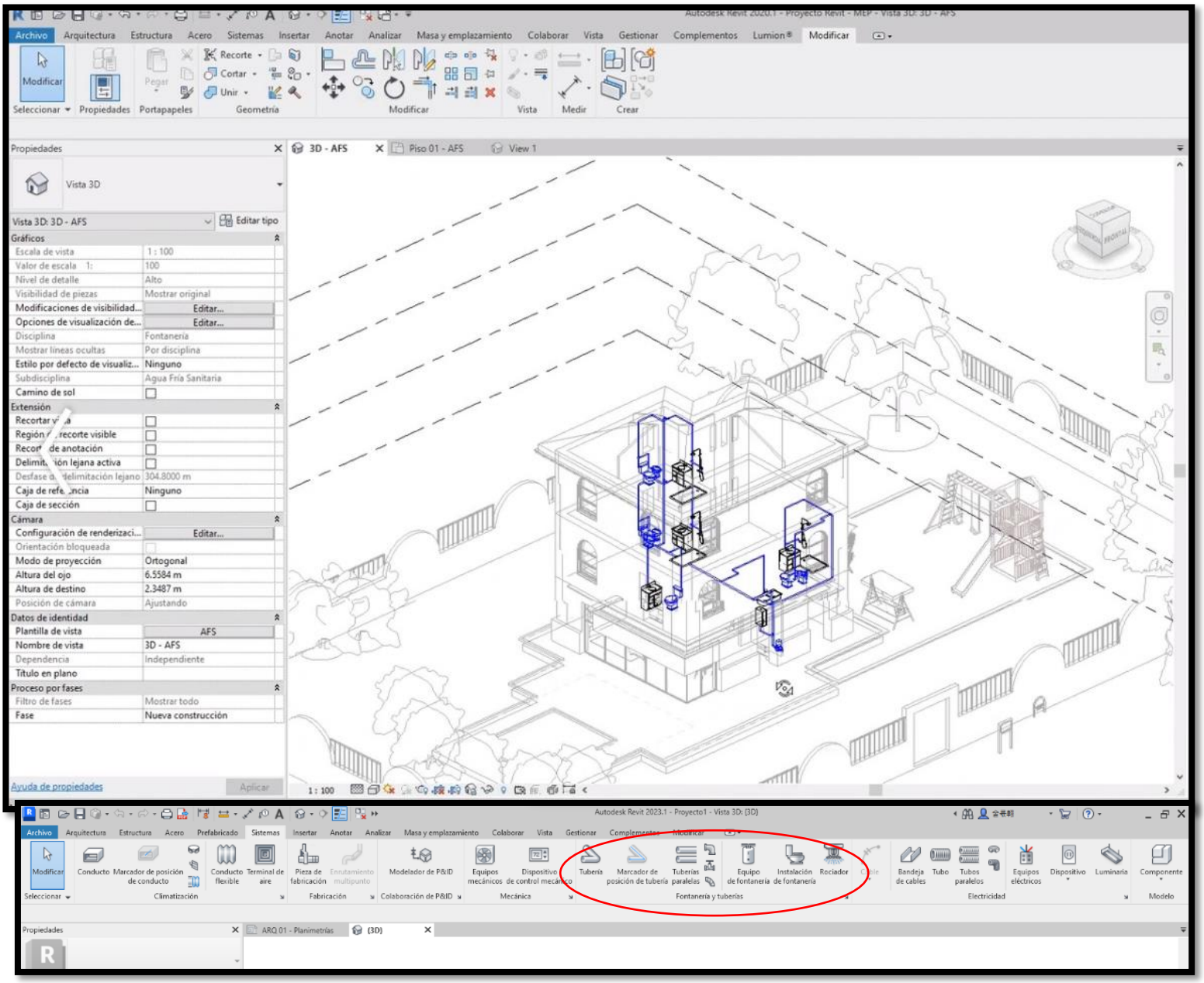


Para la realización de topografía, en el menú superior y en el navegador de proyectos, se puede complementar dicho requerimiento con la información cargada o importada desde un autocadcivil. Esto facilita la colocación de los puntos tomados en terreno para poder emplazar y graficar el diseño de acuerdo a las condiciones del terreno.

Estructuras

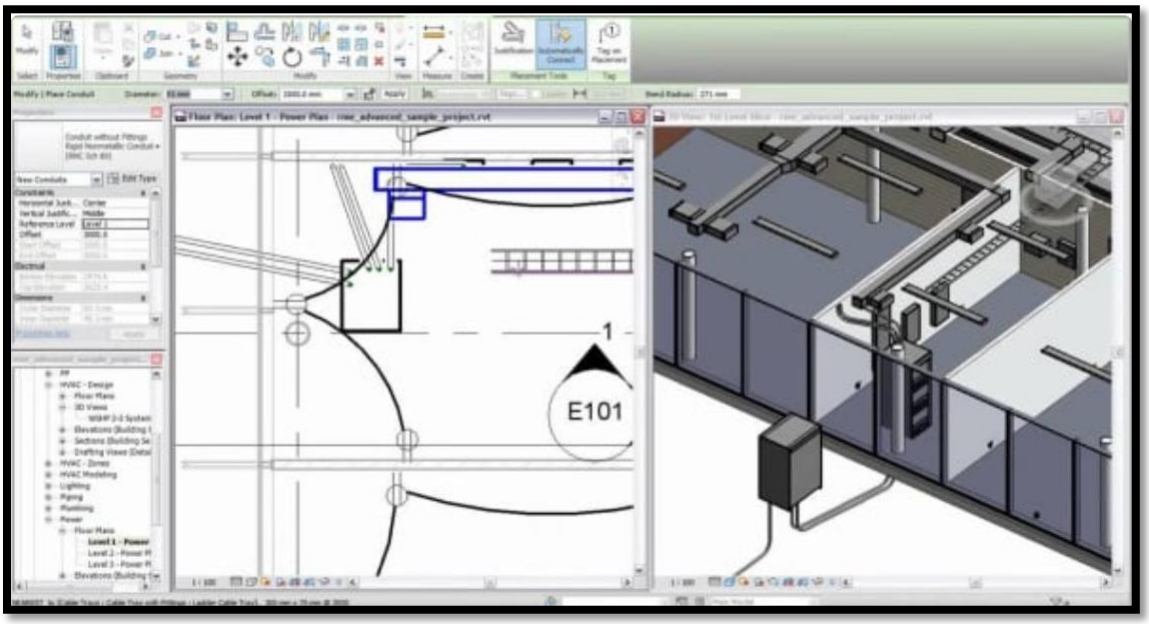


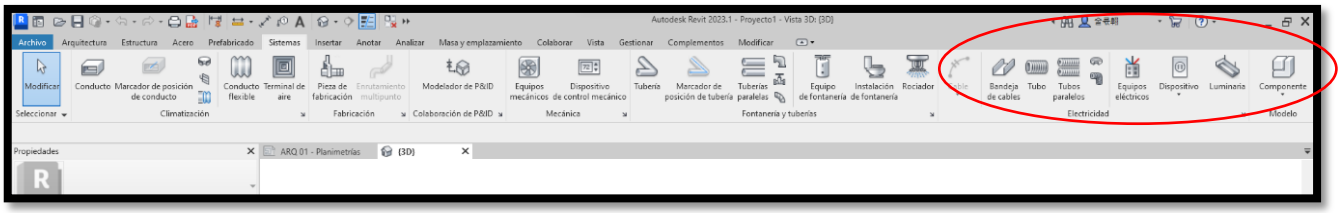
De la especialidad de estructura, si bien existen varios programas en donde se puede realizar, para el caso de REVIT se debe iniciar con la configuración de una plantilla estructural, la cual permite cargar la arquitectura de un proyecto y diseñarla en base a esa necesidad o una nueva plantilla con requerimientos nuevos. Esta plantilla permite realizar el mismo proceso anterior de diseño, configurando las mismas actividades para la realización del proyecto completo.



Respecto de las instalaciones de agua potable y alcantarillas o aguas servidas, se debe realizar configuración de plantilla sobre sistemas y posterior trabajar con el menú superior que se indica en imagen de referencia. Esta plantilla permite realizar el mismo proceso anterior de diseño, configurando las mismas actividades para la realización del proyecto completo.

Instalaciones eléctricas

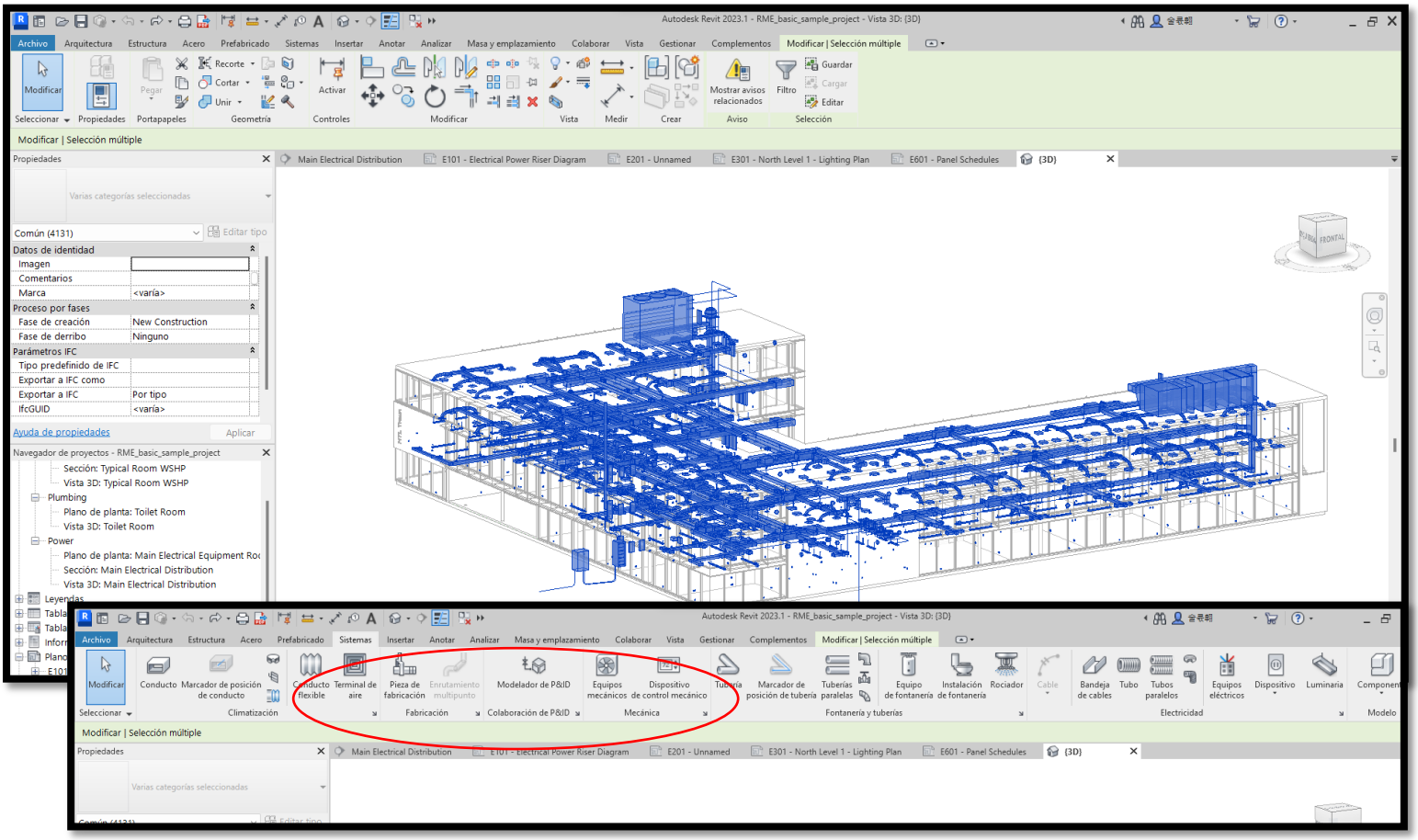




De las instalaciones deléctricas, se debe realizar configuración de plantilla sobre sistemas y posterior trabajar con el menú superior que se indica en imagen de referencia. Esta plantilla permite realizar el mismo proceso anterior de diseño, configurando las mismas actividades para la realización del proyecto completo.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

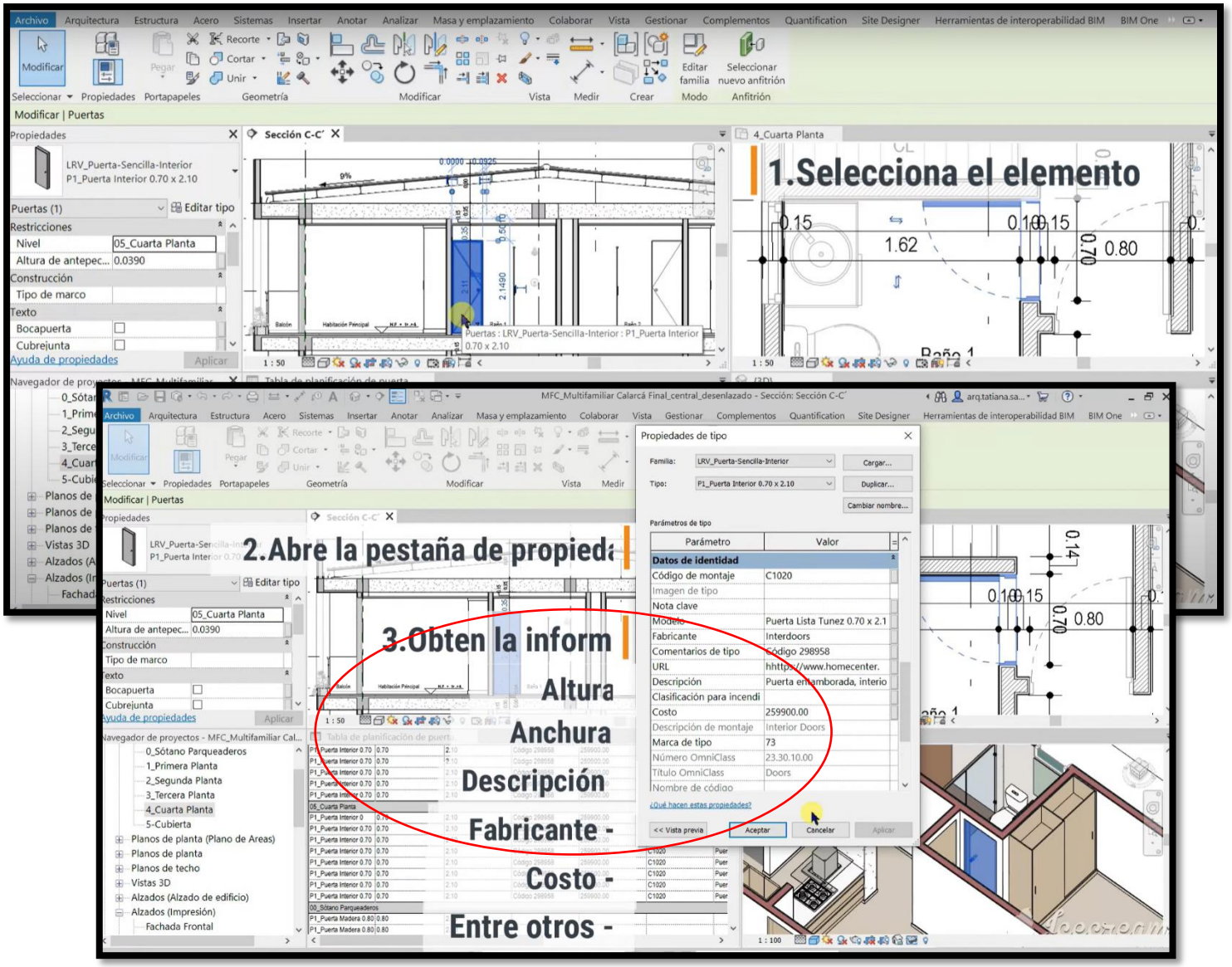
Climatización



Respecto de las instalaciones de climatización, se debe realizar configuración de plantilla sobre sistemas y posterior trabajar con el menú superior que se indica en imagen de referencia. Esta plantilla permite realizar el mismo proceso anterior de diseño, configurando las mismas actividades para la realización del proyecto completo.

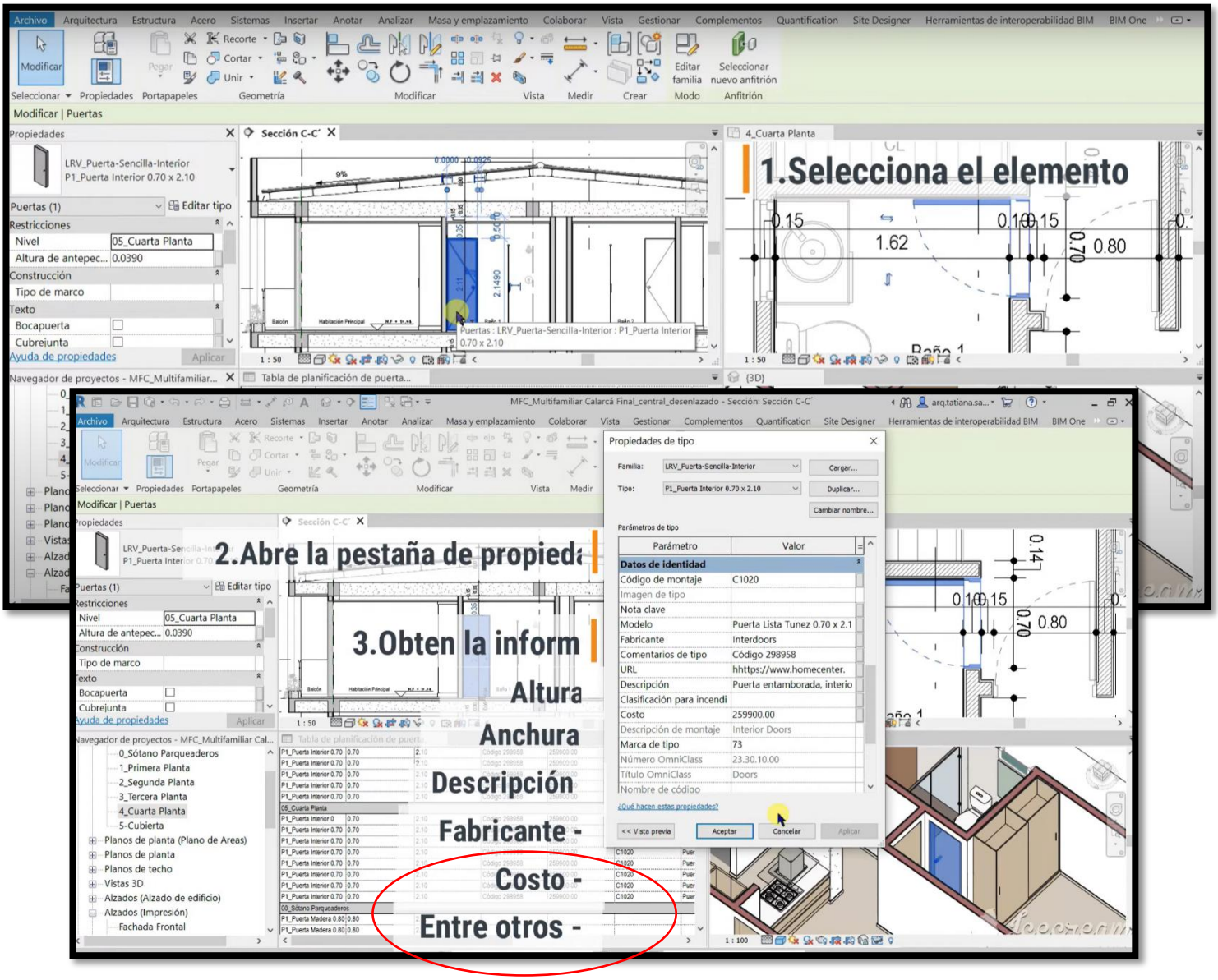
ANTECDENTES TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVOS

Especificaciones técnicas del Proyecto



Para la integración de la descripción de los elementos, es necesario ingresar a las propiedades de cada uno de esto, con el propósito de definir la materialidad y algún otro dato importante de acuerdo a lo que se aprecia en las imágenes de referencia.

Presupuesto del proyecto



Para definir los costos del material, es el mismo proceso anterior, solo que se configura solo la pestaña de costo, para poder generar posteriormente una tabla de cuantificación de costos y tener la totalidad de los elementos. También existen otros programas como Presto que se pueden utilizar para ir definiendo los costos del proyecto en una metodología BIM.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

6. PROTOCOLOS DE LAS 3C

El protocolo de las 3C para la implementación de metodología BIM se refiere a un enfoque que se centra en la Colaboración, la Coordinación y la Comunicación para asegurar el éxito en la adopción de la metodología BIM en la oficina SECPLAN . A continuación, se presenta un protocolo que sigue este enfoque:

1. Colaboración

Objetivo: Fomentar la colaboración entre todos los participantes del proyecto BIM, incluyendo arquitectos, ingenieros, técnicos, profesionales administrativos, JJVV, etc.

Equipo de Proyecto:

- Designar un líder BIM para cada disciplina.
- Establecer reuniones regulares de coordinación (cada dos semanas).

Estándares BIM:

- Definir estándares y protocolos de modelado para todas las disciplinas.
- Garantizar la interoperabilidad entre los modelos.

Plataformas Colaborativas:

- Utilizar plataformas en la nube para facilitar el intercambio de información.
- Implementar herramientas de colaboración en tiempo real.

2. Coordinación

Objetivo: Lograr una coordinación efectiva entre los diversos modelos y disciplinas para evitar conflictos y mejorar la eficiencia.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Modelado 3D

- Establecer una metodología común para el modelado 3D.
- Asegurar la precisión y consistencia de los modelos.

Detección de Conflictos:

- Utilizar software BIM para la detección automática de conflictos.
- Programar revisiones regulares de coordinación (cada semana).

Actualización Continua:

- Mantener los modelos actualizados con los cambios en el diseño.
- Implementar un sistema de control de versiones.

3. Comunicación

Objetivo: Mejorar la comunicación entre todas las partes interesadas para garantizar la comprensión y el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Comunicación Interdisciplinaria

- Establecer canales claros de comunicación entre disciplinas.
- Utilizar herramientas de comunicación eficaces, como reuniones virtuales y mensajería instantánea, aplicación de Hoja de Resoluciones.

Documentación Clara

- Desarrollar protocolos de documentación claros y accesibles.
- Facilitar la creación y distribución de informes y documentación BIM.

Capacitación Continua

- Ofrecer programas de capacitación para todas las partes involucradas.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Garantizar que todos los miembros del equipo estén familiarizados con los principios y prácticas BIM.

Conclusiones

Este protocolo de las 3C para la implementación de la metodología BIM busca asegurar una implementación exitosa, promoviendo la colaboración, coordinación y comunicación efectivas. La adhesión a estos principios contribuirá a optimizar el flujo de trabajo, reducir errores y mejorar la eficiencia en todos los aspectos del proyecto con metodología BIM.

7. INDICADORES KPI

Los Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) son herramientas importantes para medir el éxito y el progreso de los proyectos de la Dirección SECPLAN. Es po resto que se definiran los siguientes:

1. Cumplimiento del Cronograma

Definición: Mide la capacidad del equipo para completar las tareas dentro de los plazos establecidos.

Fórmula: *(Número de tareas completadas a tiempo / Total de tareas) x 100*

Importancia: Un alto cumplimiento del cronograma indica una gestión eficiente del tiempo y recursos.

2. Calidad del Trabajo

Definición: Evalúa la calidad de las entregas y productos finales del proyecto.

Fórmula: *Número de defectos o problemas / Total de entregas o productos*

Importancia: Una baja tasa de defectos sugiere un trabajo de alta calidad y reduce la necesidad de retrabajo.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3. Productividad del Equipo

Definición: Evalúa la eficiencia del equipo en términos de entrega de tareas y cumplimiento de objetivos.

Fórmula: *Tareas completadas / Horas trabajadas*

Importancia: Una alta productividad del equipo indica una utilización efectiva de los recursos y una gestión eficiente.

4. Productividad del equipo con REVIT / SIN REVIT

Definición: Evalúa la eficiencia del equipo en términos del trabajo del equipo con programas como REVIT Y sin REVIT.

Fórmula: *Tiempo que toma la actividad sin REVIT- BIM /Tiempo que toma la actividad con REVIT-BIM * 100*

Importancia: Una alta productividad del equipo con REVIT indica una utilización efectiva de los recursos y una gestión eficiente.

Estos KPI proporcionan una visión holística del rendimiento del proyecto, abarcando aspectos de tiempo, calidad. Sin embargo, es importante adaptar los indicadores a las características específicas de cada proyecto y sector con relación a lo que se trabaja en la Dirección SECPLAN.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

8. PROPUESTAS DE MEJORAS

En las propuestas de mejoras, se van a proponer con relación al desarrollo sostenible, comunicación, Coordinación, capacitación, fortalecimiento, etc., de los cuales se pasan a describir a continuación:

- ✓ Establecer canales de comunicación efectivos para informar a la comunidad sobre los avances y decisiones con relación a proyectos.
- ✓ Fomentar la adquisición de habilidades técnicas y de liderazgo que contribuyan a una gestión más eficiente.
- ✓ Desarrollar plataformas en línea para la participación ciudadana y la presentación de propuestas de proyectos.
- ✓ Mejorar la coordinación con distintas unidades y direcciones del área Municipal y externas al municipio que financian proyectos.
- ✓ Entregar protocolos al equipo para que todos estén familiarizados con el objetivo de la SECPLAN.
- ✓ Implementar sistemas de monitoreo y evaluación para medir el impacto de los proyectos y ajustar estrategias según sea necesario.
- ✓ Tener preparado un documento en drive, con indicadores y procesos para presentar al alcalde u otra autoridad en cualquier momento que se solicite.

Estas propuestas buscan fortalecer la eficiencia, la participación y el impacto positivo de la Secretaría Comunal de Planificación en el equipo de trabajo y en la comunidad en general.

Daniel Paredes Reyes

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Municipalidad de Ercilla
Por una comuna más digna

Trabajo final
Diplomado avanzado en Revit metodología BIM.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Introducción

En la era actual, caracterizada por avances tecnológicos rápidos y desafíos urbanos en constante evolución, la gestión eficiente de proyectos municipales se vuelve fundamental para el desarrollo sostenible y la mejora continua de nuestras comunidades. En este contexto, la adopción de la metodología Building Information Modeling (BIM) emerge como un catalizador indispensable para transformar la manera en que planificamos, diseñamos, construimos y gestionamos infraestructuras a nivel local.

Este Manual de Aplicación de BIM en la SECPLAN de la Municipalidad de Ercilla se concibe como una guía completa y pragmática para orientar a nuestros equipos en el aprovechamiento máximo de las capacidades de esta revolucionaria metodología. BIM no es simplemente una tecnología; es un cambio de paradigma que impulsa la colaboración, la eficiencia y la transparencia en todos los aspectos del ciclo de vida de un proyecto.

¿Por qué BIM en la SECPLAN?

La implementación de BIM no solo representa una modernización tecnológica, sino un compromiso profundo con la mejora de la toma de decisiones, la reducción de costos, la optimización de recursos y, lo más crucial, la creación de entornos urbanos más sostenibles y resilientes. Al adoptar BIM, la Oficina Municipal de Proyectos se posiciona para superar los desafíos tradicionales, abrazando una forma de trabajar que impulsa la innovación y la eficacia.

Contenido del Manual:

Este manual abarca desde los conceptos básicos de BIM hasta estrategias avanzadas de implementación, proporcionando un enfoque escalonado para garantizar una transición suave y efectiva. Exploraremos cómo capacitar a nuestros equipos, seleccionar las herramientas adecuadas, gestionar datos y fomentar una colaboración interdisciplinaria que maximice los beneficios de BIM.

¿Para Quién es Este Manual?

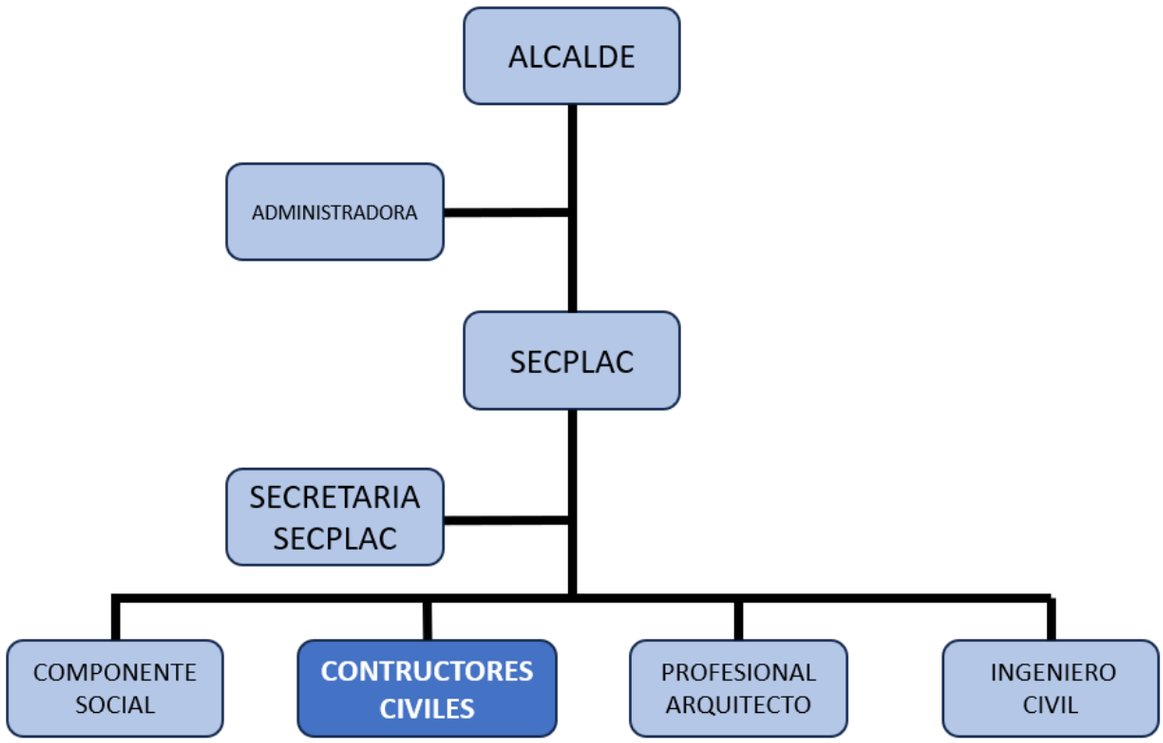
Este manual está diseñado para funcionarios municipales, arquitectos, ingenieros, y todos aquellos involucrados en la gestión de proyectos municipales. Ya sea que esté dando sus primeros pasos en la implementación de BIM o buscando optimizar su uso, encontrará información valiosa y práctica que respalda la transformación digital de su oficina.

La Transformación Comienza Aquí:

Al adoptar BIM, la Oficina Municipal de Proyectos se embarca en un viaje hacia la excelencia operativa y la construcción de comunidades más resistentes. Este manual es su brújula, su herramienta esencial para navegar por las aguas de la transformación digital, asegurando que cada paso que dé esté respaldado por conocimientos sólidos y una visión clara del futuro. ¡Bienvenidos al futuro de la gestión municipal con Building Information Modeling!

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1.- MANUAL DE INFORMACION INTEGRAL
1.1.- ORGANIGRAMA



1.1.1.-Descripcion y alcances de la dirección de Secplac.
En el presente ítem se explican las funciones y alcances que se desarrollan en la dirección de secplan de la comuna.

a.- Director Secplan: Cargo de dependencia alcalde, tiene a su cargo a todo el equipo que compone la dirección de secplac, dentro de las funciones de la secretaría comunal de planificación es realizar funciones de asesoría del alcalde y del concejo, en materias de estudios y evaluación, propias de las competencias de ambos órganos municipales.

b.- Secretaria Secplac: Recibir y despachar correspondencia que se deriva y emite a la dirección, registrando cada una de ellas en el sistema de correspondencia y apoyo administrativo dentro de la dirección secplan.

c.- Componente social: Proporcionar atención social integral, efectuando entrevistas, visitas domiciliarias, contacto con redes sociales de apoyo, y otras gestiones en terreno tendientes a otorgar atención integral acorde a los proyectos.

d.- Constructores Civiles: Grupo compuestos por tres profesionales que tiene por objetivo 1. Revisar los expedientes y efectuar visitas a infraestructura para los efectos de mejorar e incorporar inversión y postulación de recursos. 2.Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades. 3. Encargados de asistir técnicamente a la unidad con el levantamiento técnico, administrativo, legal, diseño de especialidades eléctricas a menor escalas, agua potable y alcantarillado, presupuestos, cubicaciones, especificaciones técnicas, subsanación de observaciones, planos.

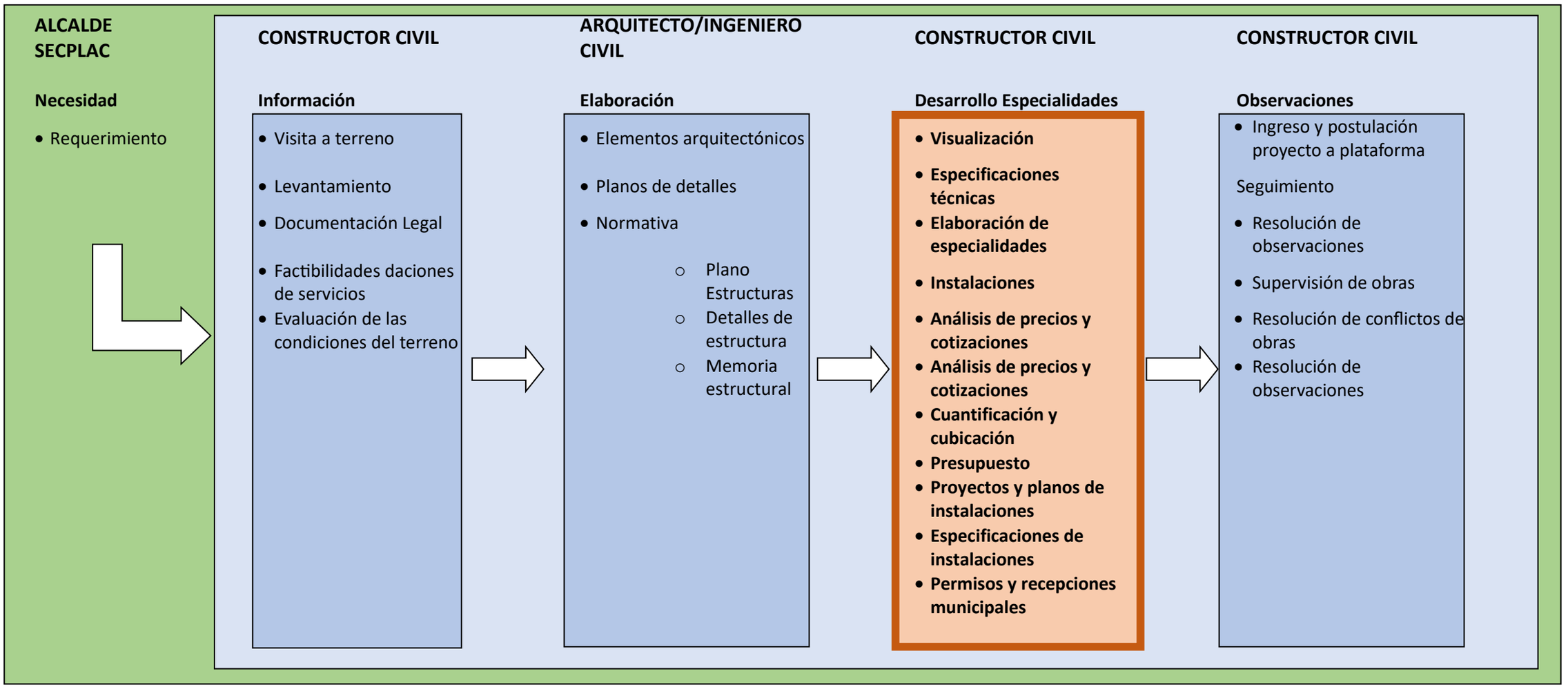
e.- Profesional Arquitecto: Encargado de diseñar una gran variedad de estructuras, ampliaciones, edificios, departamentos, escuelas, bibliotecas y centros atención médica y diferentes tipos de infraestructura urbana, cumplimiento de normativa y legislación vigente.

f.- Profesional Ingeniero Civil: Profesional encargado de diseñar estructuralmente los diseños entregado por parte del arquitecto.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1.2.- Mapa de procesos

MAPA DE PROCESOS



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1.3.- Descripción de cada una de las actividades incorporando Revit/Bim estas deben ser con el estándar de calidad esperado (descripción)

A modo de contextualizar, conformando una línea de tiempo, se reciben los requerimientos de parte del alcalde la que se canaliza y se da la bajada a través de la jefatura directora de Secplac. Generándose las etapas que se describen a continuación:

1.3.1.-Constructor Civil

Levantamiento de la información: Como esta unidad se compone mayoritariamente de **constructores civiles**, se interviene en diferentes etapas de los procesos de formulación de los proyectos a desarrollar. Se comienza con la intervención y desarrollo del primer eslabón de esta cadena llamada formulación y diseño de proyectos.

- **Visita a terreno:** Se identifica el terreno a intervenir evaluando las condiciones topográficas, dimensiones, riesgos y dificultades que podría presentar sus condiciones más favorables y dificultades.
- **Levantamiento:** Se toman medidas del terreno, la infraestructura existente, condiciones de las infraestructuras y se evalúan las primeras ideas generándose un croquis o borrador.
- **Documentación Legal:** Se comienza con la información de propiedad, se corrobora que cumpla con los requisitos mínimos exigidos, certificado dominio vigente, rol, certificados emitidos por la dirección de obras municipales.
- **Factibilidades daciones de servicios:** Solicitar y verificar que el recinto cumpla con la normativa exigible en relación a la dotación de servicios de agua potable, alcantarillado, electricidad, etc.
- **Evaluación de las condiciones del terreno:** Se realiza una inspección visual de lugar a intervenir verificando que reúna las condiciones mínimas para el desarrollo del proyecto, terreno con una capacidad visual que sea admisible en cuanto a soporte estructural, que no esté en zona inundable, peligro de derrumbe, cercano a un tendido eléctrico de alta tensión, etc.

Con metodología Bim

De manera global en este ítem al incorporar la "**metodología bim"**, se vería reflejado en cada una de las actividades de forma inmediata al entregarle una información más exacta que permita un mejor diseño y desarrollo para el proyecto. Esto se vería reflejado al entregarle datos más completos al diseñador y proyectista arquitectónico, se incorporaría el volumen del terreno derivando en una mejor planificación de ejecución, reduciendo los imprevistos por condiciones topográficas del terreno. Esto al ser generado un protocolo de entrega de información mínima que se a su vez se ira enriqueciendo con cada nueva iniciativa que se impulse, como hojas de procedimiento y rutas.

1.3.2.-Arquitecto/Ingeniero Civil

A.-Elaboración Área Arquitectura: Con la información levantada, y recopilada el arquitecto procede a ejecutar sus funciones de creación, diseño, normativa.

- **Elementos arquitectónicos:** Generar planos emplazamiento, plano planta, plano elevaciones, de cubierta según requerimiento del proyecto.
- **Planos de detalles:** Se confecciona planimetría con diferentes detalles de uniones, plano de escantillones con cada elemento arquitectónico.
- **Normativa:** Arquitecto encargado de dar cumplimiento con la normativa vigente a cada uno de sus proyectos, verificar cumplimiento con la ley general de urbanismo y construcción, Ordenanza general de urbanismo y construcción.

B.-Elaboración Área ingeniería civil: Una vez que el arquitecto termina con su diseño y generar los elementos arquitectónicos, es el ingeniero civil el encargado de desarrollar los componentes estructurales, dándole sustentabilidad estructural al proyecto diseñado.

- **Plano Estructuras:** Se encarga de generar los respectivos planos de estructura, plano de fundaciones, plano de planta estructural, plano de cubierta.
- **Detalles de estructura**: Se encarga de generar la planimetría de los detalles en las uniones entre cada uno de los elementos especificando grafica y textualmente sus componentes.
- **Memoria estructural:** dando cumplimiento a las exigencias legales se encarga de entregar el sustento numérico (calculo estructural) dándole el respaldo y patrocinio requerido.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Con metodología Bim

El realizar el diseño con sofwer para bim es un ayuda importante al estar hablando un solo idioma conceptual y técnico, ayudando la elaboración de las especialidades que se deben generar en etapas mas avanzadas de los proyectos.

1.3.3.-Constructor Civil

Desarrollo Especialidades: Con el producto derivado del arquitecto y posterior fundamentación estructural se es tiempo del desarrollo de las especialidades que se derivan de estos como se detallan a continuación.

- **Visualización:** con esta se busca una revisión prematura y superficial y un primer acercamiento, que busca familiarizarse con el diseño, esto al implementarse con bim genera una impresión mucho más acabada y cercana a la realidad la cual va más allá de tener que imaginarse una forma. Con la metodología esto ya se integra de una manera más acabada generando un producto visualmente más tangible.
- **Especificaciones técnicas:** Una vez terminado el diseño del proyecto por parte del arquitecto y diseño estructural en conjunto con los planos se está en condiciones de confeccionar las especificaciones técnicas.
- **Elaboración de especialidades:** Se deben elaborar los proyectos de cada una de las especialidades de instalaciones, agua potable, alcantarillado, circuitos eléctricos, cálculos de carga, planos para cada una de ellas.
- **Instalaciones:** Se confeccionan planos de agua potable caliente y fría por separado, planos de alcantarillado, planos eléctricos detallados y separados por línea de fuerza y línea de iluminación.
- **Análisis de precios y cotizaciones:** Se deben generar los valores para cada partida que el proyecto requiera, las cuales son generadas a través de los profesionales del área constructiva
- **Cuantificación y cubicación:** Es labor del constructor civil, la cubicación de cada una de las partidas que se van generando dentro de una obra.
- **Presupuesto:** Una vez terminada las tareas antes mencionadas se continua con la confección del presupuesto con sus respectivos ajustes.
- **Proyectos y planos de instalaciones:** En conjunto con cada uno de los planos de especialidades se deben acompañar de especificaciones técnicas las cuales se confeccionan de acuerdo al plano de especialidades.
- **Especificaciones de instalaciones:** Se deben generar las especificaciones para cada una de las especialidades de modo de generar un proyecto técnico informativo pero fidedigno de modo que el contratista pueda ingresarlo a cada servicio pertinente.
- **Permisos y recepciones municipales:** Se deben tramitar todos los permisos municipales que la obra requiera, y documentación anexa.

Con metodología Bim

En este apartado es donde ha cobrado mayor relevancia el uso del software y realizar énfasis en la metodología BIM, esto a causa del ahorro de tiempo que genera la implementación de dicha metodología. Se genera una visualización con los principales conflictos que pudieran generar, interferencias varias en las instalaciones mep, alumbrado, estructural, se minimizan los riesgos y trabajos innecesarios, sin dejar de mencionar la infinidad elementos que se van actualizando constantemente en post de un mejor y trabajo más limpio, además cualquier cambio por alguna observación o si se requiera una reducción ya sea de costos u otro motivo solo se debe modificar una sola vez ya que esta metodología trabaja en conjunto tipo cadena, no solo en plano**.**

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1.3.4.-Constructor Civil

Observaciones: Una vez presentado los proyectos a los distintos organismos públicos, son revisados y generalmente devueltos a creación municipal con una serie de observaciones que se empiezan a trabajar dependiendo al profesional que sea asignada.

- **Ingreso y postulación proyecto a plataforma:** Se ingresan los proyectos de infraestructura a diferentes plataformas de forma online y en algunos casos también debe ser presencial.
- **Seguimiento:** se debe estar haciendo el seguimiento del proyecto, para cumplir los requerimientos lo antes posible.
- **Resolución de observaciones:** una vez de vuelta el proyecto, se debe trabajan en todas las observaciones realizadas por la unidad revisora, ya sean de carácter administrativo, como factibilidades documentos de terrenos entre otros y también técnicos, como observaciones en diseño, especificaciones técnicas y presupuesto.
- **Supervisión de obras:** ya resueltas todas las observaciones, se da elegibilidad al proyecto, y viene la etapa de licitación, donde se lo adjudica una empresa constructora, y el equipo en conjunto con la inspección técnica, deben velar por que el proyecto se enmarque dentro de los términos técnicos antes trabajados.
- **Resolución de conflictos de obras:** hay casos en que las obras presentan conflictos de distintos tipos principalmente detalles constructivos, los cuales deben ser consensuados entre la unidad técnica, la inspección y el contratista, y velar por el buen desarrollo del proyecto
- **Resolución de observaciones:** una vez consensuadas las partes se acuerda abordar las observaciones según lo planteado, lo cual debe quedar plasmado en el libro de obra, y da paso a que el contratista pueda seguir con las obras

Con metodología Bim

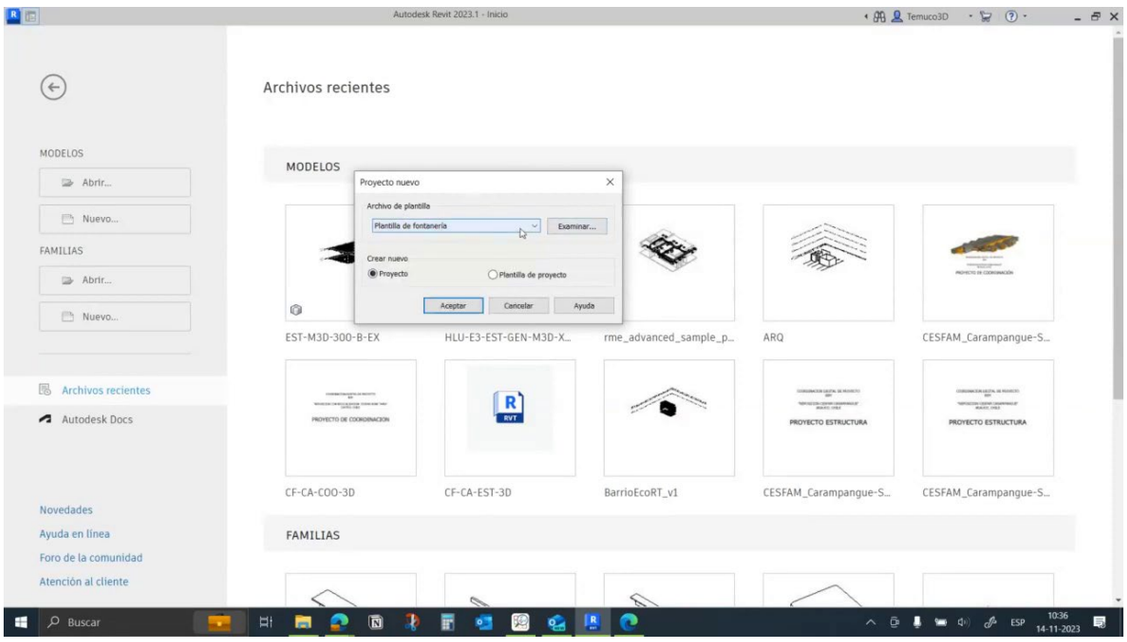
Al incorporar la metodología BIM para el caso de las observaciones, es muy productivo el hecho de que, al tener que modificar los antecedentes observados, se generaría un cambio en todas las especialidades del proyecto, lo que implicaría en menor tiempo de detalles y menos errores al momento de construir la obra, ya que pasa que muchas veces, al estar trabajando con diseños separados, quedan componentes del trabajo original y otros de lo observado, que posteriormente derivan en incongruencias entre lo proyectado y lo construido.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1.4.- insumos, procesos, productos con resultados de calidad esperados.

MANUAL Y ANALISIS DE PROYECTOS DE ESPECIALIDADES DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO EN REVIT/BIM.
1 INICIAR PROYECTO

Desarrollo de proyecto de agua potable y alcantarillado.



Pasos:

1.- Abrir REVIT

2.- Iniciar nuevo proyecto

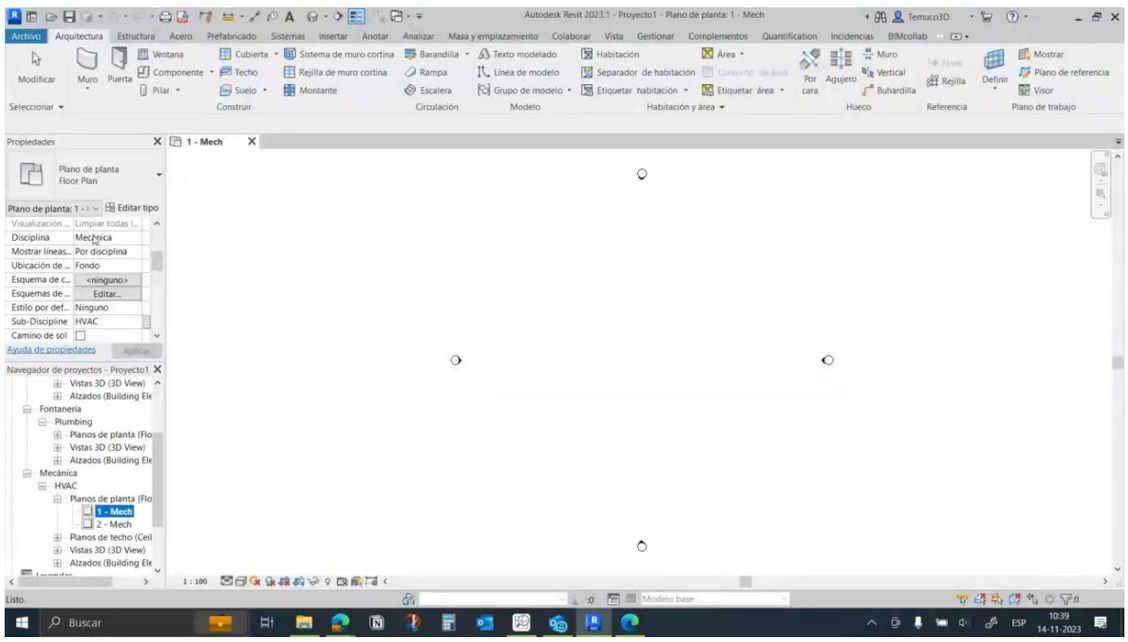
3.- Seleccionar plantilla sistemas “métrico”

4.- Aceptar

2 CONFIGURAR DISCIPLINA Y SUBDICIPLINA

Es necesario seleccionar la disciplina y subdisciplina para realizar una correcta coordinación y configurar los planos de planta de acuerdo con las especialidades a desarrollar.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA



Pasos:

1.- En cuadro de propiedades seleccionar disciplina y subdisciplina.

2.- Una vez seleccionadas se debe aplicar los cambios.

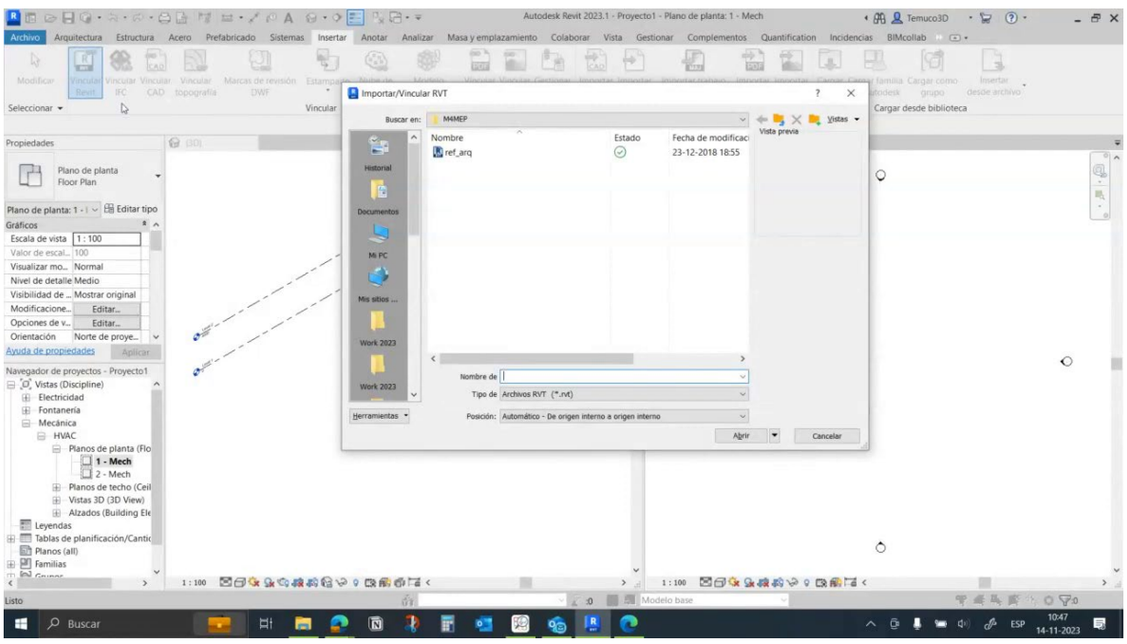
3.- Seleccionar plano según disciplina en navegador de proyecto.

4.- Iniciar vista en 3D.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

3 CARGAR PROYECTO DE ARQUITECTURA/ESTRUCTURA

Es necesario vincular el modelo de arquitectura y/o estructura del proyecto, para desarrollar las diferentes especialidades. Se pueden importar proyectos de diferentes plataformas de software en el estándar IFC para BIM.



Pasos:

1.- Seleccionar pestaña “Insertar”.

2.- Seleccionar el tipo de archivo a vincular REVIT/IFC/CAD

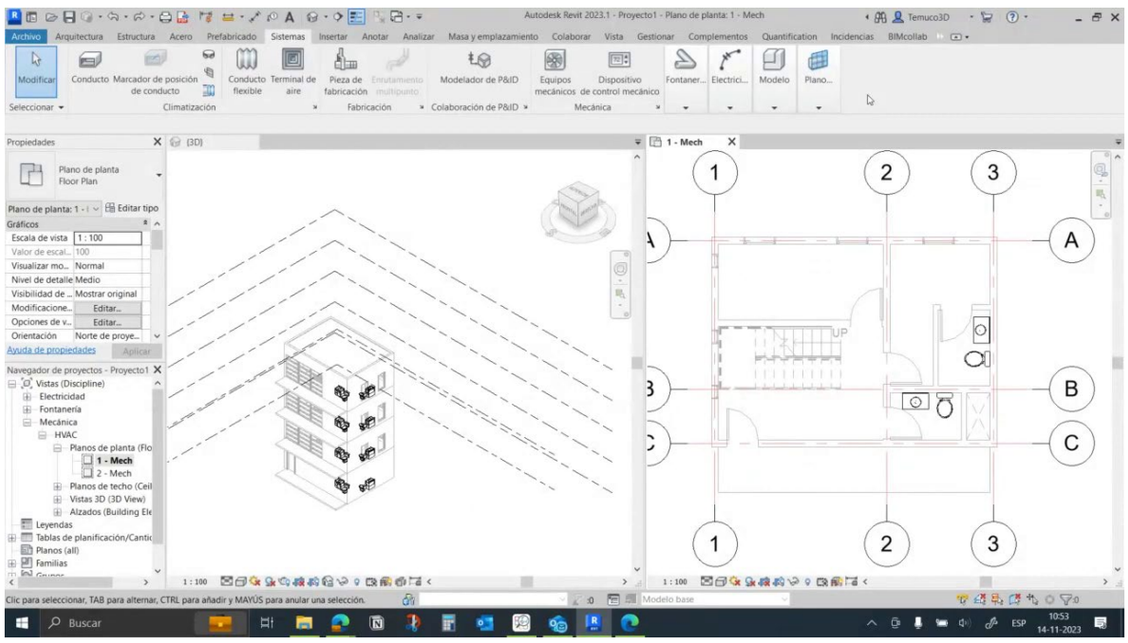
3.- Se debe seleccionar el archivo de arquitectura y/o estructura del proyecto.

4.- Dar en Abrir.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4 DESARROLLAR SISTEMA MEP

Con el proyecto de arquitectura/estructura ya vinculada, podemos desarrollar las diferentes disciplinas.



Pasos:

1.- Seleccionar pestaña “Sistemas”.

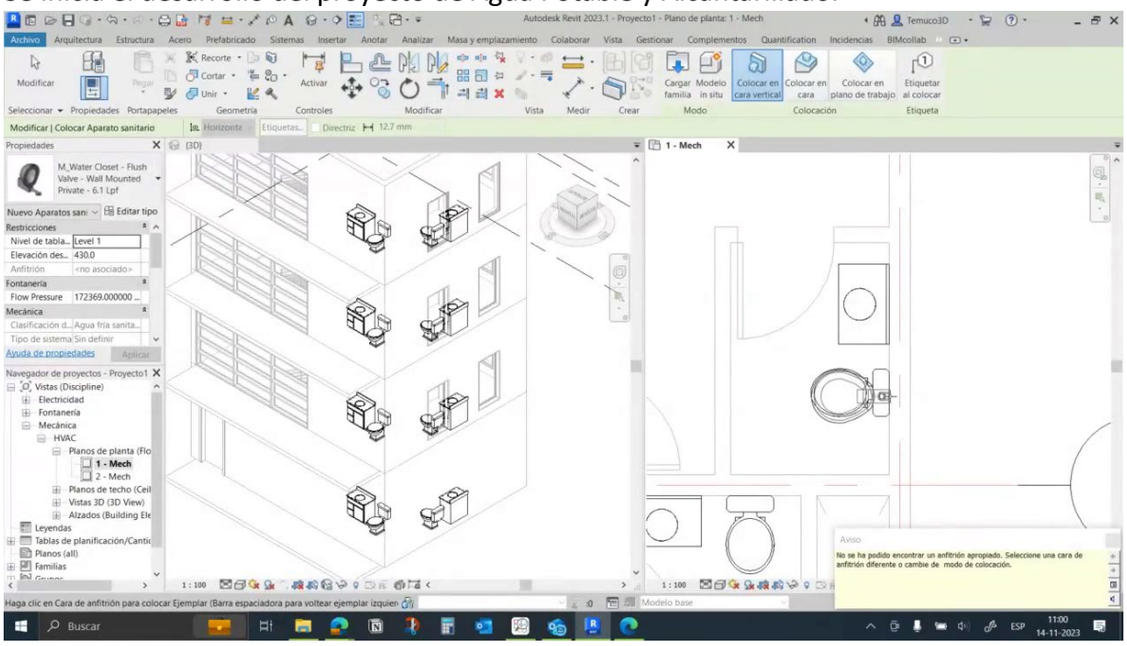
2.- Seleccionar herramienta Fontanería como la especialidad a desarrollar.

3.- Se debe seleccionar Instalación de Fontanería.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

5 INSERTAR ELEMENTOS DE FONTANERIA

Se inicia el desarrollo del proyecto de Agua Potable y Alcantarillado.



Pasos:

1.- En la pestaña “Propiedades”, Seleccionar artefacto a insertar.

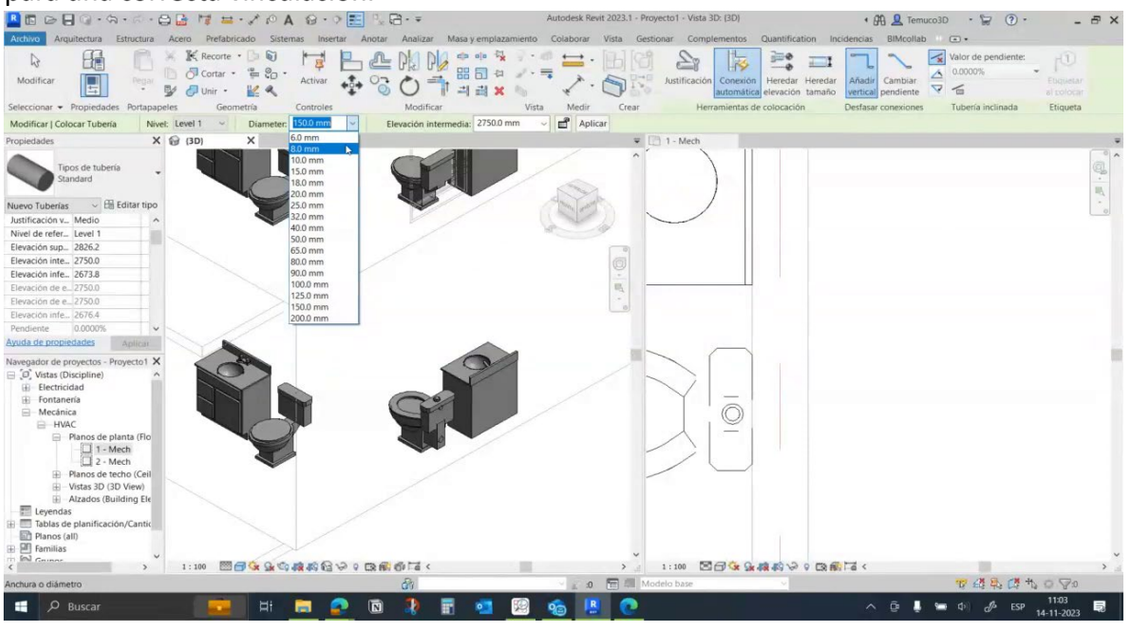
2.- Seleccionar tipo de artefacto MEP a insertar y sus propiedades.

3.- Definir parámetros para su inserción.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

6 DEFINIR PARAMETROS PARA CADA ELEMENTO

Una vez seleccionado el tipo de artefacto o elemento a insertar, se deben verificar sus parámetros para una correcta vinculación.



Pasos:

1.- Se deben definir diámetros, altura de instalación, etc.

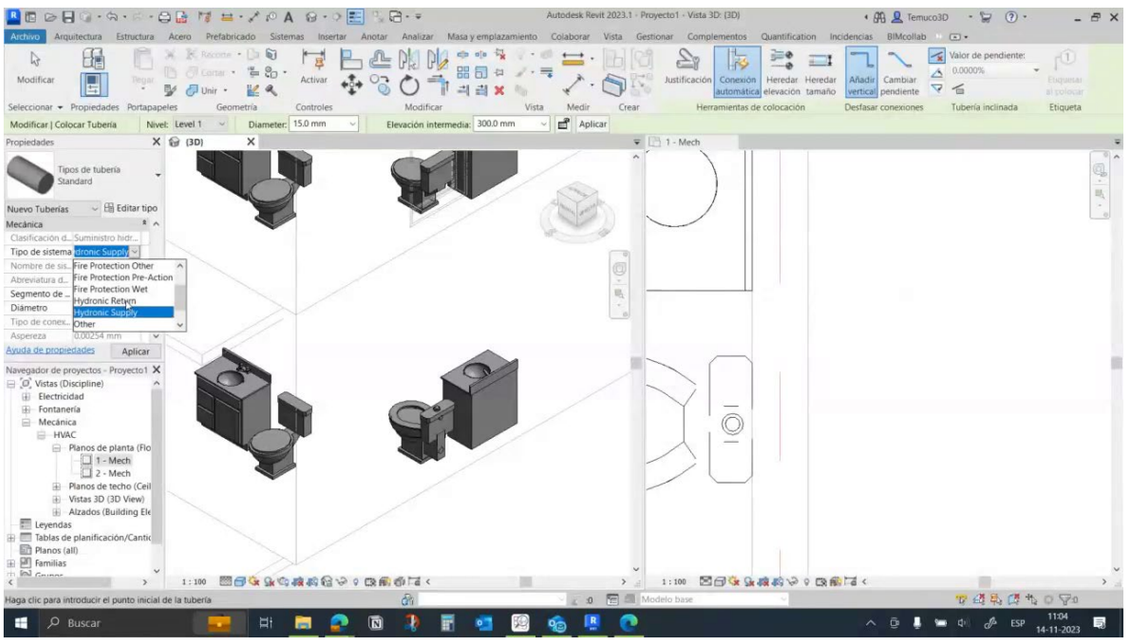
2.- Se debe seleccionar el anfitrión donde será instalado (muro).

3.- Definir su ubicación, en concordancia con la normativa vigente.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

7 DEFINIR TIPO DE SISTEMA PARA TUBERIAS

Una vez definido sus parámetros se debe seleccionar el tipo de sistema al que pertenece cada instalación.



Pasos:

1.- Se deben definir el tipo de sistema al que pertenece cada instalación.

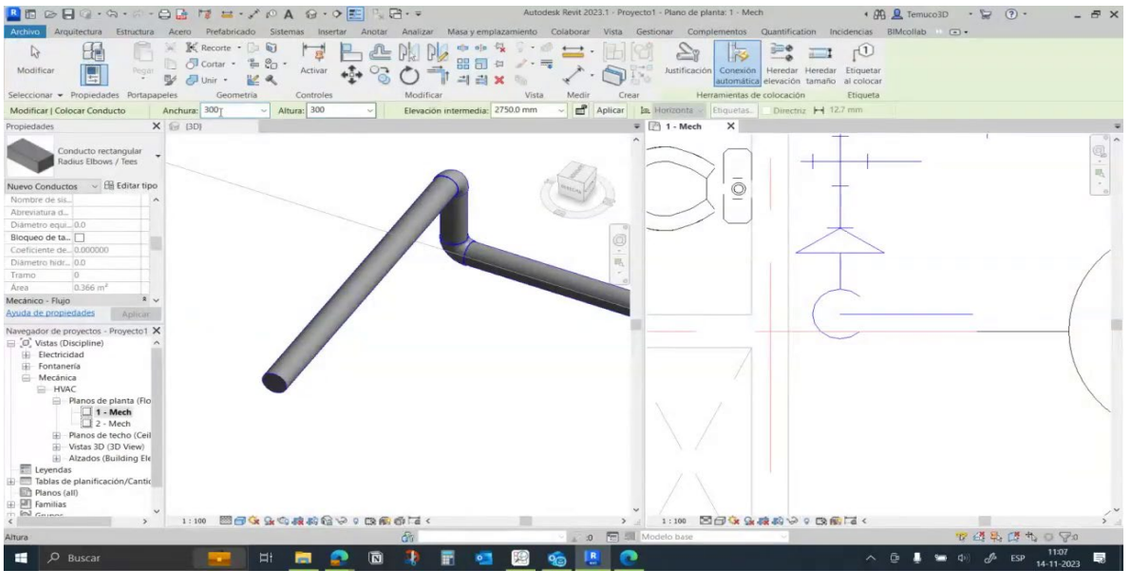
2.- Se debe definir las propiedades del elemento.

3.- Definir su ubicación, en concordancia con la normativa vigente.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

8 REALIZAR TRAZADO DE REDES

Se realizará la proyección de las redes para posteriormente unir los diferentes artefactos y/o elementos del sistema de alcantarillado.



Pasos:

1.- Se deben definir el diámetro cada instalación.

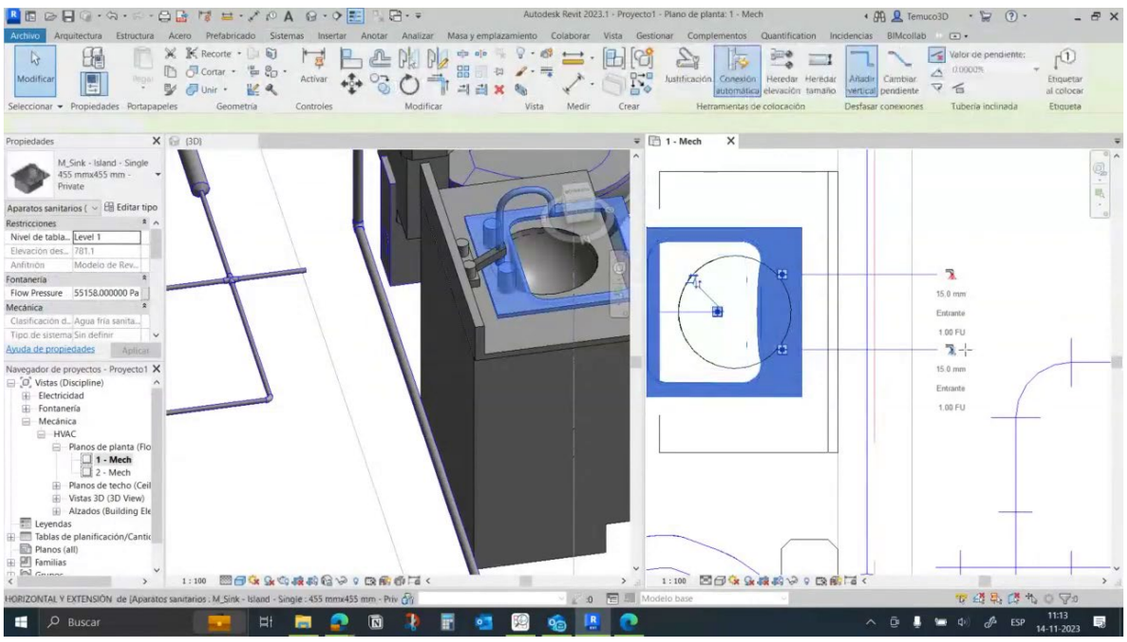
2.- Se debe definir la altura.

3.- Se debe definir el tipo de instalación.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

9 REALIZAR CONEXIÓN DE ARTEFACTOS A LA RED

Se realizará la conexión de los artefactos a las redes.



Pasos:

1.- Hacer clics en crear tubería.

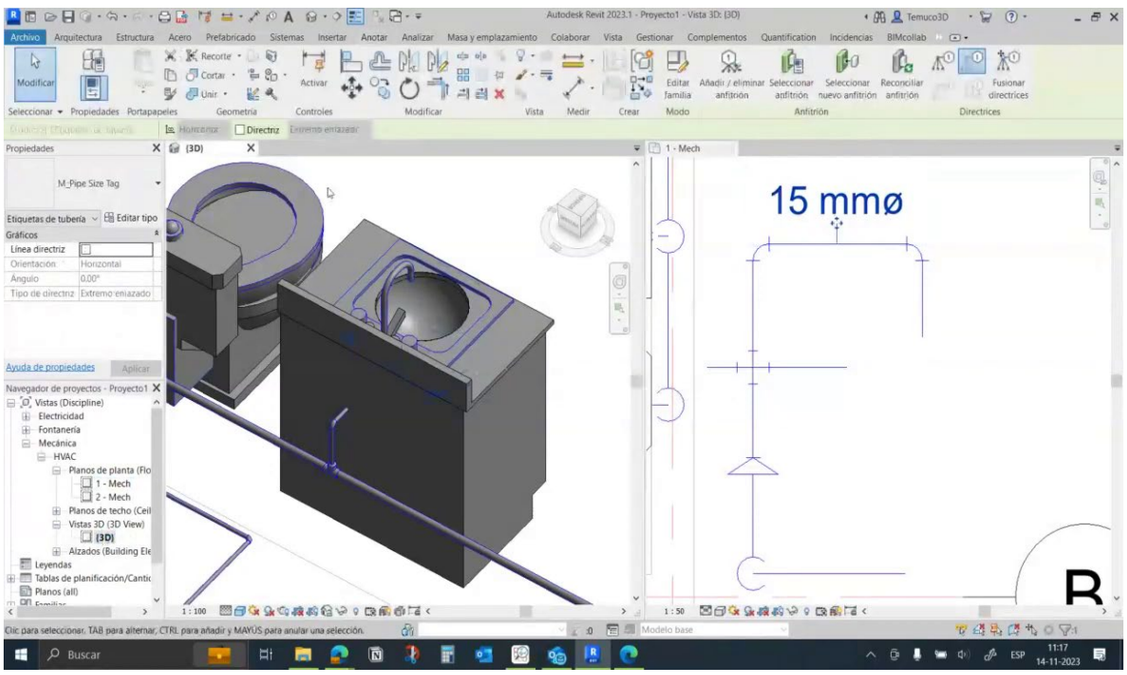
2.- Se deben definir trazado para su instalación.

3.- Se debe definir la altura.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

10 ETIQUETAR ELEMENTOS

Se realizará la descripción de cada artefacto y trazado.



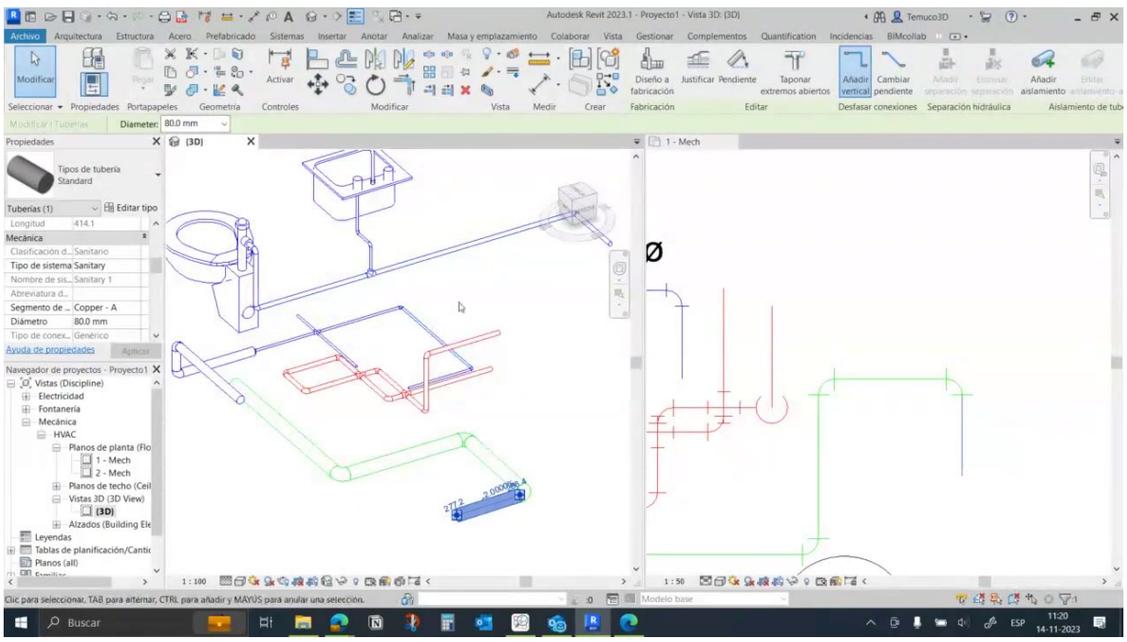
Pasos:

1.- Se dispondrán etiquetas para describir las redes, extensión y diámetros.

11 TRAZADO DE REDES AGUA FRIA, AGUA CALIENTE Y ALCANTARILLADO

Se realizará el trazado de todas las redes necesarias para el funcionamiento del proyecto sanitario.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA



Pasos:

1.- Se realizará el trazado de las redes y sus cotas, definiendo sus parámetros para cada elemento.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1.5.- Carta gantt (debe quedar compartida para todos los actores).

1.5.1- detalle de actividad sin BIM vs con BIM

CONSTRUCTOR CIVIL	N° DE HORAS DE ACTIVIDAD SIN REVIT/BIM	N° DE HORAS DE ACTIVIDAD CON REVIT/BIM
Información		
Visita a terreno	1	1
Levantamiento		
Documentación Legal	1	1
Factibilidades daciones de servicios	1	1
Evaluación de las condiciones del terreno	2	1

ARQUITECTO /ING. CIVIL	N° DE HORAS DE ATIVIDAD SIN REVIT/BIM	N° DE HORAS DE ATIVIDAD CON REVIT/BIM
Elaboración		
Elementos arquitectónicos	8	4
Planos de detalles	14	5
Normativa	10	10
Plano Estructuras	20	5
Detalles de estructura	10	3
Memoria estructural	2	2

CONSTRUCTOR CIVIL	N° DE HORAS DE ATIVIDAD SIN REVIT/BIM	N° DE HORAS DE ATIVIDAD CON REVIT/BIM
Desarrollo Especialidades		
Visualización	**2**	**1**
Especificaciones técnicas	**8**	**8**
Elaboración de especialidades	**4**	**2**
Instalaciones	**6**	**2**
Análisis de precios y cotizaciones	**8**	**6**
Cuantificación y cubicación	**10**	**2**
Presupuesto	**8**	**2**
Proyectos y planos de instalaciones	**6**	**4**
Especificaciones de instalaciones	**4**	**3**
Permisos y recepciones municipales	**5**	**3**

CONSTRUCTOR CIVIL	N° DE HORAS DE ATIVIDAD SIN REVIT/BIM	N° DE HORAS DE ATIVIDAD CON REVIT/BIM
Observaciones		
Ingreso y postulación proyecto a plataforma	2	2
Seguimiento	8	8
Resolución de observaciones	4	2
Supervisión de obras	6	2
Resolución de conflictos de obras	8	6
Resolución de observaciones	10	2

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

2.- DISEÑO DE PROTOCOLOS DE 3C QUE LES AYUDARAN A EJECUTAR CADA ACTIVIDAD CON EL NIVEL DE CALIDAD ESPERADO INCORPORANDO REVIT/BIM.

2.1.- Hojas de resoluciones (HR) para toma y entrega de pedidos.

EMPRESA O ASUNTO:	REUNIÓN:	FECHA: LUGAR:	HORA:
PARTICIPANTES:			
DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS:			
PUNTOS PENDIENTES: A ESTUDIAR:		A CONTROLAR:	
RESOLUCIONES:			

2.2.- reuniones de profesionales que requiera cada acción

EMPRESA O ASUNTO: MUNICIPALIDAD DE ERCILLA	REUNIÓN: ACUERDOS DISEÑO BANDEJON CENTRAL AV ERCILLA	FECHA :18-01-2024 LUGAR: ZOOM	HORA: 9:30 HORAS
PARTICIPANTES: OFCINA TECNICA SERVIU ARAUCANIA, DIRECCION DE ARQUITECTURA, EQUIPO SECPLAN MUNICIPALIDAD DE ERCILLA.			
DOCUMENTOS DISTRIBUIDOS: PLANOS PROYECTO APROBADO BANDEJON CENTRAL AVENIDA ERCILLA			
PUNTOS PENDIENTES: A ESTUDIAR: PLANOS NUEVO ESPACIO DE ARTESANOS Y EMPRENDEDORES COMUNA DE ERCILLA		A CONTROLAR: SE RELIZARA CONTROL DE AVANCE EN 7 DIAS MAS.	
RESOLUCIONES:			
SERVIU	DAN V.B PARA PODER AMPLIAR ESPACIO PARA ARTESANOS Y LOS EMPRENDEDORES DE LA COMUNA, EN PROYECTO YA TRABAJADO Y APROBADO CON ANTERIORIDAD, CON EL COMPROMISO DE APURAR LOS PROCESOS		
D.A	QUEDA PENDIENTE LA RESOLUCIÓN DE DOS PROPUESTAS DE DISEÑO EN FORMATO IFC PARA EL ESPACIO OCUPADO POR LOS ARTESANOS Y EMPRENDEDORES DE LA COMUNA.		
SECPLAN	SE COMPROMETE A TENER RESPUESTA A LOS LINEAMIENTOS SOLICITADOS POR LA DIRECCIÓN DE ARQUITECTURA, RESPECTO AL ESPACIO DONDE IRÁ EMPLAZADO EL ESPACIO PARA LOS ARTESANOS Y EMPRENDEDORES.		
TODOS	SE ACUERDA REUNION PARA 26//01/2024 CON TODOS LOS ACTORES RELACIONADOS AL PROYECTO		

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

2.3.- otras funcionalidades que entrega revit-bim

La metodología te entrega y grafica niveles del proyecto, que te facilita la interacción con diferentes actores en lo cuales se puede compartir en tiempo mas cercano a su realidad en un punto "X" de línea de tiempo, te obliga y permite tener 1.-Una estrategia con un diagnóstico y planificación, definiendo y controlando una planificación, 2.- Personas con roles asignados dentro del esquema de desarrollo Bim, 3.-Estandarizar procesos como levantamientos, requerimientos, medición sobre metas propuestas, 4.- Tecnología, y capacitación, obligando y haciendo más amigable los software.

Estas ayudan a mejorar toma de decisiones, mejora la calidad, se obtiene una colaboración mas rápida, se transparenta la información y reduce ineficiencias.

3.- DESCRIPCION DE COMO LOS APRENDIZAJES Y ACTIVIDADES DEL DIPLOMADO LES AYUDAN A MEJORAR LOS SIGUIENTES INDICADORES

3.1..- (tiempo que toma la actividad revit-bim / tiempo que toma la actividd sin revit-bim)*100

3.2.- (costo que toma la actividad revit-bim / tiempo que toma la actividd sin revit-bim)*100

3.3.- (N° de proyectos AT entregados dentro del plazo /N° de proyectos totales AT)*100

3.4.- (N° de proyectos totales entregados dentro del plazo /N° total de proyectos requeridos)*100

3.5.- (N° de proyectos AT observados/N° total de proyectos AT)*100

3.6.- (N° de proyectos totales observados/N° total de proyectos requeridos)*100

CONSTRUCTOR CIVIL	N° DE HORAS DE ATIVIDAD SIN REVIT/BIM	N° DE HORAS DE ATIVIDAD CON REVIT/BIM	3.1 PORCENTAJE DE TIEMPO GANADO AL IMPLEMENTAR REVIT/BIM	3.2 PORCENTAJE DE GANANCIA QUE TOMA LA ACTIVIDAD CON REVIT/BIM
			(Tiempo sin Revit-BIM/tiempo con Revit-BIM)*100	(costo sin Revit-BIM/costo con Revit-BIM)*100
Disciplinas				Valor hora $10.000.-
Visualización	2	1	200%	200%
Elaboración de especialidades	4	2	200%	200%
Estructuras	4	3	133%	133%
Instalaciones	6	2	300%	300%
Especificaciones técnicas	8	8	0%	0%
Permisos y recepciones municipales	5	3	166%	166%
Análisis de precios y cotizaciones	8	6	133%	133%
Cuantificación y cubicación	10	2	500%	500%
Presupuesto	8	2	400%	400%
Proyectos y planos de instalaciones	6	4	150%	150%
Especificaciones de instalaciones	4	3	133%	133%

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4.- Propuestas de mejoras

4.1.- Descripción de propuestas y acciones concretas de mejora en base al aprendizaje adquirido en el diplomado aplicada a sus acciones.

Propuesta de mejora

Después de la implementación exitosa de Building Information Modeling (BIM) en la Oficina de Proyectos Municipales, se han identificado varias oportunidades de mejora y acciones concretas para optimizar aún más el uso de BIM y fortalecer los procesos de gestión municipal. Estas propuestas se basan en el aprendizaje adquirido durante la implementación inicial y tienen como objetivo impulsar la eficiencia, la colaboración y la calidad en la ejecución de proyectos municipales.

Propuestas de Mejora:

1. **Ampliación de la Formación en BIM:**
   - Propuesta: Implementar programas de formación continua en BIM para el personal de la Oficina Municipal de Proyectos.
   - Acciones Concretas:
     - Desarrollar módulos de formación avanzada para perfeccionar las habilidades existentes.
     - Incorporar sesiones específicas según el rol de cada miembro del equipo.
     - Facilitar el acceso a recursos de formación en línea y tutorías especializadas.
2. **Integración de BIM en la Planificación Estratégica:**
   - Propuesta: Incorporar BIM de manera integral en la planificación estratégica de proyectos municipales.
   - Acciones Concretas:
     - Establecer un equipo dedicado para evaluar y seleccionar proyectos potenciales para la implementación de BIM.
     - Integrar criterios BIM en la formulación de objetivos y metas estratégicas.
     - Definir indicadores de rendimiento específicos para evaluar el impacto de BIM en los proyectos.
3. **Fomento de la Colaboración Interdisciplinaria:**
   - Propuesta: Reforzar la colaboración entre diferentes disciplinas involucradas en proyectos municipales.
   - Acciones Concretas:
     - Establecer reuniones periódicas de coordinación entre arquitectos, ingenieros y otros profesionales.
     - Implementar protocolos de intercambio de información BIM para mejorar la comunicación.
     - Explorar oportunidades para la colaboración temprana en la fase de diseño y planificación.
4. **Desarrollo de una Base de Datos Centralizada:**
   - Propuesta: Crear una base de datos centralizada para gestionar la información generada por los modelos BIM.
   - Acciones Concretas:
     - Seleccionar una plataforma de gestión de datos BIM que sea interoperable y accesible para todo el equipo.
     - Definir protocolos de actualización y mantenimiento de la base de datos.
     - Capacitar al personal en el uso eficiente de la base de datos centralizada.
5. **Implementación de Protocolos de Calidad BIM:**
   - Propuesta: Establecer protocolos de calidad específicos para asegurar la consistencia y la integridad de los modelos BIM.
   - Acciones Concretas:
     - Desarrollar una guía de buenas prácticas BIM para el equipo.
     - Implementar revisiones regulares de modelos BIM para garantizar la calidad y la coherencia.
     - Establecer un proceso de retroalimentación para aprender de los errores y mejorar continuamente.
6. **Incorporación de BIM en la Gestión del Ciclo de Vida del Proyecto:**

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- Propuesta: Extender el uso de BIM a lo largo de todo el ciclo de vida de los proyectos municipales.
- Acciones Concretas:
  - Explorar la aplicación de BIM en la fase de operación y mantenimiento de las infraestructuras.
  - Desarrollar manuales y procedimientos para la transición de datos del diseño a la gestión del activo.
  - Evaluar la implementación de tecnologías emergentes, como gemelos digitales, para mejorar la gestión del ciclo de vida.

Estas propuestas y acciones concretas tienen como objetivo consolidar y expandir el éxito inicial de la implementación de BIM en la Oficina de Proyectos Municipales, promoviendo una cultura de mejora continua y adaptación a las mejores prácticas en la gestión de proyectos urbanos.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Conclusiones

La implementación exitosa de Building Information Modeling (BIM) en nuestra Oficina Municipal de Proyectos marca un hito significativo en la transformación digital y la eficiencia operativa. Tras un exhaustivo proceso de aprendizaje y adaptación, las conclusiones obtenidas reflejan el impacto positivo de BIM en la gestión de proyectos municipales y abren la puerta a nuevas posibilidades de mejora continua. A continuación, se presentan las conclusiones clave derivadas de este proceso:

1. **Mejora en la Colaboración y Comunicación:**
   - La adopción de BIM ha potenciado la colaboración interdisciplinaria, permitiendo una comunicación más efectiva entre arquitectos, ingenieros y otros profesionales involucrados en los proyectos. La compartición de información en tiempo real ha mejorado la toma de decisiones y reducido los tiempos de respuesta.
2. **Eficiencia y Reducción de Errores:**
   - La modelización 3D integral de proyectos ha demostrado ser una herramienta fundamental para identificar y corregir errores en las fases tempranas del diseño. Esto ha contribuido significativamente a la eficiencia operativa, minimizando retrabajos y optimizando el uso de recursos.
3. **Optimización de Recursos Financieros y Temporales:**
   - La planificación y visualización detallada proporcionada por BIM ha llevado a una mejor gestión de los recursos financieros y temporales. La capacidad de prever posibles problemas y ajustar estrategias en tiempo real ha contribuido a la ejecución eficiente de proyectos dentro de los límites presupuestarios y de tiempo.
4. **Desarrollo de Competencias y Conciencia BIM:**
   - La formación continua y el desarrollo de competencias en BIM han fortalecido la capacidad del personal para aprovechar al máximo las funcionalidades de la metodología. La conciencia BIM se ha convertido en una parte integral de la cultura organizacional, impulsando la mejora continua y la adaptación a las mejores prácticas.
5. **Gestión Integral del Ciclo de Vida del Proyecto:**
   - La integración de BIM en todas las fases del ciclo de vida del proyecto ha demostrado ser una estrategia efectiva. Desde la conceptualización hasta la operación y mantenimiento, BIM ha proporcionado una visión integral que mejora la toma de decisiones y la eficiencia a lo largo de todo el proceso.
6. **Creación de una Base de Conocimientos Sólida:**
   - La implementación de BIM ha contribuido a la creación de una base de conocimientos sólida, almacenando datos y experiencias valiosas de proyectos anteriores. Esta base de conocimientos servirá como recurso invaluable para futuros proyectos y facilitará la transferencia de aprendizaje entre los miembros del equipo.

En conclusión, la implementación de BIM en la Oficina Municipal de Proyectos ha marcado un paso adelante en la evolución de nuestra capacidad para planificar, diseñar, construir y gestionar proyectos urbanos de manera eficiente y sostenible. La adopción de BIM no es simplemente una mejora tecnológica, sino una transformación integral que posiciona a nuestra oficina en la vanguardia de la gestión municipal moderna. Esta conclusión no marca el final de nuestro viaje con BIM, sino más bien el comienzo de una fase continua de aprendizaje y adaptación para alcanzar nuevas alturas en la gestión de proyectos urbanos.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 3.1. Certification plan de formation intégrée

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO

CERTIFICO QUE, CONFORME A LA REGLAMENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

CON FECHA **10 DE ENERO DE 2024** *, FOLIO* **2023201492**

SEGÚN CONSTA DEL EXPEDIENTE CORRESPONDIENTE, SE OTORGÓ EL

DIPLOMADO AVANZADO EN REVIT Y METODOLOGÍA BIM PARA INFRAESTRUCTURA PÚBLICA SOSTENIBLE Y EFICIENCIA ENERGÉTICA

A **KEVINSON FRANK RUBILAR BERTUZZI**

R.U.T.

FUE APROBADO (A) **CON DOS VOTOS DE DISTINCIÓN (6,40)**
CON UN TOTAL DE 130 HORAS CRONOLÓGICAS.

TEMUCO, 10 DE ENERO DE 2024

ALEJANDRO FERÁNDEZ JULLIAN
SECRETARIO/A GENERAL

firmaDOX
Verificar Documento en: https://verdoc.firmadox.cl/
Código: fjgn-Ew780SJhW3INKoqnA
Creado el: 2024-01-10T10:51-03:00

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 3.1. Certification plan de formation intégrée



CERTIFICATE OF COMPLETION

CONGRATULATIONS!

You have successfully completed an Autodesk® Authorized Training Center® course specifically designed to satisfy your training requirements. Authorized Training Center instructors deliver quality-learning experiences with courses related to Autodesk products utilizing relevant content and comprehensive courseware. Autodesk's vision is to help people imagine, design, and create a better world.

Certificate No.

ANTONIO RODRÍGUEZ **NAME**		
DIPLOMADO EN MODELACIÓN BIM **COURSE TITLE**		**REVIT 2023** **PRODUCT**
JUAN BEAUMONT **INSTRUCTOR**	**29-AUGUST-2023** **COURSE DATE**	**120 HOURS** **COURSE DURATION**

BIM EXPERT
AUTODESK AUTHORIZED TRAINING CENTER

Autodesk, the Autodesk logo, and ATC are registered trademarks or trademarks of Autodesk, Inc., and/or its subsidiaries and/or affiliates in the USA and/or other countries. All other brand names, product names, or trademarks belong to their respective holders. Autodesk reserves the right to alter product and services offerings, and specifications and pricing at any time without notice, and is not responsible for typographical or graphical errors that may appear in this document. Autodesk did not provide this training course or any of the training materials. The Autodesk Learning Partner provided all course materials and training. © 2023 Autodesk, Inc. All rights reserved.

AUTODESK
Authorized Training Center

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 4. Plan de réduction des déchets solides domestiques

GOBIERNO REGIONAL
DE LA ARAUCANÍA

FORMULARIO ÚNICO DE PRESENTACIÓN DE PROGRAMAS FONDO NACIONAL DE DESARROLLO REGIONAL (FNDR) DEL GOBIERNO REGIONAL DE LA ARAUCANÍA AÑO 2022

GOBERNANZA PARA LA REDUCCIÓN DE RSD DE LA AMMN

DIRECTOR/A	EDGAR MAURICIO REBOLLEDO TORO
CÓDIGO BIP	
INSTITUCIÓN	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO
DURACIÓN DEL PROGRAMA	24 MESES
FECHA DE ELABORACIÓN DEL PROGRAMA	JULIO 2022

FIRMA REPRESENTANTE LEGAL INSTITUCIÓN FORMULADORA

1.- ANTECEDENTES GENERALES

1.1.- ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN EJECUTORA

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO
RUT	71.918.700-5
DIRECCIÓN	AVENIDA ALEMANIA 0211, TEMUCO.
CIUDAD – REGIÓN	TEMUCO – REGIÓN DE LA ARAUCANIA
EMAIL	INFO@UCT.CL
TELÉFONO	+56 452 205 555

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 4. Plan de réduction des déchets solides domestiques

GOBIERNO REGIONAL
DE LA ARAUCANÍA

REF: Aprueba Convenio de Transferencia de Recursos entre el **Gobierno Regional de la Araucanía y Universidad Católica de Temuco. Programa: "Gobernanza para la Reducción de RSD de la AMMN" (40047132-0)**

CODIGO BIP: 40047132-0

RESOLUCIÓN N° 146 /

TEMUCO, 19 DIC 2022

VISTOS:

1. La Ley Nº 21.395, que aprobó el Presupuesto del Sector Público para el año 2022;

2. El programa: **"Gobernanza para la Reducción de RSD de la AMMN" CODIGO BIP: 40047132-0,** presentado por la **Universidad Católica de Temuco.**

3. El Memo Nº 3046, de fecha 13.10.2022, del Comité Técnico de Evaluación del Gobierno Regional, dirigido a Jefa de División de Planificación y Desarrollo Regional;

4. El Mensaje N° 327 de fecha 17.10.2022 del Gobernador Regional de La Araucanía dirigido al Consejo Regional de La Araucanía.

5. El Acuerdo Nº 407, del Consejo Regional de La Araucanía, adoptado en Sesión Ordinaria Nº 015, de fecha 19.10.2022, que aprueba transferencia de recursos a la **Universidad Católica de Temuco.**

6. La Resolución Nº 146 de fecha 28.10.2022, de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, con Toma de Razón por la Contraloría General de La República de fecha 16 DIC. 2022

7. El Memo Nº 3552, de fecha 22.11.2022, de la Jefa de División de Planificación y Desarrollo Regional dirigido al Encargado Departamento Jurídico;

8. El Convenio de Transferencia de Recursos suscrito con fecha 19 DIC. 2022 entre el **GOBIERNO REGIONAL DE LA ARAUCANÍA** y la **UNIVERSIDAD CATOLICA DE TEMUCO.**

9. La Resolución N° 39 de fecha 25.02.2022, del Ministerio de Hacienda, que distribuye el presupuesto del Gobierno Regional de La Araucanía con Toma de Razón por Contraloría General de La República de fecha 23.03.2022;

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 4. Plan de réduction des déchets solides domestiques

1.- ANTECEDENTES GENERALES

1.1.- ANTECEDENTES DE LA INSTITUCIÓN EJECUTORA

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL	**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO**
RUT	
DIRECCIÓN	**AVENIDA ALEMANIA 0211, TEMUCO.**
CIUDAD – REGIÓN	**TEMUCO – REGIÓN DE LA ARAUCANIA**
EMAIL	**INFO@UCT.CL**
TELÉFONO	**+56 452 205 555**

1.2.- ANTECEDENTES REPRESENTANTE LEGAL DE LA INSTITUCIÓN

NOMBRE COMPLETO	**ALIRO SAMUEL BÓRQUEZ RAMÍREZ**
RUT	
CARGO	**RECTOR**
TELÉFONO	
EMAIL	
DIRECCIÓN	
CIUDAD – REGIÓN	**TEMUCO – REGIÓN DE LA ARAUCANIA**

1.3.- DIRECTOR DEL PROGRAMA

NOMBRE COMPLETO	**EDGAR MAURICIO REBOLLEDO TORO**
RUT	
CARGO	**ACADÉMICO PLANTA PERMANENTE**
TELÉFONO	
EMAIL	
DIRECCIÓN	
CIUDAD – REGIÓN	**TEMUCO – REGIÓN DE LA ARAUCANÍA**

1.4.- ANTECEDENTES EQUIPO FORMULADOR DEL PROGRAMA

UNIDAD RESPONSABLE DEL PROGRAMA	**DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**
NOMBRE DEL RESPONSABLE DEL PROGRAMA	**EDGAR MAURICIO REBOLLEDO TORO**
NÚMERO DE TELÉFONO DEL RESPONSABLE DEL PRGRAMA	
NOMBRE RESPONSABLE TÉCNICO	**RODOLFO DE CAMARGO LIMA**
NÚMERO DE TELÉFONO DEL RESPONSABLE TÉCNICO DEL PRGRAMA	
MAIL RESPONSABLE TÉCNICO DEL PROGRAMA	
NOMBRE RESPONSABLE FINANCIERO DEL PROGRAMA	**MARIA TERESA DOUZET CARAFI**

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

NÚMERO DE TELÉFONO DEL RESPONSABLE FINANCIERO DEL PROGRAMA	
MAIL RESPONSABLE FINANCIERO DEL PROGRAMA	

2.- ANTECEDENTES DE LA INICIATIVA

3.- RESUMEN DEL PROGRAMA (máximo 300 palabras)

Breve descripción del diagnóstico, problema o necesidad específica que se pretende satisfacer, población objetivo, fin del programa, propósito (objetivo general), componentes (objetivos específicos) y resultados esperados.

Este programa surge en el marco de una investigación doctoral que tiene como objetivo estudiar la cooperación intermunicipal de manera longitudinal para conocer y medir el valor público que entrega al territorio. La metodología de investigación es un enfoque de investigación intervención basado en la metodología Socio-económica originaria del Laboratorio Internacional sobre gestión socio-económica ISEOR. Entre los instrumentos utilizados en la metodología se encuentra el desarrollo de proyectos estratégicos coconstruidos, emergentes de disfuncionamientos o problemáticas que afectan a la cooperación intermunicipal del caso estudiado que es la Asociación de Municipalidades Malleco Norte AMMN.

Los municipios AMMN presentan altos niveles de generación de RSD, con una tasa promedio de 1,2 Kg de RSD/per cápita/diario[3]. La principal causa es que en la región sólo el 1% de los RSD recibe algún tipo de valorización, el resto va directo a su disposición final; y se encuentra en el tercer lugar nacional de bajos porcentajes de "disposición final adecuada" con un 20%[1]. Esto conlleva a que un alto porcentaje de RSD sean dispuestos de manera final en vertederos, los cuales en su mayoría se encuentran en mal estado y pésimas condiciones de funcionamiento, especialmente en Malleco Norte.

La localización del programa será en el territorio de las comunas que componen la Asociación de Municipalidades de Malleco Norte (AMMN): Angol, Collipulli, Renaico y Ercilla. La población total de estas comunas es de 95.843 habitantes - Renaico: 10.250; Angol: 53.262; Collipulli: 24.598; y Ercilla: 7.733-. Del total poblacional de estas comunas, el 82,7% reside en zonas urbanas y un 17,3% en sectores rurales. La población potencial del programa es aquella que habita en la zona urbana con un total de 79.242 habitantes y la población objetivo es de un total de 46.952, segmentada en tres rangos etarios: 5 a 14 años, 30 a 44 años y 45 a 66 años.

El propósito es fortalecer la gobernanza local en la reducción de RSD de los municipios AMMN mediante asesoría técnica y capacitación personalizada en gobernanza ambiental; campaña de sensibilización en la población para la prevención y valorización de RSD; y entregar insumos para la reducción de RSD. Con esto se espera contribuir al fin del programa que es disminuir los índices de generación RSD en los municipios AMMN, a través del mayor porcentaje de estos que reciben algún tipo de valorización. Se espera en el más largo plazo disminuir los gastos que los municipios destinan a su recolección.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

1 Cuarto Reporte del Estado del Medio Ambiente. Ministerio Medio Ambiente (2018).

4.- DIAGNÓSTICO (máximo 500 palabras)

¿Cuál es el estado actual de la situación sin intervenir que se pretende intervenir, transformar o mejorar? Desde lo general a lo particular. Incluir datos cuantitativos del problema identificado, la población afectada y citar su fuente en referencias.

El problema que aborda el programa son los altos índices de generación de RSD de los municipios AMMN. Los cuales presentan índices de 1,2 Kg de RSD/per cápita/diario[3]. Esta tiene una generación de residuos estimado por habitante en Renaico entre 0,41 – 0,80 (kg/hab/día); Angol, entre 1,21 – 1,52(kg/hab/día); Collipulli entre 0,81 – 1.20 (kg/hab/día); y Ercilla entre 0,81 – 1.20 (kg/hab/día)-. Una de sus causas es el bajo nivel de valoración de los RSD. En la región durante el año 2019 se generaron 299.779 toneladas de RSD. De estas sólo 3.081 recibieron algún tipo de valorización[2] y el resto fue directo a su disposición final[3].

Otra de las causas es el crecimiento de la población y sus hábitos de consumo. La población del territorio se proyecta que ha crecido en un 5,25% para Angol, en un 9,38% para Ercilla, un 5,69% para Renaico y un 6,30% para Collipulli desde el último censo 2017 al 2020. También a procesos de transformación industrial (globalización) y a los hábitos de consumo de los individuos, acompañado de un manejo inadecuado de sus residuos y desaprovechamiento de material como materia prima por falta de información o educación. La población afectada por el problema se caracteriza por presentar en promedio un 18,4% de pobreza, alcanzando los mayores índice de pobreza del país; el promedio de escolaridad general es de 9,3 años; el promedio de años de escolaridad de los jefes de hogar es de 8,5 años; y el porcentaje de analfabetismo es de 7,2%, todos por fuera de los promedios nacionales (CASEN, 2017).

A su vez, esta población no cuenta con espacios e instalación de infraestructura y equipamiento que permita el reciclaje de RSD, lo cual es también otra causa. Aunque existen tres rellenos sanitarios que operan bajo condiciones inadecuadas en la región, la mayoría de los demás sitios son vertederos que presentan falencias tales como falta de maquinaria o mal estado de los sistemas de impermeabilización. El territorio presenta una baja cobertura de recolección, provocando la aparición de micro basurales caracterizados por el acopio incontrolado de residuos de mobiliario o residuos de aparatos eléctricos y electrodomésticos. Esta situación ocasiona problemas de contaminación y presencia de vectores en diferentes grados[4].

Los efectos en lo ambiental se traducen en perjuicio para la biodiversidad, y aumentos de contaminantes subterráneos y superficiales. En lo social se producen conflictos con las comunidades presentes en el territorio, llegando incluso a demandas ante los tribunales de justicia nacionales e internacionales[5], que en el caso de la AMMN le han impedido poner en operación el relleno sanitario de Collipulli. A su vez, los gastos que los municipios AMMN destinan a la gestión de RSD también se ven afectados. En el año 2021 alcanzaron un monto de M$2.143.855; Angol M$ 1.330.295; Renaico M$ 155.415; Collipulli M$ 519.434; y Ercilla M$ 138.711. Esto, por servicios de aseo y recolección de basura en sus respectivas comunas que han tenido un incremento del 44,9% en los últimos cuatro años[6].

2 Sexto Reporte del Estado del Medio Ambiente. Ministerio del Medioambiente (2021).

3 SINDAR y Sexto Reporte del Medioambiente. REMA (2021).

4 GORE Araucanía (2017). Política Regional de Residuos Sólidos al 2030.

5 GORE Araucanía (2017). Política Regional de Residuos Sólidos al 2030.

6 SINIM (2022). Sistema Nacional de Información Municipal.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

4.1.- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA (máximo 200 palabras)

Definir de manera clara un problema mediante variables concretas, que permitan medir la magnitud o gravedad del problema a nivel regional, identificando a la población referencial que es afectada en la región. El problema se debe expresar como una situación negativa que debe ser revertida y no como la falta de una solución. (Presentar técnica de "árbol de problemas").

El problema que aborda el programa son los altos índices de generación de RSD de los municipios AMMN. Los cuales presentan índices de 1,2 Kg de RSD/per cápita/diario[3]. Esta tiene una estimación por habitante de un 1,21 a 1,52 kg/hab/día en la comuna de Angol, Collipulli y Ercilla con una estimación de 0,81 a 1,20 kh/hab/día y Renaico en un 0,41 a 0,80 kh/hab/día[7]. La principal causa es que en la región sólo el 1% de los RSD recibe algún tipo de valorización, el resto va directo a su disposición final; y se encuentra en el tercer lugar nacional de bajos porcentajes de "disposición final adecuada" con un 20%[8]. Esto conlleva a que un alto porcentaje de RSD sean dispuestos de manera final en vertederos. Renaico y Collipulli externalizan la disposición final en el Vertedero Licura en Mulchén, que cuya vida útil venció el año 2021; Angol cuenta con vertedero propio funcionando desde el año 1988 también con vida útil vencida en el año 2018; Ercilla dispone de vertedero propio funcionado desde el 2003, el cual no ha presentado plan de cierre y su vida útil no ha sido proyectada. Según la Política Regional de Residuos Sólidos de La Araucanía, el territorio de Malleco Norte presentan sitios de disposición final colapsados y/o cerrados o que deberían cerrar[9].

4.2.- JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DEL PROGRAMA (máximo 1000 caracteres incluidos espacios)

El diagnóstico identifican un problema y sus factores causales. Indicar cuál de estos factores serán abordados por el programa y en qué medida (Cuantificarlo) se resolverá el problema o algún aspecto de el. Mencionar, la factibilidad de la implementación o intervención en un determinado territorio. Se puede basar en experiencias similares o en la apuesta de futuros escenarios posibles (prospectiva).

El problema que aborda el programa son los altos índices de generación de RSD de los municipios AMMN. Los cuales presentan índices de 1,2 Kg de RSD/per cápita/diario[3]. La principal causa es el bajo nivel de valoración de los RSD. En la región sólo el 1% de los RSD recibe algún tipo de valorización, el resto va directo a su disposición final[10]. Esto conlleva a que un alto porcentaje de RSD sean dispuestos de manera final en vertederos. Según la Política Regional de Residuos Sólidos de La Araucanía, el territorio de Malleco Norte presentan sitios de disposición final colapsados y/o cerrados o que deberían cerrar[11].

El aumento de la población en el territorio se identifica como otra de las causas. Esta ha crecido en un 5,25% para Angol, en un 9,38% para Ercilla, un 5,69% para Renaico y un 6,30% para Collipulli desde el último censo 2017 al 2020. Esta población no ha estado exenta del proceso de transformación industrial (globalización) y a los hábitos de consumismo de los individuos, el cual va acompañado de un manejo inadecuado de sus residuos, y desaprovechamiento de material como materia prima por falta de información y bajos niveles educacionales. El promedio de escolaridad general en las comunas AMMN es

7 GORE Araucanía (2017). Política Regional de Residuos Sólidos al 2030.

8 Ministerio Medio Ambiente (2018). Cuarto Reporte del Estado del Medio Ambiente.

9 GORE Araucanía (2017). Política Regional de Residuos Sólidos al 2030.

10 Ministerio Medio Ambiente (2018). Cuarto Reporte del Estado del Medio Ambiente.

11 GORE Araucanía (2017). Política Regional de Residuos Sólidos al 2030.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

de 9,3 años; el promedio de años de escolaridad de los jefes de hogar es de 8,5 años; y el porcentaje de analfabetismo es de 7,2%, todos por fuera de los rangos nacionales[12].

A la desinformación o desconocimiento que existe en la población comunal y municipal sobre la valorización y disminución de RSD, se suma el nivel de conflictividad del territorio, que desincentiva a los privados y particulares a emprender proyectos de prestación de servicios de disposición final y/o de valorización y disminución de RSD a través del reciclaje y economía circular. A su vez, el menor nivel de infraestructura con que cuentan los municipios de la AMMN para hacer frente a esta problemática que va en aumento, es otra de las causas.

De estos factores causales el programa apunta a disminuir los índices de generación de RSD, mediante la construcción de una red de gobernanza que dé cuenta de los actores y sus experiencias, competencias y servicios que contribuyen a la valoración y reciclaje de RSD; concientización y formación de la población, abordando la dimensión comunitaria de la gestión de residuos; y la entrega de equipamiento para la valorización y el reciclaje. Si bien la legislación vigente asigna a los municipios las tareas de recolección, transporte y disposición final de los RSD, los municipios AMMN con comunas pequeñas y medianas deben asumir un rol aún más activo, cooperando entre sí a través de sus asociaciones de municipalidades como es el caso de la AMMN. Las asociaciones de municipalidades son un tipo gobernanza pública, que se entiende como la interacción y cooperación entre los agentes públicos, privados, comunitarios y los usuarios locales para la implementación de políticas públicas[13].

Se han observado avances y experiencias exitosas gracias a la gobernanza pública local, educación de la sociedad civil y manejo de RSD, tanto a nivel nacional como internacional. Diversas comunas, han incorporado el fortalecimiento de vínculos institucionales con las organizaciones como factores de éxito en la reducción de RSD. Por ejemplo, la iniciativa “Hacia basura cero” en el sector Campos Deportivos de Temuco[14]; el establecimiento de la Red Chilena de Municipios ante el Cambio Climático[15] que busca instaurar la cooperación e intercambio de experiencias en los municipios, incluyendo la gestión de RSD; el “Desafío 2040, Chile sin Basura”[16] que a través de la gobernanza municipal, educación a la sociedad civil y la administración de residuos busca la coordinación y planificación disminuir el 100% de los residuos del país. A nivel central, el Ministerio del Medio Ambiente ha instalado el Sistema de Certificación Medioambiental[17] en diversos niveles, en donde el nivel 5 “Nivel de Gobernanza Ambiental” implica la construcción de redes donde los actores locales participan en el desarrollo de un territorio sustentable.

Por lo planteado anteriormente, el propósito del programa es fortalecer la gobernanza local en la reducción de RSD de los municipios AMMN mediante asesoría técnica y capacitación personalizada en gobernanza ambiental; campaña de sensibilización en la población para la prevención y valorización de RSD; y entregar insumos para la reducción de RSD.

12 CASEN, 2017.

13 Dollery & Akimov, 2007; Milward & Provan, 2003; Rhodes, 2016.

14 Red de Acción por los Derechos Ambientales, 2020. https://www.radaraucania.org/

15 Red Chilena de Municipios ante el Cambio Climático, 2022. https://www.redmunicc.cl/

16 Desafío 2040: Chile sin Basura 2022. https://chilesinbasura.cl/

17 Ministerio del Medio Ambiente, 2022. Sistema de Certificación Ambiental Municipal (SCAM) https://scam.mma.gob.cl/portal

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

5.- POBLACIONES (máximo 200 palabras por subítem)

5.1 POBLACIÓN REFERENCIAL:

La población de referencia está compuesta por los 95.843 habitantes del territorio de la AMMN, distribuida en un 51,5% por mujeres con un total de 49.392 y un 48,5% por hombres con un total de 46.451. En específico, la comuna de Renaico presenta 10.250 habitantes, la comuna de Angol 53.262, la comuna de Collipulli 24.598 y la comuna de Ercilla 7.733.

De todas las comunas mencionadas y de todos los habitantes contabilizados, un 19,5% de la población general se considera perteneciente a un pueblo indígena u originario, correspondiendo a un total de 18.713 habitantes, distribuidos según comuna en los siguientes totales: Renaico 1.253, Angol 6.825, Collipulli 6.588 y Ercilla 4.047.

Del total poblacional (95.843), el 82,7% reside en zonas urbanas y un 17,3% en sectores rurales, con un total de 79.242 en la zona urbana y 16.601 en la zona rural respectivamente.

Para efectos de la focalización del programa se priorizará a la zona más afectada por el problema, correspondiendo a aquella población ubicada en la zona urbana, considerándola en este caso como la población potencial, con un total de 79.242 habitantes de las comunas AMMN.

5.2 POBLACIÓN POTENCIAL:

Según la información anterior, la población más afectada por el problema mencionado es la del sector urbano, correspondiente al 86,7% de 95.843 habitantes, es decir, el cálculo de población potencial es de 79.242 habitantes de las comunas AMMN. La población potencial del programa se caracteriza por presentar en promedio un 18,4% de pobreza, alcanzando los mayores índice de pobreza del país; el promedio de escolaridad general es de 9,3 años; el promedio de años de escolaridad de los jefes de hogar es de 8,5 años; y el porcentaje de analfabetismo es de 7,2%, todos por fuera de los promedios nacionales (CASEN, 2017).

5.3 POBLACIÓN OBJETIVO :

Para efectos de focalización buena parte de las acciones estarán dirigidas a aquella población que participa activamente de instituciones educacionales y de la sociedad civil organizada como jardines infantiles, colegios, juntas de vecinos, clubes de adulto mayor. Así como también, a gestores de reciclaje, recicladores de base, funcionarios/as municipales, y privados que intervengan en el proceso. Todos estos, actores directamente vinculados en la población potencial. De esta manera, la población objetivo está consignada en un total de 46.952 habitantes, segmentada en tres rangos etarios: 5 a 14 años (11.773 habitantes), 30 a 44 años (16.016 habitantes) y 45 a 66 años (19.163 habitantes).

5.4.- COBERTURA: CANTIDAD DE BENEFICIARIOS DIRECTOS POR COMUNA O TERRITORIO POR AÑO.

COMUNA O TERRITORIO	N° DE BENEFICIARIOS DIRECTOS
MALLECO	
Angol	7.099 beneficiarios (5 a 14 años) 10.033 beneficiarios (30 a 44 años) y 11.874 beneficiarios (45 a 64 años), total 29.006 beneficiarios. Participantes activos de instituciones

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

	educacionales y de la sociedad civil organizada como jardines infantiles, colegios, juntas de vecinos, clubes de adulto mayor. Así como también, a gestores de reciclaje, recicladores de base, funcionarios/as municipales, y privados.
Collipulli	2.916 beneficiarios (5 a 14 años) 3.666 beneficiarios (30 a 44 años) y 4.377 beneficiarios (45 a 64 años), total 10.959 beneficiarios. Participantes activos de instituciones educacionales y de la sociedad civil organizada como jardines infantiles, colegios, juntas de vecinos, clubes de adulto mayor. Así como también, a gestores de reciclaje, recicladores de base, funcionarios/as municipales, y privados.
Curacautín	
Ercilla	532 beneficiarios (5 a 14 años) 678 beneficiarios (30 a 44 años) y 867 beneficiarios (45 a 64 años), total 2.077 beneficiarios. Participantes activos de instituciones educacionales y de la sociedad civil organizada como jardines infantiles, colegios, juntas de vecinos, clubes de adulto mayor. Así como también, a gestores de reciclaje, recicladores de base, funcionarios/as municipales, y privados.
Lonquimay	
Los Sauces	
Lumaco	
Purén	
Renaico	1.226 beneficiarios (5 a 14 años), 1.639 beneficiarios (30 a 44 años) y 2.045 beneficiarios (45 a 64 años), total 4.910 beneficiarios. Participantes activos como jardines infantiles, colegios, juntas de vecinos, clubes de adulto mayor. Así como también, a gestores de reciclaje, recicladores de instituciones educacionales y de la sociedad civil organizada de base, funcionarios/as municipales, y privados.
Traiguén	
Victoria	
CAUTÍN	
Temuco	
Carahue	
Chol – Chol	
Cunco	
Currarehue	
Freire	
Galvarino	
Lautaro	
Gorbea	
Loncoche	

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Melipeuco	
Nueva Imperial	
Padre las Casas	
Perquenco	
Pitrufquén	
Pucón	
Saavedra	
Teodoro Schmidt	
Toltén	
Vilcún	
Villarrica	

AÑO	**AÑO 1**	**AÑO 2**
Cobertura Total	N° De Beneficiarios Directos	N° De Beneficiarios Directos
Renaico (4.910)	2.455	2.455
Angol (29.006)	14.503	14.503
Collipulli (10.959)	5.479	5.479
Ercilla (2.077)	1.038	1.038

6.- Objetivos

6.1- FIN DEL PROGRAMA (Máximo 200 caracteres, incluidos espacios)

¿Como el programa contribuye en el largo plazo a la solución del problema o satisfacción de una necesidad que se ha diagnosticado?

El fin del programa es disminuir los índices de generación RSD en los municipios AMMN a través del aumento del porcentaje de RSD que reciben algún tipo de valorización; y aportar con esto, en el largo plazo, a reducir también los gastos que los municipios destinan a su recolección. Esto a través del fortalecimiento de la gobernanza, capacitando, concientizando y entregando insumos para que la población objetivo y los beneficiarios de las 4 comunas implicadas vivan en un medio ambiente limpio y libre de la contaminación generada por los residuos sólidos domiciliarios.

6.2.- PROPÓSITO (Objetivo General) (Máximo 200 caracteres, incluidos espacios)

¿Qué compromete el Programa?, ¿para qué población? (un verbo director). En términos generales, el propósito debe responder: Que va a realizar el programa, Como lo hará y a Quien beneficiará.
Verbo rector – contexto - población definida - características relevantes de la población definida - localidad- comuna o territorio.

El propósito del programa es fortalecer la gobernanza local en la reducción de RSD de los municipios AMMN, mediante asesoría técnica y capacitación personalizada en gobernanza ambiental; campaña de sensibilización a la población para la prevención y valorización de residuos sólidos domiciliarios; y entrega

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

de insumos para su valoración y reciclaje. Los beneficiarios directos serán los alcaldes de cada municipio, autoridades y equipos funcionarios/as municipales y de la AMMN; actores clave para la gobernanza en la reducción de RSD como gestores de reciclaje, recicladores de base; participantes activos de instituciones educacionales y de la sociedad civil organizada como jardines infantiles, colegios, juntas de vecinos, clubes de adulto mayor; y habitantes del radio urbano de las respectivas comunas.

6.3.- COMPONENTES (Objetivos Específicos – entre 2 y 5 – verbo rector) (Máximo 400 caracteres, incluidos espacios)

Corresponden a los bienes y/o servicios necesarios y suficientes que produce o entrega el programa para cumplir su propósito. Están dirigidos al beneficiario final. Se espera que el programa a través de sus componentes, aborde o resuelva las principales causas del problema y logre su propósito.

Ej: Un programa busca fortalecer los canales de comercialización de las micro empresas del sector agrícola de las comunas de Gorbea, Traiguen y Lumaco, de a través de la implementación de una plataforma colaborativa móvil que permitirá conectar lo consumidores locales con los productores agrícolas. Componente 1: Diseñar una plataforma colaborativa móvil, Componente 2: Desarrollar una plataforma colaborativa móvil. Componente 3: Realizar difusión tecnológica sobre el buen uso de la plataforma.

Componentes:

1.- Capacitar y asesorar técnicamente a los equipos de la AMMN, municipales y actores territoriales clave en la gobernanza ambiental para la reducción de RSD.

2.- Insertar campaña de sensibilización para la prevención, valorización, reducción, reutilización y reciclaje de residuos sólidos domiciliarios para las comunas que componen la AMMN.

3.- Transferir insumos para la reducción de RSD de las comunas de la AMMN.

7.- ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

7.1- METODOLOGÍA (máximo 2000 caracteres incluidos espacios)

¿Cómo se va a hacer el programa? Especifique brevemente las etapas del programa y el proceso de intervención, concurso u otro desde que se seleccionan a los beneficiarios hasta que egresan señalando tiempos de intervención (puede usar mapa conceptual).

La primera etapa entregará bienes y servicios complementarios a las acciones, iniciativas y asistencias técnicas que la Universidad Católica de Temco y la AMMN venían desarrollando de manera previa a este Programa. La Universidad Católica de Temuco, la Universidad Jean Moulin Lyon 3 de Francia y la Universidad de Málaga en España, desde el año 2020 se encuentran implementando un proyecto de investigación doctoral que tiene como fin conocer la eficiencia de la cooperación intermunicipal tomando como estudio de caso a la AMMN y sus municipios socios. Los primeros resultados de esta investigación fueron presentados a la Academy of Management AOM de Estados Unidos y se encuentran aceptados

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

para ser presentados en su 82° Congreso Anual[18]. En el marco de este proyecto se celebrará un convenio de colaboración en dichas universidades y la AMMN.

De la experiencia anterior, ha quedado como aprendizaje que mejorar la gobernanza permite fortalecer las formas de interacción entre los actores del territorio y con esto lograr objetivos como reducir los RSD que son parte de la misión fundadora de la AMMN. El componente 1 entregará "Asesoría técnica y capacitación personalizada a los equipos de la AMMN, municipales y actores territoriales clave en la gobernanza ambiental para la reducción de RSD". Esto mediante herramientas para organizar, coordinar, tomar acuerdos, determinar condiciones laborales, definir estrategias y competencias necesarias para la reducción de RSD en el territorio.

Estas competencias serán certificadas por la Universidad Católica de Temuco con la certificación de Diplomado en Gestión Municipal y/o Gestión Ambiental Local para aquellos profesionales y actores que reciban la asistencia técnica y capacitación. La selección de los participantes se hará a propuesta de cada municipio y/o de la AMMN pudiendo participar del proceso funcionarios (as) municipales y de la AMMN, así como actores clave del territorio. Se espera contar con un mínimo de 10 participantes por municipio. Si bien no es requisito que los participantes posean título profesional, es recomendable que estos estén en condiciones de seguir formación y asistencia personalizada de nivel de diplomado o postítulo y estar efectivamente vinculados a la gobernanza territorial para la reducción de RSD.

El proceso anterior tributará a la elaboración de un instrumento de vinculación entre los actores identificados por la Asociación en el territorio, que estén involucrados en el proceso de gobernanza para la reducción de RSD. Dicho instrumento considerará las bases para la construcción de una plataforma de gobernanza entre los actores identificados por la asociación en el territorio; acciones prioritarias de corto plazo (6 primeros meses) y mediano Plazo (2 años) para la eficacia de la gobernanza; tablero de conducción estratégica con un set de indicadores de seguimiento de gobernanza; y un plan de formación integrada para el cierre de brechas de competencias de gobernanza.

Para la elaboración del instrumento de vinculación se considera la utilización de un método científico que permita fortalecer la gobernanza y aumentar su eficacia en la reducción de residuos sólidos domiciliarios. El método a utilizar es el Enfoque Socio Económico (SEAM)[19] que desde el año 1975 ha sido probado por el Laboratorio de investigación internacional ISEOR adscrito a la Universidad Jean Moulin Lyon 3. Los resultados de esta etapa, que dará forma al primer componente del Programa, se enviarán a publicar a una revista científica de categoría en JCR[20]; y serán presentados en el Congreso Internacional de Cierre de este Programa, donde se invitará a expertos nacionales e internacionales para que compartan sus experiencias sobre gobernanza para cuidado del medio ambiente, políticas públicas y desarrollo territorial.

La propuesta de valor considera el vínculo con el proyecto FONDECYT Iniciación N° 11200625 "Dinámicas ministeriales en chile: gabinetes, recursos institucionales, y políticas públicas", y el Laboratorio de Planificación Territorial de la Universidad Católica de Temuco[21] que participarán activamente en la implementación de los componentes o etapas 2 y 3 del programa. Los resultados de estas etapas también

18 Anexo 5 Correo de Universidad Católica de Temuco - AOM Annual Meeting Paper Status. Ver programación del congreso en https://2022.aom.org/

19 Savall, H., & Zardet, V. (1987 ; 2008). Maîtriser les coûts et les performances cachés [Masterring hidden costs and socioeconomic perfomance] (éd. 1rst edition Paris, france). Charlotte, USA: Information Age Publishing. Modelo propuesto por el Laboratorio de investigación internacional ISEOR adscrito a la Universidad Jean Moulin Lyon 3: http://164.132.163.82/SiteIseor/default4.asp

20 El factor de impacto JCR es una medida de calidad científica para evaluar las revistas académicas que proporciona el Journal Citation Report.

21 www.lpt.cl

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

darán origen a dos artículos científicos que serán enviados a publicar a una revista científica de categoría JCR y serán presentados en el Congreso Internacional de Cierre de este Programa.

La segunda etapa, considera el componente Campaña de sensibilización para la prevención, valorización, reducción, reutilización y reciclaje de residuos sólidos domiciliarios para las comunas que componen la AMMN. Esta buscará que la comunidad comprenda la importancia de minimizar su generación de residuos para que efectúen cambios de habito al respecto, usando como estrategia la educación ambiental. Esta herramienta, frente a la problemática del manejo de los residuos, permite disminuir el impacto negativo generado por la comunidad en el medio ambiente de manera concreta, debido a que produce un cambio de mentalidad con el principal responsable. Esto conlleva convertir a los habitantes en consumidores informados y conscientes que ejercen conductas tales como el consumo responsable, la separación en origen y disposición orientada hacia la valorización para la minimización de generación de residuos.

Temáticas a considerar en la campaña:
I. Panorama general sobre la problemática actual de la generación los RSD, II. Sistema de Gestión de Residuos Sólidos Domiciliarios, III. Medidas de Minimización: Consumo responsable, IV. Medidas de Minimización: Reutilización de los residuos, V. Medidas de Minimización: Reciclaje Inorgánico, VI. Medidas de Minimización: Reciclaje Orgánico y VII. Análisis de impacto producido por la minimización de generación de RSD

La campaña, a su vez considera una cápsula radial diferente por cada temática a abordar (exceptuando la VII, que debe estar contenida en las otras), emitida cada una en meses diferentes 2 veces por semana, en radios locales de cada comuna. Un video educativo diferente por cada temática a abordar (exceptuando la VII, que debe estar contenida en las otras), no más de 1 min emitida cada una en meses diferentes, por todas las RRSS pertenecientes a cada comuna y en pantallas ubicadas en recintos municipales. Un afiche educativo que complemente al video y aborde las diferente por cada temática (exceptuando la VII, que debe estar contenida en las otras), publicado cada uno en meses diferentes, por todas las RRSS pertenecientes a cada comuna y ficheros ubicados en recintos municipales. La elaboración de 8000 manuales de gestión de residuos en papel reciclado.

La realización de una casa abierta en cada comuna, con stand establecido, material físico y audio visual de apoyo (debe incluir entrega de regalos, material informativo, utilización de pendón de la campaña, reconocimiento de la campaña en el stand). Participar en una actividad masiva por comuna con el stand informativo (debe incluir entrega de regalos, material informativo, utilización de pendón de la campaña, reconocimiento de la campaña en el stand). Realizar un concurso en cada comuna, dirigido hacia los negocios locales, que incentive alguna práctica de minimización de residuos, con su respectiva difusión. De igual manera, en el marco de la campaña, se realizarán 16 cursos de educación ambiental con 5 jornadas cada uno.

La tercera etapa o componente implica entregar equipamiento para una correcta gestión de los RSD de las comunas de la AMMN. Compra de equipamiento necesario para la reducción de RSD: 8 unidades de Puntos Limpios con paneles fotovoltaicos de iluminación interior y exterior; 8 unidades de Puntos Limpios para 3 tipos de residuos; 20 unidades de contenedor de pilas. Todo con la finalidad de solucionar el problema que da origen a este programa, es decir, reducir la cantidad de RSD que llegan a los centros de disposición final a través del fortalecimiento de su gobernanza, capacitando, concientizando y entregando insumos para que la población objetivo y beneficiarios de las 4 comunas implicadas vivan en un medio ambiente limpio y libre de contaminación generado por los residuos sólidos domiciliarios.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

7.2.- PLANIFICACIÓN DEL PROGRAMA:

Describir en marco lógico las acciones, definiendo cada componente (objetivo específico), señalando las acciones o actividades para cumplirlo. Incluir o quitar el n° de "acción/actividad" que sean necesarias por la institución ejecutora en cada componente. Los indicadores deben ser por **ÁMBITO** (de proceso, de productos o servicios y de resultado (que pueden ser intermedios o finales) y por su respectiva **DIMENSIÓN** (eficiencia, eficacia, economía o calidad).

	Acción/Actividad	Meta	Indicador	Fórmula Numérica	Responsable	Plazo	Verificadores
Nombre del Componente 1 Capacitar y asesorar técnicamente a los equipos de la AMMN, municipales y actores territoriales clave en la gobernanza ambiental para la reducción de RSD[22].	Capacitación y asistencia técnica para los equipos de la AMMN, municipales y actores territoriales clave en la gobernanza ambiental para la reducción de RSD	70%	*Proceso / Eficacia* Porcentaje de personas capacitadas y asistidas técnicamente respecto del total de personas planificadas para los 4 municipios (10 personas por municipio).	(N° total de personas capacitadas y asistidas técnicamente /N° total de personas planificadas (10 por municipio))*100	Director del programa	Mes 12	-Lista de asistencia firmada por los/las participantes de la capacitación - Certificados emitidos por la UCT - Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica

[22] Estas competencias serán certificadas por la Universidad Católica de Temuco con la certificación de Diplomado en Gestión Municipal y/o Gestión Ambiental Local, para aquellos profesionales y actores que reciban la asistencia técnica y capacitación complementaria a dichos diplomados; y otorgará 10 becas a estudiantes de pregrado de las carreras del Departamento de Sociología Ciencia Política y Administración Pública.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 4. Plan de réduction des déchets solides domestiques

	Elaboración de instrumento base para la construcción de una plataforma de gobernanza entre los actores identificados por la asociación en el territorio.	90%	*Resultado / Calidad* Porcentaje de satisfacción de las personas que evalúan el instrumento respecto del total de personas consultadas (10 personas por municipio).	(N° total de personas que evalúan satisfactoriamente el instrumento /N° total de personas consultadas (10 por municipio))*100	Director del programa	Mes 18	-Lista de evaluadores firmada por los/las participantes consultados por el instrumento generado - Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica con el número total de participantes consultados.
	Evaluación del plan de formación integrado para el cierre de brechas de gobernanza.	90%	*Resultado / Calidad* Porcentaje de satisfacción de las personas que evalúan el instrumento respecto del total de personas consultadas (10 personas por municipio).	(N° total de personas que evalúan satisfactoriamente el instrumento /N° total de personas consultadas (10 por municipio))*100	Director del programa	Mes 24	-Lista de evaluadores firmada por los/las participantes consultados - Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica con el número total de participantes consultados.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 4. Plan de réduction des déchets solides domestiques

	Acción/Actividad	Meta	Indicador	Fórmula Numérica	Responsable	Plazo	Verificadores
Nombre del Componente 2 Insertar campaña de sensibilización para la prevención, valorización, reducción, reutilización y reciclaje de residuos sólidos domiciliarios para las comunas que componen la AMMN.	Planificación detallada de cada acción y curso a implementar durante la campaña según rango etario (técnicas, tipos de equipamiento y medios a utilizar, calendarizar actividades, trazabilidad de residuo recuperado)	100%	Producto / Calidad Porcentaje productos validados y aprobados de la campaña de sensibilización ambiental respecto del total de productos propuestos	(Número de productos validados y aprobados de la campaña de sensibilización ambiental /Total de productos propuestos)*100	Profesional 1	Mes 9	- Informe del diseño de la campaña de sensibilización ambiental validado y aprobado - Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica
	Ejecución de la Campaña de Sensibilización según las temáticas planificadas	100%	Proceso / Eficiencia Porcentaje de actividades implementadas en el plazo programado respecto del total de actividades programadas	(N° de actividades realizadas en el tiempo programado /Total de actividades programadas)*100	Profesional 1	Mes 10	-Informe de cumplimiento de actividades - Lista de asistentes firmada -Fotografías de los cursos realizados. - Informe de cumplimiento entrega de equipamiento

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

							- Copia en pendrive de las capsulas radiales que se publicaron -Cotizaciones - Facturas - Informe de seguimiento de la infraestructura entregada - Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica
	Evaluación y cierre Campaña Sensibilización	100%	Proceso / Eficacia Porcentaje de actividades realizadas	(N° de actividades de realizadas en el tiempo programado /Total de actividades programadas)*100	Profesional 1	Mes 22	- Informe de reporte consolidado de las actividades realizadas impreso en 1 copia. - Fotografías del evento de cierre de entrega de resultados - Acta de recepción conforme y aprobación de la contraparte técnica

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 4. Plan de réduction des déchets solides domestiques

	Acción/Actividad	Meta	Indicador	Fórmula Numérica	Responsable	Plazo	Verificadores
Nombre del Componente 3 Transferir insumos para la reducción de RSD de las comunas de la AMMN.	Cotización y compra de equipamiento necesario para la reducción de RSD que permitan avanzar en la reducción de RSD	100%	Proceso / Eficiencia Porcentaje de compras de insumos efectuadas dentro del tiempo programado respecto del total de compras programadas	(Número de compras de insumos efectuadas dentro del tiempo programado / Total de compras programadas) *100	Profesional 2	Mes 9	-Cotizaciones -facturas -Informe financiero con evidencias del cumplimiento - Informe con detalle del proceso de implementación - Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica
	Entrega e instalación de equipamiento por comuna para la reducción de RSD	100%	Proceso / Eficiencia Porcentaje de equipamiento entregado e instalado respecto del total comprado	(N° de equipamiento entregado e instalado /Total de equipamiento comprado)*100	Profesional 2	Mes 12	- Fotografías de equipamiento entregado e instalado. - Informe de cumplimiento entrega de equipamiento - Acta de recepción conforme de insumos firmada por el beneficiario receptor, cuando corresponda

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

							- Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica
	Evaluación de la satisfacción de los usuarios del equipamiento entregado para la reducción de RSD	90%	*Resultado / Calidad* Porcentaje de satisfacción de las personas que evalúan el equipamiento respecto del total de personas consultadas.	(N° total de personas que evalúan satisfactoriamente el equipamiento /N° total de personas consultadas)*100	Profesional 2	Mes 18	-Lista firmada por los/las participantes consultados - Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica con el número total de participantes consultados.

**Si uno de los componentes es capacitación o es una de las actividades asociadas a un componente para los beneficiarios, se debe adjuntar el plan de trabajo de cada jornada, con n° de horas, contenidos, rúbrica de avaluación, certificación y valor. *Por la contingencia sanitaria, están prohibidas las actividades masivas. Debe considerarse, modalidad online, siempre y cuando el ejecutor garantice conectividad para los beneficiarios. * Cada una de las actividades si incluye servicio de café, debe detallarse e indicar el valor. * Por la situación sanitaria, los servicios de cafetería, están suspendidos.*

**El indicador ejemplificado, es para describir la acción de medir la satisfacción, no son de los resultados de la encuesta, datos que, una vez obtenidos, deben ser analizados en un software como Excel o SPSS y se entregan al finalizar el programa. (Informe de Cierre)*

7.2.1- CARTA GANTT: Completar en el cuadro “componente” (objetivo específico), sus respectivas “acción/actividad, y señalar en la carta.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 4. Plan de réduction des déchets solides domestiques

COMPONENTE	ACTIVIDAD	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	M 13	M 14	M 15	M 16	M 17	M 18	M 19	M 20	M 21	M 22	M 23	M 24
Componente 1 Asesoría técnica y capacitación personalizada a los equipos de la AMMN en gobernanza ambiental para la reducción de RSD	Capacitación y asistencia técnica para determinación del conjunto de operaciones suficientes y necesarias para la implementación de un sistema de gobernanza para la reducción de RSD. Considera aquellas necesarias para organizar, coordinar, toma de acuerdos, determinar condiciones laborales, definir estrategias y competencias necesarias para la reducción de RSD en el territorio y sus actores.																								
	Capacitación y asistencia técnica para la determinación de competencias y brechas presentes para la implementación de las operaciones del sistema de gobernanza.																								
	Capacitación y asistencia técnica para el diseño de un plan de acciones prioritarias de corto plazo (6 primeros meses) y mediano Plazo (2 años) para la eficacia de las operaciones de gobernanza.																								
	Capacitación y asistencia técnica para el diseño de tablero de conducción estratégica y set de indicadores de seguimiento de gobernanza, derivado de los requerimientos necesarios para las operaciones de gobernanza.																								
	Capacitación y asistencia técnica para el diseño de un plan de formación integrada para el cierre de brechas de competencias de operaciones de gobernanza.																								
	Capacitación y asistencia técnica para la implementación de los planes de formación integrada para el cierre de brechas de competencias de operaciones de gobernanza.																								
	Elaboración de un instrumento de vinculación entre los actores identificados por la asociación que sirva de base para la construcción de una plataforma de gobernanza entre los actores identificados por la asociación en el territorio.																								
	Evaluación del plan de formación integrada para para la adecuada implementación de operaciones de gobernanza en el territorio.																								

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 4. Plan de réduction des déchets solides domestiques

COMPONENTE	ACTIVIDAD	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	M 13	M 14	M 15	M 16	M 17	M 18	M 19	M 20	M 21	M 22	M 23	M 24
Componente 2 Campaña de sensibilización para la prevención y valorización de residuos sólidos domiciliarios para las comunas que componen la AMMN	Planificación detallada de cada curso según rango etario (técnicas, tipos de equipamiento y medios a utilizar, calendarizar actividades, trazabilidad de residuo recuperado)																								
	Presentación del diseño de los elementos visuales, audibles y audiovisuales a implementar en los cursos																								
	Identificación de elementos socioculturales para la planificación de la difusión masiva																								
	Planificación detallada difusión masiva																								
	Presentación del diseño de los elementos visuales, audibles y audiovisuales																								
	Determinar y caracterizar a las organizaciones y/o instituciones a intervenir por grupo etario por cada comuna																								
	Ejecutar Campaña de Sensibilización según temáticas (1. Panorama general sobre la problemática actual de la generación los RSD, 2. Sistema de Gestión de Residuos Sólidos Domiciliarios, 3. Medidas de Minimización: Consumo responsable, 4. Medidas de Minimización: Reutilización de los residuos, 5. Medidas de Minimización: Reciclaje Inorgánico, 6. Medidas de Minimización: Reciclaje Orgánico, 7. Análisis de impacto producido por la minimización de generación de RSD)																								
	Una cápsula radial diferente por cada temática a abordar (exceptuando la VII, que debe estar contenida en las otras), emitida cada una en meses diferentes 2 veces por semana, en radios locales de cada comuna.																								
	Un video educativo diferente por cada temática a abordar (exceptuando la VII, que debe estar contenida en las otras), no más de 1 min emitida cada una en meses diferentes, por todas las RRSS pertenecientes a cada comuna y en pantallas ubicadas en recintos municipales.																								
	Un afiche educativo que complemente al video y aborde las diferente por cada temática (exceptuando la VII, que debe estar contenida en las otras), publicado cada uno en meses diferentes, por todas las RRSS pertenecientes a cada comuna y ficheros ubicados en recintos municipales.																								
	Elaboración de 8000 manuales de gestión de residuos en papel reciclado.																								

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 4. Plan de réduction des déchets solides domestiques

	Realización de una casa abierta en cada comuna, con stand establecido, material físico y audio visual de apoyo (debe incluir entrega de regalos, material informativo, utilización de pendón de la campaña, reconocimiento de la campaña en el stand).																								
	Participar en una actividad masiva por comuna con el stand informativo (debe incluir entrega de regalos, material informativo, utilización de pendón de la campaña, reconocimiento de la campaña en el stand).																								
	Realizar un concurso en cada comuna, dirigido hacia los negocios locales, que incentive alguna práctica de minimización de residuos, con su respectiva difusión.																								
	Realización de 16 cursos de educación ambiental con 5 jornadas cada uno:																								
	1. Taller de bienvenida y contextualización: se aborda temática I y II (2hrs) Proveer y entregar 560 cuaderno y 560 lápiz de la campaña																								
	2. Taller minimización parte I: se aborda temática III y IV (2hrs).																								
	3. Taller minimización parte II: se aborda temática V y VI (2hrs).																								
	4. Salida a terreno a centro de disposición final, valorización o acopio, junto con micro limpieza de algún lugar natural connotado: se aborda temática VII. (medio día).																								
	5. Cierre del curso y entrega de infraestructura: se aborda temática VII (2hrs):																								
	5.1 Jardín infantil: proveer y entregar 1 vermicompostera de a lo menos 60L + kit 4 contenedores de a lo menos 50 L cada uno para reciclaje + 35 Reconocimiento (certificado + Manual de residuo +bolsa de algodón + vaso reutilizable). **3 por comuna.**																								
	5.2 Colegio: proveer y entregar 1 vermicompostera de a lo menos 90 L + kit 4 contenedores de a lo menos 50 L cada uno para reciclaje + 35 Reconocimiento (certificado + Manual de residuo +bolsa de algodón + vaso reutilizable). **3 por comuna.**																								
	5.3 Juntas de Vecino: proveer y entregar 5 vermicompostera de a lo menos 60 L + punto limpio con 4 contenedores de a lo menos 120 L+ 35 Reconocimiento (certificado + Manual de residuo +bolsa de algodón + vaso reutilizable) **3 por comuna**.																								

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

	5.4 Clubes Adulto Mayor: proveer y entregar 5 vermicompostera de a lo menos 60 L + punto limpio con 4 contenedores de a lo menos 120 L + 35 Reconocimiento (certificado + Manual de residuo +bolsa de algodón + vaso reutilizable). **3 por comuna.**																								
	Seguimiento al finalizar el primer mes de entrega de cada infraestructura entregada.																								
	Evaluación y cierre Campaña Sensibilización																								
	1. Reporte consolidado de las actividades realizadas con su respectivo análisis y verificadores.																								
	2. Evento de Cierre con entrega de resultados.																								

COMPONENTE	ACTIVIDAD	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12	M 13	M 14	M 15	M 16	M 17	M 18	M 19	M 20	M 21	M 22	M 23	M 24
Componente 3 Entregar insumos para la reducción de RSD de las comunas de la AMMN	Se realizará compra de equipamiento necesario para la reducción de RSD que permitan avanzar en el cumplimiento del Plan Estratégico:																								
	1. Adquisición de 8 unidades de Puntos Limpios para 5 tipos de residuos, de a lo menos 5000 LT (con paneles fotovoltaicos de iluminación interior y exterior)																								
	2. Adquisición de 8 unidades de Puntos Limpios para 3 tipos de residuos de a lo menos 3000 LT																								
	3. Adquisiciones de 20 unidades de contenedor de pilas, de a lo menos 70 LT.																								
	Traslado e instalación del equipamiento en lugares definidos por la contraparte (Se estima un costo de $1200 + iva por kilómetro. Traslado desde Región Metropolitana).																								
	Evaluación de la satisfacción de los usuarios del equipamiento entregado para la reducción de RSD																								

7.2.2 DETALLE DE DIFUSIÓN Y PUBLICIDAD: NO SE CONSIDERA COMO UN COMPONENTE, YA QUE ES TRANSVERSAL AL PROGRAMA.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 4. Plan de réduction des déchets solides domestiques

Publicidad y difusión	Acción/Actividad	Meta	Indicador	Fórmula Numérica	Responsable	Plazo	Verificadores	Recursos $
	Actividades de Promoción	100%	*Producto / Calidad* Porcentaje de actividades de promoción implementadas en el plazo programado respecto del total de actividades programadas	(N° de actividades de promoción realizadas en el tiempo programado /Total de actividades programadas)*100	Director del programa	Mes 24	-Informe de cumplimiento de actividades lanzamiento - Lista de asistentes firmada - Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica	$7.000.000
	Promoción audiovisual de educación ambiental	100%	*Producto / Eficacia* Porcentaje de productos entregados respecto de los programados	(N° de productos entregados /Total de productos programados)*100	Director del programa	Mes 24	-Informe de cumplimiento entrega de productos -Acta con evidencia de las iniciativas implementadas - Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica	$13.340.000
	Pendones	100%	*Producto / Eficacia* Porcentaje de productos entregados respecto de los programados	(N° de productos entregados /Total de productos programados)*100	Director del programa	Mes 4	-Informe de cumplimiento entrega de productos - Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica	$1.000.000
	Nota(s) radial(es)	100%	*Producto / Eficacia* Porcentaje de notas radiales respecto del total programadas	(N° notas radiales publicadas/Total de notas radiales programadas)*100	Director del programa	Mes 4	-Archivo nota radial - Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica	$3.500.000

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 4. Plan de réduction des déchets solides domestiques

	Video Educativo	100%	*Producto / Eficacia* Porcentaje de productos entregados respecto de los programados	(N° de productos entregados /Total de productos programados)*100	Director del programa	Mes 4	-Informe de cumplimiento entrega de productos -Acta con evidencia de las iniciativas implementadas - Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica	$1.800.000
	Nota en diario y/o revista	100%	*Producto / Eficacia* Porcentaje de notas de prensa publicadas respecto del total programadas	(N° notas de prensa publicadas/Total de notas de prensa programadas)*100	Director del programa	Mes 4	-Link del medio de comunicación a través del cual se publicó la nota de prensa - Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica	$600.000
	Material de apoyo	100%	*Producto / Eficacia* Porcentaje de productos entregados respecto de los programados	(N° de productos entregados /Total de productos programados)*100	Director del programa	Mes 6	-Informe de cumplimiento entrega de productos -Acta con evidencia de las iniciativas implementadas - Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica	$2.000.000
	Material de apoyo educativo campaña de difusión	100%	*Producto / Eficacia* Porcentaje de productos entregados respecto de los programados	(N° de productos entregados /Total de productos programados)*100	Director del programa	Mes 5	-Informe de cumplimiento entrega de productos -Acta con evidencia de las iniciativas implementadas - Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica	$30.240.000

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

	Material de apoyo actividad de cierre	100%	*Producto / Eficacia* Porcentaje de productos entregados respecto de los programados	(N° de productos entregados /Total de productos programados)*100	Director del programa	Mes 24	-Informe de cumplimiento entrega de productos -Acta con evidencia de las iniciativas implementadas - Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica	$4.000.000
	Actividad de cierre con foco en la gobernanza para el cuidado del medio ambiente a través de instrumentos de gestión y política pública	100%	*Producto/Calidad* Porcentaje de satisfacción encuesta de opinión de participantes del congreso	(N° de participantes que evalúan positivamente el congreso/ N° total de participantes que responden la encuesta)*100	Director del Programa	Mes 24	- Lista firmada de participantes y asistentes - Informe con resultados encuesta de satisfacción - Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica	$10.000.000

7.2.3 LA INSTITUCIÓN EJECUTORA DEBE LEVANTAR UN INDICADOR DE RESULTADO FINAL EN LA DIMENSIÓN DE CALIDAD, POR LO TANTO, DEBEN APLICAR UNA ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A CADA BENEFICIARIO O UNA HERRAMIENTA SIMILAR, MEDIBLE CIENTÍFICAMENTE, POR EJEMPLO, ESCALA LIKERT.

Satisfacción beneficiarios	Acción/Actividad	Meta	Indicador	Fórmula Numérica	Responsable	Plazo	Verificadores
(Indicador de ejecución)	Aplicación encuesta de satisfacción en escala Likert a todos los beneficiarios	Encuestas aplicadas al 100% de los beneficiarios	% de encuestas aplicadas a beneficiarios	(N° de encuestas aplicadas/n° total de beneficiarios) *100	Director del Programa	24 meses	Instrumento visado por Gore Listado de encuestados con firma

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

7.3.- CRITERIO DE EGRESO (máximo 200 palabras)

Especifique condiciones de egreso de los beneficiarios. Se debe define cuáles son las condiciones objetivas (verificables por un tercero) que permiten comprobar que los beneficiarios recibieron aquellos bienes y/o servicios contemplados en el programa, y que una vez entregados significan el fin de la intervención.

El primer criterio de egreso, es la certificación entregada por la Universidad Católica de Temuco a aquellas autoridades, funcionario/as municipales y de la AMMN, y actores claves del territorio que reciban la capacitación y asistencia técnica personalizada respecto de los elementos necesarios para contar con una plataforma de gobernanza en el territorio para la reducción de RSD y plan de formación integrada.

El segundo criterio de egreso se encuentra fraccionado en cuatro ejes dados en el marco de la campaña de concientización a la población: la certificación en educación ambiental de actores clave de la sociedad civil, la certificación de los recicladores de base para el fortalecimiento de su rol; la certificación en transversalidad del currículo educativo con foco en el medioambiente y RSD para Actores de Instituciones Educativas; y la titulación de los Gestores Medioambientales Municipales.

Por último, en el cuarto criterio de egreso será para aquellas comunas y beneficiarios que reciban equipamiento necesario para la reducción de RSD, verificable a través fotografías de entrega, actas de recepción conforme y acta de aprobación de la contraparte técnica respectiva.

8.- MATRIZ DE MARCO LÓGICO:

Jerarquía de los objetivos	Resumen del objetivo	Indicador	Metas	Medio de Verificación	Supuestos
FIN Disminuir los índices de generación RSD en los municipios AMMN, elevar el porcentaje de RSD que reciben algún tipo de valorización, y disminuir los gastos que los municipios destinan a su recolección.	En el largo plazo los municipios AMMN reducirán los índices de RSD, elevarán la valorización de RSD y disminuirán sus gastos gracias al fortalecimiento su gobernanza	Número de municipios que se compromente con al menos 1 de estos resultados: disminuir los índices de generación RSD, elevar el porcentaje de RSD que reciben algún tipo de valorización, y/o disminuir los gastos que destinan a la recolección de RSD	4	- Acta de recepción conforme firmada por el alcalde de cada municipio indicando los resultados comprometidos - Acta de recepción conforme por parte de la contraparte técnica respectiva	Los alcaldes de cada municipio, autoridades y equipos municipales y AMMN, y actores clave para la gobernanza en el territorio, se comprometen y participan en el programa para el logro de al menos una de estos resultados

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 4. Plan de réduction des déchets solides domestiques

PROPÓSITO Fortalecer la gobernanza local en la reducción de RSD de los municipios AMMN mediante asesoría técnica y capacitación personalizada en gobernanza ambiental; campaña de sensibilización en la población para la prevención y valorización de residuos sólidos domiciliarios; y entrega de insumos para su valoración y reciclaje	En el corto y mediano plazo los municipios AMMN, la AMMN, sus autoridades y funcionarios, los actores claves del territorio y la población urbana recibirán capacitación, asistencia técnica, y equipamiento adecuado para el fortalecimiento de la gobernanza local	Número de municipios fortalecidos en la gobernanza local para la reducción de RSD	4	- Acta de recepción conforme firmada por el alcalde de cada municipio - Acta de recepción conforme por parte de la contraparte técnica respectiva	Los alcaldes de cada municipio, autoridades y equipos municipales y AMMN, y actores clave para la gobernanza en el territorio, se comprometen y participan en el programa
COMPONENTES Componente 1: 1.- Capacitar y asesorar técnicamente a los equipos de la AMMN, municipales y actores territoriales clave en la gobernanza ambiental para	En el corto y mediano plazo los municipios AMMN, la AMMN, sus autoridades y funcionarios, los actores claves del territorio recibirán capacitación y asistencia técnica	*Proceso / Eficacia* Porcentaje de personas capacitadas y asistidas técnicamente respecto del total de personas planificadas para los 4 municipios (10 personas por municipio).	70%	-Lista de asistencia firmada por los/las participantes de la capacitación - Certificados emitidos por la UCT - Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica	Como mínimo 10 personas por municipio (equipos de la AMMN, municipales y actores territoriales clave) estarán disponibles para participar del proceso.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

la reducción de RSD.	personalizada respecto de los elementos necesarios que debe considerar una plataforma de gobernanza en el territorio para la reducción de RSD y plan de formación integrada. Certificado por la UCT	*Resultado / Calidad* Porcentaje de satisfacción de las personas que evalúan el instrumento respecto del total de personas consultadas (10 personas por municipio).	90%	-Lista de evaluadores firmada por los/las participantes consultados - Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica con el número total de participantes consultados.	
		Resultado / Calidad Porcentaje de satisfacción de las personas que evalúan el plan de formación respecto del total de personas consultadas (10 personas por municipio).	90%	-Lista de evaluadores firmada por los/las participantes consultados - Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica con el número total de participantes consultados.	
Componente 2: 2.- Insertar campaña de sensibilización para la prevención, valorización, reducción, reutilización y reciclaje de residuos sólidos domiciliarios para las comunas que componen la AMMN.	En el corto y mediano plazo los municipios AMMN, la AMMN, sus autoridades y funcionarios, los actores claves del territorio, los jardines infantiles, escuelas o colegios, juntas de vecinos, están involucrados y participan de la campaña de sensibilización	Producto / Calidad Porcentaje productos validados y aprobados de la campaña de sensibilización ambiental respecto del total de productos propuestos	100%	- Informe del diseño de la campaña de sensibilización ambiental validado y aprobado - Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica	Los actores territoriales clave, los jardines infantiles, escuelas o colegios, juntas de vecinos, etc, involucrados participan de la campaña
		Proceso / Eficiencia Porcentaje de actividades implementadas en el plazo programado respecto del total de actividades programadas	100%	-Informe de cumplimiento de actividades - Lista de asistentes firmada -Fotografías de los cursos realizados. - Informe de cumplimiento entrega de equipamiento	

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 4. Plan de réduction des déchets solides domestiques

				- Copia en pendrive de las capsulas radiales que se publicaron -Cotizaciones - Facturas - Informe de seguimiento de la infraestructura entregada - Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica	
		Proceso / Eficacia Porcentaje de actividades realizadas	100%	- Informe de reporte consolidado de las actividades realizadas impreso en 1 copia. - Fotografías del evento de cierre de entrega de resultados - Acta de recepción conforme y aprobación de la contraparte técnica	
Componente 3: 3.- Transferir insumos para la reducción de RSD de las comunas de la AMMN.	En el corto y mediano plazo los municipios AMMN, la AMMN, sus autoridades y funcionarios, los actores claves del territorio, los jardines infantiles, escuelas o colegios, juntas de vecinos, y población urbana reciben equipamiento	Proceso / Eficiencia Porcentaje de compras de insumos efectuadas dentro del tiempo programado respecto del total de compras programadas	100%	-Cotizaciones -facturas -Informe financiero con evidencias del cumplimiento - Informe con detalle del proceso de implementación - Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica	Los beneficiarios utilizan el equipamiento entregado

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

	que les permitirán la valorización y reciclaje de RSD.				
		Proceso / Eficiencia Porcentaje de equipamiento entregado e instalado respecto del total comprado	100%	- Fotografías de equipamiento entregado e instalado. - Informe de cumplimiento entrega de equipamiento - Acta de recepción conforme de insumos firmada por el beneficiario receptor, cuando corresponda - Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica	
		Resultado / Calidad Porcentaje de satisfacción de las personas que evalúan el equipamiento respecto del total de personas consultadas.	90%	-Lista firmada por los/las participantes consultados - Acta de recepción conforme y aprobación de la contra parte técnica con el número total de participantes consultados.	

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 5. Certification FNDR gouvernance enviromentale

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TEMUCO

CERTIFICO QUE, CONFORME A LA REGLAMENTACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

CON FECHA **15 DE SEPTIEMBRE DE 2023** *, FOLIO* **2024202065**

SEGÚN CONSTA DEL EXPEDIENTE CORRESPONDIENTE, SE OTORGÓ EL

DIPLOMADO EN GOBERNANZA AMBIENTAL MUNICIPAL

CON UN TOTAL DE 130 HORAS CRONOLÓGICAS.

A **NATALIA PAZ MARTÍNEZ OLIVARES**

R.U.T.

FUE APROBADO (A) **CON DOS VOTOS DE DISTINCIÓN** **(5,80)**

TEMUCO, 18 DE ENERO DE 2024

ALEJANDRO FERNÁNDEZ JULLIAN
SECRETARIO/A GENERAL

firmaDOX
Verificar Documento en: https://verdoc.firmadox.cl/
Código: nbCqqgN3ZOGxyweOQwH2Ag
Creado el: 2024-01-18T15:40-03:00

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 6. Heures à économiser

SECPLAN PROCESO /ACTIVIDAD	N° DE TIEMPO SIN FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	N° DE TIEMPO CON FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	Jours à économiser	Heures à économiser
DISEÑO			59	531
Arquitectura (nivel 1, 2…)	1 mes	3 semanas	5	45
Alzados (S.N.E.O)	1 mes	3 días	17	153
Secciones	3 semanas	3 días	12	108
Vistas de detalles	2 semanas	3 días	7	63
Renders	1 semanas	3 días	2	18
Tablas de planificación (cantidades)	2 semanas	3 días	7	63
Planos (Layout)	2 semanas	3 días	7	63
Proyecto en 3D	1 semana	3 días	2	18
ESPECIALIDADES DEL PROYECTO			26	234
Topografía - Emplazamiento	1 semana	3 días	2	18
Estructuras	2 semanas	4 días	6	54
Instalaciones sanitarias AP y AS	2 semanas	4 días	6	54
Instalaciones eléctricas	2 semanas	4 días	6	54
Climatización	2 semanas	4 días	6	54
ANTECDENTES TÉCNICOS Y ADMINISTRATIVOS			20	180
Especificaciones técnicas del Proyecto	3 semanas	1 semana	10	90

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 6. Heures à économiser

Presupuesto del proyecto	3 semanas	1 semana	10	90
		Total	105	945

ARCHITECTE AMMN PROCESO /ACTIVIDAD	N° DE TIEMPO SIN FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	N° DE TIEMPO CON FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	Jours à économiser	Heures à économiser
ANTE PROYECTO	Heures	Heures	0	11
Importación y Análisis topografía	2	1		1
Diseño Anteproyecto	48	40		8
Propuestas Diseño al mandante	7	5		2
CREACION PROYECTO			0	47
Emplazamiento	4	2		2
Diseño Planta de arquitectura	24	10		14
Diseño elevaciones y cortes	12	2		10
Techumbre y Escantillones, detalles (puertas ventanas)	24	8		16
Renders y Fotomontajes Finales	8	3		5
Ingénieur Construction AMMN	N° DE TIEMPO SIN FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	N° DE TIEMPO CON FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	Jours à économiser	Heures à économiser

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 6. Heures à économiser

Análisis Proyecto Arquitectura	4	1,5		2,5
Análisis Revisión para eficiencia energética	20	2		18
Cubicación y presupuesto	50	40		10
Ingénieur Civil	N° DE TIEMPO SIN FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	N° DE TIEMPO CON FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	Jours à économiser	Heures à économiser
PRE-FACTIBILIDAD DE PROYECTO	18	18		0
SOLICITUD DE DOCUMENTACIÓN PARA FACTIBILIDAD DE DACIÓN DE SERVICIOS	27	27		0
Topographe	N° DE TIEMPO SIN FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	N° DE TIEMPO CON FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	Jours à économiser	Heures à économiser
LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO DE TERRENO	18	18		0
PLANIMETRÍA TOPOGRÁFICA	27	18		9
Ingénieur Civil	N° DE TIEMPO SIN FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	N° DE TIEMPO CON FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	Jours à économiser	Heures à économiser
PLANOS DE INGENIERÍA	81	63		18
MEMORIAS DE CALCULO	27	18		9

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 6. Heures à économiser

INSPECCIÓN DE CALICATAS	9	9		0
INFORME DE SUELOS	18	18		0
Ingénieur Construction AMMN	N° DE TIEMPO SIN FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	N° DE TIEMPO CON FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	Jours à économiser	Heures à économiser
ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	27	18		9
PRESUPUESTO	18	9		9
Ingénieur Civil	N° DE TIEMPO SIN FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	N° DE TIEMPO CON FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	Jours à économiser	Heures à économiser
REVISIÓN DE ANTECEDENTES	9	5		4
ARMADO DE EXPEDIENTE	9	5		4
OBTENER APROBACIÓN TÉCNICA	P/I	P/I		
OBTENER ELEGIBILIDAD Y FINANCIAMIENTO	P/I	P/I		
Architecte	N° DE TIEMPO SIN FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	N° DE TIEMPO CON FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	Jours à économiser	Heures à économiser
Planta Emplazamiento	3	1		2
Planta Arquitectura	40	24		16
Planta Especialidades	5	2		3
Planta Paisajismo	2	1		1

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 6. Heures à économiser

Cortes	16	8		8
Elevaciones	16	8		8
Coordinacion proyecto	3	1		2
Architecte	N° DE TIEMPO SIN FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	N° DE TIEMPO CON FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	Jours à économiser	Heures à économiser
PLANIMETRÍA EMPLAZAMIENTO	4	2		2
PLANIMETRIA ARQUITECTURA	44	30		14
PLANIMETRIA CORTES	22	11		11
PLANIMETRÍA ELEVACIONES	22	11		11
ELABORACIÓN IMAGEN RENDER O FOTOMONTAJE	12	6		6
PLANIMETRÍA ESPECIALIDADES (RED ALCANTARILLADO O AGUA POTABLE)	22	11		11
CIRCULACIÓN EXTERIOR O PAISAJISMO	8	6		2
Ingénieur Construction AMMN	N° DE TIEMPO SIN FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	N° DE TIEMPO CON FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	Jours à économiser	Heures à économiser
LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y USUARIOS	88	88		0

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 6. Heures à économiser

ELABORACIÓN ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	30	30		0
ELABORACIÓN DE PRESUPUESTO	30	10		20
ELABORACIÓN DE ANALISIS DE PRECIO UNITARIO	12	4		8
Ingénieur Civil	N° DE TIEMPO SIN FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	N° DE TIEMPO CON FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	Jours à économiser	Heures à économiser
ELABORACIÓN DE MEMORIAS DE CALCULO	40	20		20
ELABORACIÓN DE PROPUESTAS CONSTRUCTIVAS	16	8		8
Ingénieur électrique	N° DE TIEMPO SIN FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	N° DE TIEMPO CON FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	Jours à économiser	Heures à économiser
ELABORACIÓN PLANIMETRÍA PROYECTO ELECTRICO	16	8		8
ELABORACIÓN PARTIDA ELECTRICA EN ESPECIFICACIONES TECNICAS	8	8		0
ELABORACIÓN PRESUPUESTO EN PARTIDA ELÉCTRICA	8	2		6

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 6. Heures à économiser

SOLICITUD DE FACTIBILADES A EMPRESA FRONTEL/SAESA	1	1		0

MUNICIPALITE	N° DE TIEMPO SIN FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	N° DE TIEMPO CON FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	Jours à économiser	Heures à économiser
ARCHITECTE				
Elaborar anteproyecto de arquitectura	60	50		10
Elaboración de projecto definitivo de arquitectura	160	140		20
Cubicación ppto	30	15		15
Subsanar observaciones	40	20		20
CALCULISTA / ESTRUCTURA				
Elaborar anteproyecto de estructura	20	10		10
Elaboración de projecto definitivo de estructura	40	20		20
Cubicación Presupuesto	8	4		4

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 6. Heures à économiser

Subsanar observaciones	5	2		3
ELECTRICO MEP				
Elaborar anteproyecto de especialidades	10	7		3
Elaboración de projecto definitivo de especialidades	20	15		5
Cubicación ppto	4	2		2
subsanar observaciones	4	2		2

MUNICIPALITE	N° DE TIEMPO SIN FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	N° DE TIEMPO CON FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	Jours à économiser	Heures à économiser
ARCHITECTE				
Levantamiento y registro fotográfico	P/I	P/I		
Diseño de viviendas	24	8		16
Dibujo planimetría	8	3		5
Modelodo 3D	4	2		2
Render	10	4		6
Formulación de láminas planimetria y documentación carpeta para DOM	2	1		1

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 6. Heures à économiser

MUNICIPALITE	N° DE TIEMPO SIN FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	N° DE TIEMPO CON FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	Jours à économiser	Heures à économiser
Topographe				
Recepcion y planificacion	1	1		0
Levantamiento información GPS	8	8		0
Precesa datos Civil3D	5	5		0
Envía resultados a Arquitecto	1	1		0
Architecte				
Recepcion y planificacion	1	1		0
Tramitación legal	5	5		0
Inicia diseño proyecto	1	1		0
Desarrollo arquitectonico	120	90		30
Envía resultados a ingeniero civil y constructor civil	1	1		0
Ingénieur civil				
Recepcion y planificacion	1	1		0
Mecanica de suelos	5	5		0
Diseño de proyecto ETABS O SAP200	5	5		0
Modelación y deseño estructural REVIT	27	20		7

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 6. Heures à économiser

Planimetria en REVIT	50	20		30
Envía proyecto a constructor civil	1	1		0
Ingénieur Construction				
Recepcion y planificacion	1	1		0
Tramitación legal	5	5		0
Evaluación de informes	5	5		0
Elaboración especialidad sanitaria en Revit	30	15		15
Elaboración especialidad electrica en Revit	30	15		15
Elaboración del presupuesto	30	10		20
				0

MUNICIPALITE	N° DE TIEMPO SIN FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	N° DE TIEMPO CON FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	Jours à économiser	Heures à économiser
Ingénieur Construction				
Visualización	2	1		1
Elaboración de especialidades	4	2		2

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 6. Heures à économiser

Estructuras	4	3		1
Instalaciones	6	2		4
Especificaciones técnicas	8	8		0
Permisos y recepciones municipales	5	3		2
Análisis de precios y cotizaciones	8	6		2
Cuantificación y cubicación	10	2		8
Presupuesto	8	2		6
Proyectos y planos de instalaciones	6	4		2
Especificaciones de instalaciones	4	3		1
Ingénieur Construction				
Visita a terreno	1	1		0
Levantamiento				0
Documentación Legal	1	1		0
Factibilidades daciones de servicios	1	1		0
Evaluación de las condiciones del terreno	2	1		1
Ingénieur Construction				
Ingreso y postulación proyecto a plataforma	2	2		0

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 6. Heures à économiser

Seguimiento	8	8		0
Resolución de observaciones	4	2		2
Supervisión de obras	6	2		4
Resolución de conflictos de obras	8	6		2
Resolución de observaciones	10	2		8
Architecte / Ingénieur civil				
Elementos arquitectónicos	8	4		4
Planos de detalles	14	5		9
Normativa	10	10		0
Plano Estructuras	20	5		15
Detalles de estructura	10	3		7
Memoria estructural	2	2		0

MUNICIPALITE	N° DE TIEMPO SIN FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	N° DE TIEMPO CON FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	Jours à économiser	Heures à économiser
Architecte				
Diseñar, elaborar y desarrollar ante proyecto de arquitectura.	30	15		15
Elaboración de projecto definitivo de arquitectura	90	45		45
Ingénieur civil				

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 6. Heures à économiser

Diseño y planificación de Infraestructuras.	40	20		20
Uso de tecnologías avanzadas.	8	4		4
Ingénieur Construction				
Elaboración de especificaciones técnicas	20	10		10
Cubicación y elaboración de presupuesto.	10	5		5

AMMN	N° DE TIEMPO SIN FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	N° DE TIEMPO CON FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	Jours à économiser	Heures à économiser
Ingénieur civil				
1. Levantamiento de información en terreno	80			
2. Análisis de información y búsqueda de soluciones	8			
3. Elaboración de modelos digitales	32	16		16
4. Elaboración de memoria de cálculo	80	50		30
5. Dibujo técnico de detalles	14	10		4

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 6. Heures à économiser

7. Subsanación de observaciones	30	22		8

INGÈNIEUR CONSTRUCTION PROCESO /ACTIVIDAD	N° DE TIEMPO SIN FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	N° DE TIEMPO CON FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	Jours à économiser	Heures à économiser
INFORMACIÓN				0
Visita a terreno	1 horas	1 horas		0
Levantamiento				0
Documentación Legal	1 horas	1 horas		0
Factibilidades daciones de servicios	1 horas	1 horas		0
Evaluación de las condiciones del terreno	2 horas	1 horas		0
ELABORACIÓN				0
Elementos arquitectónicos	8 horas	4 horas		0
Planos de detalles	14 horas	5 horas		0
Normativa	10 horas	10 horas		0
Plano Estructuras	20 horas	5 horas		0
Detalles de estructura	10 horas	3 horas		0
Memoria estructural	2 horas	2 horas		0
DESARROLLO ESPECIALIDADES				0
Visualización	2 horas	1 horas		0

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 6. Heures à économiser

Especificaciones técnicas	8 horas	8 horas		0
Elaboración de especialidades	4 horas	2 horas		0
Instalaciones	6 horas	2 horas		0
Análisis de precios y cotizaciones	8 horas	6 horas		0
Cuantificación y cubicación	10 horas	2 horas		0
Presupuesto	8 horas	2 horas		0
Proyectos y planos de instalaciones	6 horas	4 horas		0
Especificaciones de instalaciones	4 horas	3 horas		0
Permisos y recepciones municipales	5 horas	3 horas		0
OBSERVACIONES				0
Ingreso y postualción del proyecto a plataforma	2 horas	2 horas		0
Seguimiento	8 horas	8 horas		0
Resolución de observaciones	4 horas	2 horas		0
Supervisión de obras	6 horas	2 horas		0
Resolución de conflictos de obras	8 horas	6 horas		0
Resolución de observaciones	10 horas	2 horas		0
				0

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 6. Heures à économiser

ARCHITECTE PROCESO /ACTIVIDAD	N° DE TIEMPO SIN FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	N° DE TIEMPO CON FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	Jours à économiser	Heures à économiser
VISITA A TERRENO				0
FOTOGRAFIA	N/A	N/A		-
LEVANTAMIENTO	N/A	N/A		-
EMPLAZAMIENTO PROYECTO				2
COORDINACION CON TOPOGRAFÍA	6	4		2
ESTUDIO NORMATIVO				0
O.G.U.C.	N/A	N/A		-
S.A.G.	N/A	N/A		-
INSTRUMENTOS DE PLANIFICACION	N/A	N/A		-
NORMATIVAS DEL CASO	N/A	N/A		-
DIBUJO PLANIMÉTRICO				53
UBICACIÓN Y EMPLAZAMIENTO	10	6		4
CUADROS Y DIAGRAMAS DE SUPERFICIES	5	3		2
PLANTAS ARQUITECTÓNICAS	25	18		7

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 6. Heures à économiser

ELEVACIONES ARQUITECTÓNICAS	12	8		4
CORTES ARQUITECTÓNICOS	12	8		4
ACCESIBILIDAD UNIVERSAL	10	7		3
ESCANTILLONES	25	18		7
DETALLES CONSTRUCTIVOS	25	18		7
DETALLE DE PUERTAS Y VENTANAS	20	14		6
PLANO DE FUNDACIONES	10	7		3
PLANO ESQUEMA DE GAS	6	4		2
PLANO ESQUEMA ELECTRICO O ILUMINACION	12	8		4
REPRESENTACIÓN GRÁFICA				14
RENDERIZACION DE MODELO 3D	25	18		7
VIDEO DE MODELO 3D	25	N/A		7
ORDEN DE ENTREGA	N/A	N/A		-
				69

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 6. Heures à économiser

ARCHITECTE PROCESO /ACTIVIDAD	N° DE TIEMPO SIN FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	N° DE TIEMPO CON FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	Jours à économiser	Heures à économiser
DESARROLLO DE PROYECTO				0
Estudio de factibilidad técnica del proyecto	44	44		0
Desarrollo anteproyecto de arquitectura	44	22		0
Socialización del proyecto / participación ciudadana	8	4		0
Desarrollo proyecto de arquitectura	132	66		0
Carpeta de postulación de iniciativa	16	16		0
Respuesta de observaciones, ajustes y/o modificaciones	132	66		0
Deribar carpeta técnica a equipo de licitaciones, responder preguntas de licitación, organizar y realizar visita a terreno con oferentes	8	8		0
				0

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 6. Heures à économiser

ASSOCIATION PROCESO /ACTIVIDAD	N° DE TIEMPO SIN FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	N° DE TIEMPO CON FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	Jours à économiser	Heures à économiser
ARCHITECTE				7
Planimetría de fundaciones	6	2		4
Planos de especialidades	4	1		3
INGÈNIEUR CONSTRUCTION				12
Planimetría de proyecto	18	6		12
TOPOGRAPHE				4
Cubicación / EETT	6	2		4
Niveles de terreno				
ARCHITECTE				4
Documentación	8	4		4
				27

ARCHITECTE PROCESO /ACTIVIDAD	N° DE TIEMPO SIN FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	N° DE TIEMPO CON FORMATION ET MANUEL INTÉGRÉE	Jours à économiser	Heures à économiser
DESARROLLO DE PROYECTO				28

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 6. Heures à économiser

Desarrollo de modelos arquitectónicos en BIM	10	5		5
Colaboración con otros profesionales en BIM	15	5		10
Utilización de herramientas de visualización	7	3		4
Generación de documentación técnica en BIM	12	3		9
				28

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Évaluation des résultats attendus par la mise en œuvre du projet de développement du potentiel humain

Rétablissement de la communication et les liens avec la communauté

Concevoir et mettre en œuvre des actions basées sur des objectifs communs avec la cosmovision du peuple mapuche

l'Association, notamment liés à l'absence d'une stratégie claire et consensuelle, au manque d'engagement des auteurs de la stratégie. Les maires montrent peu d'intérêt pour les plans à long terme en raison de la rotation imminente de leurs mandats. De plus, il est souligné le manque de communication avec les représentants sociaux et l'insatisfaction de la communauté, particulièrement avec le projet d'enfouissement sanitaire qui a entraîné un conflit important avec les communautés mapuche.

En réponse à cette situation, en collaboration avec le secrétaire exécutif de l'Association, une stratégie axée sur la protection de l'environnement a été privilégiée. À cet effet, nous avons élaboré conjointement un plan d'actions prioritaires visant à renforcer le rôle de l'Association dans la coopération inter-municipale en favorisant ses liens avec les fonctionnaires municipaux et la citoyenneté. L'objectif principal était d'augmenter la prévention, la valorisation et le recyclage des déchets solides domestiques dans les quatre communes. Ce plan comprenait des actions de dialogue et d'écoute, de formation et de développement des compétences chez les citoyens et les fonctionnaires municipaux, ainsi que le transfert d'infrastructures pour le recyclage. Pour financer ces actions, nous avons bénéficié de la coopération du gouvernement régional, ce qui a nécessité la présentation du plan au Fonds national de développement régional (FNDR), dont la rentabilité sociale a été évaluée par le ministère du Développement social et de la Famille.

Ce plan est important pour la coopération entre les municipalités, d'une part, en raison de l'entrée en vigueur en janvier 2023 de la loi 20.920, qui élargit la responsabilité des

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

municipalités en tant que gestionnaires du recyclage des déchets solides domestiques, incluant la collecte, le transport et le traitement de ces derniers. D'autre part, parce que les communes de l'Association présentent un pourcentage élevé de déchets solides domestiques qui sont déposés dans des sites d'élimination finale saturés et/ou fermés ou qui devraient l'être. Cela entraîne l'apparition de micro-décharges caractérisées par l'accumulation incontrôlée de déchets tels que des meubles ou des appareils électroménagers. Cette situation entraîne des problèmes de contamination et la présence de vecteurs à différents degrés.

Impliquer activement la communauté et fonctionnaires municipaux dans des processus de consultation et de co-construction des actions stimulants et pertinents pour la réduction des déchets solides domiciliaires.

Le dialogue et l'écoute avec les fonctionnaires municipaux et les citoyens nous ont permis d'identifier les compétences et les lacunes en matière de réduction des déchets solides domestiques dans les quatre municipalités, ainsi que leurs propositions d'amélioration. Cette contribution vise à fournir des fournitures à l'Association, afin d'être prises en compte dans des actions stratégiques à moyen et long terme.

Pour ce faire, un diagnostic socio-économique a été mise en place avec des entretiens semi-structurés groupal avec les participants aux formations*, portant sur l'objectif de réduction des déchets solides domestiques et les six familles de dysfonctionnements (1) Les conditions de travail, (2) l'organisation du travail, (3) la coordination-communication-concertation, (4) la gestion du temps, (5) la formation intégrale, et (6) la mise en œuvre de la stratégie.

Des témoignages ont été recueillis des résultats, à partir desquels des idées clés ont émergé comme le montre le tableau 43 suivant.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 7. Évaluation des résultats attendus par la mise en œuvre du projet de développement du potentiel humain

Tableau 43 Diagnostic socio-économique et des entretiens semi-structurés groupal			
Diagnostic socio-économique : six familles de dysfonctionnements	***Formation en Gestion Municipale**	***Formation en Gouvernance Environnementale**	**Total**
Les conditions de travail			
N° Idées Clés	10	8	**20**
N° Phrases de témoignage	18	12	**30**
L'organisation du travail			
N° Idées Clés	10	10	**18**
N° Phrases de témoignage	18	12	**30**
La coordination-communication-concertation			
N° Idées Clés	7	8	**15**
N° Phrases de témoignage	19	14	**33**
La gestion du temps			
N° Idées Clés	7	4	**11**
N° Phrases de témoignage	16	4	**20**
La formation intégrale			
N° Idées Clés	5	6	**11**
N° Phrases de témoignage	18	15	**33**
La mise en œuvre de la stratégique			
N° Idées Clés	5	4	**9**
N° Phrases de témoignage	18	4	**22**
Total			
N° Idées Clés	**44**	**40**	**84**
N° Phrases de témoignage	**107**	**61**	**168**
N° Entretien	**29**	**11**	**40**

À partir de ces informations, nous avons sélectionné les principales idées forces qui rendent compte des résultats.

Les conditions de travail

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 7. Évaluation des résultats attendus par la mise en œuvre du projet de développement du potentiel humain

IF1. Contrats précaires et manque de stabilité de l'emploi.
IF2. La déficience des conditions de travail dans la gestion environnementale municipale.
IF3. Les conditions de travail peu attrayantes et le manque de rétention des talents.

Les fonctionnaires municipaux interrogés indiquent qu'ils travaillent souvent sous des contrats précaires, ce qui entraîne des périodes d'instabilité professionnelle. Se mentionne le manque de ressources et les conditions de travail peu attrayantes comme des facteurs qui entravent la rétention de professionnels compétents dans le domaine environnemental, ce qui conduit à l'émigration de talents vers d'autres communes. Ils signalent également le manque d'espace physique adéquat, ainsi que la pénurie de mobilier, les ordinateurs en mauvais état et le manque de technologie appropriée qui entravent la gestion et rendent le travail inefficace dans le recyclage des déchets domestiques. De plus, ils ont été confrontés à des catastrophes telles que des incendies qui ont détruit leurs lieux de travail, leurs archives et leurs documents ; ils ont été menacés, ce qui crée de l'insécurité, les manifestations constantes des membres de la communauté et les dommages importants causés aux espaces publics.

- *"Les conditions de travail sont loin d'être optimales, avec une faiblesse observée dans l'unité environnementale en raison du manque de personnel et de budget."*
- *"Nous ne disposons pas d'un bâtiment municipal propre en tant que tel, en raison de l'incendie survenu en 2019 où le bâtiment principal a été détruit par le feu, ce qui rend difficile la connectivité avec d'autres départements et équipes municipales impliqués dans la gestion des déchets solides domestiques."*
- *"Les conditions de travail de collecte et de disposition finale, pourraient être qualifiées de risquées."*
- *"Il y a beaucoup de déficiences dans les conditions de travail... il n'y a pas d'espace physique pour accomplir les tâches."*
- *"Actuellement, les conditions de travail pour mener à bien les activités liées à la gouvernance environnementale sont très pauvres et nécessitent une attention ciblée."*
- *"La plupart des compétences environnementales spécifiques migrent vers d'autres communes en raison de meilleures conditions de travail et de rémunération."*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- *"Bien qu'il y ait des professionnels dans la commune ayant une formation et des compétences dans le domaine, le marché public et privé n'a pas la capacité de retenir ces compétences, ce qui les pousse à rechercher de meilleures conditions de travail et professionnelles en dehors du territoire."*
- *"Bien qu'il y ait un professionnel au sein de la municipalité ayant les compétences techniques nécessaires, le budget municipal ne permet pas qu'il travaille à temps plein, ce qui ralentit considérablement ses activités, effectuées à mi-temps, par rapport à d'autres communes présentant des caractéristiques similaires."*

L'organisation du travail

IF4. Délégation des tâches sans clarté dans le domaine environnemental.
IF5. Improvisation et manque de gestion efficace pour la réduction des déchets domestiques.
IF6. Manque d'induction pour faciliter l'intégration du nouveau personnel et des nouvelles tâches environnementales.

Les fonctionnaires ne sont pas familiers avec les protocoles et les réglementations liés à la gestion des déchets ménagers, ce qui contribue à des niveaux élevés de bureaucratie qui entravent la capacité de réponse aux besoins environnementaux urgents. Ils signalent que les structures organisationnelles sont obsolètes par rapport à la nouvelle réglementation et que la question environnementale n'est pas une priorité. Il est urgent de professionnaliser le travail environnemental et de soutenir les organisations communautaires impliquées dans la gestion des déchets.

- *"Cela est principalement dû au fait que beaucoup ignorent les obligations environnementales, telles que les protocoles et les réglementations concernant la gestion des déchets, qu'ils soient dangereux ou non."*
- *Les niveaux élevés de bureaucratie caractérisent la gestion, ce qui se traduit par une réactivité lente aux besoins nécessaires.*
- *"Les décisions ne passent pas par moi, je ne fais que suivre les lignes directrices principales du maire, du secrétaire municipal et de mes supérieurs des départements. Ces décisions ne sont pas axées sur l'environnement..."*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

- *"Organigramme municipal obsolète." "Manque de connexion interdépartementale."*
- *"Faible d'induction et délégation des tâches sans clarté dans le domaine environnemental la gestion des déchets."*

La coordination-communication-concertation

IF7. Faible coordination interdépartementale au sein de la municipalité pour aborder la gestion des déchets de manière efficace.
IF8. La nécessité de coordination entre les différents acteurs impliqués dans la gestion des déchets solides.
IF9. Le manque de communication avec la communauté et le manque d'engagement des autorités.

Les témoins soulignent le manque de coordination interdépartementale entre les actions environnementales et d'autres domaines, tels que le nettoyage et l'ornement. De plus, le manque de coordination et de cohésion entre les différents acteurs, institutions, la communauté et le secteur privé, entrave la gestion environnementale municipale.

- *"Une communication faible due aux termes techniques qui ne sont pas toujours simplifiés pour la population générale, ainsi que pour les autorités qui ne sont pas toujours disponibles pour comprendre techniquement les problèmes."*
- *"Il n'y a pas de conventions avec des entreprises privées ni de projets de construction de points de collecte, le personnel et les équipements sont limités..."*
- *"Nous savons que lorsque la professionnelle convoque une réunion, les chefs de service s'excusent de ne pas y assister en invoquant des travaux plus "importants", ou que la salle de réunion n'est pas disponible pour ces réunions."*
- *"En ce qui concerne la participation communautaire à la gestion des déchets solides domestiques, il n'y a pas de visibilité ni de diffusion des plans de travail actuels au niveau communal, il n'y a pas non plus d'éducation environnementale ni de sensibilisation à la gestion des déchets solides domestiques dans les zones rurales."*

La gestion du temps

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 7. Évaluation des résultats attendus par la mise en œuvre du projet de développement du potentiel humain

IF10. Adaptation au travail non planifié comme norme.
IF11. Les niveaux élevés de bureaucratie caractérisent la gestion du temps.
IF12. La gestion inefficace du temps en raison de la multiplicité des rôles.
IF13. Le manque de connaissance technique spécifique.

Les personnes interrogées soulignent le manque de planification et l'absence de définition d'objectifs, ce qui conduit les fonctionnaires à improviser dans la gestion environnementale, affectant ainsi la gestion du temps. L'entreprise chargée de la collecte des déchets ne respecte pas les délais de collecte, ce qui a entraîné des actions préjudiciables. De plus, les niveaux élevés de bureaucratie dans la gestion municipale affectent également l'efficacité dans l'utilisation du temps. D'autre part, le personnel chargé de ces tâches assume également plusieurs fonctions. Le manque de compétences techniques et professionnelles fait perdre du temps au personnel pour comprendre les concepts et les normes.

- *"L'entreprise qui a la concession du service de collecte des déchets ménagers ne respecte pas les délais prévus, ce qui est souvent préjudiciable pour les personnes et l'environnement."*
- *À titre d'exemple grave que nous soulignons, il y a la décision de la municipalité de déclencher un incendie dans la décharge existante pour réduire le volume des déchets, cette décision se révélant très préjudiciable et ayant un impact social et environnemental grave."*
- *"En l'absence de compétences techniques et professionnelles spécifiques au domaine, il arrive souvent que du temps soit perdu à comprendre le concept et à saisir la manière de traiter le sujet spécifique à appliquer, ce qui entraîne une gestion inefficace du temps."*
- *"Le temps est un facteur très précieux au niveau municipal, les niveaux élevés de bureaucratie caractérisent la gestion, donnant l'impression que leur réactivité est lente pour répondre aux besoins nécessaires."*
- *"Les ressources et les heures de travail consacrées à la mise en œuvre et à l'application du travail environnemental sont presque minimes, sans compter que les délais administratifs au sein de la municipalité retardent ces actions."*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 7. Évaluation des résultats attendus par la mise en œuvre du projet de développement du potentiel humain

- *"Il y a peu de planification annuelle/mensuelle/hebdomadaire des tâches à réaliser."*
- *"Dans le cas spécifique de Collipulli, la gestion du temps est déficiente car le responsable est chargé de différents domaines tels que l'Unité des opérations, l'Environnement, l'Assainissement et l'Ornement de la municipalité de Collipulli."*
- *"Comme mentionné dans les paragraphes précédents, le professionnel en charge travaille à mi-temps, ce qui rend son travail très lent."*
- *"D'autre part, le manque de connaissance des hauts responsables municipaux (directeurs, conseil municipal et maire) sur les spécifications, entre autres, comme la loi REP, la loi 19.300 ou le changement climatique, fait que les décisions ne priorisent pas le développement local par rapport au développement environnemental."*

La formation intégrale

IF14. Le manque d'analyse des besoins du personnel et des compétences requises pour diriger efficacement la mission municipale en gestion des déchets solides.
IF15. Les lacunes dans les processus de recrutement pour garantir l'incorporation de personnel avec une expérience pertinente.
IF16. Le manque de personnel spécialisé dans des domaines critiques liés à la gestion environnementale.

Les résultats révèlent une variabilité des compétences techniques et professionnelles dans la gestion environnementale municipale d'une commune à l'autre, ce qui suggère un manque d'uniformité dans la préparation du personnel dans ce domaine. On souligne le manque de clarté des responsabilités du personnel en matière de gestion environnementale, ainsi que l'absence de personnel spécifiquement formé dans ce domaine. Il est observé que certains postes municipaux sont occupés par des fonctionnaires dont la formation académique n'est pas liée au travail qu'ils effectuent, ce qui peut entraîner des difficultés dans la gestion des déchets ménagers. Le recrutement continu de nouveaux employés, en particulier sous le régime des honoraires, peut signifier que ces employés commencent avec des connaissances minimales et nécessitent du temps pour se familiariser avec les dynamiques et les processus

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

municipaux. De plus, l'absence d'évaluation des compétences du personnel peut avoir un impact négatif sur la gestion environnementale.

- *"Les compétences techniques et professionnelles, la formation et le niveau professionnel des personnes impliquées dans la gouvernance environnementale municipale varient d'une municipalité à l'autre ."*
- *"Il n'y a pas les compétences professionnelles nécessaires pour mettre en œuvre ce qui est établi dans la législation environnementale en vigueur, la gestion environnementale est bloquée et stagnante depuis 2012."*
- *"La professionnalisation des acteurs autour de la gestion environnementale est essentielle pour atteindre les normes que la législation en vigueur propose et impose aux municipalités."*
- *"Le recrutement permanent de nouveaux employés, en particulier sous contrat à durée déterminée... ne connaissent pas le système municipal et ses dynamiques particulières, ce qui affecte donc le bon fonctionnement rapide de l'institution."*
- *"Certains fonctionnaires (généralement titulaires) n'ont pas les compétences techniques ou professionnelles nécessaires pour le travail qu'ils effectuent."*
- *"Il y a des problèmes dans le recrutement, la description du poste, où l'institution ne clarifie pas clairement quelles sont ses fonctions et responsabilités."*
- *"Manque d'évaluation des compétences du personnel pour effectuer le travail, ce qui finit par avoir des répercussions sur la gestion municipale."*

La mise en œuvre de la stratégique

IF17. L'absence de stratégies de gestion municipale pour la réduction des déchets solides domestiques, garantissant leur adaptation aux changements environnementaux et leur alignement avec les objectifs des communautés (Citoyen).

IF18. Le manque de diagnostic, suivi et évaluation d'une stratégie concertée.

IF19. Les municipalités ne réalisent pas un traitement adéquat de leurs déchets solides domestiques.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 7. Évaluation des résultats attendus par la mise en œuvre du projet de développement du potentiel humain

Les résultats montrent que certaines municipalités en sont encore à une phase préliminaire en matière de gestion environnementale et manquent d'une stratégie claire pour aborder le problème des déchets domestiques. L'importance de disposer de mécanismes de diagnostic, de suivi et d'évaluation est mentionnée pour garantir la mise en œuvre efficace des stratégies environnementales dans les municipalités. On souligne le manque de traitement des déchets solides domestiques dans les municipalités.

- *La gestion au sein de la municipalité est à un stade très précaire. L'absence de politiques environnementales pour guider la gestion et la planification environnementale du territoire. La politique de gestion des déchets passe au second plan par rapport à d'autres besoins plus immédiats de la communauté.*
- *Il est nécessaire de disposer d'un instrument coordonné et systématisé. Il n'y a pas de preuves de l'atteinte des objectifs ni d'échéances claires établies, ce qui nécessite des ajustements et un engagement dans la gestion.*
- *Dans la commune, le site de dépôt des déchets solides domestiques est dépassé en termes de capacité, ce qui oblige de nombreux déchets à être transportés vers d'autres localités voisines, avec les coûts que cela implique pour la municipalité.*
- *Depuis la fermeture de la décharge municipale dans la commune il y a quelques années, l'accumulation de déchets et la formation de microdécharges ont augmenté, ce qui a entraîné des problèmes pour les communautés et une augmentation des dépenses municipales.*
- *En comprenant que lors de la gestion de la collecte de matériaux recyclables tels que les huiles usagées, les déchets électroniques, les plastiques et le verre, la commune ne dispose pas d'une logistique de collecte différenciée.*

Actions d'amélioration

Parmi les propositions d'amélioration mentionnées par les interviewés, on trouve :

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 7. Évaluation des résultats attendus par la mise en œuvre du projet de développement du potentiel humain

- *Mise en place d'un comité interdépartemental au sein de la municipalité dédié spécifiquement aux questions environnementales, dans le but de coordonner et d'exécuter des actions liées au recyclage des déchets domestiques.*
- *Création d'un comité intercommunal environnemental.*
- *Fourniture d'un accompagnement technique et de médiation lors des tables techniques territoriales, impliquant les citoyens, les recycleurs et les entreprises privées.*
- *Établissement d'un point de collecte municipal et de conventions avec des entreprises de collecte.*
- *Conclusion de conventions entre les municipalités et les entreprises productrices de déchets, en optimisant les processus et les ressources.*
- *Optimisation des flux logistiques et des taux de remplissage des transports. Partage du transport avec d'autres municipalités. Utilisation de modes de transport alternatifs aux camions. Utilisation de véhicules "propres". Sensibilisation des transporteurs et des travailleurs.*
- *Fourniture d'équipements de protection individuelle adéquats et offre de formation en sécurité et santé au travail pour les travailleurs de la gestion des déchets solides domestiques.*
- *Mise en œuvre d'actions pour l'élimination des microdécharges dans la commune, améliorant ainsi l'aspect esthétique et la qualité de vie des habitants.*
- *Introduction de systèmes de tri automatisé des déchets et développement d'applications mobiles facilitant la participation citoyenne à la séparation et à la gestion des déchets, favorisant ainsi une plus grande efficacité du processus.*
- *Établissement de programmes de collecte sécurisée des produits chimiques et électroniques usagés pour éviter leur élimination dans les déchets courants, contribuant ainsi à la protection de l'environnement et de la santé publique.*
- *Renforcement du Collège agricole dans le domaine des fertilisants et du traitement des déchets solides domestiques, en proposant une filière permettant aux étudiants de se spécialiser en tant que techniciens agricoles avec une mention en environnement.*

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 7. Évaluation des résultats attendus par la mise en œuvre du projet de développement du potentiel humain

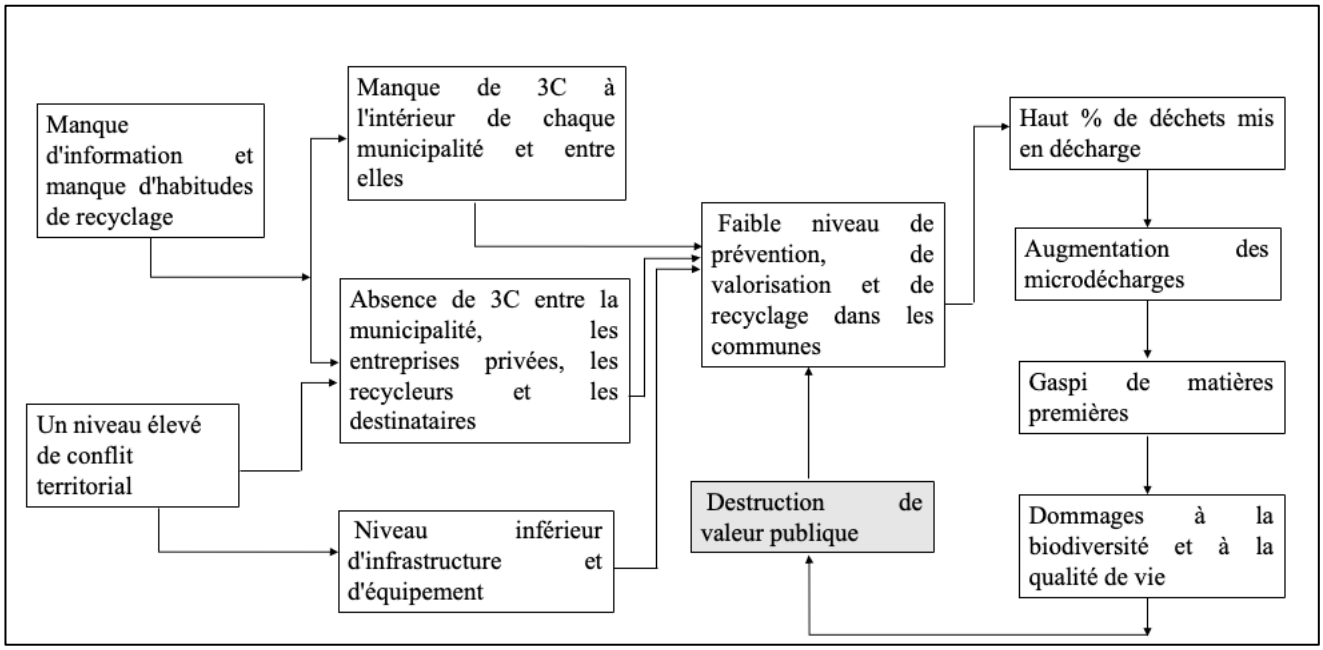
- *Conception, construction et exploitation d'un écoparc en tant qu'espace permanent pour l'éducation environnementale à travers des processus de démonstration, offrant des activités interactives et des expériences pratiques pour sensibiliser la communauté à l'importance de la protection de l'environnement.*
- *Promotion de la valorisation des déchets solides dans le cadre d'un modèle circulaire, en encourageant la réutilisation et le recyclage pour réduire la production de déchets et promouvoir la durabilité.*
- *Création de comités, de compostages communautaires, de boîtes à suggestions et de groupes sur les réseaux sociaux pour faciliter la communication et la participation citoyenne dans la gestion des déchets.*
- *Promotion de l'utilisation de composteurs domestiques et de la mise en place de points de collecte et de zones de recyclage dans la communauté.*
- *Encouragement de l'utilisation de compost et de fumier dans l'agriculture et le jardinage pour améliorer la santé du sol, réduire la dépendance aux engrais chimiques et promouvoir des pratiques agricoles durables.*
- *Promotion de la fabrication de briques écologiques à partir de matériaux de déchets tels que les plastiques et les emballages non biodégradables, pour leur utilisation dans les constructions locales.*

À partir de ces informations, nous représentons le problème de la gestion des déchets solides domestiques sous la figure 21. Cela met en évidence le manque de connaissance sur la manière de gérer ces déchets aussi bien au niveau de la municipalité que de la population. De même, le niveau de conflit affecte l'allocation des ressources et des infrastructures à ces fins. Cela a un impact sur la communication, la coordination et la concertation intra-organisationnelle municipale, intermunicipale et entre le secteur privé producteur de déchets, les recycleurs et la destination finale de ces déchets. Ce qui contribue à un faible niveau de prévention, de valorisation et de recyclage des déchets domestiques dans les communes de l'Association. Ça a des répercussions qui entraînent la destruction de la valeur publique.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 7. Évaluation des résultats attendus par la mise en œuvre du projet de développement du potentiel humain

Figure 21 La problématique de la gestion des déchets solides domestiques



HP9. La mise en œuvre d'actions de formation, de communication et de fourniture d'équipements pour la gestion des déchets dans les communautés municipales, afin de renforcer les capacités des fonctionnaires municipaux et à encourager la participation communautaire dans la coconstruction de stratégies de durabilité

Le plan de réduction des déchets solides domestiques, mise en place dans le cadre de cette thèse doctorale consistait en trois actions spécifiques dans les quatre communes de l'Association, à savoir : Action (1) former les fonctionnaires municipaux et les citoyens à la gouvernance environnementale et à la gestion municipale pour la prévention, la valorisation et le recyclage des déchets solides domestiques. Action (2) insérer une campagne de formation dans la communauté pour la prévention, la valorisation et le recyclage des déchets solides domestiques. Action (3) transférer l'équipement pour la valorisation et le recyclage des déchets solides domestiques des quatre municipalités.

Le plan a été mis en œuvre en avril 2023. Les formations de l'action (1) ont pris fin le 15 octobre 2023. Un total de 129 participants a été certifiés (voir annexe 5). Parmi eux, 28 ont

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

suivi la formation en gouvernance environnementale et 101 en gestion municipale pour la réduction des déchets domestiques. Les personnes formées lors de la première formation ont étudié des sujets tels que : les problématiques des déchets solides domestiques et les fondements de leur gestion intégrale ; la législation environnementale associée à la gestion des déchets solides assimilables aux déchets domestiques ; l'évaluation environnementale des déchets solides assimilables aux déchets domestiques, l'analyse du cycle de vie ; la réduction des déchets solides domestiques ; l'économie locale et le développement de projets associés à la gestion des déchets solides assimilables aux déchets domestiques.

Les participants à la deuxième formation ont étudié des sujets tels que l'introduction à la gestion municipale ; les outils de planification communautaire et territoriale ; le contrôle interne, la gestion et le citoyen ; la participation citoyenne à la gestion locale de l'environnement ; la gestion et l'administration des projets environnementaux ; le budget et la gestion financière municipale.

Une enquête de satisfaction finale a été mise en place dans chaque programme.

L'évaluation visait à reconnaître la performance atteinte dans sept dimensions de formation : 1) Contenus et structure du programme, 2) Qualité et expérience pédagogique, 3) Matériaux pédagogiques, 4) Évaluation de l'apprentissage, 5) Coordination et assistance aux étudiants, 6) Plateforme Moodle et 7) Services généraux fournis. Selon les résultats obtenus dans l'évaluation de satisfaction finale dans chaque formation, voici les résultats: la satisfaction évaluée de 1,0 à 7,0 (où 1,0 est très insatisfait et 7,0 très satisfait) par les participants à la gouvernance environnementale municipale, exprime que les trois dimensions avec la meilleure performance atteinte sont celles liées aux matériaux pédagogiques (6,1), les contenus et la structure du programme (6,0) et les services généraux fournis (6,0).

L'évaluation de satisfaction finale correspond à une moyenne générale de 6,0 (écart-type: 1,55). De même, la satisfaction évaluée par les participants à la gestion municipale, exprime que les trois dimensions avec la meilleure performance atteinte sont celles liées aux matériaux pédagogiques (6,1), la qualité et l'expérience pédagogique (6,0) et les contenus et

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

la structure du programme (6,0). L'évaluation générale de satisfaction du diplôme en gestion municipale correspond à une moyenne de 6,0 (écart-type: 1,33).

Tableau 44. Évaluation de la performance des formations

Dimension du questionnaire sur la gouvernance environnementale municipale :	Moyenne Écart-type	Moyenne Écart-type
Contenus et structure du programme	6,0	1,37
Qualité et expérience pédagogique	6,0	1,35
Matériaux pédagogiques	6,1	1,38
Évaluation de l'apprentissage	5,7	1,51
Coordination et assistance aux étudiants	5,8	1,76
Plateforme Moodle	6,0	1,79
Services généraux fournis	6,0	1,72
Évaluation générale de la formation	**6,0**	**1,55**

Dimension du questionnaire sur la gestion municipale	Moyenne Écart-type	Moyenne Écart-type
Contenus et structure du programme	6,0	1,24
Qualité et expérience pédagogique	6,0	1,25
Matériaux pédagogiques	6,1	1,24
Évaluation de l'apprentissage	5,7	1,55
Coordination et assistance aux étudiants	5,9	1,37
Plateforme Moodle	5,9	1,35
Services généraux fournis	6,0	1,30
Évaluation générale de la formation	**6,0**	**1,33**

L'action (2) consistant à insérer une campagne de sensibilisation dans la communauté pour la prévention, la valorisation et le recyclage des déchets solides domestiques des municipalités de l'Association, a impliqué des diffusions radiophoniques et des ateliers dans la communauté, dans les écoles, les associations de quartier et les clubs de personnes âgées. Les cours-ateliers d'éducation environnementale ont débuté en décembre 2023. Cette action implique également la distribution de matériel de recyclage. Parmi ceux-ci figurent des lombricomposteurs, des conteneurs de recyclage et des éléments tels qu'un manuel des déchets.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 7. Évaluation des résultats attendus par la mise en œuvre du projet de développement du potentiel humain

L'action (3) implique la livraison d'équipements à chaque municipalité, comprenant des unités de Points Propres pour 5 et 3 types de déchets avec des panneaux solaires photovoltaïques pour l'éclairage intérieur et extérieur, ainsi que 20 unités de conteneurs pour piles. La figure 22 montre les images sur l'équipement fourni.

Figure 22 Images sur l'équipement fourni

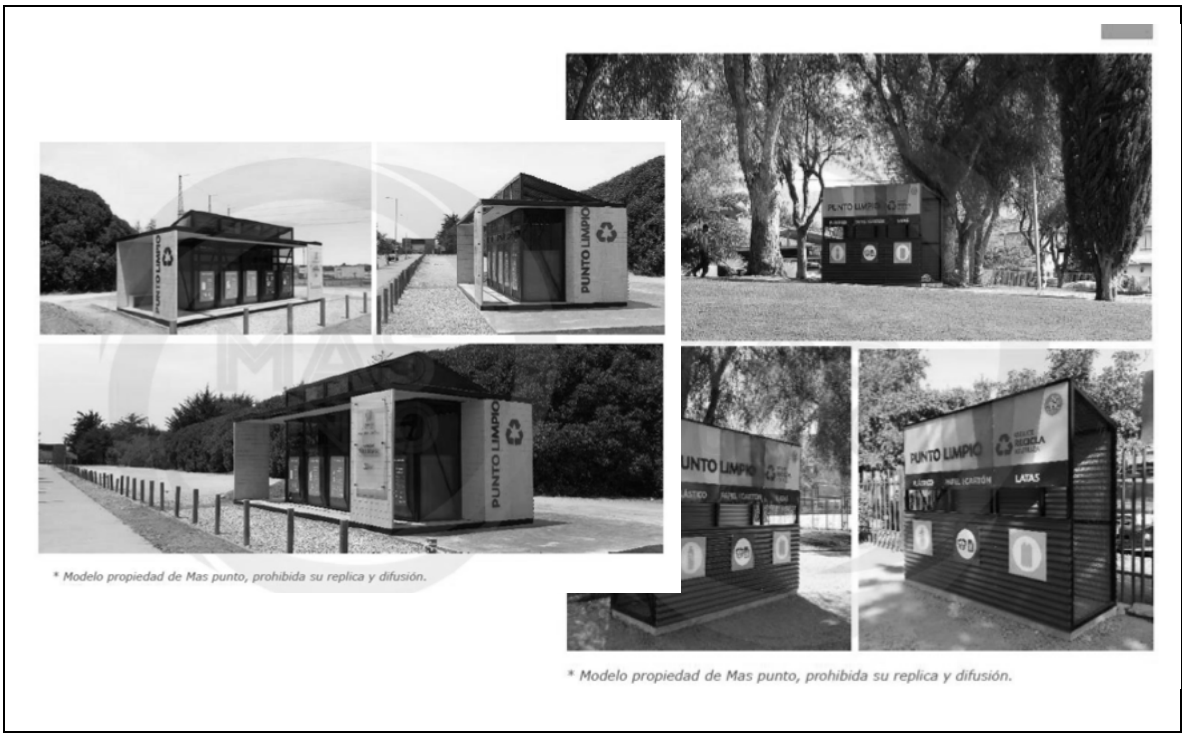






UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 7. Évaluation des résultats attendus par la mise en œuvre du projet de développement du potentiel humain



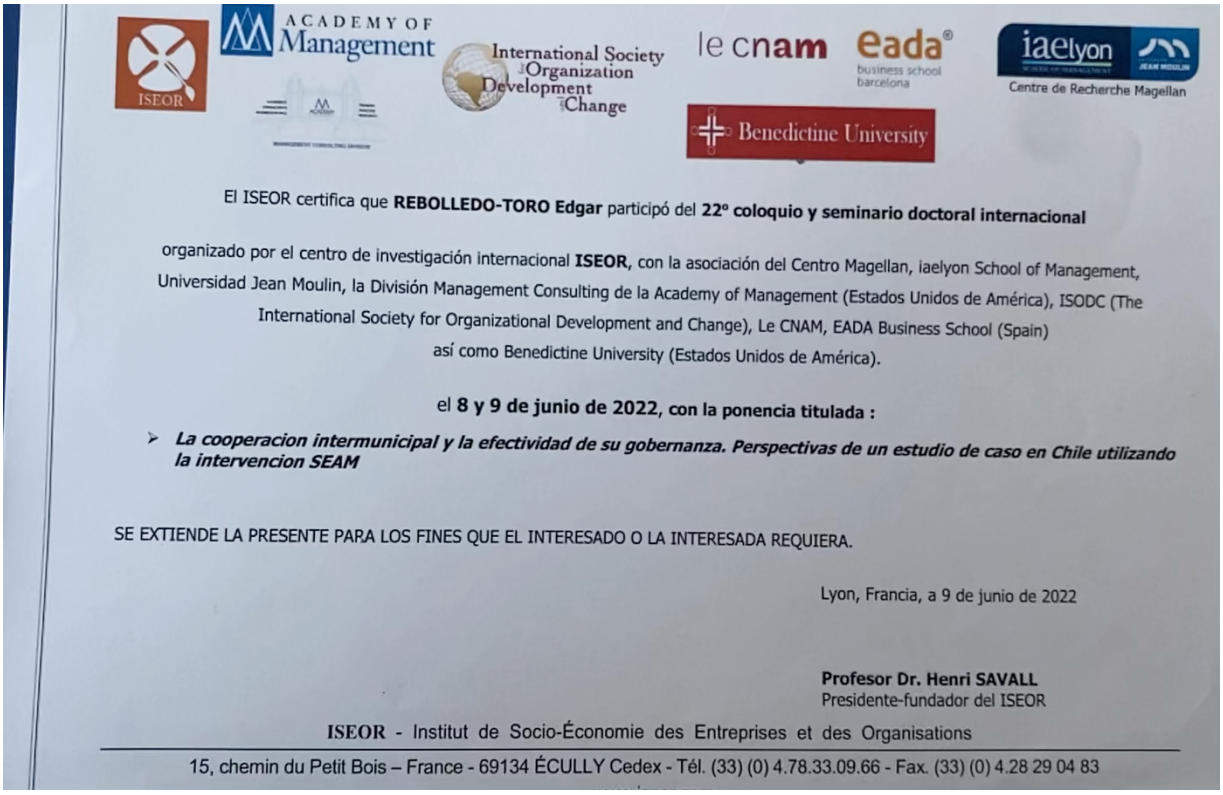
Ce processus, dans le cadre de la recherche doctorale, avait pour objectif principal de fournir des données à l'Association afin qu'elle dispose de stratégies à moyen et long terme lui permettant de renforcer son rôle dans la coopération intermunicipale. En particulier, pour remédier à l'un des dysfonctionnements identifiés par le diagnostic socio-économique, à savoir le manque de lien avec les citoyens et le conflit avec les communautés mapuches. Dans le cadre de la mise en œuvre de ce plan, nous avons constaté que tant les citoyens que les fonctionnaires municipaux étaient prêts à participer à des processus de formation et de développement dans le domaine de l'environnement et de la gestion des déchets. Cela est confirmé par le grand nombre de participants et leur niveau d'implication, contribuant ainsi avec leurs perceptions et leurs propositions à la protection de l'environnement et à la réduction des déchets ménagers. Le diagnostic souligne qu'il est nécessaire d'investir dans le potentiel humain disponible pour se développer. D'autre part, il met également en évidence le manque de coordination tant au niveau inter qu'intra-institutionnel. La gestion environnementale dans les municipalités de l'Association en est à ses débuts, et les résultats

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

de cette recherche nous ont permis de relever une autre lacune dans la destruction de la valeur publique.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 8. Parcours doctoral



El ISEOR certifica que **REBOLLEDO-TORO Edgar** participó del **22º coloquio y seminario doctoral internacional**

organizado por el centro de investigación internacional **ISEOR**, con la asociación del Centro Magellan, iaelyon School of Management, Universidad Jean Moulin, la División Management Consulting de la Academy of Management (Estados Unidos de América), ISODC (The International Society for Organizational Development and Change), Le CNAM, EADA Business School (Spain) así como Benedictine University (Estados Unidos de América).

el **8 y 9 de junio de 2022**, **con la ponencia titulada :**

- ***La cooperacion intermunicipal y la efectividad de su gobernanza. Perspectivas de un estudio de caso en Chile utilizando la intervencion SEAM***

SE EXTIENDE LA PRESENTE PARA LOS FINES QUE EL INTERESADO O LA INTERESADA REQUIERA.

Lyon, Francia, a 9 de junio de 2022

Profesor Dr. Henri SAVALL
Presidente-fundador del ISEOR

ISEOR - Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations

15, chemin du Petit Bois – France - 69134 ÉCULLY Cedex - Tél. (33) (0) 4.78.33.09.66 - Fax. (33) (0) 4.28 29 04 83

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 8. Parcours doctoral



Documento: 36899162830
Chave: B76CE40050FF680C252944FDD9FA4C1F

V Encontro Internacional

Participação, Democracia e Políticas Públicas

26 a 29 de abril de 2022 - UFRN, evento online

CERTIFICADO

Certificamos que o trabalho intitulado Descentralización política y asignación presupuestaria regional: el caso de Chile (2010-2018), de autoria de Bruno Martins Pessoa, Rodolfo de Camargo Lima, Edgar Rebolledo Toro, foi apresentado no Seminário Temático ST18 - Planejamento e orçamento Público em contexto democrático: arranjos institucionais e desafios à participação social durante o V Encontro Internacional Participação, Democracia e Políticas Públicas, realizado entre os dias 26 e 29 de abril de 2022, na modalidade online.

Natal, 29 de abril de 2022

LINDIJANE ALMEIDA
Comissão Organizadora

Realização

Organização

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 8. Parcours doctoral

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Economía Aplicada (Hacienda Pública,
Política Económica y Economía Política)

D. Salvador Pérez Moreno, Catedrático de Política Económica y Coordinador Académico del Programa de Doctorado en Economía y Empresa de la Universidad de Málaga,

INFORMA

que **D. Edgar Rebolledo Gutiérrez** ha asistido al Seminario **"Aproximación a las técnicas de evaluación de resultados e impactos"** (4 horas), actividad formativa del Programa de Doctorado en Economía y Empresa, celebrado el 14 de diciembre de 2022 e impartido por el Dr. D. José Luis Osuna Llaneza, Catedrático E.U. de Economía Aplicada de la Universidad de Sevilla.

Y para que conste donde proceda y a los efectos oportunos, firma el presente en Málaga a dieciséis de diciembre de dos mil veintidós.

Salvador Pérez Moreno

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 8. Parcours doctoral

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Departamento de Economía Aplicada (Hacienda Pública,
Política Económica y Economía Política)

D. Salvador Pérez Moreno, Catedrático de Política Económica y Coordinador Académico del Programa de Doctorado en Economía y Empresa de la Universidad de Málaga,

INFORMA

que **D. Edgar Rebolledo Gutiérrez** ha asistido al Seminario **"Aproximación a las técnicas de evaluación de resultados e impactos"** (4 horas), actividad formativa del Programa de Doctorado en Economía y Empresa, celebrado el 14 de diciembre de 2022 e impartido por el Dr. D. José Luis Osuna Llaneza, Catedrático E.U. de Economía Aplicada de la Universidad de Sevilla.

Y para que conste donde proceda y a los efectos oportunos, firma el presente en Málaga a dieciséis de diciembre de dos mil veintidós.

Salvador Pérez Moreno

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 8. Parcours doctoral

SEG
SCIENCES
ÉCONOMIQUES
GESTION
UNIVERSITÉ DE LYON

ÉCOLE
DOCTORALE
486

UNIVERSITÉ
DE LYON

ATTESTATION DE VALIDATION DU PROGRAMME DE FORMATION DE L'ECOLE DOCTORALE SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

Je soussignée, Isabelle ROYER, directrice de l'ED SEG, atteste par la présente que **REBOLLEDO TORO Edgar** a validé la formation doctorale pré-requise à la thèse.

Les formations obligatoires sont les suivantes :

U1 Formation interdisciplinaire	1 séminaire
U2 Formation à l'éthique et l'intégrité scientifique	1 séminaire
U3 Formation internationale	2 séminaires
U4a Formation de spécialité ou transversale	2 séminaires
U4b Professionnalisation	2 séminaires ou Equivalence activités
Workshop de l'Ecole Doctorale	Présentation d'un article et discutant

Soit 8 séminaires totalisant plus de 105 heures et un workshop pour un total de 60 crédits.

Pour faire valoir ce que de droit,

Lyon, le 17 juillet 2023

Isabelle Royer

Directrice de l'ED 486 SEG

Ecole Doctorale Sciences Economiques et de Gestion
6, cours Albert Thomas - Manufacture des Tabacs
Aile D -Mezzanine- 69008 LYON
Tel. 04.78.78.76.67 / sandrine.brunet@univ-lyon3.fr/ - edseg@univ-lyon3.fr

http://edseg.universite-lyon.fr

Adresse postale : Université Jean Moulin Lyon 3
ED SEG
1C, Avenue des Frères Lumière /CS 78242/ 69372 LYON cedex 08

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 8. Parcours doctoral

Année universitaire **2022/2023**

ATTESTATION DE SUIVI

Nom : REBOLLEDO TORO

Prénom : Edgar

N° INE :

Ecole Doctorale : 486 Sciences économiques et de gestion

Inscrit en thèse à : Université Lyon 3 - Jean Moulin en D3

A satisfait aux exigences du module de formation de l'école doctorale SEG

WORKSHOP DE L'ED SEG 2023

Volume horaire effectif : 12

Thématique : Ateliers

Code formation : W / EDSEG 2023

Fait à Lyon, le 04/04/2023

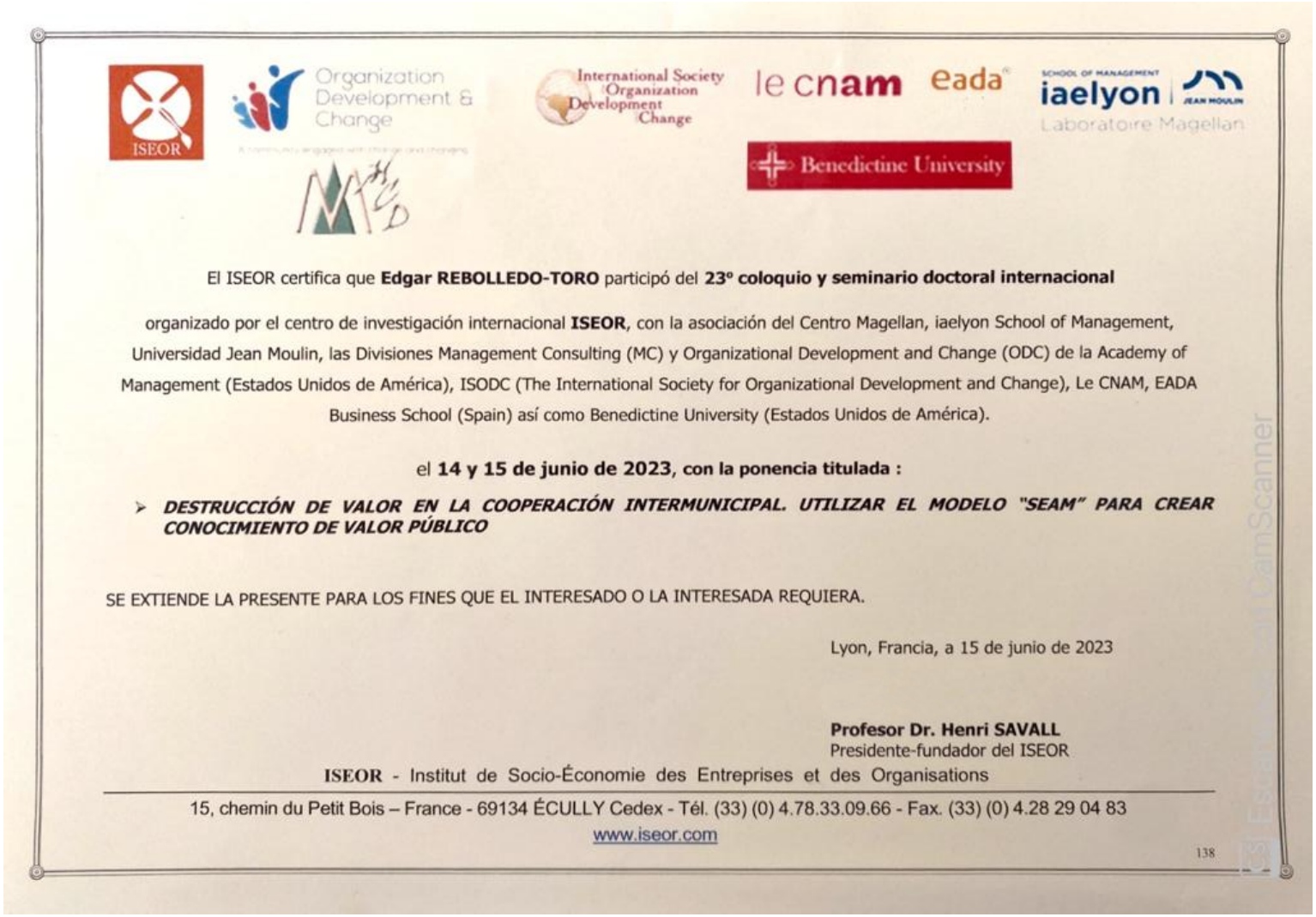
Isabelle ROYER

Directrice de l'Ecole Doctorale SEG

Ecole Doctorale Sciences Economiques et de Gestion
Université Jean Moulin Lyon 3- Manufacture des Tabacs - 6, cours Albert Thomas- 69008 LYON
Tél. 04.78.78.76.67 - edseg@univ-lyon3.fr

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA



El ISEOR certifica que **Edgar REBOLLEDO-TORO** participó del **23º coloquio y seminario doctoral internacional**

organizado por el centro de investigación internacional **ISEOR**, con la asociación del Centro Magellan, iaelyon School of Management, Universidad Jean Moulin, las Divisiones Management Consulting (MC) y Organizational Development and Change (ODC) de la Academy of Management (Estados Unidos de América), ISODC (The International Society for Organizational Development and Change), Le CNAM, EADA Business School (Spain) así como Benedictine University (Estados Unidos de América).

el **14 y 15 de junio de 2023, con la ponencia titulada :**

- ***DESTRUCCIÓN DE VALOR EN LA COOPERACIÓN INTERMUNICIPAL. UTILIZAR EL MODELO "SEAM" PARA CREAR CONOCIMIENTO DE VALOR PÚBLICO***

SE EXTIENDE LA PRESENTE PARA LOS FINES QUE EL INTERESADO O LA INTERESADA REQUIERA.

Lyon, Francia, a 15 de junio de 2023

Profesor Dr. Henri SAVALL
Presidente-fundador del ISEOR

ISEOR - Institut de Socio-Économie des Entreprises et des Organisations

15, chemin du Petit Bois – France - 69134 ÉCULLY Cedex - Tél. (33) (0) 4.78.33.09.66 - Fax. (33) (0) 4.28 29 04 83

www.iseor.com

138

Escaneado con CamScanner

ACADEMY OF Management

Edgar Rebolledo Toro
Universidad Católica de Temuco

3 January 2023

Dear Edgar Rebolledo Toro,

This letter serves as formal recognition from the Academy of Management of your involvement and participation in the 2022 Annual Meeting **"Bringing the Manager Back in Management",** our first hybrid Annual Meeting held 4-10 August 2022 in Seattle WA, USA. Thank you for your attendance and participation in the Annual Meeting Program for session #2036 Hidden Costs, SEAM, Hospitals, Public Sector, and People. Your role as Author and Presenter for paper session #12497 titled **"Inter-Municipal Cooperation: insights from a case study in Chile using SEAM intervention"** was integral to the success of the session.

The Academy of Management is committed to shaping the future of management research and education. The Annual Meeting plays an integral part in our mission to build a vibrant and supportive community of scholars by markedly expanding opportunities to connect and explore ideas.
Thank you for your contribution. We hope you will join us again at a future Annual Meeting!

Sincerely,

Registration Coordinator
Meetings and Events Registration Coordinator
Academy of Management
Email: registration@aom.org

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 9. Protocoles de coordination et synchronisation

ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES MALLECO NORTE	REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN	RDI N°01
		09 TTR 2023

COMUNA: COLLIPULLI

A. Zona a llenar por quien EMITE la SOLICITUD

A.1 IDENTIFICACIÓN DEL TEMA

PROYECTO	Conservación Posta Rural Niblinto / TTR
ÁREA TÉCNICA	Arquitectura
MATERIA	Levantamiento fotográfico y medidas de vanos.

A.2 IDENTIFICACIÓN PROFESIONAL EMISOR DE RDI

NOMBRE	Tamara M. Betanzo Reyes
CARGO	Arquitecta
FECHA	**23/08/2023**

A.3 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DE LA SOLICITUD

- Medida de ventana fachada ESTE (con referencia desde alguna de las aristas del muro exterior
- Medida de vano /ventana cerrada entre muro sala espera y actual cocina (muro interior)
- Levantamiento fotográfico del cierre perimetral frontal (a camino público) desde el interior y exterior del recinto.
- Fotografías acceso vehicular.

A.4 ANTECEDENTES ADJUNTOS

Adjuntare:
-Lámina borrador con planta arquitectura actual. Están destacadas en rojo la ubicación de ventanas y en círculo segmentado las áreas de fosa y estanque.
- Lámina propuesta arquitectura

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES MALLECO NORTE RENAICO - COLLIPULLI - ANGOL - ERCILLA	RESPUESTA R.D.I	RDI N°01 09 TTR 2023

COMUNA: COLLIPULLI

B. Zona a llenar por quien RESPONDE la SOLICITUD

B.1 IDENTIFICACIÓN PROFESIONAL RECEPTOR

NOMBRE _____

CARGO _____

FECHA _____

B.2 NOTAS RELEVANTES EN RESPUESTA A SOLICITUD

B.3 ANTECEDENTES ADJUNTOS

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 9. Protocoles de coordination et synchronisation

ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES
MALLECO NORTE
RENAICO - COLLIPULLI - ANGOL - ERCILLA

INFORME PREFACTIBILIDAD	PROYECTO N°08 TTR 2022-2023
LAS ACEQUIAS	
UBICACIÓN:	
COMUNA:	**ANGOL**
PROPIETARIO:	
UNIDAD FORMULADORA:	**ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES MALLECO NORTE.**
REPRESENTANTE LEGAL:	**ENRIQUE NEIRA NEIRA.**
FECHA:	**ENERO, 2022**
PROFESIONAL PROYECTISTA:	
FUENTE DE FINANCIAMIENTO	**PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE BARRIOS (PMB), SUBDERE.**

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 9. Protocoles de coordination et synchronisation

1	**GENERALIDADES**
2	**IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**
3	**DIAGNÓSTICO**
.	
4	**FACTIBILIDAD SANITARIA**
5	**CALLE O CAMINO**
6	**PAVIMENTADO O NO**
7	**CANTIDAD DE USUARIOS A CONECTAR**

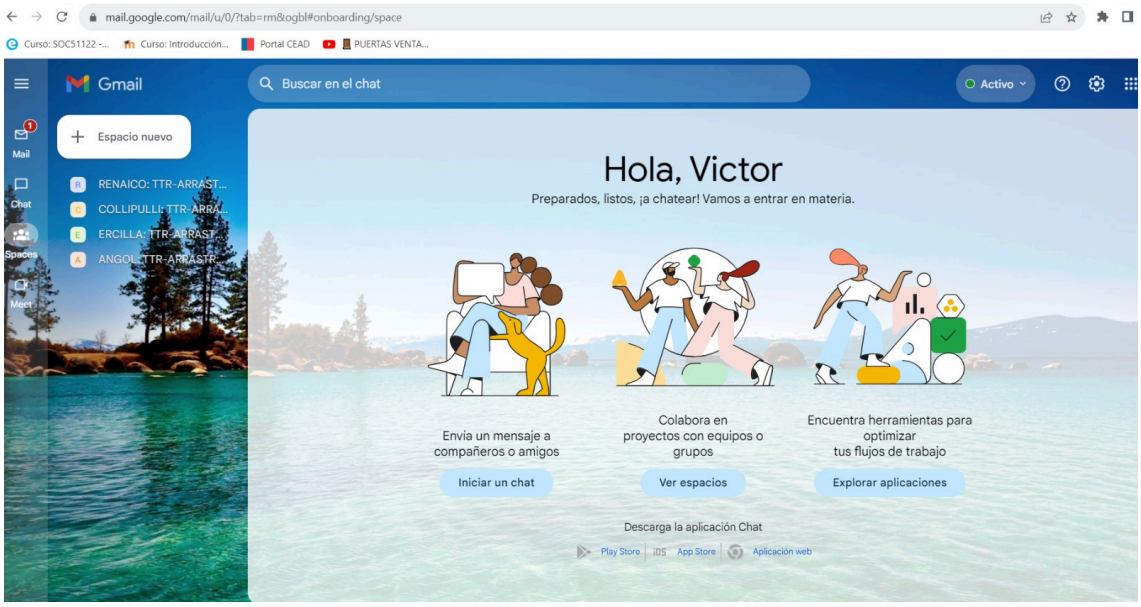
UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

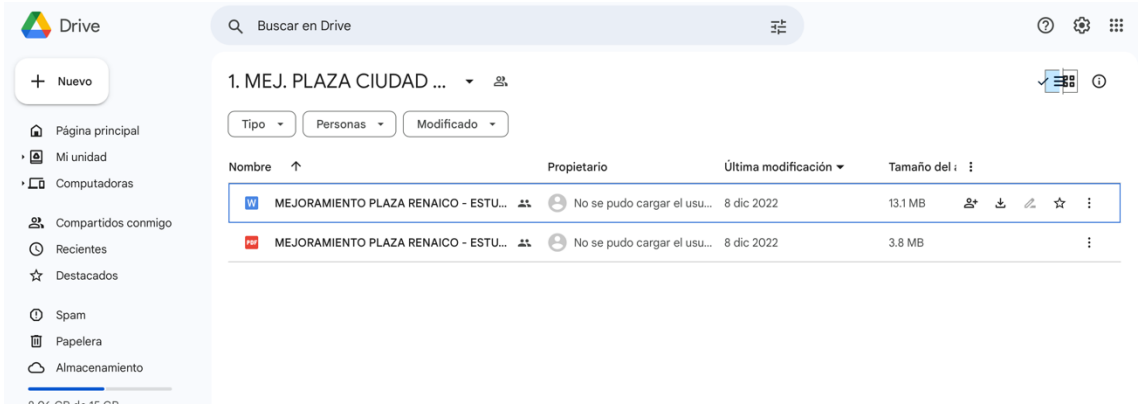
8	**PENDIENTE**
9	**OBRAS ANEXAS, OBRA DE ARTE CANALIZACIÓN SUMIDEROS**
10	**POSTE DE ALUMBRADO PÚBLICO**
.	
11	
12	**EVALUAR ATRAVIESOS LONGITUD DE LA EXTENSIÓN**
13	**CONCLUSIONES**
.	

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 9. Protocoles de coordination et synchronisation

Pilotaje de estructuración de la información



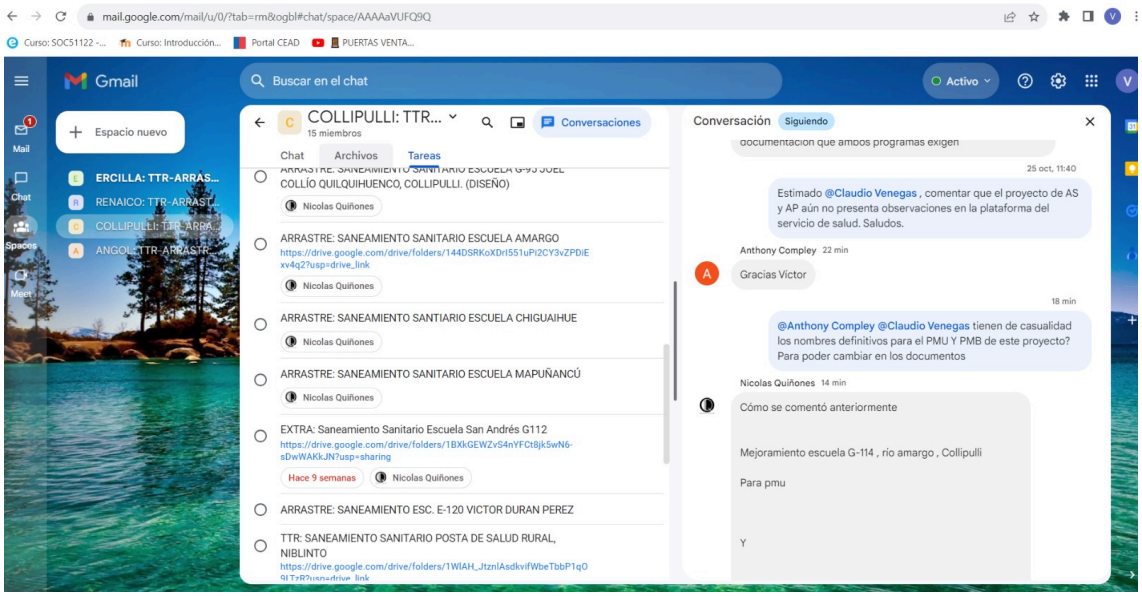


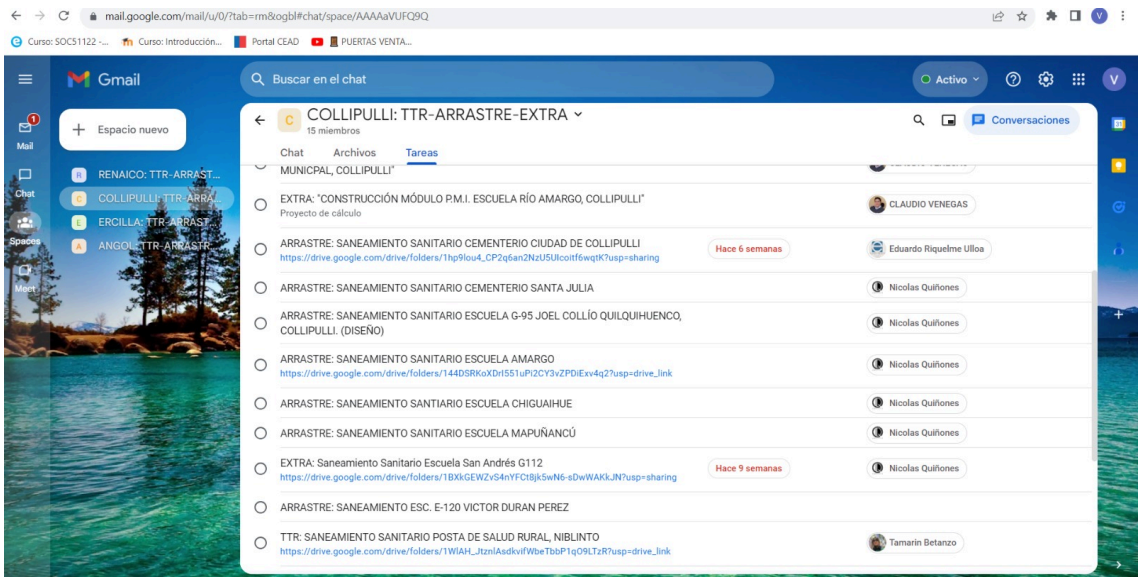
CARTERA DE PROYECTOS COMUNA ANGOL - ASISTENCIA TÉCNICA AMMN 2022-2023
ESTADO DE AVANCE AL 11/ENERO/2024

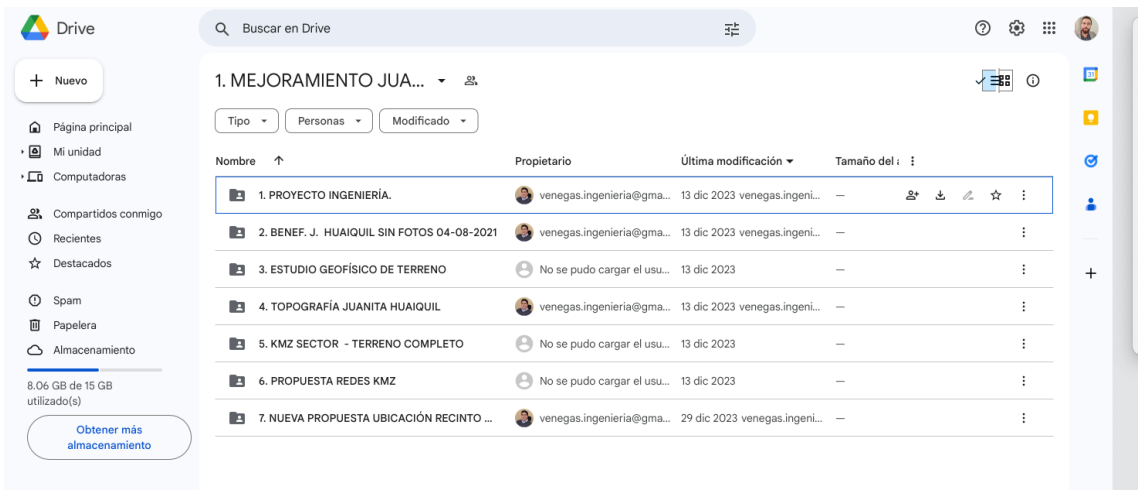
N° PROY. COMUNA		SITUACIÓN	PROYECTO	EXPEDIENTE	FECHA ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN ESTADO	ACTUALIZACIÓN 30-11-23	ACTUALIZACIÓN 29-12-23	ESTADO ELEGIBILIDAD
1	1	ARRASTRE 2022	Ampliación APR Sta. Elena (Subsanación Observaciones de entidad revisora MDSF)	VER AQUÍ	21-12-23	SE ENVIÓ CORREO AL ASESOR URBANISTA DE LA MUNICIPALIDAD SR. OMAR IQUELME CON LAS FICHAS DE UN TOTAL DE 24 POSIBLES BENEFICIARIOS. FICHAS QUE SE LOGRARON LEVANTAR CON EL PLANTERO DEL APR. CON ESTE PASO AA.TT. AMMN FINALIZA HASTA AQUÍ SU PARTICIPACIÓN EN EL PROYECTO SALVO OTROS REQUERIMIENTOS FUTUROS.	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	PEDIENTE
2	2	ARRASTRE 2022	Extensión de red aguas servidas calle Maitenrehue. (Subsanación Observaciones de Municipalidad)	VER AQUÍ	30-11-23	CON FECHA 30 DE NOVIEMBRE, SE RECIBIÓ SOLICITUD DE MODIFICACIÓN DE EETT Y PPTO. DE PARTE DE CRISTIAN URIBE. ESTA MODIFICACIÓN CONTEMPLÓ REDUCIR LA CANTIDAD DE UNIONES DOMICILIARIAS A SOLO DOS. LA RESPUESTA A ESTA SOLICITUD SE REALIZÓ EL MISMO DÍA.	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	PENDIENTE
3	3	ARRASTRE 2022	Planta de tratamiento aguas servidas Villorio El Parque - (Estudio de Prefactibilidad)	NO HAY	13-12-23	SE ESPERA EL RESULTADO DEL ANÁLISIS DEL MDSF RESPECTO AL PERFIL PRESENTADO AL GORE POR COMUNA DE ERCILLA RESPECTO DEL PROYECTO PTAS PIDIMA. SERVIRÁ COMO MODELO. AÚN SIN NOVEDAD A LA FECHA 13-12-23.	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	PENDIENTE
4	4	ARRASTRE 2022	Perfil para ejecución Circuito Lineal Urbano (84.605 M2). (Acompañar RS)	VER AQUÍ	13-12-23	CON FECHA 22-08-23 SE LE ENVIÓ AL ASESOR URBANISTA DE LA MUNICIPALIDAD, SR. OMAR RIQUELME, LA ACTUALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN SOCIAL CON PRESUPUESTO DE LA D.A. MOP. ESTO ES LO FINAL SOLICITADO A AMMN. A LA FECHA 13-12-23 NO HAY RETROALIMENTACIÓN DESDE LA MUNICIPALIDAD POR EL ESTADO DEL PROYECTO.	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	PENDIENTE

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 9. Protocoles de coordination et synchronisation



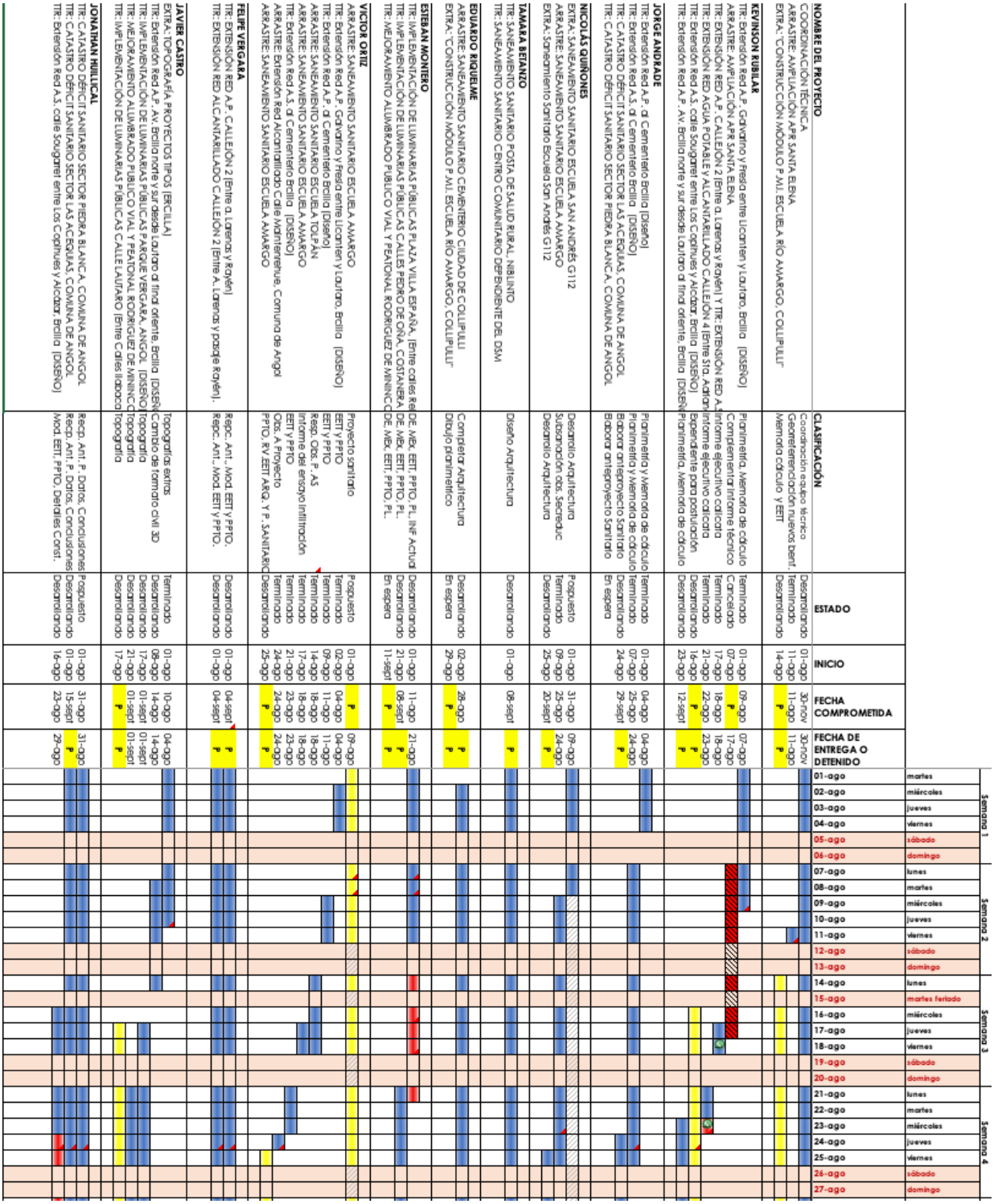




UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 9. Protocoles de coordination et synchronisation

Carta Gantt por profesionales



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 9. Protocoles de coordination et synchronisation



UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 9. Protocoles de coordination et synchronisation

Cartera de Proyectos AT 2020-2023

Proyectos 2020

N° TOTAL PROYECTOS	N° PROYECTOS POR COMUNA	COMUNA	PROYECTO	ARRASTRE TTR 2019	ARRASTRE NO TTR 2019	TTR 2020	NO TTR 2020	%	ENTREGA APROX.	PROFESIONALES	OBSERVACIONES
1	1	ANGOL	EL PARQUE APR			SI		100	ENTREGADA INFORMACION DE BASE PWAD. O.H. EL 16-11-2020 A LA MUNICIPALIDAD	COMPLEY - BAIER - FCO. CASTRO	ESTE PERFIL SE ACORDÓ CON SECPLA ANGOL CON LA INFORMACIÓN DE BASE POSTULAR A LA D. O.H. A UN PROGRAMA DE AMPLIACIÓN DE APR POR LO QUE LA INFORMACIÓN ENVIADA A MUNICIPALIDAD DE ANGOL PARA DESPACHO DESDE AHÍ A LA D. O.H.
2	2	ANGOL	LAS TOTORAS			SI		20	NO APLICA	BAIER - FCO. CASTRO	EN CONVERSACIÓN CON LA PRESIDENTA DEL SECTOR CUANDO SE LE SEÑALÓ QUE SE TRABAJARÍA EN TERRENO APLICANDO FICHA PARA ENCUESTA POSIBLES BENEFICIARIOS SE REUNIERON ENTRE ELLOS Y NO QUISIERON SER INTEGRADOS A ESTE LEVANTAMIENTO. OBVIAMENTE MENOS AUN DESARROLLO DE PERFIL. INFORMADO POR ESCRITO (MAIL) OMAR RIQUELME. SOLO RESTA DOCUMENTO PDTA. DESISTIENDO DE LA INTERVENCIÓN MUNICIPAL.
3	3	ANGOL	EL PARQUE PTAS			SI		100	OK	KEVINSON-VÍCTOR-FCO. CASTRO	LUNES 03.08.20 ANGOL DEVOLVIÓ CON OBS. SE SUBSANARON Y REENVIARON EL 04.08.20 ELLO PERMITIÓ QUE CON FECHA 20.08.20 AL SS. POSTERIORMENTE CON FECHA 16-11-20 EL SS. HIZO LLEGAR OBS MEJORAMIENTO PTAS. SE SUBSANÓ TODAS LAS OBS PERO UNA DE ELLAS ESTÁ EN ESPERA DE RESPUESTA DE LA D.G.A POR ESTUDIO DE VULNERABILIDAD DEL ACUIFERO. SE INGRESÓ CON FECHA JUEVES 03-12-20 A LA DGA. SE ESTÁ A LA ESPERA DE LA VISACIÓN DEL INFORME PARA CON ELLO REINGRESAR AL SS. COMO SUBSANACIÓN TOTAL DE OBS.
4	4	ANGOL	PIEDRA BLANCA			SI		70	18-12-20	BAIER - FCO. CASTRO	SOLO RESTA ORDENAR LEVANTAMIENTO TERRENO (100% REALIZADO) Y PREPARAR INFORME DE LA SITUACIÓN YA QUE SE ACORDÓ CON EL SECPLA ANGOL PREVIAMENTE PREPARAR INFORMACIÓN PARA UN FUTURO PERFIL. SOLO ESO.
5	5	ANGOL	J HUAQUIL	SI				100	OK	KEVINSON-MELO-CASTRO-VENEGAS	PROYECTO GENERAL ENTREGADO A LA SECPLA ANGOL CON FECHA JUEVES 05-11-20. EL VIERNES 06-11-20 OBSERVÓ QUE HABÍA QUE AGREGAR UN BENEFICIARIO. SE SUBSANÓ EL 12-11-20 SE COMPLETA Y SE ENTREGÓ FINALMENTE EL 13-11-20. POSTERIORMENTE, CON FECHA 14-11-20 SE INGRESÓ SATISFACTORIAMENTE EL PROYECTO DE AGUA POTABLE AL SS. Y EL LUNES 16-11-20 SE INGRESÓ EL PROYECTO DE AGUAS SERVIDAS CASETA OPERADOR A LA ESPERA DE OBS.
6	6	ANGOL	ALC EL PARQUE (OBS)	SI				100	OK	KEVINSON - VÍCTOR	NO HAY
7	7	ANGOL	ADQ CAMION COMBINADO (OBS)		SI			100	OK	FCO. BAIER	NO HAY
8	8	ANGOL	GIMNASIO LARRAGUIBEL (OBS)		SI			100	OK	VARGAS - COMPLEY	NO HAY
9	9	ANGOL	CALC. ESTR. SEDE NAHUELBUTA				SI	100	OK	VENEGAS - COMPLEY - FCO. CASTRO	NO HAY
10	10	ANGOL	AGUAS LLUVIAS NAHUELBUTA				SI	100	OK	VENEGAS - FCO. CASTRO	NO HAY
11	11	ANGOL	CANCHA FUTBOLITO EL PARQUE				SI	100	OK	COMPLEY - MELO	NO HAY
12	12	ANGOL	LEVANT. CALLES T. SCHMIDT				SI	100	OK	JAVIER CASTRO	NO HAY
13	13	ANGOL	LEV. Y LOTEO MANZ 1 LA FERIA				SI	100	OK	JAVIER CASTRO	NO HAY
14	14	ANGOL	CONSERV. VARIAS CALLES ANGOL				SI	100	OK	FCO. BAIER	OBS SUBSANADAS. PERO CON FECHA 09-12-20 LLEGARON NUEVAS OBS QUE SE VERÁN POR ZOOM EL VIERNES 18-12-20 CON OMAR Y GENTE DEL SERVIU TEMUCO PARA CERRAR DEFINITIVAMENTE EL PROYECTO.
15	15	ANGOL	MEJ. CESFAM P. AGUILA				SI	100	OK	J. MELO	SE ENTREGÓ A LA SECPLAN ANGOL 15-09-20
16	16	ANGOL	GRADERIAS CANCHA RAYUELA ESTADIO				SI	100	OK	VENEGAS - C. ARAVENA	SE ENTREGÓ A LA SECPLAN ANGOL 03-10-21
	17	ANGOL	GRADERIAS ESTADIO ANGOL				SI	0	POSTERGADO	VENEGAS-CASTRO-TAMARA-EDUARDO	POSTERGADO POR SECPLA ANGOL PROXIMO AÑO
17	1	COLLIPULLI	SS CEMENTERIO COLLI ARQUITECTURA			SI		98	11-12-20	VARGAS - ARAVENA-COMPLEY	SE ENTREGARÁ 100% EE.TT.- PPTO TOTAL INCL. SANITARIOS. A PARTIR DEL LUNES 14-12-20 SE PROCEDE A PLOTEO E IMPRIMIR TODO SECPLAC COLLIPULLI. INICIO ENTREGA FORMAL.
			SS CEMENTERIO COLLI AGUA Y ALCANTARILLADO			SI		100	11-12-20	ARAVENA-MELO-COMPLEY	TERMINADO COMPLETO. EL LUNES JUNTO CON LO DE ARQUITECTURA SE COMIENZA TRÁMITE ENTREGA A SECPLAC. PARA INGRESARLA AL SS. SE ESPERA QUE EL MUNICIPIO ENTREGUE DOCUMENTOS PARA ESTE TRÁMITE.
18	2	COLLIPULLI	SS CEMENTERIO STA JULIA ARQUITECTURA			SI		100	OK	VARGAS-PABST-COMPLEY	TERMINADO COMPLETO. ACTUALMENTE EN TRÁMITE ENTREGA A SECPLAC.
			SS CEMENTERIO STA JULIA AGUA Y ALCANTARILLADO			SI		50	16-12-20	ARAVENA-MELO	TRABAJANDO EN EL PROYECTO
19	3	COLLIPULLI	SS ESCUELA AMARGO ARQUITECTURA			SI		100	OK	VARGAS-COMPLEY-ORTIZ-PABST	TERMINADO COMPLETO. ACTUALMENTE EN TRÁMITE ENTREGA A SECPLAC.
			SS ESCUELA AMARGO AGUA Y ALCANTARILLADO			SI		100	OK	ARAVENA-MELO	TERMINADO COMPLETO. EL LUNES JUNTO CON LO DE ARQUITECTURA SE COMIENZA TRÁMITE ENTREGA A SECPLAC. PARA INGRESARLA AL SS. SE ESPERA QUE EL MUNICIPIO ENTREGUE DOCUMENTOS PARA ESTE TRÁMITE.
20	4	COLLIPULLI	SS ESCUELA CHIGUAIHUE ARQUITECTURA			SI		100	OK	PABST-COMPLEY	TERMINADO COMPLETO. ACTUALMENTE EN TRÁMITE ENTREGA A SECPLAC.
			SS ESCUELA CHIGUAIHUE AGUA Y ALCANTARILLADO			SI		100	OK	ARAVENA-MELO	TERMINADO COMPLETO. ACTUALMENTE EN TRÁMITE ENTREGA A SECPLAC. PARA INGRESARLA AL SS. SE ESPERA QUE EL MUNICIPIO ENTREGUE DOCUMENTOS PARA ESTE TRÁMITE.
21	5	COLLIPULLI	SS ESCUELA MAPUÑANCÚ ARQUITECTURA			SI		100	OK	PABST-COMPLEY	TERMINADO COMPLETO. ACTUALMENTE EN TRÁMITE ENTREGA A SECPLAC.
			SS ESCUELA MAPUÑANCÚ AGUA Y ALCANTARILLADO			SI		100	OK	ARAVENA-COMPLEY	TERMINADO COMPLETO. ACTUALMENTE EN TRÁMITE ENTREGA A SECPLAC. PARA INGRESARLA AL SS. SE ESPERA QUE EL MUNICIPIO ENTREGUE DOCUMENTOS PARA ESTE TRÁMITE.
22	6	COLLIPULLI	FOTOV APR MAICA			SI		50	23-12-20	VENEGAS - CASTRO	TRABAJANDO DISEÑO PANELES - BATEFÁS Y SOPORTE ESTRUCTURAL DE PANELES.

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 9. Protocoles de coordination et synchronisation

23	7	COLLIPULLI	FOTOV APR HUAPITRIO			SI		60	23-12-20	VENEGAS - CASTRO	TRABAJANDO DISEÑO PANELES - BATERÍAS Y SOPORTE ESTRUCTURAL DE PANELES.
24	8	COLLIPULLI	A.P.R. MAICA-HUAPITRIO (OBS)	SI				100	OK	COMPLEY	SE ENTREGÓ INFORMACIÓN REQUERIDA POR LA SECPLAC EN CUANTO A DIVIDIR EN 4 LOS 2 PROYECTOS. SE POSTULARÁ AD. O. H. AL PROGRAMA SEQUÍA. PARA ELLO LA MUNICIPALIDAD DEBE TOMAR LA INFORMACIÓN YA ENTREGADA Y ARMAR UN APETICIÓN FORMAL PARA D. O. H. NOSOTROS NO ALCANZAMOS A APOYAR POR QUE NO HEMOS TERMINADO LOS TTR 2020.
25	9	COLLIPULLI	CONS. ESC MININCO (OBS)		SI			100	OK	TAMARA-PABST-MELO	NO HAY
26	10	COLLIPULLI	CUBIERTA SAN ANDRES (OBS) ARQUITECTURA		SI			100	OK	PABST-MELO-COMPLEY	HUBO OBS DE PLANIMETRÍA. SE SUBSANARON Y ENTREGARON. NO HAY NADA PENDIENTE.
			CUBIERTA SAN ANDRES (CALCULO ESTRUCTURAL)		SI			0	NO HAY FECHA	VENEGAS-MELO	SE INGRESÓ CARPETA PARA LA D. OM. PARA OBTENER PERMISO EDIFICACIÓN. SE LOGRÓ PERO QUEDÓ PENDIENTE EL CALCULO ESTRUCTURAL DE LA CUBIERTA POR LOS TTR 2020 NO ES POSIBLE REALIZAR ESO ANTES DE ENERO 2021,
27	11	COLLIPULLI	P.M.I. AMARGO (OBS)		SI			100	OK	TAMARA-COMPLEY- PABST	PIDEN AD C. PERMISO EDIFIC. Y SE REQUIERE CALCULO ESTRUCT. SE INGRESÓ CON INFORME ESTRUCTURAL ARQUITECTO TAMARA BETANZO. RESUELTO. SE APROBÓ POR LA D. O. M. CON PERMISO MUNICIPAL. CON FECHA 07-12-0-20 LLEGARON NUEVAS OBS. SE SUBSANARON Y ENTREGARON EL MIÉRCOLES 09-12-20.
	12	COLLIPULLI	REDISEÑO TORRE ABASTOS		SI			0	NO HAY FECHA	VENEGAS-MELO	PIDEN MODIFICAR CÁLCULO REALIZADO 2019 YA QUE COLEGAS AMMIN TEMUCO 2019 AGREGARON A LA TORRE UN FILTRO QUE AUMENTA PESO SOBRE TORRE. OBSERVADO POR LA REGION. ANTES DE ENERO NO HAY POSIBILIDAD DE ESTE TRABAJO.
28	1	ERCILLA	EXT ALC HUEQUEN			SI		100	OK	QUIJADA-CASTRO	ENTREGADO AL SECPLAC ERCILLA Y A LA ESPERA OBS AG. ARAUC.
29	2	ERCILLA	EXT ALC Y PEAS COLO COLO			SI		100	OK	QUIJADA-ORTIZ	ENTREGADO AL SECPLAC ERCILLA Y A LA ESPERA OBS AG. ARAUC.
30	3	ERCILLA	EXT AP QUILAPAN			SI		40	23-12-20	QUIJADA-CASTRO-MELO	LA INGENIERÍA SE ENTREGAEL 23 PERO LA ENTREGA EN FÍSICO A LA SECPLAC ERCILLA SE HARÁ EL LUNES 28-12-20
31	4	ERCILLA	EXT AP LAUTARO			SI		100	OK	QUIJADA-CASTRO-ARAVENA	ENTREGADO AL SECPLAC ERCILLA Y A LA ESPERA OBS AG. ARAUC.
32	5	ERCILLA	SS CEMENTERIO ERCILLA ARQUITECTURA			SI		100	15-12-20	VARGAS-CASTRO-PABST	SE TERMINÓ EL 09-12--20 Y EN PROCESO ENTREGA A MUNICIPALIDAD A PARTIR DEL MARTES 15-12-20
		ERCILLA	SS CEMENTERIO ERCILLA AGUA Y ALCANTARILLADO			SI		100	15-12-20	VENEGAS-MELO-PABST	SE TERMINÓ EL 09-12--20 Y EN PROCESO ENTREGA A MUNICIPALIDAD A PARTIR DEL MARTES 15-12-20
33	6	ERCILLA	EDIF EMERG DIDECO(por incendio)				SI	30	NO HAY FECHA	EDUARDO Y TAMARA	PROPUESTA ENVIADA. RESPUESTA DEL SECPLAC ERCILLA, SE CAMBIÓ POR NUEVO DISEÑO JARDÍN INFANTIL PIDIMA.
34	7	ERCILLA	RESOLVER OTRO EDIF.(por incendio)				SI	30	NO HAY FECHA	EDUARDO Y TAMARA	PROPUESTA ENVIADA. RESPUESTA DEL SECPLAC ERCILLA, SE CAMBIÓ POR NUEVO DISEÑO JARDÍN INFANTIL PIDIMA.
35	8	ERCILLA	DISEÑO J. J. I. I. LOS CORAZONCITOS PIDIMA				SI	25	16-12-2020 PPTO. LO DEL JARDÍN NO HAY FECHA.	EDUARDO Y TAMARA	SE TRABAJA EN EL PROYECTO. AUN NO SE TIENE REUNIÓN CON LAS PARVULARIAS PARA DEFINIR EL PROGRAMA ARQUITECTONICO PREVIA ENTREGA JUNJI LINEAMIENTOS NUEVOS DE DISEÑO PARA JARDINES. LUNES 07-12-20 EDUARDO HABLÓ CON SERGIO TRONCOSO Y QUE DE LA JUNJI AUN NO LE ENVÍAN LOS ANTECEDENTES. COLABORAN EN MEJORAR EL PPTO FINAL STA JULIA COLLIPULLI.
	9	ERCILLA	ESCUELA PAILAHUEQUE				SI		PAUSA	BAIER	
	10	ERCILLA	PLAZA PAILAHUEQUE				SI		PAUSA	BAIER	
36	1	RENAICO	EXT AP A LARENAS			SI		100	OK	QUIJADA-CASTRO-MELO	A LA ESPERA OBS AG. ARAUC.
37	2	RENAICO	EXT ALC Y AP STA XIMENA			SI		35	RED AS. 23-11-20 RED AP. 30-12-20	KEVINSON-ORTIZ	EL PROYECTO ALCANTARILLADO SE ENTREGA EL 23-12-20. EL PROYECTO DE AGUA POTABLE EL 30-12-20. IMPOSIBLE ANTES YA QUE ESTO ES CONSIDERANDO TRABAJAR FINES DE SEMANA SALVO EL DE NAVIDAD.
38	3	RENAICO	ACUM AGUA MANZANARES			SI		50	16-12-20	VÍCTOR ORTIZ	TRABAJANDO EN EL PROYECTO
39	4	RENAICO	ACUM AGUA HUELEHUEICO			SI		50	16-12-20	VÍCTOR ORTIZ	TRABAJANDO EN EL PROYECTO
40	5	RENAICO	ADQUIS. MAQUINARIA (OBS)		SI			100	OK	BAIER	ENVIÓ ULTIMOS ANTECEDENTES PARA RESOLVER OBS.
41	6	RENAICO	AMPLIAC. CECOSF TIJERAL		SI			100	OK	VARGAS-COMPLEY	NO HAY
42	7	RENAICO	PLAZA RENAICO ANTEPROYECTO		SI			100	OK	EDUARDO Y TAMARA	COMPLETADO EL ANTEPROYECTO
43	8	RENAICO	EDIF. CONSISTORIAL PERFIL		SI			60	AVANCE DEPENDE MUNICIPIO	BAIER-EDUARDO Y TAMARA	DEPENDE DE MUNICIPALIDAD RENAICO. NO SE ENTREGÓ POR PARTE DE ESTA INSTITUCIÓN. EL ANÁLISIS DEL PROGRAMA ARQUITECTÓNICO.
44	9	RENAICO	ADQ. TERRE. AMPL. CEMENTERIO				SI	100	OK	BAIER-CASTRO	LLEGARON OBS. - SE SACARON
45	10	RENAICO	CANCHA FUTBOL EL EDEN				SI	100	OK	CASTRO-COMPLEY-MELO	NO HAY
46	11	RENAICO	SEDE MANZANARES ARQUITECTURA				SI	100	OK	EDUARDO-ARAVENA-VENEGAS-MELO	SE RECIBIERON OBS. ÚLTIMAS CON FECHA 03-12-20 RESUELTAS Y ENTREGADAS AL SECPLAN.
47			SEDE MANZANARES AGUA Y ALCANTARILLADO				SI	100	OK	ARAVENA-COMPLEY	SE SUBIÓ PLATAFORMA SS CON FECHA 16-10-20 01:00 AM
48	12	RENAICO	LEV. TOPO. LOTE 2 ROBLE-TIJERAL				SI	100	OK	CASTRO	NO HAY
49	13	RENAICO	LEV. TOPO. CANAL DSM				SI	100	OK	CASTRO-QUIJADA	NO HAY
50	14	RENAICO	LEV. POZO LASTREROS MAZA				SI	100	OK	CASTRO	NO HAY
51	15	RENAICO	LEV. RECINTO ESTACIÓN FFCC				SI	100	OK	CASTRO	NO HAY
52	16	RENAICO	LEV. REC. RELLENO SANITARIO				SI	100	OK	CASTRO	NO HAY
53	17	RENAICO	MEJOR. MULTIC. LA UNIÓN (OBS)				SI	100	OK	PABST-MELO	NO HAY
54	18	RENAICO	MEJOR. PLAZA VILLA EL EDEN				SI	100	OK	TAMARA-ARAVENA	NO HAY
55	19	RENAICO	MEJOR. SEDE VILLA AMANECER				SI	100	OK	VARGAS-MELO	NO HAY
56	20	RENAICO	MEJOR. VEREDAS CALLE PROGRESO				SI	100	OK	PABST-COMPLEY-ARAVENA	NO HAY
57	21	RENAICO	MULTIC. JUAN CHAVEZ (OBS)				SI	100	OK	PABST-CASTRO	NO HAY
58	22	RENAICO	PAV. Y AG. LLUVIAS ARAUCARIAS				SI	100	OK	KEVINSON-ARAVENA	TUVO OBS. - SE SUBSANARON. SE INGRESÓ FINALMENTE PLATAFORMA SERVIU Y SE APROBÓ MEDIANTE OFICIO SERVIU FECHA 01-12-20. LISTO PARA LICITAR.
59	23	RENAICO	PAV. Y AG. LLUVIAS LOS JAZMINES (OBS)				SI	100	OK	QUIJADA	TUVO OBS. - SE SUBSANARON
60	24	RENAICO	BACHES MENORES 20 M2 TIJERAL				SI	100	OK	ORTIZ-ARAVENA	TUVO OBS. - SE SUBSANARON
61	25	RENAICO	REPOSIC. SEDE JUNTA N°3 TIJERAL				SI	100	OK	RIQUELME-ARAVENA	NO HAY
62	26	RENAICO	SEDE EL HORIZONTE				SI	100	OK	ORTIZ	NO HAY
63	27	RENAICO	SENDERO PEATONAL RENAICO				SI	100	OK	ORTIZ	NO HAY
64	28	RENAICO	SOLUC SANIT MANZAN. Y HUELEH.				SI	100	OK	VICTOR-MELO-KEVINSON-ARAVENA	HUBO OBS DEL SS Y HAY QUE REINGRESAR PERO NO HAY TIEMPO AHORA POR LOS TTTR.
65	29	RENAICO	PARQUE RECINTO FFCC				SI	100	OK	EDUARDO-TAMARA	SE ENTREGÓ IMAGEN OBJETIVO
66	30	RENAICO	CAMARAS VIGILANCIA RENAICO				SI	100	OK	VICTOR-ARAVENA	SE TUVO QUE MODIFICAR EL PROYECTO. SE ENTREGÓ PARA SU REVISIÓN A LA FUENTE FINANCIAMIENTO Y FUE OBSERVADO POR DOCUMENTACIÓN. SE SUBSANÓ OBS Y FINALMENTE SE ENTREGÓ CON FECHA 02-11-2020 A LA MUNICIPALIDAD
67	31	RENAICO	PAVIMENT. LOS MAÑÍOS				SI	100	OK	QUIJADA-CASTRO-MELO- ARAVENA	SE ENTREGÓ A LA SECPLAN EL 08-10-20
68	32	RENAICO	SUCURSAL BANCOESTADO				SI	100	OK	VARGAS-ORTIZ	SE ESTÁ TERMINANDO PPTO PARA ENTREGA
69	33	RENAICO	PROY. SANIT. TEATRO MUNICIPAL				SI	100	OK	ARAVENA	SE INGRESÓ AGUA ARAUCANÍA
70	34	RENAICO	HABILITACIÓN ARQ. COCINA LICEO CONTINGENCIA				SI	100	OK	PABST	SE ENTREGÓ ARQ.
71	35	RENAICO	MULTICANCHA COPAHUE				SI	100	OK	PABST	LLEGARON OBS. SE SACARON 100% Y ENTREGADO A SECPLAN.
		RENAICO	NORMALIZ. CESFAM RENAICO				SI		PAUSA	PABST-CASTRO	
		RENAICO	AMPL. CESFAM - FARMACIA				SI		PAUSA	PABST-VICTOR	

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 9. Protocoles de coordination et synchronisation

Proyectos 2021

INFORME AVANCE MENSUAL CARTERA PROYECTOS COMUNAS 2021 - 2022								PROFESIONALES INTERVINIENTES AC- Anthony Complay - NQ- Nicolás Quiñones - VO- Victor Ortiz - PV- Felipe Vergara FC- Francisco Castro - JG- Jorge González - TB- Tamara Betanco - CV- Claudio Venegas JJ A- Jorge Ignacio Andrade - KR- Kenneson Rubilar - GA- Gerardo Alvarez MR- Marcelo Reyes - EB- Eduardo Riquelme - CH- Christopher Alvarez				AVANCES PARCIALES POR MES POR COMUNA												AVANCES ACUMULADOS - OBSERVACIONES POR INICIATIVA			
N° TOTAL INICIATIVAS	N° PROY COMUNA	COMUNA	SITUACIÓN	N° TTR 2021 SUBIDOS	PENDIENTE SE INF. P.Vo.	N°	PROYECTO	PPTO. ESTIMADO M$	PRODUCTO FINAL	PROFESIONALES QUE PARTICIPAN	REQUIERE INGRESO SNI	REQUIERE INGRESO A OTRAS INST. PUBLICAS	FECHA INICIO/ REINICIO	ago-21	sept-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	%AVANCE TOTAL	OBSERVACIONES DICIEMBRE 2021	OBSERVACIONES ENERO 2022	FECHA TERMINO
01	01	ANGOL	ARRASTRE TTR 2020	-	1	1	CONSTRUCCIÓN SISTEMA DE ABASTO COLECTIVO DE AGUA POTABLE SECTOR JUANA HUAQUEL	248.314	ELEGIBLE	KR-CV-JC JJA-AC	NO	S.S.- D.O.M.	6-9-2021	80%	5%	0%	0%	0%	0%								85,0%	SE GESTIONÓ APOSTES BILLO KO CONSEJO ATO TERRENO DONDE ESTÁ POZO PARA POSTULAR Y REALIZAR TRABAJOS DE APORTE Y ESTUDIAR DISEÑO. ESPERAMOS RESULTADOS.	SE GESTIONÓ ANTECEDENTES CON SECRETARIA DE LA COMUNIDAD PARA POSTULAR EL COMODATO TERRENO POZO. SE ESPERAN ANTECEDENTES.	
02	02	ANGOL	ARRASTRE TTR 2020	-	2	2	MEJORAMIENTO PLANTA DE TRATAMIENTO AGUAS SERVIDAS VILLORRIO EL PARQUE	91.723	ELEGIBLE	KR-CV-JC VO-AC	NO	S.S.- D.O.M. D.O.H.	2020	80%	0%	0%	0%	0%	0%								80,0%	SIN AVANCE PORQUE PERFIL ESTA ET3 VOC DE LLENO CON PROYECTO CIRCUITO FINAL	NO HAY AVANCE POR OTRAS TAREAS	
03	03	ANGOL	ARRASTRE NO TTR 2020	-	1	1	CONSERVACIÓN GIMNASIO ALBERTO LARRAGUIBEL MORALES (ARQUITECTURA).	1.319.563	ELABORAR OBSERVACIONES	ER -TB - CHA	NO	S.S.- D.O.M. D.O.H.	1-9-2021	0%	100%												100,0%	NO HAY	NO HAY	
04	04	ANGOL	ARRASTRE NO TTR 2020	-	2	2	CONSERVACIÓN GIMNASIO ALBERTO LARRAGUIBEL MORALES (PROYECTO ELECTRICO NUEVO).	57.607	PROYECTO ELECTRICO	MR	NO	S.E.C.	12-9-2021	0%	0%	0%	0%	90%	10%								100,0%	SE COMPLETÓ EE.TT. - PPTO. Y PLANIMETRÍA. ENTREGADO TODO AL SECPLA	SE COMPLETÓ EE.TT. - PPTO. Y PLANIMETRÍA. ENTREGADO TODO AL SECPLA	
05	05	ANGOL	ARRASTRE NO TTR 2020	-	3	3	CONSTRUCCIÓN ESTRUCTURA CUBIERTA MULTICANCHA BARRIO LOS CONQUISTADORES, COMUNA DE ANGOL. INCLUYE TOPOGRAFÍA NUEVA.	74.999	PROY. ARQ Y ESTRUCTURA. COMISIONA INGRESO EN EE.TT.	PV-CHA - VO - AC-CV	NO	D.O.M.	7-12-2021	0%	0%	0%	0%	98%	2%								100,0%	PROYECTO SE HABÍA INGRESADO EN PPTO. 2019 A PESAR DE NO HABER MONTO ESTIMADO. SE DA EN ALTO INSTALLETTING PAG – 1.370.000.000. PRIMERA ETAPA ENVIADO DE OCTUBRE A TALLER. TOCO RESTAURAR QUE PLANOS Y DETALLES	SE MODIFICÓ EL PROYECTO, SE ACTUALIZÓ EE.TT., ARQ., PPTO., MEMORIA DE CALCULO Y SE ENVIÓ A LA SECPLA	
06	06	ANGOL	TTR 2021	7	1	1	EXTENSIÓN RED ALCANTARILLADO P.E. MANTENRIHUE Y COLO COLO. (DISEÑO).	29.611	ELEGIBLE	JJA- JC - VO	NO	AGUAS ARAUCANÍA	24-8-2021	2,5%	14,5%	9,0%	12,0%	16,5%	9,0%								63,5%	DISEÑO INGENIERÍA COMPLETO CALLE MANTENRIHUE PRESENTADO A AGUAS ARAUCANÍA. SE REVISÓ. LUEGO CON ESO, Y ESTAS SE CORRESPONDEN CON PLANOS Y DETALLES INGRESADOS EN PIEZA A A AGUAS ARAUCANÍA. CALLE COLO COLO SE TRABAJA EN EL	FALTA ENVÍO, ESTO PUEDE TENER UN RETRASO. NECESARIO AGUAS ARAUCANÍA PARA REVISIÓN Y COLO COLO DE ESTA ESTA OBSERVACIÓN AGUAS ARAUCANÍA DE DETALLE.	
07	07	ANGOL	TTR 2021	1	2	2	EXTENSIÓN RED ALCANTARILLADO P.E. M. BISQUERT FINAL PONIENTE (DESDE CALLE LAS TORCAZAS A FINAL VIVIENDAS) (DISEÑO).	19.788	ELEGIBLE	JJA- JC - VO	NO	AGUAS ARAUCANÍA	24-8-2021	2,5%	14,5%	6,0%	3,0%	54,0%	7,5%								87,5%	DISEÑO INGENIERÍA COMPLETO PRESENTADO A AGUAS ARAUCANÍA A LA ESPERA DE REVISIÓN.	ESTE PROYECTO FUE RENGRESO Y DEVUELTO EN EL MES DE MARZO ARGUMENTANDO QUE FALTABAN DE ESTOS RESULTADOS QUE PUEDEN DEMANDAR EL TIEMPO. PERO, EL OBTUVO QUE LUEGO PARA ESTE PROY. EN PARTICULARES QUE ESTA EN ESTUDIO DE ESTUDIO MATE

Annexe 9. Protocoles de coordination et synchronisation

46	3	ERCILLA	ARRASTRE TTR 2020	-	3	3	EXTENSIÓN DE ALCANTARILLADO Y CONSTRUCCIÓN DE P.E.A.S. CALLE COLO COLO ENTRE RINGO Y TUCAPEL (Diseño) se unio con alc calle tucapel fin 2021	P	ELEGIBLE	CV – CHA	NO	AGUAS ARAUCANÍA	1-9-2021	2,5%	13,5%	13,0%	6,0%	30,0%	23,0%								88,0%	OBSERVACIONES 2020 SUBSANADAS. SE INGRESÓ A REVISIÓN AGUAS ARAUCANÍA. SE ESTÁ A LA ESPERA DE OBS.	ESTE PROYECTO SE UNIÓ CON EL PROY TTR AMANTE DE 2020 (DESAPARECIDO EST. RED. ALC CALLE TUCAPEL ENTRE COLO COLO Y CINGOLMO, SE INGRESÓ Y FUE REVISADO Y DEVUELTO CON OBS DE PARTE AGUAS ARAUCANÍA. LAS OBS. TÉCNICAS SE ESTÁN RESOLVIENDO. A PRIMERA SEMANA DE FEBRERO PRIVADO ACCIONISTAS CONOCIL RESPONDE A A. POR TEMAS PENDIENTES DEL COLECTOR, PERO LO OBTUVO QUE LUEGO PARA ESTE PROY. EN PARTICULAR ES QUE SOLO TAN ESTUDIO DE ESTRATEGRAFÍA DEL SUELO O CALICATAS, DEBE ESTAR HECHO POR LA MUNICIPALIDAD. GENERAN UN RETRASO Y DEBEMOS SOLICITARLE AL MUNICIPIO QUE COMPRE ESTE SERVICIO DE LABORATORIO
47	4	ERCILLA	ARRASTRE TTR 2020	-	4	4	EXTENSIÓN DE RED DE AGUA POTABLE CALLE QUILAPÁN ENTRE FRESIA Y LICANTÉN (Diseño)	26.028	ELEGIBLE	JIA – CHA	NO	AGUAS ARAUCANÍA	1-9-2021	74,0%	8,0%	1,0%	1,0%	0,0%	0,0%								84,0%	OBSERVACIONES 2020 SUBSANADAS. SE INGRESÓ A REVISIÓN AGUAS ARAUCANÍA. SE ESTÁ A LA ESPERA DE OBS.	PROYECTO TOTALMENTE SIN OBS, Y SE ENTREGÓ CARPETA DE EJETUCIÓN PARA QUE AGUAS ARAUCANÍA FIRME Y DEVUELVA PARA PODER EMPEZAR A INVERTIR EN AGUA POTABLE
48	5	ERCILLA	ARRASTRE TTR 2020	-	5	5	EXTENSIÓN RED AGUA POTABLE CALLE LAUTARO NORTE ENTRE OROMPELLO Y ONGOLMO (Diseño)	26.600	ELEGIBLE	KR – CHA	NO	AGUAS ARAUCANÍA	1-9-2021	74,0%	2,0%	8,0%	0,0%	0,0%	0,0%								84,0%	OBSERVACIONES 2020 SUBSANADAS. SE INGRESÓ A REVISIÓN AGUAS ARAUCANÍA. SE ESTÁ A LA ESPERA DE OBS.	PROYECTO APROBADO. SE INGRESÓ 3 COPIAS EN ETICO PARA QUE A A FIRME Y ENTREGUE 1 COPIA PARA TRAMITE INVESNTO POSTULACION MUNICIPAL.
49	6	ERCILLA	ARRASTRE TTR 2020		6	6	EXTENSIÓN RED AGUA POTABLE CALLE LAUTARO SUR ENTRE GUACOLDA Y AV. ERCILLA (Diseño)	19.315	ELEGIBLE	JIA – CHA	NO	AGUAS ARAUCANÍA	1-9-2021	74,0%	2,0%	8,0%	0,0%	0,0%	0,0%								84,0%	OBSERVACIONES 2020 SUBSANADAS. SE INGRESÓ A REVISIÓN AGUAS ARAUCANÍA. SE ESTÁ A LA ESPERA DE OBS.	PROYECTO NO ESTA CON INFORMACIÓN EN AGUAS ARAUCANÍA Y SE REINGRESARÁ VIA CLICKEAR COMPLETO. JUEVES 03/02/2022
50	7	ERCILLA	ARRASTRE TTR 2020	-	7	7	SANEAMIENTO SANITARIO CEMENTERIO ERCILLA (Diseño)	236.428	ELEGIBLE	NQ – CHA	NO	AGUAS ARAUCANÍA -SL D.O.M.		90,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%								90,0%	SE ESTÁ A LA ESPERA DE QUE MUNICIPALIDAD RESUELVA ADQUISICIÓN DE MAS TERRENO PARA COMPLETAR PROYECTO. SIN EMBARGO LO SANITARIO ESTÁ RESUELTO A LA ESPERA DE LO ANTERIOR.	SE ACORDÓ CON MUNICIPALIDAD QUE AMAN GESTIONE PERFIL PARA ADQUISICIÓN TERRENO CEMENTERIO. SOLO RESTA ACLARAR SI EL PROY ANG. PROPUESTO PREVALECE.
51	8	ERCILLA	TTR 2021	14	1	1	DISEÑO RED AGUA POTABLE CALLE COLO COLO (ENTRE TUCAPEL Y RINGO) (DISEÑO).	P	ELEGIBLE	CV – FV topo -CH	NO	AGUAS ARAUCANÍA	24-8-2021	2,5%	13,0%	0,0%	4,5%	12,0%	18,0%								16,0%	PLANIMETRÍA TOPOGRAFÍA MANDA. EMPLAZAMIENTO BENEFICIARIOS. SE TRABAJA EN EL PROYECTO.	SE TRABAJA EN MEMORIA DE CÁLCULO Y EL PLANIMETRÍA Y EN EL TT. Y PTO. FINALIZAR EL MES DE FEBRERO
52	9	ERCILLA	TTR 2021	15	2	2	DISEÑO RED AGUA POTABLE CALLE TUCAPEL (ENTRE COLO COLO Y CINGOLMO) (DISEÑO).	P	ELEGIBLE	CV – CHA JC topo	NO	AGUAS ARAUCANÍA	24-8-2021	2,5%	13,5%	1,0%	9,0%	12,0%	18,0%								16,0%	PLANIMETRÍA TOPOGRAFÍA MANDA. EMPLAZAMIENTO BENEFICIARIOS. SE TRABAJA EN EL PROYECTO.	SE TRABAJA EN MEMORIA DE CÁLCULO Y EL PLANIMETRÍA Y EN EL TT. Y PTO. FINALIZAR EL MES DE FEBRERO
53	10	ERCILLA	TTR 2021	16	3	3	DISEÑO RED ALCANTARILLADO CALLE LAUTARO (ENTRE COLO COLO Y CINGOLMO) (DISEÑO).	P	ELEGIBLE	JIA – FV topo	NO	AGUAS ARAUCANÍA	24-8-2021	2,5%	13,0%	6,0%	7,5%	3,0%	48,0%								80,0%	PLANIMETRÍA TOPOGRAFÍA MANDA. EMPLAZAMIENTO BENEFICIARIOS. SE TRABAJA EN EL PROYECTO.	INGENIERÍA TERMINADA. EL TT. Y PTO. TAMBIÉN. SE INGRESARÁ EL JUEVES 03/02 PARA AGUAS ARAUCANÍA PARA REVISIÓN INICIAL
54	11	ERCILLA	TTR 2021	17	4	4	DISEÑO RED AGUA POTABLE CALLE FRESIA (ENTRE QUILAPÁN Y CAUPOLICÁN) (DISEÑO).	P	ELEGIBLE	JIA – FV topo	NO	AGUAS ARAUCANÍA	24-8-2021	2,5%	13,0%	0,0%	0,0%	4,5%	6,0%								26,0%	PLANIMETRÍA TOPOGRAFÍA MANDA. EMPLAZAMIENTO BENEFICIARIOS. SE TRABAJA EN EL PROYECTO.	INGENIERÍA EN PAUSA PORQUE LA FUENTE ABASTECEDORA QUE TIENTE RED DE AGUA POTABLE ESTARÁ A LA ESPERA DE QUE AMA CONSIGA EL PLAZO PARA PODER SEGUIR DE LO CONTRARIO SE CAPTARÍA AGUA DE UNA FUENTE NO CONSIDERADA
55	12	ERCILLA	TTR 2021	18	5	5	DISEÑO RED ALCANTARILLADO CALLE TUCAPEL (ENTRE COLO COLO Y CINGOLMO) (DISEÑO).	P	ELEGIBLE	CV – CHA JC topo	NO	AGUAS ARAUCANÍA	24-8-2021	2,5%	13,5%	13,0%	6,0%	30,0%	23,0%								88,0%	PLANIMETRÍA TOPOGRAFÍA MANDA. EMPLAZAMIENTO BENEFICIARIOS. SE TRABAJA EN EL PROYECTO.	ESTE PROYECTO SE UNIÓ CON EL PROY TTR AMANTE DE 2020 (DESAPARECIDO EST. RED. ALC CALLE TUCAPEL ENTRE COLO COLO Y CINGOLMO, SE INGRESÓ Y FUE REVISADO Y DEVUELTO CON OBS DE PARTE AGUAS ARAUCANÍA. LAS OBS. TÉCNICAS SE ESTÁN RESOLVIENDO. A PRIMERA SEMANA DE FEBRERO PRIVADO ACCIONISTAS CONOCIL RESPONDE A A. POR TEMAS PENDIENTES DEL COLECTOR, PERO LO OBTUVO QUE LUEGO PARA ESTE PROY. EN PARTICULAR ES QUE SOLO TAN ESTUDIO DE ESTRATEGRAFÍA DEL SUELO O CALICATAS, DEBE ESTAR HECHO POR LA MUNICIPALIDAD. GENERAN UN RETRASO Y DEBEMOS SOLICITARLE AL MUNICIPIO QUE COMPRE ESTE SERVICIO DE LABORATORIO
56	13	ERCILLA	TTR 2021	19	6	6	REPOSICIÓN SISTEMA SANITARIO JARDÍN INFANTIL LOS CORAZONCITOS VILLA PIDIMA (DISEÑO)	P	ELEGIBLE	ER – CHA TB - CV	NO	JUNJI - SS. D.O.M.		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%								0,0%	FALTA QUE MUNICIPALIDAD DECIDA QUE SE HACE CON ESTE PROYECTO QUE ESTÁ CON EL ESTUDIO SIN ESTANCO.	EN REUNIÓN CON LA MUNICIPALIDAD SE ACORDÓ CAMBIAR ESTE PROYECTO POR EL SIGTE.: PERFIL PARA ADQUISICIÓN TERRENO CEMENTERIO ERCILLA.
57	14		NO TTR 2022	-	7	7	INFORME ESTRUCTURAL EDIFICIO MUNICIPALIDAD SINIESTRADO	N/A	N/A	CV	NO	NO	ENE '22	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%								100,0%	NO APLICA	INFORME CONFECCIONADO Y ENTREGADO EL 31-01-22
58	1	RINAICO	ARRASTRE TTR 2020	-	1	1	EXTENSIÓN RED AGUA POTABLE CALLE ALEJANDRO LARENAS	36.858	ELEGIBLE	JIA – CHA	NO	AGUAS ARAUCANÍA	NOVBRE 2021	2,5%	13,5%	13,0%	6,0%	30,0%	15,0%								80,0%	EXISTE INGENIERÍA COMPLETO. PRESENTADO A AGUAS ARAUCANÍA A LA ESPERA DE REVISIÓN. 21/12/2022	AÚN A LA ESPERA REVISIÓN A.A.
59	2	RINAICO	ARRASTRE TTR 2020	-	2	2	EXTENSIÓN RED AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO PASAJE SIN NOMBRE	37.157	ELEGIBLE	KR – CHA	NO	AGUAS ARAUCANÍA		35,0%	13,5%	13,0%	6,0%	5,0%	5,0%								77,5%	SIN AVANCE. SE TOMARÁ EN ENERO 2022 PARA RESOLVER OBS EN CONTRADAS	SE AVANZA EN LA RESOLUCIÓN DE OBS. AUN PENDIENTE
60	3	RINAICO	ARRASTRE TTR 2020	-	3	3	ACUMULADOR DE AGUA PARA CONSUMO HUMANO MANZANARES	53.357	ELEGIBLE	AC -VO	NO	S.S.	2020	100%												100,0%	NO HAY COMENTARIOS DE LA SECPLAN AÚN	NO HAY COMENTARIOS DE LA SECPLAN AÚN
61	4	RINAICO	ARRASTRE TTR 2020	-	4	4	ACUMULADOR DE AGUA PARA CONSUMO HUMANO HUELEHUECO	21.306	ELEGIBLE	AC -VO	NO	S.S.	2020	100%												100,0%	NO HAY COMENTARIOS DE LA SECPLAN AÚN	NO HAY COMENTARIOS DE LA SECPLAN AÚN
62	5	RINAICO	ARRASTRE NO TTR 2020	-	1	5	SEDE ADULTO MAYOR TUERAL TOPOGRAFÍA	N/A	ELEGIBLE	VO - JC	NO	NO	25-8-2021	100%												100,0%	ENTREGADO EN SU OPORTUNIDAD A LA SECPLA	NO HAY
63	6	RINAICO	ARRASTRE NO TTR 2020	-	2	2	SEDE ADULTO MAYOR TUERAL (ACCESIB) Y MODIFICACIÓN CERCHAS	N/A	ELEGIBLE	TB-ER-AC-VO-CV	NO	SERVIU	6-9-2021	0,0%	100%												100,0%	ENTREGADO EN SU OPORTUNIDAD A LA SECPLA. SE ENTREGARON 2 PROPUESTAS. AL FINAL SE OPTÓ POR CONSTRUIR CHEBICY Y MEJORAR ACCESO PRINCIPAL	NO HAY
64	7	RINAICO	ARRASTRE NO TTR 2020	-	3	3	VEREDAS CALLE CAUPOLICÁN TOPOGRAFÍA	N/A	ELEGIBLE	VO - JC	NO	NO	9-8-2021	0,0%	0,0%	100%										100,0%	ENTREGADO EN SU OPORTUNIDAD A LA SECPLA	NO HAY
65	8	RINAICO	ARRASTRE NO TTR 2020	-	4	4	VEREDAS CALLE CAUPOLICÁN PROPUESTA ACCESIBILIDAD	N/A	ELEGIBLE	TB - ER	NO	NO	10-9-2021	0,0%	0,0%	100%										100,0%	ENTREGADO EN SU OPORTUNIDAD A LA SECPLA	NO HAY
66	9	RINAICO	ARRASTRE NO TTR 2020	-	5	5	CONST SEDE MANZANARES RESOLVER OBS I.F.C. - MINVU	N/A	ELEGIBLE	TB - ER - VO	NO	SAG- MINVU		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%								5,0%	AUN NO ES POSIBLE TOMAR ESTE PROYECTO POR LA CARGA DE INCIATIVAS QUE SE ESTÁN ATENDIENDO	SE ENCONTRÓ CERTIFICADO PATRIMONIO EN EL LUGAR Y SE TOPOGRAFIÓ EL TERRENO Y SE CALCULÓ VOLUMEN DE RELLENO. SE RECHAZÓ EL CLIENTE AL SECPLAN. SE ESPERA NUEVA REVISIÓN
67	10	RINAICO	ARRASTRE NO TTR 2020	-	6	6	PROYECTO PARQUE RINAICO ZONA FF.CC.	P	DISEÑO	ER – TB – GA JG - FV - CHA	SI	MINVU - SERVIU		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%								0,0%	SE FLANTEA POR PARTE DEL PERFILISTA G. LA POSIBILIDAD DE QUE ESTE PROYECTO PASE A PERFIL DE EJECUCIÓN CON SU DISEÑO REFERENCIAL. HAY PROPUESTA AUMENTADA POR DISTANCIA,	SE INFORMÓ AL SECPLAN PERO NO HAY NOVEDADES DE LA DECISIÓN A ADOPTAR
68	11	RINAICO	ARRASTRE NO TTR 2020	-	7	7	PROYECTO MEJORAMIENTO PLAZA CIUDAD DE RINAICO	P	DISEÑO	ER – TB – GA JG - FV - CHA	SI	MINVU - SERVIU		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%								0,0%	SOLO HAY UNA IMAGEN OBJETIVO Y DEBE SER POSTULADO CON PERFIL PARAGUAYO	SE INFORMÓ AL SECPLAN PERO NO HAY NOVEDADES DE LA DECISIÓN A ADOPTAR
69	12	RINAICO	TTR 2021	20	1	1	EXTENSIÓN RED AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO CALLEJÓN 4 (ENTRE STA. ADRIANA Y FINAL PASAJE POR EL ORIENTE). (DISEÑO).	P	ELEGIBLE	KR-CHA JC topo	NO	AGUAS ARAUCANÍA	24-8-2021	2,5%	15,5%	5,0%	0,0%	0,0%	18,0%								41,0%	SIN AVANCE	PROYECTO AGUA POTABLE FALTA SOLO DE TT. Y PTO. PARA PRESENTARLO A AGUAS ARAUCANÍA. AL CANTARILLADO NO SE HA TOMADO ACCIÓN
70	13	RINAICO	TTR 2021	21	2	2	EXTENSIÓN RED AGUA POTABLE CALLEJÓN 2 (ENTRE RAYÉN Y A. LARENAS). (DISEÑO).	19.537	ELEGIBLE	KR-CHA JC topo	NO	AGUAS ARAUCANÍA	24-8-2021	2,5%	15,5%	5,0%	6,0%	55,0%	4,0%								88,0%	DISEÑO INGENIERÍA COMPLETO. PRESENTADO A AGUAS ARAUCANÍA A LA ESPERA DE REVISIÓN.	PROYECTO FUE PRESENTADO A REVISIÓN A A. AL ESPERA DE OBS.
71	14	RINAICO	TTR 2021	22	3	3	EXTENSIÓN RED AGUA POTABLE PASAJE SIN NOMBRE (ENTRE A. LARENAS Y CALLEJÓN 4). (DISEÑO).	P	ELEGIBLE	KR-CHA JC topo	NO	AGUAS ARAUCANÍA	24-8-2021	2,5%	15,5%	5,0%	0,0%	0,0%	0,0%								23,0%	SIN AVANCE	SE ACORDÓ CON EL SECPLAN QUE ESTE PROYECTO NO TIENE SUBSIDIO POR ESTAR EN TERRENO PRIVADO Y NO ES. SE CAMBIARÁ POR EL PROY RECAMBIO LUMINARIAS
72	15	RINAICO	TTR 2021	23	4	4	EXTENSIÓN RED ALCANTARILLADO CALLEJÓN 2 (ENTRE A. LARENAS Y RAYÉN).	P	ELEGIBLE	KR-CHA JC topo	NO	AGUAS ARAUCANÍA	24-8-2021	2,5%	15,5%	5,0%	0,0%	39,0%	26,0%								88,0%	PLANIMETRÍA INGENIERÍA LISTA. MEMORIA LISTA. SE TRABAJA.	PROYECTO FUE PRESENTADO A REVISIÓN A A. AL ESPERA DE OBS.
73	16	RINAICO	TTR 2021	24	5	5	SANEAMIENTO SANITARIO ESCUELA TOLPÁN. (DISEÑO).	P	ELEGIBLE	TB – VO topo FV	NO	S.S. - D.O.M. SECREDUC	24-8-2021	3,0%	26,0%	28,0%	12,0%	8,0%	2,0%								80,0%	ARQ. SE ENTREGA MIERCOLES 07/01/22 DEBIDO A LAS SUGERENCIAS DE SECREDUC	SE RECIBIERON OBS. S.S. POR LA COCINA. SE TRABAJA EN SU RESOLUCIÓN
74	17	RINAICO	TTR 2021	25	6	6	SANEAMIENTO SANITARIO ESCUELA JULIO MONTT (EL ALMENDRO). (DISEÑO)	P	ELEGIBLE	ER-FV JC topo	NO	S.S. - D.O.M. SECREDUC	24-8-2021	3,0%	26,0%	30,0%	12,0%	8,0%	2,0%								81,0%	ARQ. SE ENTREGA MIERCOLES 07/01/22 DEBIDO A LAS SUGERENCIAS DE SECREDUC	SE RECIBIERON OBS. S.S. POR LA COCINA. SE TRABAJA EN SU RESOLUCIÓN
75	18	RINAICO	NO TTR 2021	-	1	1	CONSTRUCCIÓN, MEJORAMIENTO Y REPOSICIÓN SUMIDEROS AGUAS LLUVIAS, CIUDAD DE RINAICO	19.897	DISEÑO	AC - CHA - NQ	NO	NO	6-9-2021	0,0%	100%												100,0%	ENTREGADO EN SU OPORTUNIDAD A LA SECPLAN, LLEGO CON OBS Y SE SUBSANARON Y ENTREGÓ PROY MODIFICADO - CORREGIDO A LA SECPLAN	NO HAY
76	19	RINAICO	NO TTR 2021	-	2	2	BASES LICITACIÓN CONTRATO CAMIÓN MANTENIMIENTO ALUMBRADO PÚBLICO	N/A	ELABORACIÓN DOCUMENTO	AC	NO	NO	1-9-2021	0,0%	100%												100,0%	ENTREGADO EN SU OPORTUNIDAD A LA SECPLA	NO HAY
77	20	RINAICO	NO TTR 2021	-	3	3	BASES LICITACIÓN CAPACITACIÓN MUJERES JEFAS DE HOGAR	N/A	ELABORACIÓN DOCUMENTO	AC	NO	NO	6-9-2021	0,0%	100%												100,0%	ENTREGADO EN SU OPORTUNIDAD A LA SECPLA	NO HAY
78	21	RINAICO	NO TTR 2021	-	4	4	BASES LICITACIÓN MEJORAMIENTO JARDINES INFANTILES	N/A	ELABORACIÓN DOCUMENTO	AC	NO	NO	7-9-2021	0,0%	100%												100,0%	ENTREGADO EN SU OPORTUNIDAD A LA SECPLA	NO HAY
79	22	RINAICO	NO TTR 2021	-	5	5	BASES LICITACIÓN ADQUISICIÓN MATERIALES DEPORTIVOS	N/A	ELABORACIÓN DOCUMENTO	AC	NO	NO	10-9-2021	0,0%	100%												100,0%	ENTREGADO EN SU OPORTUNIDAD A LA SECPLA	NO HAY
80	23	RINAICO	NO TTR 2021	-	6	6	BASES LICITACIÓN SEGUROS MUEBLES E INMUEBLES MUNICIPALIDAD RINAICO	N/A	ELABORACIÓN DOCUMENTO	AC	NO	NO	13-9-2021	0,0%	100%												100,0%	ENTREGADO EN SU OPORTUNIDAD A LA SECPLA	NO HAY
81	24	RINAICO	NO TTR 2021	-	7	7	BASES LICITACIÓN Contrato Suministro Mantenimiento Ascensor Edificio Observatorio Cultural Renaico	N/A	ELABORACIÓN DOCUMENTO	AC	NO	NO	16-9-2021	0,0%	100%												100,0%	ENTREGADO EN SU OPORTUNIDAD A LA SECPLA	NO HAY
82	25	RINAICO	NO TTR 2021	-	8	8	MODIFICACIÓN EDIFICIO FINANZAS 2° PISO RINAICO	N/A	DISEÑO	CV - VO	NO	NO	8-10-2021	0,0%	0,0%	100%											100,0%	ENTREGADO EN SU OPORTUNIDAD A LA SECPLA	NO HAY
83	26	RINAICO	NO TTR 2021	-	9	9	CIRCULACIÓN INTERIOR TERRENO CESFAM RINAICO	59.980	DISEÑO	AC-VO - TB - ER	NO	ELEGIBLE	2021	100%													100,0%	SE MODIFICÓ COMO IMAGEN - OBJETIVO Y SE ENTREGÓ ULTIMA VERSIÓN EN DICBRE 2021. SE ESTÁ A LA ESPERA OBS SECPLAN	SE VOLVIÓ A AGREGAR EL PROYECTO Y SE ENTREGÓ PROPUESTA FINAL A LA SECPLAN, A LA ESPERA DE OBS.
84	27	RINAICO	NO TTR 2021	-	10	10	AMPLIACIÓN SEDE ANFA Renaico (completar carpeta Arq. y proyecto eléctrico para postular a S)	55.693	DISEÑO	AC-NQ-MR-CV	NO	D.O.M.	2021	90%	0,0%	5,0%	3,0%	0,0%	0,0%								98,0%	SE VOLVIÓ A CORTREGIR ARQ. POR TENER ERRORES EN COTAS	ARQUITECTURA CORREGIDA Y SE PROCEDE A ENVIO DE NUEVO A CONFECCIONARLO. TT. - PTO Y CARPETA PARA ADJUNTAR PARA LA SECPLAN
85	28	RINAICO	NO TTR 2021	-	11	11	MEJORAMIENTO ALUMBRADO PÚBLICO POBLACIÓN VILLA ESPERANZA Y OTRAS (1 1 1 VIVIENDAS)	P	PROYECTO ELECTRICO	AC- MR	NO	MINISTERIO ENERGÍA	27-10-2021	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%										100,0%	SIN AVANCE	SE COMPLETÓ EL TT. - PTO Y PLANIMETRÍA DE RENAICO Y VILLA TUERAL. SE ENVÍA A LA SECPLAN EL 01-01-22, SOLO RESTA MEMORIA PROYECTO QUE SE ENTREGARÁ EL 01-02-2022
86	29	RINAICO	NO TTR 2021	-	12	12	DISEÑO PAVIMENTACIÓN PASAJE LOS CEREZOS VILLA TUERAL. INCLUYE TOPOGRAFÍA.	P	INGENIERÍA - PPTO - EE.TT.	FV - KR - VO - CHA	NO	SERVIU	OCTUBRE '21	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	10,0%	0,0%								30,0%	SE COMPLETÓ TOPOGRAFÍA CON LA PLANIMETRÍA RESPECTIVA Y SE ENTREGÓ A LA SECPLAN	SIN AVANCE PORQUE FALTA SOLO LOS EN TTR Y LOS SANITARIOS DE 3 CASAS MÁS
87	30	RINAICO	NO TTR 2021	-	13	13	DISEÑO ACCESIBILIDAD OFICINAS BANCO ESTADO. INCLUYE TOPOGRAFÍA.	N / A	ARQ. - CUBICACION EE.TT.	FV - ER	NO	NO	OCTUBRE '21	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%										100,0%	ENTREGADO A LA SECPLAN NOVBRE 2021	NO HAY
88	31	RINAICO	NO TTR 2021	-	14	14	TOPOGRAFÍA PARA PAVIMENTACIÓN VILLA OKLAHOMA 1	N / A	LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO	FV - VO	NO	SERVIU	DICBRE '21	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%									100,0%	SE COMPLETÓ TOPOGRAFÍA CON LA PLANIMETRÍA RESPECTIVA Y SE ENTREGÓ A LA SECPLAN	NO HAY
89	32	RINAICO	NO TTR 2021	-	15	15	TOPOGRAFÍA DE VIVIENDAS Y CAPTACIÓN PARA POSIBLE PROYECTOS DE ABASTO, SECTOR SAN RAFAEL.	N / A	LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO	FV - VO	NO	SUBDERE	OCTUBRE '21	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%									100,0%	SE COMPLETÓ TOPOGRAFÍA CON LA PLANIMETRÍA RESPECTIVA Y SE ENTREGÓ A LA SECPLAN	NO HAY
90	33	RINAICO	NO TTR 2021	-	16	16	TOPOGRAFÍA TERRENO MEDIA LUNA, HUELEHUECO.	N / A	LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO	FV - VO	NO	NO	DICBRE '21	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%									100,0%	SE COMPLETÓ TOPOGRAFÍA CON LA PLANIMETRÍA RESPECTIVA Y SE ENTREGÓ A LA SECPLAN	NO HAY
91	34	RINAICO	NO TTR 2021	-	17	17	LEVANTAMIENTO VÉRTICES SEDE MALLECO	N / A	LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO	FV	NO	NO	DICBRE '21	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%									100,0%	SE COMPLETÓ TOPOGRAFÍA CON LA PLANIMETRÍA RESPECTIVA Y SE ENTREGÓ A LA SECPLAN	NO HAY
92	35	RINAICO	NO TTR 2021	-	18	18	LEVANTAMIENTO CALLES TUERAL PARA VEREDAS (16 CUADRAS)	N / A	LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO	FV	NO	NO	ENE '22	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	30,0%								30,0%	NO HAY	SE TRABAJA EN LEVANTAMIENTO DE TERRENO
93	36	RINAICO	NO TTR 2021	-	19	19	TOPOGRAFÍA PARA PAVIMENTACIÓN VILLA OKLAHOMA 2	N / A	LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO	FV	NO	SERVIU	FEB '22	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%								0,0%	NO HAY	SE INICIA TERRENO EN FEBRERO

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 9. Protocoles de coordination et synchronisation

Proyectos 2022

CARTERA PROYECTOS COMUNAS 2022 - 2023 (estados de avance)												AVANCES ACUMULADOS											
N° TOTAL INICIATIVAS	N° PROY COMUNA	COMUNA	SITUACIÓN	N° TTR 2022-2023 BARDAS	PRIORIDAD MUNICIPAL	N°	PROYECTO	PPTO $	PRODUCTO FINAL	REQUIERE INGRESO SNI	REQUIERE INGRESO A OTRAS INST PUBLICAS	FECHA INICIO O REINICIO	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sept-23	oct-23	nov-23
01	01	ANGOL	ARRASTRE 2021	-	1	1	CONSTRUCCIÓN SISTEMA DE ABASTO COLECTIVO DE AGUA POTABLE SECTOR JUANA HUAIQUIL.		DISEÑO COMPLETO INGENIERÍA PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	S.S. - D.O.M.		0%	10%	10%									
02	02	ANGOL	ARRASTRE 2021	-	2	2	MEJORAMIENTO PLANTA DE TRATAMIENTO AGUAS SERVIDAS VILLORRIO EL PARQUE - prefactibilidad (análisis de alternativas).		PERFIL PREFACTIBILIDAD Y ACOMPAÑAMIENTO IRIS ETAPA	SI	S.S. - D.O.M. - D.O.H. - MDSF		25%	5%	5%									
03	03	ANGOL	ARRASTRE 2021	-	3	3	PERFIL PARA EJECUCIÓN CIRCUITO LINEAL URBANO (84.605 M2).	10.500.000.000	PERFIL / MODELO GESTION EJECUCION Y ACOMPAÑAMIENTO IRIS ETAPA	SI	MOP / D.A. - MSDF		75%	0%	0%									
04	04	ANGOL	ARRASTRE 2021	-	4	4	AMPLIACIÓN APR STA. ELENA		RESOLVER OBS DEL PERFIL DISEÑO Y ACOMPAÑAMIENTO IRIS ETAPA	SI	S.S. - D.O.M. D.O.H.		1%	10%	9%									
05	05	ANGOL	TTR 2022-2023	1	1	1	Extensión Red A.P. Pasaje Hernán Arévalo al Sur Poniente final, Angol (DISEÑO).		DISEÑO COMPLETO INGENIERÍA PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	AGUAS ARAUCANÍA		7,5%	0%	0%									
06	06	ANGOL	TTR 2022-2023	2	2	2	Extensión Red A.S. Pasaje Hernán Arévalo Sur Poniente final, Angol (DISEÑO).		DISEÑO COMPLETO INGENIERÍA PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	AGUAS ARAUCANÍA		7,8%	0%	0%									
07	07	ANGOL	TTR 2022-2023	3	3	3	Extensión Red A.S. Calle Austria entre Juan Friedl y Miguel Serra, Angol (DISEÑO).		DISEÑO COMPLETO INGENIERÍA PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	AGUAS ARAUCANÍA		7,8%	0%	0%									
08	08	ANGOL	TTR 2022-2023	4	4	4	Extensión Red A.S. Calle Rancagua al Sur final, Angol (DISEÑO).		DISEÑO COMPLETO INGENIERÍA PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	AGUAS ARAUCANÍA		7.8%	0%	0%									
09	09	ANGOL	TTR 2022-2023	5	5	5	Perfil para diseño Red A.P. y Red A.S. Calle Julio Sepúlveda hacia el norte y hasta futuro límite urbano, Angol		PERFIL DISEÑO Y ACOMPAÑAMIENTO IRIS ETAPA	SI	SANITARIA - DOH - SERVIU - MDSF		5%	5%	0%									
10	10	ANGOL	TTR 2022-2023	6	6	6	Extensión Red A.P. Calle Dieciocho desde Millapán hasta el final por el Norte, Angol (DISEÑO).		DISEÑO COMPLETO INGENIERÍA PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	AGUAS ARAUCANÍA		10%	19%	0%									
11	11	ANGOL	TTR 2022-2023	7	7	7	Extensión Red A.S. Calle Dieciocho desde Millapán hasta el final por el Norte, Angol (DISEÑO).		DISEÑO COMPLETO INGENIERÍA PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	AGUAS ARAUCANÍA		10%	19%	0%									
12	12	ANGOL	EXTRAS 2022-2023	-	1	1	Levantamiento topográfico terreno Regimiento de Angol, comodato a Municipio de Angol para estacionamiento de hospital	300.000	PLANIMETÍA TOPOGRÁFICA	NO	MUNICIPALIDAD	9-1-2023	0%	75,0%	25,0%									
13	13	ANGOL	EXTRAS 2022-2023	-	1	2	Levantamiento topográfico terreno Lote 1. Comodato entre Municipalidad de Angol y SERVIU.	300.000	PLANIMETÍA TOPOGRÁFICA	NO	MUNICIPALIDAD	20-2-2023	0%	75,0%	25,0%									
14	01	COLLIPULLI	ARRASTRE 2021	-	1	1	CONSTRUCCIÓN MÓDULO P. M. I. ESCUELA RÍO AMARGO, COLLIPULLI	136.000.000	MODIFICAMATERIALIDAD, EE. TT. Y PPTO.	NO, PROYECTO YA ESTÁ ELEGIBLE	SECREDUC - JUNJI - DOM	5-12-2022	90,0%	10,0%										
15	02	COLLIPULLI	ARRASTRE 2021	-	2	2	RESTAURACIÓN MONUMENTO HISTÓRICO NACIONAL EX - CASONA MUNICIPALIDAD, COLLIPULLI. (DISEÑO).		PERFIL PARA DISEÑO Y ACOMPAÑAMIENTO IRIS ETAPA	SI	MOP - D.A. / MDSF - CMN		80,0%	5,0%	5,0%									
16	03	COLLIPULLI	ARRASTRE 2021	-	3	3	SANEAMIENTO SANITARIO CEMENTERIO CIUDAD DE COLLIPULLI		DISEÑO ARQ COMPLETO PERFIL EJECUCIÓN Y ACOMPAÑAMIENTO IRIS ETAPA	SI	S.S. - D.O.M. - MDSF		80,0%	0,0%	0,0%									
17	04	COLLIPULLI	ARRASTRE 2021	-	4	4	SANEAMIENTO SANITARIO CEMENTERIO SANTA JULIA		DISEÑO ARQ COMPLETO INSTALACIONES PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	S.S. - D.O.M.		80,0%	0,0%	0,0%									
18	05	COLLIPULLI	ARRASTRE 2021	-	5	5	SANEAMIENTO ESC. E-120 VICTOR DURAN PEREZ		DISEÑO ARQ COMPLETO INSTALACIONES PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	S.S. - SECREDUC - DOM		80,0%	5,0%	0,0%									
19	06	COLLIPULLI	ARRASTRE 2021	-	6	6	SANEAMIENTO SANITARIO ESCUELA G-95 QUILQUIHUENCO, COLLIPULLI. (DISEÑO)		DISEÑO ARQ COMPLETO INSTALACIONES PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	S.S. - SECREDUC - DOM		90,0%	5,0%	0,0%									
20	07	COLLIPULLI	ARRASTRE 2021	-	7	7	SANEAMIENTO SANITARIO ESCUELA AMARGO		DISEÑO ARQ COMPLETO INSTALACIONES PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	S.S. - SECREDUC - DOM		90,0%	0,0%	0,0%									
21	08	COLLIPULLI	ARRASTRE 2021	-	8	8	SANEAMIENTO SANITARIO ESCUELA CHIGUAIHUE		DISEÑO ARQ COMPLETO INSTALACIONES PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	S.S. - SECREDUC - DOM		90,0%	0,0%	0,0%									
22	09	COLLIPULLI	ARRASTRE 2021	-	9	9	SANEAMIENTO SANITARIO ESCUELA MAPUÑANCÚ		DISEÑO ARQ COMPLETO INSTALACIONES PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	S.S. - SECREDUC - DOM		90,0%	0,0%	0,0%									

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 9. Protocoles de coordination et synchronisation

23	10	COLLIPULLI	TIR 2022-2023	8	1	1	CONSERVACIÓN MERCADO MUNICIPAL		PROPUESTA/ANTEPROYECTO/MEJORAMIENTO INTEGRAL PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	SS. - DOM - OTROS	5-12-2022	5,0%	0,0%	0,0%										
24	11	COLLIPULLI	TIR 2022-2023	9	2	2	SANEAMIENTO SANITARIO POSTA DE SALUD RURAL, NIBLINTO		PROPUESTA/ANTEPROYECTO/MEJORAMIENTO INTEGRAL PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	S.S. - AGUAS ARAUCANÍA	5-12-2022	25,0%	5,0%	25,0%										
25	12	COLLIPULLI	TIR 2022-2023	10	3	3	SANEAMIENTO SANITARIO POSTA DE SALUD RURAL LA BATALLA		PROPUESTA/ANTEPROYECTO/MEJORAMIENTO INTEGRAL PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	S.S. - AGUAS ARAUCANÍA	5-12-2022	25,0%	20,0%	15,0%										
26	13	COLLIPULLI	TIR 2022-2023	11	4	4	MEJORAM. ALUM. PÚBLICO VIAL Y PEATONAL CALLE CENTENARIO		DISEÑO INGENIERÍA PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	SUBDERE	5-12-2022	5,0%	35,0%	55,0%	5,0%									
27	14	COLLIPULLI	TIR 2022-2023	12	5	5	MEJORAM. ALUM. PÚBLICO VIAL Y PEATONAL CALLE LOS ROBLES		DISEÑO INGENIERÍA PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	SUBDERE	5-12-2022	5,0%	35,0%	50,0%										
28	15	COLLIPULLI	TIR 2022-2023	13	6	6	SANEAMIENTO SANITARIO CENTRO COMUNITARIO DEPENDIENTE DEL DSM		PROPUESTA/ANTEPROYECTO/MEJORAMIENTO INTEGRAL PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	S.S - AGUAS ARAUCANÍA		0,0%	0,0%	0,0%										
29	16	COLLIPULLI	EXTRAS 2022-2023	S. A. T. E.	1	1	LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO CONSTRUCCIÓN ACCESO PEATONAL AL CEMENTERIO, COLLIPULLI		PLANIMETRÍA TOPOGRÁFICA	NO	SUBDERE	1-2-2023	0,0%	0,0%	100,0%										
30	17	COLLIPULLI	EXTRAS 2022-2023	S. A. T. E.	2	2	LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO CONSTRUCCIÓN PLAZOLETA Y LETRAS TURÍSTICAS ACCES POR DINO STAGNO		PLANIMETRÍA TOPOGRÁFICA	NO	SUBDERE	1-2-2023	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%									
31	18	COLLIPULLI	EXTRAS 2022-2023	S. A. T. E.	3	3	LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO CONSTRUCCIÓN PLAZOLETA Y LETRAS TURÍSTICAS ACCESO ORIENTE, COLLIPULLI		PLANIMETRÍA TOPOGRÁFICA	NO	SUBDERE	1-2-2023	0,0%	0,0%	100,0%										
32	19	COLLIPULLI	EXTRAS 2022-2023	S. A. T. E.	4	4	LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO CONSTRUCCION PLAZOLETA VILLA CORDILLERA, COLLIPULLI		PLANIMETRÍA TOPOGRÁFICA	NO	SUBDERE	1-2-2023	0,0%	0,0%	100,0%										
33	20	COLLIPULLI	EXTRAS 2022-2023	S. A. T. E.	5	5	LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO CONSTRUCCIÓN PLAZOLETA VILLA ALFONSO MEYNET, COLLIPULLI		PLANIMETRÍA TOPOGRÁFICA	NO	SUBDERE	1-2-2023	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%									
34	21	COLLIPULLI	EXTRAS 2022-2023	S. A. T. E.	6	6	LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO CONSTRUCCIÓN PLAZOLETAS POBLACIÓN CARLOS RIFFO, COLLIPULLI		PLANIMETRÍA TOPOGRÁFICA	NO	SUBDERE	1-2-2023	0,0%	0,0%	0,0%										
35	1	ERCILLA	ARRASTRE 2021	-	1	1	REPOSICIÓN SISTEMA SANITARIO JARDÍN INFANTIL LOS CORAZONCITOS VILLA PIDIMA (DISEÑO)		PERFIL DISEÑO Y ACOMPAÑAMIENTO RS ETAPA	SI	JUNJI - S.S. - SEC.D.A./MOP - MSDF - DOM ERCILLA		0,0%	15,0%	10,0%										
36	2	ERCILLA	ARRASTRE 2021	-	2	2	REPOSICIÓN ESCUELA MILLALEVIA		ANTEPROYECTO DISEÑO Y ACOMPAÑAMIENTO PERFIL EJECUCIÓN CONCESIÓN REFERENCIAL Y ACOMPAÑAMIENTO RS ETAPA	SI	SECREDUC - S.S. - SEC.D.A./MOP - MDSF - DOM ERCILLA		50,0%	5,0%	0,0%										
37	3	ERCILLA	ARRASTRE 2021	-	3	3	ADQUISICIÓN TERRENO AMPLIACIÓN CEMENTERIO ERCILLA		PERFIL SUBDERE	NO	S.S.- D.O.M. - D.O.H. - MDSF		5,0%	0,0%	0,0%										
38	4	ERCILLA	ARRASTRE 2021	-	4	4	NORMALIZACIÓN P.T.A.S. SECTOR PAILAHUEQUE		RESOLUCIÓN OBS. DEL S. S. Y REINGRESO/APROBACIÓN SERVICIO	NO	S.S.		85,0%	0,0%											
39	5	ERCILLA	ARRASTRE 2021	-	5	5	CONFECCIÓN CALICATAS PROYECTOS SANITARIOS ARRASTRE		EJECUTADAS CALICATAS Y LOS RESPECTIVOS INFORMES INGENIERÍA	NO	MUNICIPALIDAD		90,0%	10,0%											
40	6	ERCILLA	TIR 2022-2023	14	1	1	Estudio pre-inversión a nivel de prefactibilidad para la Construcción de Red A.S. y P.T.A.S. Pidima, Ercilla		PERFIL PREFACTIBILIDAD Y ACOMPAÑAMIENTO RS ETAPA	SI	GORE Y OTROS		5,0%	5,0%	5,0%										
41	7	ERCILLA	TIR 2022-2023	15	2	2	Extensión Red A.P. al Cementerio Ercilla (DISEÑO)		DISEÑO COMPLETO INGENIERÍA PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	AGUAS ARAUCANÍA		7,5%	0,0%	11,0%										
42	8	ERCILLA	TIR 2022-2023	16	3	3	Extensión Red A.P. Av. Ercilla norte y sur desde Lautaro al final oriente, Ercilla (DISEÑO)		DISEÑO COMPLETO INGENIERÍA PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	AGUAS ARAUCANÍA		7,5%	5,0%	13,5%										
43	9	ERCILLA	TIR 2022-2023	17	4	4	Extensión Red A.P. Galvarino y Fresia entre Licanten y Lautaro, Ercilla (DISEÑO)		DISEÑO COMPLETO INGENIERÍA PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	AGUAS ARAUCANÍA		7,5%	5,0%	16,5%										
44	10	ERCILLA	TIR 2022-2023	18	5	5	Extensión Red A.S. al Cementerio Ercilla (DISEÑO)		DISEÑO COMPLETO INGENIERÍA PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	AGUAS ARAUCANÍA		7,5%	0,0%	11,0%										

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 9. Protocoles de coordination et synchronisation

45	11	ERCILLA	TTR 2022-2023	19A	6A	6	Extensión Red A.S. calle Sougarret entre Los Álamos y Los Copihues, Ercilla (DISEÑO)		DISEÑO COMPLETO INGENIERÍA PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	AGUAS ARAUCANÍA		7,5%	9,0%										
46	12	ERCILLA	TTR 2022-2023	19B	6B	7	Extensión Red A.S. calle Sougarret entre Los Copihues y Alcázar, Ercilla (DISEÑO)		DISEÑO COMPLETO INGENIERÍA PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	AGUAS ARAUCANÍA		7,5%	54,5%	25,5%									
47	13	ERCILLA	EXTRAS 2022-2023	S. A. T. E.	1	1	LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO CONSTRUCCION PASEO PEATONAL E ILUMINACIÓN, SECTOR HUEQUÉN, ERCILLA		PLANIMETRÍA TOPOGRÁFICA	NO	SUBDERE		0,0%	100,0%										
48	14	ERCILLA	EXTRAS 2022-2023	S. A. T. E.	2	2	LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO AVENIDA ERCILLA NORTE Y SUR (entre Tucapel y Lautaro), ERCILLA		PLANIMETRÍA TOPOGRÁFICA	NO	SUBDERE		0,0%	100,0%										
49	15	ERCILLA	EXTRAS 2022-2023	S. A. T. E.	3	3	LEVANTAMIENTO TOPOGRÁFICO CONSTRUCCION MULTICANCHA VILLA MI ILUSIÓN Y CANCHA BICICROSS, ERCILLA		PLANIMETRÍA TOPOGRÁFICA	NO	SUBDERE		0,0%	50,0%	50,0%									
50	1	RENAICO	ARRASTRE TTR 2021	-	1	1	MEJORAMIENTO PLAZA CIUDAD DE RENAICO		ESTUDIO DE PRE-INVERSIÓN A NIVEL DE PERFIL PARA DISEÑO Y ORIENTACIONES PARA OBTENCIÓN DE RS DE LA ETAPA	SI	MINVU - SERVIU - MDSF		80,0%	15,0%	5,0%									
51	2	RENAICO	ARRASTRE TTR 2021	-	2	2	MEJORAMIENTO EDIFICIOS MUNICIPALES (NO SE INCLUYE MUNICIPALIDAD DE CONTINGENCIA)		DISEÑO ARQUITECTURA - EE. TT. Y PRESUPUESTO EJECUCIÓN	NO	MUNICIPALIDAD		60,0%	10,0%	30,0%									
52	3	RENAICO	ARRASTRE TTR 2021	-	3	3	MEJORAMIENTO EDIFICIO MUNICIPALIDAD DE CONTINGENCIA		DISEÑO ARQUITECTURA - EE. TT. Y PRESUPUESTO EJECUCIÓN	NO	MUNICIPALIDAD		60,0%	10,0%	20,0%									
53	4	RENAICO	ARRASTRE TTR 2021	-	4	4	EXTENSIÓN RED AGUA POTABLE CALLE ALEJANDRO LARENAS		DISEÑO COMPLETO INGENIERÍA PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	AGUAS ARAUCANÍA		90,0%	5,0%	5,0%									
54	5	RENAICO	ARRASTRE TTR 2021	-	5	5	SANEAMIENTO SANITARIO ESCUELA TOLPÁN.		DISEÑO SISTEMA SANITARIO COMPLETO PARA APROBACIÓN S.S. Y POSTERIORMENTE LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	S.S.		60,0%	2,0%	0,0%									
55	6	RENAICO	ARRASTRE TTR 2021	-	6	6	SANEAMIENTO SANITARIO ESCUELA JULIO MONTT		DISEÑO SISTEMA SANITARIO COMPLETO PARA APROBACIÓN S.S. Y POSTERIORMENTE LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	S.S.		60,0%	2,0%	0,0%									
56	7	RENAICO	ARRASTRE TTR 2021	-	7	7	CONSTRUCCIÓN INFRAESTRUCTURA COMUNITARIA MANZANARES		DISEÑO ARQ. COMPLETO PARA POSTERIOR OBTENCIÓN ELEGIBILIDAD	NO	SAG - MINVU - DOM		0,0%	50,0%	0,0%									
57	8	RENAICO	ARRASTRE TTR 2021	-	8	8	CONSTRUCCIÓN DEPENDENCIAS COMPLEMENTARIAS, ACCESOS Y CIRCULACIONES INTERIORES OFICINAS ADMINISTRATIVAS CESFAM		DISEÑO ARQUITECTURA - EE. TT. Y PRESUPUESTO EJECUCIÓN	NO	S. SALUD - DOM		0,0%	50,0%	30,0%	20,0%								
58	9	RENAICO	TTR 2022-2023	21	1	1	ESTUDIO PRE-FACTIBILIDAD AMPL. RED A.S. Y CONST. P.T.A.S. TUERAL.		ESTUDIO DE PRE-INVERSIÓN A NIVEL DE PREFACTIBILIDAD Y ORIENTACIONES PARA OBTENCIÓN DE RS DE LA ETAPA	SI	S. SALUD - SANITARIA - GORE - MDSF		5,0%	5,0%	20,0%									
59	10	RENAICO	TTR 2022-2023	24	2	2	ESTUDIO PRE-FACTIBILIDAD A. P. R. TOLPAN. Este proyecto reemplazará al proyecto N° 24 de los TTR originales (Saneamiento sanitario Escuela Los Nogales)		ESTUDIO DE PRE-INVERSIÓN A NIVEL DE PREFACTIBILIDAD Y ORIENTACIONES PARA OBTENCIÓN DE RS DE LA ETAPA	SI	S. SALUD - SANITARIA - GORE - MDSF		2,0%	3,0%										
60	11	RENAICO	TTR 2022-2023	25	3	3	CATASTRO DÉFICIT SANIT. COMUNA DE RENAICO.		CATASTRO DIGITAL SEGÚN REQUERIMIENTO SUBDERE	NO	AGUAS ARAUCANÍA - COMITÉS APR Y SUBDERE		5,0%	10,0%	0,0%									
61	12	RENAICO	TTR 2022-2023	23	4	4	DISEÑO DEFENSA FLUVIAL RIVERA SUR RÍO RENAICO.		DISEÑO COMPLETO INGENIERÍA PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	SI	D. O. H.		2,0%	3,0%	0,0%									
62	13	RENAICO	TTR 2022-2023	22	5	5	RESTAURAC INMUEBLE CONSERV. HISTÓRICA EX-CLUB CAZA Y PESCA HUACHIPATO.		ESTUDIO DE PRE-INVERSIÓN A NIVEL DE PERFIL PARA DISEÑO Y ORIENTACIONES PARA OBTENCIÓN DE RS DE LA ETAPA	SI	DOM - DA. MOP - MDSF - CMN		2,0%	3,0%	0,0%									
63	14	RENAICO	TTR 2022-2023	20	6	6	EXT. RED A.S. CALLE A. LARENAS ENTRE PJE RAYÉN Y CRUCE FF.CC.		DISEÑO COMPLETO INGENIERÍA PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD	NO	AGUAS ARAUCANÍA		5,0%	5,0%	0,0%									
64	15	RENAICO	EXTRAS 2022-2023	-	1	1	Levantamiento topográfico calle Arturo Prat		PLANIMETRÍA TOPOGRÁFICA	NO	MUNICIPALIDAD		0,0%	100,0%										
65	16	RENAICO	EXTRAS 2022-2023	-	2	2	Levantamiento topográfico terreno Montepiados		PLANIMETRÍA TOPOGRÁFICA	NO	MUNICIPALIDAD		0,0%	100,0%										
66	17	RENAICO	EXTRAS 2022-2023	-	3	3	Levantamiento topográfico terreno Municipal, calle Caupolicán a un costado de veterinaria		PLANIMETRÍA TOPOGRÁFICA	NO	MUNICIPALIDAD		0,0%	100,0%										
67	18	RENAICO	EXTRAS 2022-2023	-	4	4	Levantamiento topográfico terreno Portal Los Lagos		PLANIMETRÍA TOPOGRÁFICA	NO	MUNICIPALIDAD		0,0%	100,0%										
68	19	RENAICO	EXTRAS 2022-2023	-	5	5	Levantamiento topográfico Área Verde villa Tijeral		PLANIMETRÍA TOPOGRÁFICA	NO	MUNICIPALIDAD		0,0%	80,0%	20,0%									
69	20	RENAICO	EXTRAS 2022-2023	-	6	6	Registro fotográfico y entrega de resoluciones sanitarias Abasto Colectivo sector la hiedra y el almendro 4		DOCUMENTACIÓN Y GESTIÓN	NO	MUNICIPALIDAD		0,0%	100,0%										
70	21	RENAICO	EXTRAS 2022-2023	S. A. T. E.	7	7	Levantamiento topográfico para reposición veredas y estacionamientos calle progreso entre calle Comercio y av. Industria		PLANIMETRÍA TOPOGRÁFICA	NO	MUNICIPALIDAD		0,0%	0,0%	80,0%	20,0%								
71	22	RENAICO	EXTRAS 2022-2023	S. A. T. E.	8	8	Levantamiento topográfico para mejoramiento balneario rio Renaico		PLANIMETRÍA TOPOGRÁFICA	NO	MUNICIPALIDAD		0,0%	0,0%	0,0%	100,0%								
72	23	RENAICO	EXTRAS 2022-2023	-	9	9	Levantamiento topográfico ICH LA CASONA HUACHIPATO		PLANIMETRÍA TOPOGRÁFICA	NO	MUNICIPALIDAD	14-3-2023	0,0%	0,0%	0,0%									

UNIVERSIDAD DE MALAGA

Annexe 9. Protocoles de coordination et synchronisation

Proyectos 2023

CARTERA DE PROYECTOS COMUNA ANGOL - ASISTENCIA TÉCNICA AMMN 2022-2023 ESTADO DE AVANCE AL 10/ABRIL/2024								
Nº PROY. COMUNA		SITUACIÓN	PROYECTO	EXPEDIENTE	FECHA ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN ESTADO	ACTUALIZACIÓN 30-11-23	ACTUALIZACIÓN 29-12-23	ESTADO ELEGIBILIDAD
1	1	ARRASTRE 2022	Ampliación APR Sta. Elena (Subsanación Observaciones de entidad revisora MDSF)	VER AQUÍ	21-08-23	SE ENVIÓ CORREO AL ASESOR URBANISTA DE LA MUNICIPALIDAD SR. OMAR IQUELME CON LAS FICHAS DE UN TOTAL DE 24 POSIBLES BENEFICIARIOS. FICHAS QUE SE LOGRARON LEVANTAR CON EL PLANTERO DEL APR. CON ESTE PASO AA.TT. AMMN FINALIZA HASTA AQUÍ SU PARTICIPACIÓN EN EL PROYECTO SALVO OTROS REQUERIMIENTOS FUTUROS.	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	PEDIENTE
2	2	ARRASTRE 2022	Extensión de red aguas servidas calle Maitenrehue. (Subsanación Observaciones de Municipalidad)	VER AQUÍ	30-11-23	CON FECHA 30 DE NOVIEMBRE, SE RECIBIÓ SOLICITUD DE MODIFICACIÓN DE EETT Y PPTO DE PARTE DE CRISTIAN URIBE. ESTA MODIFICACIÓN CONTEMPLÓ REDUCIR LA CANTIDAD DE UNIONES DOMICILIARIAS A SOLO DOS. LA RESPUESTA A ESTA SOLICITUD SE REALIZÓ EL MISMO DÍA.	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	PENDIENTE
3	3	ARRASTRE 2022	Planta de tratamiento aguas servidas Villorio El Parque - (Estudio de Prefactibilidad)	NO HAY	13-12-23	SE ESPERA EL RESULTADO DEL ANÁLISIS DEL MDSF RESPECTO AL PERFIL PRESENTADO AL GORE POR COMUNA DE ERCILLA RESPECTO DEL PROYECTO PTAS PIDIMA. SERVIRÁ COMO MODELO. AÚN SIN NOVEDAD A LA FECHA 13-12-23.	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	PENDIENTE
4	4	ARRASTRE 2022	Perfil para ejecución Circuito Lineal Urbano (84.605 M2). (Acompañar RS)	VER AQUÍ	13-12-23	CON FECHA 22-08-23 SE LE ENVIO AL ASESOR URBANISTA DE LA MUNICIPALIDAD, SR. OMAR RIQUELME, LA ACTUALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN SOCIAL CON PRESUPUESTO DE LA D.A. MOP. ESTO ES LO FINAL SOLICITADO A AMMN. ALA FECHA 13-12-23 NO HAY RETROALIMENTACIÓN DESDE LA MUNICIPALIDAD POR EL ESTADO DEL PROYECTO	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	PENDIENTE
5	1	TTR 2022-2023	Mejoramiento sistema de abasto colectivo agua potable sector Juana Huaiquil.	VER AQUÍ	13-12-23	EL 08/11/23 LA MUNICIPALIDAD CON LA CONTRATACIÓN DE UN EXTERNO REALIZÓ EL ESTUDIO GEODÉSICO PARA SABER SITUACIÓN AGUA EN EL SECTOR PARA EL POZO DEL PROYECTO. PARTICIPÓ UN ING. CIVIL DE LA AA. TT. AMMN COMO OBSERVADOR EN DICHO ESTUDIO. A LA FECHA 20/11/23 SE ESTÁ HACIENDO ENTREGA AL MUNICIPIO DEL RESULTADO DE DICHO ESTUDIO CON LA ENTREGA DEL INFORME RESPECTIVO. AA.TT. AMMN SE COMPROMETE A ENTREGAR EL 22-12-23 UN PRONUNCIAMIENTO DEL INFORME ENTREGADO POR EL CONSULTOR. NO FUE POSIBLE COMPLETAR EL PROYECTO POR LOS TIEMPOS DE DESARROLLO DEL ESTUDIO GEOFÍSICO,	S ENTREGA PLANIMETRÍA CON LA NUEVA PROPUESTA DE UBICACIÓN DEL RECINTO DE CAPTACIÓN, SE EXCLUYE LA CONSIDERACIÓN DE INSTALACIÓN DE PANELES FOTOVOLTAICOS POR QUE PUDIERE PROVOCAR INCONVENIENTES CON EL DUEÑO DEL TERRENO, DEBIDO A QUE AUMENTARÁ LA SUPERFICIE A OCUPAR.	PENDIENTE
6	2	TTR 2022-2023	Implementación luminarias públicas Parque Vergara, Angol.	VER AQUÍ	28-11-23	CON FECHA 28 DE NOVIEMBRE SE REALIZA LA ENTREGA DEL PROYECTO AL CORREO DEL SECPLA DE ANGOL. SE ESPERAN COMENTARIOS Y/O OBSERVACIONES.	A SOLICITUD DEL SECPLA DE ANGOL, CON FECHA 18 DE DICIEMBRE SE REMITIÓ NUEVAMENTE EL CORREO DE ENTREGA AL ARQUITECTO CRISTIAN URIBE.	ENTREGADO A LA MUNICIPALIDAD, SE DEBE GESTIONAR LA ELEGIBILIDAD
7	3	TTR 2022-2023	Implementación de luminarias públicas Plaza Villa España (Entre calles Rehue y Aitué)	VER AQUÍ	30-11-23	ENTREGADO A LA SECPLA.	A SOLICITUD DEL SECPLA DE ANGOL, CON FECHA 18 DE DICIEMBRE SE REMITIÓ NUEVAMENTE EL CORREO DE ENTREGA AL ARQUITECTO CRISTIAN URIBE.	ENTREGADO A LA MUNICIPALIDAD, SE DEBE GESTIONAR LA ELEGIBILIDAD
8	4	TTR 2022-2023	Implementación de luminarias públicas calles Pedro de Oña, costanera Rehue y calle de Avendaño.	VER AQUÍ	30-11-23	ENTREGADO A LA SECPLA.	A SOLICITUD DEL SECPLA DE ANGOL, CON FECHA 18 DE DICIEMBRE SE REMITIÓ NUEVAMENTE EL CORREO DE ENTREGA AL ARQUITECTO CRISTIAN URIBE.	ENTREGADO A LA MUNICIPALIDAD, SE DEBE GESTIONAR LA ELEGIBILIDAD
9	5	TTR 2022-2023	Implementación de luminarias públicas calle Lautaro (Entre Calles Ilabaca y Calle Dieciocho)	VER AQUÍ	30-11-23	ENTREGADO A LA SECPLA.	A SOLICITUD DEL SECPLA DE ANGOL, CON FECHA 18 DE DICIEMBRE SE REMITIÓ NUEVAMENTE EL CORREO DE ENTREGA AL ARQUITECTO CRISTIAN URIBE.	ENTREGADO A LA MUNICIPALIDAD, SE DEBE GESTIONAR LA ELEGIBILIDAD
10	6	TTR 2022-2023	Catastro déficit sanitario sector Las Acequias. (incluye anteproyecto de Ingeniería)	VER AQUÍ	17-11-23	ENTREGADO A LA SECPLA. QUEDA PENDIENTE REUNIÓN CON AGUAS ARAUCANÍA EN TEMUCO.	NO SE RALIZÓ REUNIÓN POR LO TANTO, NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	N/A
11	7	TTR 2022-2023	Catastro déficit sanitario sector Piedra Blanca. (incluye anteproyecto de Ingeniería)	VER AQUÍ	17-11-23	ENTREGADO A LA SECPLA. QUEDA PENDIENTE REUNIÓN CON AGUAS ARAUCANÍA EN TEMUCO.	NO SE RALIZÓ REUNIÓN POR LO TANTO, NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	N/A

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 9. Protocoles de coordination et synchronisation

12	1	EXTRAS 2023	Levantamiento topográfico terreno Regimiento de Angol, comodato a Municipio de Angol para estacionamiento de hospital.	VER AQUÍ	20-02-23	TOPOGRAFÍA ENTREGA AL MUNICIPIO.	EL 18 DE DICIEMBRE DE 2023, SE LLEVÓ A CABO LA REVISIÓN DEL ESTADO DE ENTREGA DEL PROYECTO. DADO QUE NO SE CONTABA CON INFORMACIÓN PREVIA SOBRE EL ESTADO FINAL DEL COMODATO EN LA MUNICIPALIDAD, SE PROCEDIÓ A DIALOGAR CON CRISTIÁN URIBE. DURANTE LA CONVERSACIÓN, CRISTIÁN MANIFESTÓ NO TENER ANTECEDENTES AL RESPECTO Y SE COMPROMETIÓ A CONSULTAR CON EL DEPARTAMENTO JURÍDICO PARA OBTENER INFORMACIÓN SOBRE EL ESTADO ACTUAL DEL COMODATO. HASTA EL MOMENTO, NO SE HA RECIBIDO UNA RESPUESTA FORMAL AL RESPECTO.	**N/A**
13	2	EXTRAS 2023	Proyecto cálculo estructural cubierta multicancha Las Lagunas.	VER AQUÍ	13-06-23	ENTREGADO AL SECPLA	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	**N/A**
14	3	EXTRAS 2023	Levantamiento topográfico multicancha Las Cumbres.	VER AQUÍ	13-09-23	ENTREGADO AL SECPLA	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	**N/A**
15	4	EXTRAS 2023	Levantamiento topográfico multicancha El Retiro.	VER AQUÍ	13-09-23	ENTREGADO AL SECPLA	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	**N/A**
16	5	EXTRAS 2023	Levantamiento topográfico área verdes Las Araucarias.	VER AQUÍ	27-2-23	ENTREGADO AL SECPLA	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	**N/A**
17	6	EXTRAS 2023	Adquisición Camión Aljibe- Cir. 33	VER AQUÍ	6-12-23	A LA FECHA 20-11-23 AÚN NO SE RESPONDE POR EL MUNICIPIO CORREO SOLICITANDO ACLARAR INFORMACIÓN DE ÁREAS VERDES A INCORPORAR PARA CONSIDERAR EN LA EVALUACIÓN SOCIAL. EN REUNIÓN CON FECHA 23 DE NOVIEMBRE SE ACORDÓ REMITIR TODO EL MATERIAL DISPONIBLE DEL PROYECTO. ESTO PERMITIRÁ QUE EL EQUIPO SECPLA CONTINUE CON EL PROCESO.	SE ENVIÓ EL 06/12/23 DOCUMENTACIÓN ENTREGADA POR EL MUNICIPIO Y COPIA DEL PERFIL QUE SE PREPARÓ PARA RENAICO SEGÚN LO ACORDADO DE MANERA QUE LA MUNICIPALIDAD COMPLETARÁ ESTE PERFIL.	**PENDIENTE**
18	7	EXTRAS 2023	Estudio luminico Proyecto Villa Manantial.	VER AQUÍ	12-10-23	ENTREGADO AL SECPLA	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	**N/A**
19	8	EXTRAS 2023	Levantamiento topográfico Proyecto Villa Manantial.	VER AQUÍ	12-10-23	ENTREGADO AL SECPLA	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	**N/A**
4	4	ARRASTRE 2022	Saneamiento sanitario cementerio ciudad de Collipulli	VER AQUÍ	19-12-23	EL PROYECTO ARQUITECTURA SE COMPLETÓ EN SU PLANIMETRÍA. RESTAN TODAS LAS ESPECIALIDADES, **SE SUGIERE PASARLO COMO TTR 2024 CONFECCIONAR PERFIL PARA DISEÑO.**	ESTE PROYECTO SE INCORPORÓ A LA CARTERA 2024 COMO SANEAMIENTO SANITARIO CEMENTERIO COLLIPULLI PERFIL PARA DISEÑO.	**PENDIENTE**
5	5	ARRASTRE 2022	Saneamiento sanitario Escuela G-95 Joel Collio Quilquihuenco, Collipulli. (diseño)	VER AQUÍ	19-12-23	SE CUENTA CON EL PROYECTO DE ARQUITECTURA GENERAL QUE HAY QUE SEPARAR EN PMB Y PMU. ADEMÁS, SE CUENTA CON EL PROYECTO SANITARIO EN UN 90 % AVANZADO. **SE SUGIERE PASARLO COMO TTR 2024, Los antecedentes de este trabajo solo se mostraron en vivo al Secplac. Y con esta fecha se agregan en las carpetas que se entregan. Como entrega de lo trabajado.**	CON FECHA 6-12-23 SE SOLICITA AL PROFESIONAL REALIZAR ENTREGA DEL EXPENDIENTE DEL PROYECTO CON LO QUE SE AVANZÓ. ESTE PROYECTO SE INCORPORÓ A LA CARTERA 2024 COMO MEJORAMIENTO SISTEMA AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO ESCUELA QUILQUIHUENCO SE REVISA EL EXPEDIENTE Y SE SUBE A LA NUBE COMO RESPALDO	**PENDIENTE**
6	6	ARRASTRE 2022	Saneamiento Escuela E-120 Victor Duran Perez	VER AQUÍ	19-12-23	ESTE PROYECTO TIENE LA DIFICULTAD QUE SE HACE NECESARIO RESOLVER EL PROBLEMA DE LA APROBACIÓN DEL SS. DE LA ZONA PREPARACIÓN ALIMENTOS DE LA ESCUELA. EN ESPECÍFICO DE LA COCINA. SE GESTIONÓ POR EL MUNICIPIO CON AYUDA DE LA AMMN LA OBTENCIÓN DE LA AUTORIZACIÓN ANTE EL SS. SIN EMBARGO, SE OBSERVÓ QUE SE DEBE TENER RECINTO PARA BASURA Y NO SE TIENE. SE CONVERSÓ CON EL DAEM COLLIPULLI Y SE LE EXPLICÓ LA SITUACIÓN. QUEDÓ DE BUSCAR FINANCIAMIENTO DE MANERA DE ACELERAR EL PROCESO PARA RESOVERLO. DESTACAR QUE A LA FECHA 21/11/23 NO HAY RESPUESTA DESDE EL MUICIPIO. DESTACAR QUE SE TIENE CONFECCIONADO PARA ESTE PROYECTO: ARQ. CON EL V°B° SECREDUC Y SOLO RESTA EE. TT., PPTO., RESOLUCIÓN DE AUTORIZACIÓN DE LOCAL DE PREPARACIÓN DE COMIDA (COCINA) Y ESPECIALIDADES DE LUZ - AGUA - ALCANTARILLADO Y GAS DE LAS NUEVAS DEPENDENCIAS DE PRE - BÁSICA. SE ACORDÓ CON EL SECPLAC QUE PASARÁ COMO ARRASTRE 2024.	CON FECHA 6-12-23 SE SOLICITA AL PROFESIONAL REALIZAR ENTREGA DEL EXPENDIENTE DEL PROYECTO CON LO QUE SE AVANZÓ. SE ENVÍAN LOS ANTECEDENTES DEL PROYECTO A LA SECPLAC POR MEDIO DE ESTA PLANILLA QUE SE DISPONDRÁ EN LA NUBE.	**PENDIENTE**

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 9. Protocoles de coordination et synchronisation

7	7	ARRASTRE 2022	Saneamiento sanitario cementerio Santa Julia	VER AQUÍ	13-12-23	ARQUITECTURA GENERAL DESARROLLADA COMPLETAMENTE. RESTA ORDENAR PROYECTO PARA FINANCIAMIENTO PMB - PMU. COMPLETAR PROYECTO AGUA Y ALCANTARILLADO. SE TIENE UN ANTEPROYECTO DE DICHOS SERVICIOS. PARA EL FINANCIAMIENTO PMU. FALTA ORDENAR LA ARQ., CONFECCIONAR LAS ESPECIALIDADES DE GAS, ELECTRICIDAD REFERENCIALES. NO FUE POSIBLE COMPLETAR ESTE PROYECTO EN LA PRESENTE AA. TT. SE ACORDÓ CON EL SECPLAC QUE PASARÁ COMO ARRASTRE 2023 - 2024	CON FECHA 6-12-23 SE SOLICITA AL PROFESIONAL REALIZAR ENTREGA DEL EXPENDIENTE DEL PROYECTO CON LO QUE SE AVANZÓ. SE ENVÍAN LOS ANTECEDENTES DEL PROYECTO A LA SECPLAC POR MEDIO DE ESTA PLANILLA QUE SE DISPONDRÁ EN LA NUBE.	**PENDIENTE**
8	1	TTR 2022-2023	Mejoramiento alum. público vial y peatonal Rodriguez de Mininco, Collipulli.	VER AQUÍ	13-12-23	SE ENTREGÓ EL 02/11/23 PROYECTO CON OBS RESUELTAS Y QUE PLANTEADAS POR LA MUNICIPALIDAD.	CON FECHA 07-12-23 LLEGARON NUEVAS OBS. EL 15-12-23 EL PROFESIONAL REMITE SUBSANACIÓN DE OBSERVACIONES LAS CUALES FUERON REVISADAS INTERNAMENTE Y SE ENCONTRARON REPAROS EN LOS APUS Y COTIZACIONES FALTANTES. SE LE SOLICITÓ AL PROFESIONAL RESOLVER Y ENVIAR DE NUEVO, SE ESTÁ A LA ESPERA DE SU ENTREGA.	**PENDIENTE**
9	2	TTR 2022-2023	Saneamiento sanitario posta de salud rural, Niblinto	VER AQUÍ	13-12-23	PROYECTO EN DESARROLLO.	EL PROYECTO ESTÁ DESARROLLADO TANTO EN PMU COMO EN PMB. PERO PARA EL CASO PMB NO SE ENCUENTRA INGRESADO AL S. S. SE ENVÍAN LOS ANTECEDENTES DEL PROYECTO A LA SECPLAC POR MEDIO DE ESTA PLANILLA QUE SE DISPONDRÁ EN LA NUBE.	**PENDIENTE**
10	3	TTR 2022-2023	Saneamiento sanitario posta de salud rural La Batalla	VER AQUÍ	13-12-23	PROYECTO EN DESARROLLO.	EL PROYECTO ESTÁ DESARROLLADO TANTO EN PMU COMO EN PMB. PERO PARA EL CASO PMB NO SE ENCUENTRA INGRESADO AL S. S. SE ENVÍAN LOS ANTECEDENTES DEL PROYECTO A LA SECPLAC POR MEDIO DE ESTA PLANILLA QUE SE DISPONDRÁ EN LA NUBE.	**PENDIENTE**
11	4	TTR 2022-2023	Mejoram. alum. público vial y peatonal calle Centenario	VER AQUÍ	13-12-23	CON FECHA 01 - 08 - 23 SE ENTREGÓ A SECPLAC LA SUBSANACIÓN DE OBS. QUE LLEGARON PREVIAMENTE, **PROYECTO INFORMADO COMO LEGIBLE CON FECHA 08/11/23 POR PARTE DEL SECPLAC.**	**ELEGIBLE**	**ELEGIBLE**
12	5	TTR 2022-2023	Mejoram. alum. público vial y peatonal calle Los Robles	VER AQUÍ	13-12-23	CON FECHA 01 - 08 - 23 SE ENTREGÓ A SECPLAC LA SUBSANACIÓN DE OBS. QUE LLEGARON PREVIAMENTE, **PROYECTO INFORMADO COMO LEGIBLE CON FECHA 08/11/23 POR PARTE DEL SECPLAC.**	**ELEGIBLE**	**ELEGIBLE**
13	6	TTR 2022-2023	Saneamiento sanitario centro comunitario dependiente del DSM	VER AQUÍ	13-12-23	ESTE PROYECTO SE ALCANZO A REALIZAR EL LEVANTAMIENTO DE TERRENO Y TOPOGRAFÍA. Respecto a la parte sanitaria del CCR, el SECPLAC de Collipulli solicitó no incluirlo dado que el PPTO es muy poco probable que alcance, además los mejoramientos solicitados no intervienen la red sanitaria actual. El proyecto debemos orientarlos para indicar a la SUBDERE que se realizó el levantamiento crítico y que se evaluó la no intervención de la parte sanitaria. SE ENTREGARÁ LO AVANZADO Y DEFINIRÁ SU ESTADO DE ARRASTRE CON SECPLAC	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	**PENDIENTE**
14	1	EXTRAS 2023	Levantamiento topográfico construcción acceso peatonal al cementerio, Collipulli	VER AQUÍ	14-2-23	TOPOGRAFÍA **ENTREGADA** CON FECHA 14-02-23	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	**N/A**
15	2	EXTRAS 2023	Levantamiento topográfico construccion plazoleta y letras turísticas acces por Dino	VER AQUÍ	9-3-23	TOPOGRAFÍA **ENTREGADA** CON FECHA 09-03-23	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	**N/A**
16	3	EXTRAS 2023	Levantamiento topográfico construccion plazoleta y letras turísticas acceso oriente,	VER AQUÍ	14-2-23	TOPOGRAFÍA **ENTREGADA** CON FECHA 14-02-23	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	**N/A**
17	4	EXTRAS 2023	Levantamiento topográfico construccion plazoleta Villa Cordillera, Collipulli	VER AQUÍ	20-2-23	TOPOGRAFÍA **ENTREGADA** CON FECHA 20-02-24	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	**N/A**
18	5	EXTRAS 2023	Levantamiento topográfico construcción plazoleta Villa Alfonso Meynet, Collipulli	VER AQUÍ	9-3-23	TOPOGRAFÍA **ENTREGADA** CON FECHA 09-03-23	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	**N/A**
19	6	EXTRAS 2023	Levantamiento topográfico construcción plazoletas población Carlos Riffo, Collipulli	VER AQUÍ	16-3-23	TOPOGRAFÍA **ENTREGADA** CON FECHA 16-03-23	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	**N/A**
20	7	EXTRAS 2023	levantamiento topográfico parte terreno estadio municipal, Collipulli	VER AQUÍ	22-5-23	TOPOGRAFÍA **ENTREGADA** CON FECHA 22-05-23	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	**N/A**
21	8	EXTRAS 2023	Adquisición camión aljibe - circ. 33	VER AQUÍ	17-11-23	EL 13 - 09 - 23 SE ENTREGÓ PERFIL A LA SECPLAC COLLIPULLI. CON FECHA 15 - 09 - 23 EL DIRECTOR SECPLAC SUBIÓ A PLATAFORMA GORE EL PROYECTO. CON FECHA 18 - 10 - 23 SE NOS HIZO LLEGAR DOCUMENTO CON OBS AL PROYECTO. DOCUMENTAL Y DEL PERFIL. EN REUNIÓN DEL LUNES 23 -10- 23 EN VC CON EL SECPLAC SE ANALIZÓ EN PROFUNDIDAD PARA RESOLVERLAS. SE TRABAJA EN ELLAS. CON FECHA 17/11/23 **SE ENTREGÓ** CORRECCIONES AL PERFIL PARA ANÁLISIS DEL SECPLAC	CON FECHA 26/12/23 LA UNIDAD REVISORA REGIONAL DEL PROYECTO EMITIÓ NUEVAS OBS. LLEGARON ÉSTAS A AMMN CON FECHA 29-12-23.	**PENDIENTE**

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 9. Protocoles de coordination et synchronisation

22	9	EXTRAS 2023	Saneamiento sanitario Escuela San Andrés	VER AQUÍ	13-12-23	**PMU:** EL DESARROLLO TÉCNICO DE ARQUITECTURA ESTÁ REVISADO POR SECREDUC, PERO SE ESTIMÓ QUE EL PPTO SUPERA LAS 2500 UTM, SE DEBE REVISAR Y AJUSTAR AL PPTO QUE SE DISPONE. **PMB:** NO SE HA PODIDO ABORDAR, DADO QUE SE REQUIERE LA ARQUITECTURA DEFINIDA PARA DESARROLLARLO. **SE SUGIERE PASARLO COMO TTR 2024**	CON FECHA 6-12-23 SE SOLICITA AL PROFESIONAL REALIZAR ENTREGA DEL EXPENDIENTE DEL PROYECTO CON LO QUE SE AVANZÓ. ESTE PROYECTO SE PASÓ COMO TTR PARA CARTERA AA.TT. 2024. SE ENVÍAN LOS ANTECEDENTES DEL PROYECTO A LA SECPLAC POR MEDIO DE ESTA PLANILLA QUE SE DISPONDRÁ EN LA NUBE.	**PENDIENTE**
1	1	ARRASTRE 2022	Confección calicatas proyectos sanitarios arrastre.	VER AQUÍ	13-01-23	Entregado mediante correo a Secplac Ercilla 13/01/23, ESTE INSUMO TÉCNICO FORMA PARTE DE OTROS DOCUMENTOS NO TÉCNICOS QUE SE DEBEN ADJUNTAR PARA LA OBTENCIÓN DE LA ELEGIBILIDAD DE LOS PROYECTOS SANITARIOS DE ARRASTRE SEÑALADOS CON LOS NÚMEROS 5 - 6 - 7 - 8 Y 9 DE LA ACTUALIZACIÓN DE LA PRESENTE CARTERA	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	PENDIENTE
2	2	ARRASTRE 2022	Normalización P.T.A.S. sector Pailahueque.	VER AQUÍ	27-11-23	CON FECHA 27-11-23 SE RECIBIÓ APROBACIÓN PROYECTO POR PARTE DEL S.S. Y SE REMITIÓ A LA SECPLAC DE LA COMUNA.	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	PENDIENTE
3	3	ARRASTRE 2022	Reposición Escuela Millalevia.(Arquitectura y Perfil)	VER AQUÍ	13-12-23	Con fecha 23/10/23 se envió a secreduc y Municipalidad Arq. Base y fue visada OK por Secreduc. Con fecha 23/10/23 se envió a Secreduc un PPTO y EETT referenciales según lo conversado con ellos. Secreduc debe enviar a la D. A. y Municipalidad debe gestionar con apoyo Secreduc que la D.A. sea Unidad técnica. LA SECPLAC DE LA COMUNA INFORMÓ QUE LLEGARON OBS. DESDE LA D.A. MOP. AMMN ESTÁ DISPONIBLE PARA APOYAR EN VARIAS GESTIONES PARA LA RESOLUCIÓN DE LAS MISMAS UNA VEZ QUE SE NOS INFORMEN DE ELLAS.	CON FECHA 20/12/23 SE ENVÍA CORREO CON LOS ANTECEDENTES TÉCNICOS PARA COLABORAR CON LA RESOLUCIÓN DE OBS. DE LA D.A. - MOP.	PENDIENTE
4	4	ARRASTRE 2022	Reposición jardín infantil los Corazoncitos villa Pidima (diseño).	VER AQUÍ	13-12-23	Se retomó el proyecto el 23/10/23 una vez terminada Esc. Millalevia y se trabaja en el nuevo diseño del establecimiento. (Planta y elevaciones de Arq.) Con cabida 20 - 28 según lo conversado previamente con JUNJI. Además se trabaja en el Perfil respectivo.	CON FECHA 12-12-23 SE ENTREGÓ A LA SECPLAC ERCILLA EL PROYECTO DE ARQUITECTURA BASE, LAS EE.TT. BASE Y EL PERFIL PARA DISEÑO. CON ESTOS INSUMOS ES POSIBLE QUE A TRAVÉS DEL PERFIL SE PUEDA COMPLETAR EL DISEÑO Y ESPECIALIDADES PARA FINALMENTE OPTAR A LA FUENTE DE FINANCIAMIENTO JUNJI (VTF) CON EL PROYECTO COMPLETO.	PENDIENTE
5	5	ARRASTRE 2022	Extensión red de agua potable calle Lautaro sur entre av. Ercilla y Guacolda.	VER AQUÍ	25-07-23	AMMN ENTREGÓ CON FECHA 25-07-23 TODO EL PROYECTO TECNICO APROBADO POR AGUAS ARAUCANÍA Y LAS CORRESPONDIENTES MODIFICACIONES SOLICITADAS AL PPTO Y EE.TT. POR SUBDERE. MUNICIPALIDAD RESOLVIENDO OBSERVACIONES DE DOCUMENTACIÓN PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD.	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	PENDIENTE
6	6	ARRASTRE 2022	Extensión red aguas servidas Lautaro entre Colo Colo y Ongolmo.	VER AQUÍ	25-07-23	AMMN ENTREGÓ CON FECHA 25-07-23 TODO EL PROYECTO TECNICO APROBADO POR AGUAS ARAUCANÍA Y LAS CORRESPONDIENTES MODIFICACIONES SOLICITADAS AL PPTO Y EE.TT. POR SUBDERE. MUNICIPALIDAD RESOLVIENDO OBSERVACIONES DE DOCUMENTACIÓN PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD.	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	PENDIENTE
7	7	ARRASTRE 2022	Extensión red de agua potable calle Tucapel entre Colo-Colo y Ongolmo.	VER AQUÍ	25-07-23	AMMN ENTREGÓ CON FECHA 25-07-23 TODO EL PROYECTO TECNICO APROBADO POR AGUAS ARAUCANÍA Y LAS CORRESPONDIENTES MODIFICACIONES SOLICITADAS AL PPTO Y EE.TT. POR SUBDERE. MUNICIPALIDAD RESOLVIENDO OBSERVACIONES DE DOCUMENTACIÓN PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD.	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	PENDIENTE
8	8	ARRASTRE 2022	Extensión red de agua potable calle colo-colo entre Tucapel y Rengo.	VER AQUÍ	25-07-23	AMMN ENTREGÓ CON FECHA 25-07-23 TODO EL PROYECTO TECNICO APROBADO POR AGUAS ARAUCANÍA Y LAS CORRESPONDIENTES MODIFICACIONES SOLICITADAS AL PPTO Y EE.TT. POR SUBDERE. MUNICIPALIDAD RESOLVIENDO OBSERVACIONES DE DOCUMENTACIÓN PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD.	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	PENDIENTE
9	9	ARRASTRE 2022	Extensión red aguas servidas Huequén entre Quilapán y final calle Huequén.	VER AQUÍ	25-07-23	AMMN ENTREGÓ CON FECHA 25-07-23 TODO EL PROYECTO TECNICO APROBADO POR AGUAS ARAUCANÍA Y LAS CORRESPONDIENTES MODIFICACIONES SOLICITADAS AL PPTO Y EE.TT. POR SUBDERE. MUNICIPALIDAD RESOLVIENDO OBSERVACIONES DE DOCUMENTACIÓN PARA LOGRAR ELEGIBILIDAD.	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	PENDIENTE
10	1	TTR 2022-2023	Estudio pre-inversión a nivel de prefactibilidad para la construcción de red aguas servidas y P.T.A.S. Pidima, Ercilla.	VER AQUÍ	13-12-23	A LA FECHA 26 -12-23 MUNICIPALIDAD EN PROCESO DE CAMBIO DE LA FORMA DE POSTULACIÓN DEL PROYECTO	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	PENDIENTE
11	2	TTR 2022-2023	Extensión red agua potable al cementerio Ercilla (diseño).	VER AQUÍ	13-12-23	Con fecha 24/10/23 fue aprobado técnicamente por Aguas Araucanía con el N° 20.734. Se trabaja en la preparación de documentación para completar el proyecto.	Con fecha 14-12-23 se revisa y suben todos los antecedentes del proyecto al drive.	PENDIENTE

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 9. Protocoles de coordination et synchronisation

12	3	TTR 2022-2023	Extensión red agua potable Av. Ercilla norte y sur desde Lautaro al final oriente, Ercilla (diseño).	VER AQUÍ	13-12-23	El 26 de octubre se ingresó este proyecto, el 8 de noviembre llegaron observaciones y se respondieron e ingresó el 20 de noviembre. Actualmente este proyecto se encuentra en revisión técnica por Aguas Araucanía, debido a que el proyecto interviene ruta de vialidad y además por cambio de revisor, esto último fue indicado por la empresa sanitaria en el segundo ingreso realizado. En primera instancia el revisor fue "Rodrigo Huentequeo Vidal" y ahora "Cristian Ibacache". Debido a la ruta de vialidad, es probable que se deba ingresar un proyecto de paralelismo y atravieso a vialidad para que sea aprobado, una vez aprobado, se deberá a ingresar a Aguas Araucanía. El revisor Cristián Ibacache quedó de enviar un acta de observación indicando la ruta a seguir para la aprobación del proyecto. Existe la probabilidad que la empresa sanitaria ingrese el proyecto a vialidad, pero puede que la responsabilidad recaiga en el proyectista, se confirmará en el acta de observación.	Con fecha 18-12-23 se le consulta al profesional proyectista si el acta de observación ya fue emitida por Aguas Araucanía. El 21-12-23, vía correo el profesional proyectista hace entrega de todos los antecedentes del proyecto incluyendo el acta de observaciones. Esta información es cargada al drive y se revisa concluyendo lo siguiente: 1. Dado que el proyecto interviene una ruta de vialidad, se necesita disponer de un proyecto de paralelismo/atravieso aprobado. 2. Se debe dar una solución técnica a los puntos terminales de la red. Se sugieren dos opciones: cerrar la malla o instalar grifos al termino de la red. 3. Se solicita incorporar válvulas para no afectar el acuartelamiento existente. En acta se presenta un esquema de ubicación de válvula. 4. Se debe modificar simbología utilizada en los cuadros para la compla de reparación en HDPE.	PENDIENTE
13	4	TTR 2022-2023	Extensión red agua potable Galvarino y Fresia entre Licantén y Lautaro, Ercilla (diseño).	VER AQUÍ	13-12-23	Con fecha 02/11/23 fue aprobado técnicamente por Aguas Araucanía CON EL N° 20,732. Se trabaja en la preparación de documentación para completar el proyecto.	Con fecha 14-12-23 se revisa y suben todos los antecedentes del proyecto al drive.	PENDIENTE
14	5	TTR 2022-2023	Extensión red agua servidas al cementerio Ercilla (diseño).	VER AQUÍ	13-12-23	Con fecha 10/11/23 fue aprobado técnicamente por Aguas Araucanía CON EL N° 20,789. Se trabaja en la preparación de documentación para completar el proyecto.	Con fecha 14-12-23 se revisa y suben todos los antecedentes del proyecto al drive.	PENDIENTE
15	6	TTR 2022-2023	Extensión red aguas servidas calle Sougarret entre los Copihues y Alcázar, Ercilla (diseño).	VER AQUÍ	13-12-23	Con fecha 10/07/23 fue aprobado técnicamente por Aguas Araucanía CON EL N° 20,305. Se trabaja en la preparación de documentación para completar el proyecto.	Con fecha 14-12-23 se revisa y suben todos los antecedentes del proyecto al drive.	PENDIENTE
16	1	EXTRAS 2023	Levantamiento topográfico construcción paseo peatonal e iluminación, sector Huequén, Ercilla.	VER AQUÍ	12-01-23	**Entregado** mediante correo a Secplac Ercilla 12/01/23.	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	**N/A**
17	2	EXTRAS 2023	Levantamiento topográfico avenida Ercilla norte y sur (entre Tucapel y Lautaro), Ercilla.	VER AQUÍ	26-01-23	**Entregado** mediante correo a Secplac Ercilla 26/01/23.	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	**N/A**
18	3	EXTRAS 2023	Levantamiento topográfico construcción multicancha Villa Mi Ilusión y cancha bicicross, Ercilla.	VER AQUÍ	14-02-23	**Entregado** mediante correo a Secplac Ercilla 14/02/23.	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	**N/A**
19	4	EXTRAS 2023	Levantamiento topográfico reposición aceras y construcción de estacionamientos calle Quilapán entre av. Ercilla y Fresia.	VER AQUÍ	19-05-23	**Entregado** mediante correo a Secplac Ercilla 19/05/23.	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	**N/A**
20	5	EXTRAS 2023	Adquisición Camión aljibe - circ. 33.	VER AQUÍ	27-11-23	**Entregado** mediante correo a Secplac Ercilla 27/09/23. LLEGARON OBS., SE SUBSANARON Y SE ENTREGÓ A SECPLAC POR CORREO CON FECHA 27-11-23 .	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	PENDIENTE
2	2	ARRASTRE 2022	Construcción infraestructura comunitaria Manzanares	VER AQUÍ	16-11-23	CON FECHA: 02-06-23 SE ENTREGÓ A LA SECPLAN EL PROYECTO a la espera del I FC que llegó aprobado por sag - minvu con fecha 29/08/23, QUE TAMBIÉN SE REMITIÓ A LA SECPLAN. LLEGARON OBS. LAS QUE SE SUBSANARON Y SE COMPLETÓ EL PROYECTO CON LA ENTREGA FINAL CON FECHA 16-11-23. EL ÚLTIMO ENVÍO CONSISTIÓ EN CORREGIR EL PUNTO 17.4.1 DE LAS EE.TT. Y ARCHIVO PLANOS DWG QUE SE TRANSFORMARON A VERSIÓN DEG 2014.	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	PENDIENTE
3	3	ARRASTRE 2022	Construcción dependencias complementarias, accesos y circulaciones interiores oficinas administrativas Cesfam	VER AQUÍ	10-08-23	SE ENTREGÓ EL 02-06-23 EL PROYECTO CORREGIDO PARA FUENTE FINANCIAMIENTO. CON FECHA 10-08-23 EL COORDINADOR AMMN REENVIO TODO EL PROYECTO DE NUEVO CORREGIDO SOLO EN LO QUE HA FORMA DE PRESENTAR LOS ARCHIVO SE REFIERE.	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	PENDIENTE
4	4	ARRASTRE 2022	MEJORAMIENTO EDIFICIOS MUNICIPALES CALLE COMERCIO 206 Y PROGRESO S/N, RENAICO	VER AQUÍ	06-12-23	HABÍA SIDO OBSERVADO POR EL SECPLAN. SE CORRIGIÓ Y FUE ENTREGADO A LA SECPLAN CON FECHA 11-10-23. POSTERIORMENTE FUE OBSERVADO POR LA FUENTE FINANCIAMIENTO CENTRAL; SE CORRIGIÓ Y SE ENVIÓ A LA SECPLAN CON FECHA 06-12-23	CON FECHA 06-12-23 SE REENVIÓ CORREO AL SECPLAN CON LOS ANTECEDENTES DEL PROYECTO.	PENDIENTE
5	5	ARRASTRE 2022	Mejoramiento edificio municipalidad de contingencia	VER AQUÍ	19-07-23	EL 19 DE JULIO SE ENVIÓ AL SECPLAN EL PROYECTO FINAL AGREGANDO MEJORAS A LA PARTE SANITARIA Y LOS DISPENSADORES ESPECIALES PARA WC. Y URINARIOS SOLICITADOS. NO HAY NOVEDADES DE ESTE PROYECTO	CON FECHA 20-12-23 SE REENVIÓ CORREO AL SECPLAN CON LOS ANTECEDENTES DEL PROYECTO.	PENDIENTE
6	6	ARRASTRE 2022	Saneamiento sanitario Escuela Tolpán.	VER AQUÍ	13-12-23	EL PROYECTO SANITARIO DE AGUAS SERVIDAS FUE OBSERVADO Y NO APROBADO DEBIDO A QUE NO SE CUENTA CON LA RESOLUCIÓN SANITARIA DEL POZO DE AGUA. SE DEBE OBTENER. ESTA GESTIÓN LA ESTABA REALIZANDO LA MUNICIPALIDAD Y NO SE CONCRETÓ. POR LO TANTO, EL PROYECTO DE ALCANTARILLADO QUEDA PENDIENTE DE RESOLVER.	NO HAY ACTUALIZACIÓPN POR INFORMAR	PENDIENTE

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 9. Protocoles de coordination et synchronisation

7	1	TTR 2022-2023	Ext. red A.P. calle a. Larenas (entre las Golondrinas y final calle a. Larenas)	VER AQUÍ	13-12-23	ESTE PROYECTO SE ENCUENTRA TÉCNICAMENTE APROBADO POR LA EMPRESA SANITARIA, Y ESTE EXPEDIENTE FUE ENTREGADO A LA SECPLAN. ACTUALMENTE SE ESTÁ TRABAJANDO EN LA RECOPILACIÓN DE ANTECEDENTES DE LOS POSIBLES BENEFICIARIOS.	SE CREO UN NUEVO CHECK LIST, SE ELABORARON BORRADORES DE OFICIO CONDUCTOR, FICHA DE ACCIONES CONCURRENTES, CERTIFICADO DE NÓMINA DE BENEFICIARIOS, CERTIFICADO MUNICIPAL QUE INDIQUE QUE EL PROYECTO POSTULADO OBEDECE FIEL E INEQUIVOCAMENTE, CERTIFICADO DE VULNERABILIDAD, CERTIFICADO DE EMPLAZAMIENTOS Y SE ELABORÓ CERTIFICADO DE UNIDAD FOMULADORA QUE INDICA QUE CUMPLE CON LA NORMATIVA. SE ENVÍAN LOS ANTECEDENTES DEL PROYECTO A LA SECPLAC POR MEDIO DE ESTA PLANILLA QUE SE DISPONDRÁ EN LA NUBE.	PENDIENTE
8	2	TTR 2022-2023	Estudio pre-factibilidad Ampl. red aguas servidas y const. P.T.A.S. Tijeral.	VER AQUÍ	13-12-23	ESTE PROYECTO QUEDÓ SUJETO A LA REVISIÓN DE OTRO SIMILAR QUE SE ESTÁ VIENDO POR PARTE DEL MDSF DE PIDIMA, COMUNA ERCILLA. SOLO SE AVANZÓ EN GENERAL. PERO NO SE PODRÁ CONCLUIR DADO QUE NO HAY NOVEDADES DE LA REVISIÓN MENCIONADA A LA FECHA.	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	PENDIENTE
10	4	TTR 2022-2023	Extensión red agua potable y alcantarillado callejón 4	VER AQUÍ	13-12-23	ESTE PROYECTO SE ENCUENTRA TÉCNICAMENTE APROBADO POR LA EMPRESA SANITARIA, Y ESTE EXPEDIENTE FUE ENTREGADO A LA SECPLAN. ACTUALMENTE SE ESTÁ TRABAJANDO EN LA RECOPILACIÓN DE ANTECEDENTES DE LOS POSIBLES BENEFICIARIOS.	SE CREO UN NUEVO CHECK LIST, SE ELABORARON BORRADORES DE OFICIO CONDUCTOR, FICHA DE ACCIONES CONCURRENTES, CERTIFICADO DE NÓMINA DE BENEFICIARIOS, CERTIFICADO MUNICIPAL QUE INDIQUE QUE EL PROYECTO POSTULADO OBEDECE FIEL E INEQUIVOCAMENTE, CERTIFICADO DE VULNERABILIDAD, CERTIFICADO DE EMPLAZAMIENTOS Y SE ELABORÓ CERTIFICADO DE UNIDAD FOMULADORA QUE INDICA QUE CUMPLE CON LA NORMATIVA. SE ENVÍAN LOS ANTECEDENTES DEL PROYECTO A LA SECPLAC POR MEDIO DE ESTA PLANILLA QUE SE DISPONDRÁ EN LA NUBE.	PENDIENTE
9	3	TTR 2022-2023	Extensión red agua potable callejón 2 (entre A. Larenas y Rayén)	VER AQUÍ	13-12-23	ESTE PROYECTO SE ENCUENTRA TÉCNICAMENTE APROBADO POR LA EMPRESA SANITARIA, Y ESTE EXPEDIENTE FUE ENTREGADO A LA SECPLAN. POSTERIORMENTE SE SOLICITÓ AL EQUIPO AMMN APOYAR EN LA RECOPILACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO. POR INSTRUCCIÓN DEL SECPLAN, ESTE PROYECTO SE UNIÓ CON EL PROYECTO DE EXTENSIÓN RED ALCANTARILLADO DEL MISMO CALLEJÓN. SE REALIZÓ UNA ENTREGA PARCIAL CON FECHA 25-09-23 Y SOLO FALTA ADJUNTAR LAS FACTIBILIDADES, LAS CUALES DEPENDEN DE LOS DOCUMENTOS DE LOS BENEFICIARIOS.	SE CREO UN NUEVO CHECK LIST, SE ELABORARON BORRADORES DE OFICIO CONDUCTOR, FICHA DE ACCIONES CONCURRENTES, CERTIFICADO DE NÓMINA DE BENEFICIARIOS, CERTIFICADO MUNICIPAL QUE INDIQUE QUE EL PROYECTO POSTULADO OBEDECE FIEL E INEQUIVOCAMENTE, CERTIFICADO DE VULNERABILIDAD, CERTIFICADO DE EMPLAZAMIENTOS Y SE ELABORÓ CERTIFICADO DE UNIDAD FOMULADORA QUE INDICA QUE CUMPLE CON LA NORMATIVA. SE ENVÍAN LOS ANTECEDENTES DEL PROYECTO A LA SECPLAC POR MEDIO DE ESTA PLANILLA QUE SE DISPONDRÁ EN LA NUBE.	PENDIENTE
11	5	TTR 2022-2023	Extensión red alcantarillado callejón 2 (entre A. Larenas y pasaje Rayén)	VER AQUÍ	13-12-23	ESTE PROYECTO SE ENCUENTRA TÉCNICAMENTE APROBADO POR LA EMPRESA SANITARIA, Y ESTE EXPEDIENTE FUE ENTREGADO A LA SECPLAN. POSTERIORMENTE SE SOLICITÓ AL EQUIPO AMMN APOYAR EN LA RECOPILACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PROYECTO. POR INSTRUCCIÓN DEL SECPLAN, ESTE PROYECTO SE UNIÓ CON EL PROYECTO DE EXTENSIÓN RED AGUA POTABLE DEL MISMO CALLEJÓN. SE REALIZÓ UNA ENTREGA PARCIAL CON FECHA 25-09-23 Y SOLO FALTA ADJUNTAR LAS FACTIBILIDADES, LAS CUALES DEPENDEN DE LOS DOCUMENTOS DE LOS BENEFICIARIOS.	SE CREO UN NUEVO CHECK LIST, SE ELABORARON BORRADORES DE OFICIO CONDUCTOR, FICHA DE ACCIONES CONCURRENTES, CERTIFICADO DE NÓMINA DE BENEFICIARIOS, CERTIFICADO MUNICIPAL QUE INDIQUE QUE EL PROYECTO POSTULADO OBEDECE FIEL E INEQUIVOCAMENTE, CERTIFICADO DE VULNERABILIDAD, CERTIFICADO DE EMPLAZAMIENTOS Y SE ELABORÓ CERTIFICADO DE UNIDAD FOMULADORA QUE INDICA QUE CUMPLE CON LA NORMATIVA. SE ENVÍAN LOS ANTECEDENTES DEL PROYECTO A LA SECPLAC POR MEDIO DE ESTA PLANILLA QUE SE DISPONDRÁ EN LA NUBE.	PENDIENTE
12	6	TTR 2022-2023	Estudio pre-factibilidad A.P.R. Tolpan.	VER AQUÍ	13-12-23	SE RECIBIO POR PARTE DE LA SECPLAN EL KMZ CON AREA DE INFLUENCIA. SE VISITÓ TERRENO CON PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD SR. ENRIQUE RIVERA Y FERNANDA DINAMAMARCA, SE ESTÁ A LA ESPERA DE ENVÍO DE NFORMACIÓN DE LOS POSIBLES BENEFICIARIOS BENEFICIARIOS POR PARTE DE LOS FUNCIONARIOS SEÑALADOS PARA CONFECCIONAR INFORME - DIAGNÓSTICO	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	PENDIENTE
13	1	EXTRAS 2023	Levantamiento topográfico calle Arturo Prat	VER AQUÍ	23-01-23	**ENTREGADO** A LA SECPLAN CON OBS. FINALES SUBSANADAS CON FECHA 23-01-23	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	N/A
14	2	EXTRAS 2023	Levantamiento básico terreno Montepiados	VER AQUÍ	11-01-23	**ENTREGADO** A LA SECPLAN CON FECHA 11-01-23	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	N/A
15	3	EXTRAS 2023	Levantamiento básico terreno municipal, calle Caupolicán a un costado de veterinaria	VER AQUÍ	11-01-23	**ENTREGADO** A LA SECPLAN CON FECHA 11-01-23	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	N/A
16	4	EXTRAS 2023	Levantamiento topográfico terreno portal Los Lagos	VER AQUÍ	16-01-23	**ENTREGADO** A LA SECPLAN CON FECHA 16-01-23	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	N/A
17	5	EXTRAS 2023	Levantamiento topográfico área verde Villa Tijeral	VER AQUÍ	03-02-23	**ENTREGADO** A LA SECPLAN CON FECHA 03-02-23	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	N/A
18	6	EXTRAS 2023	Levantamiento Topografico Terreno Fiscal Tijeral	VER AQUÍ	24-01-23	**ENTREGADO** A LA SECPLAN CON FECHA 24-01-23	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	N/A
19	7	EXTRAS 2023	Levantamiento topográfico para reposición veredas y estacionamientos calle progreso entre calle comercio y av. Industria	VER AQUÍ	28-02-23	**ENTREGADO** A LA SECPLAN CON FECHA 28-02-23	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	N/A
20	8	EXTRAS 2023	Levantamiento topográfico para mejoramiento balneario rio Renaico	VER AQUÍ	09-03-23	**ENTREGADO** A LA SECPLAN CON FECHA 09-03-23	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	N/A
21	9	EXTRAS 2023	Levantamiento topográfico ICH la casona Huachipato	VER AQUÍ	15-03-23	**ENTREGADO** A LA SECPLAN CON FECHA 15-03-23	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	N/A
22	10	EXTRAS 2023	Replanteo de obra, multicancha Villa Esperanza	VER AQUÍ	16-05-23	**EJECUTADO** PARA LA SECPLAN CON FECHA 16-05-23	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	N/A
23	11	EXTRAS 2023	Replanteo diseño balneario río Renaico	VER AQUÍ	17-04-23	**EJECUTADO** PARA LA SECPLAN CON FECHA 17-04-23	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	N/A
24	12	EXTRAS 2023	Calle Industria desde balneario hasta final tomar puntos	VER AQUÍ	09-06-23	**ENTREGADO** A LA SECPLAN CON FECHA 09-06-23	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	N/A
25	13	EXTRAS 2023	Calle A. Larenas varias cuadras tomar puntos	VER AQUÍ	09-06-23	**ENTREGADO** A LA SECPLAN CON FECHA 09-06-23	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	N/A
26	14	EXTRAS 2023	Adquisición camión aljibe - circ. 33	VER AQUÍ	08-11-23	**ENTREGADO** PERFIL CORREGIDO A SECPLAN CON FECHA 08-11-23. LLEGARON OBS CON FECHA 20-12-23 Y LOS FORMULADORES ESTABAN FUERA DE LA AA,TT,. GORE PLANTEA QUE HAY QUE REFORMULAR EL PERFIL. REALIZAR UNO NUEVO.	CON FECHA 20/12/23 SE RECIBIO DE PARTE DEL SECPLAN OBS AL PROYECTO LAS CUALES FUERON EMANADAS DE LA UNIDAD REVISORA REGIONAL. LOS FORMULADORES EMITIERON UNA RESPUESTA AL RESPECTO LA QUE SE ENVIÓ AL CORREO DEL SECPLAN CON FECHA 22/12/23 SEÑALANDO LA IMPOSIBILIDAD DE RESOLVERLAS POR SER NECESARIO CAMBIO O MODIFICACIÓN TOTAL DEL PERFIL. FUERA DE CONTRATO LOS PROFESIONALES DESDE EL 01/12/23	PENDIENTE
27	15	EXTRAS 2023	Levantamiento topográfico camino Santa Elena	VER AQUÍ	02-10-23	**ENTREGADO** CON FECHA 02 - 10 - 23 EL PRODUCTO	NO HAY ACTUALIZACIÓN POR INFORMAR	N/A

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 9. Protocoles de coordination et synchronisation

Check PMU

CHECKLIST PMU	A CARGO	ESTADO	
FICHA DE POSTULACION		CORRECCION	OK
1) DOCUMENTOS			
a) Planos: De arquitectura: cortes, elevaciones, detalles, emplazamiento, ubicación, rutas accesibles, (DS N°50 del Ministerio de Vivienda y Urbanismo cuando corresponda, sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad), de Especialidades: Estructura, sanitarios, eléctricos, topográficos, etc., dependiendo de la naturaleza del proyecto y los elementos gráficos que se estimen necesarios para la evaluación y posterior ejecución de la iniciativa. Todos los planos deberán contar con nombre y firma de un profesional municipal competente en el área de la construcción (arquitecto, ingeniero civil, constructor civil, o afines). Los archivos deberán adjuntarse en formato PDF o archivo no editable, procurando la legibilidad de la información. Si hubiese varios planos, se deberá generar un solo archivo, en donde se contenga toda la documentación requerida. No obstante, lo anterior, esta Subsecretaría podría solicitar el formato DWG si hubiese problemas con la visualización del plano.	NQ	A ESPERA DE REDUCCION DE COSTOS EN PRESUPUESTO SEGÚN REVISION 09-11-2023	
b) Especificaciones Técnicas: Éstas deberán describir solamente las partidas que se ejecutarán, además ser coherentes con las señaladas en el presupuesto, manteniendo el mismo orden y numeración de ítem, contar con nombre y firma de un profesional municipal competente en el área de la construcción (arquitecto, ingeniero civil, constructor civil, por ejemplo). Se deberán adjuntar en formato PDF o archivo no editable.	NQ-V.O	A ESPERA DE REDUCCION DE COSTOS EN PRESUPUESTO SEGÚN REVISION 09-11-2023	
c) Presupuesto Desglosado: Debe ser legible, coherente con la modalidad de ejecución elegida (Licitación o Administración Directa) y con el monto indicado en la ficha de ingreso. Debe contener todas las partidas descritas en las especificaciones técnicas, manteniendo mismo orden y numeración de ítem, además de contar con nombre y firma de un profesional municipal competente en el área de la construcción (arquitecto, ingeniero civil, constructor civil, por ejemplo). Se deberán adjuntar en formato PDF o archivo no editable y archivo editable (.xls) complementario.	V.O	PROCESO DE REDUCCION DE COSTOS EN PRESUPUESTO SEGÚN REVISION 09-11-2023	
d) Factibilidad: Este punto es de gran importancia y debe contar con: • Oficio del Alcalde o Presidente de la Asociación de Municipalidades, dirigido al Subsecretario de Desarrollo Regional y Administrativo, para proyectos postulados a los subprogramas de Emergencia "C" y iniciativas Cuenca "K", en el que se solicita la priorización del proyecto y se detalle de manera clara la situación de emergencia que busca solucionar el proyecto postulado. Para la línea Tradicional, no se solicitará el Oficio Alcaldicio, solo se requiere Oficio del Gobernador Regional.	COORDINACION	SOLICITAR	
		SOLICITAR	

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

• Incluir **Carta de apoyo de la población beneficiada** respecto de la iniciativa presentada, representada por la junta de vecinos, club deportivo, APR, etc, donde tome conocimiento y valide el proyecto formulado por el Municipio o Asociación de Municipalidades, detallando nombre y firma del organismo que emite la carta, quién será el responsable de responder la encuesta de usuario final en el cierre del proyecto. Este documento será exigible para todos los proyectos presentados a las Líneas Emergencia y Tradicional.	COORDINACION		
• Se deberá presentar el certificado de dominio vigente que acredite la propiedad sobre el inmueble, emitido por el Conservador de Bienes Raíces respectivo. Para el caso de proyectos emplazados en Bienes Nacionales de Uso Público (BNUP), será el Director o Encargado de Obras (DOM) o Asesor Urbanista, que certifique dicha condición. En caso de que NO EXISTA Director de Obras, el documento deberá ser solicitado en la SEREMI de Vivienda respectiva. En el caso de proyectos emplazados en terrenos con destino de equipamiento (*) y que no cuenten con dominio vigente, deberá ser acreditada por el DOM su calidad, incluyendo copia de la Resolución del Loteo respectivo y plano asociado, en donde se identifique dicho destino.	COORDINACION	DOCUMENTACION EXISTENTE	OK
Documentos complementarios: • **Aprobación técnica: Se debe presentar alguno de los siguientes documentos:** - Permiso de edificación o Anteproyecto aprobado.	COORDINACION	DOCUMENTACION EXISTENTE	OK
- **Certificado de Factibilidad técnica del Director de Obras Municipales (DOM),** indicando que cumple con la Normativa vigente.	COORDINACION	SOLICITAR	
- **Documento del Director de Obras Municipales (DOM),** que indique que toma conocimiento de la iniciativa presentada y es factible su ejecución y **documento de la unidad formuladora del proyecto** indicando qua ésta cumple con la normativa vigente.	COORDINACION	SOLICITAR	
• Certificado de factibilidad y el correspondiente formulario de solicitud, de conexión o dotación, respecto al suministro de agua potable, alcantarillado y electricidad, emitido por las empresas proveedoras de los servicios, o del comité o entidad administradora del servicio (APR, municipio u otro). **Nota1:** Para proyectos en que exista el suministro eléctrico, se deberá incluir junto al certificado de conexión, una boleta del servicio que detalle la potencia instalada (KW), para verificar si existe aumento de ésta con el proyecto presentado.	COORDINACION	SOLICITAR	
• Acta o Acuerdo del Concejo Municipal para la mantención y/o gastos operacionales o compromiso Alcaldicio. Si se trata de una Asociación de Municipalidades dicha manifestación deberá ser dada por su representante legal. Para obras que requieran mantención a futuro, tal como plazas, alumbrado público, implementación deportiva, sedes sociales, infraestructura de servicios municipales, etc. En el caso de obras que no sean de administración municipal, se deberá adjuntar carta de propietario o administrador comprometiendo la mantención de esta.	COORDINACION	SOLICITAR	
• Archivo KMZ identificando la ubicación del proyecto (mismas coordenadas indicadas en ficha de ingreso).	NQ	REALIZADO	OK
• En el caso de los proyectos que intervengan establecimientos educacionales con nuevas construcciones o modificaciones de programa arquitectónico que postulen a la línea "B" Tradicional o "C" Emergencia, deberán contar con visación de SEREMI de Educación respectiva.	COORDINACION	SOLICITAR	

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

	NQ	REALIZADO	OK

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 9. Protocoles de coordination et synchronisation

Check PMB

GUIA OPERATIVA PMB 2022 SUBDERE				
N°	**Documentación a presentar Obra**	**Responsable**	**Observaciones**	**CHECK**
1	**Oficio Conductor.**	Municipio	Documento emitido por el Alcalde en el caso de un municipio o el Presidente de la Asociación en caso de una Asociación de Municipalidades, dirigido al Subsecretario de Desarrollo Regional y Administrativo, mediante el cual se solicitan oficialmente los recursos para financiar una iniciativa determinada.	NO
2	**Ficha de Postulación PMB.**	Municipio	La ficha de Identificación de Proyectos, es un documento que contiene el resumen ejecutivo de la postulación, donde se consignan los datos principales del proyecto, que debe ser suscrita en original por el Sr. Alcalde en el caso de un municipio o el Presidente de la Asociación en el caso de una Asociación de Municipalidades, y luego escaneada para ser anexada al sistema. Este formato se encuentra a disposición de todos los postulantes en la plataforma Subdere en Línea.	NO
3	**Proyecto**			
	Especificaciones Técnicas, en concordancia con el presupuesto.	AMMN		OK
	Presupuesto desglosado de las obras. No se aceptarán presupuestos globales.	AMMN		OK

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

	Planos.	AMMN		Ok
	Memoria del proyecto.	AMMN		Ok
	Certificado de los organismos sectoriales que permita la materialización de la inversión.	Municipio		NO
	Documento de la unidad formuladora indicando que cumple con la normativa vigente y que es factible su ejecución.	Municipio	Todos los antecedentes deben ser visados por profesional con responsabilidad administrativa.	NO
4	**Beneficiarios**			
	Fotocopia de C.I de los potenciales beneficiarios	AMMN		NO
	Certificado de Dominio Vigente del terreno u otro documento que acredite la posesión material del inmueble.	AMMN	Adjuntar certificados de dominio, escrituras, boleta de luz, etc.	NO
	Certificado emitido por la DIDECO que de cuenta de la situación de vulnerabilidad de los potenciales beneficiarios.	AMMN	Solicitar Registro Social de Hogares a beneficiarios	NO
	Certificado de número o ruralidad para nuevos o existentes sin numeración (SN°), para clientes existentes solo deben incorporar copia de la boleta de servicios.	AMMN		NO
	Autorización simple firmado por el propietario para presentar solicitud de factibilidad.	AMMN		NO
	Certificado de factibilidad de todos los beneficiarios	AMMN	Profesional responsable del proyecto solicita factibilidad	NO
	KMZ que indique donde se emplaza el proyecto y familias beneficiadas	AMMN		NO
	Set fotografico de la zona a intervenir	AMMN		NO

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 10. Procès-verbal du conseil d'administration de l'association
**Utilisation restreinte et confidentielle*

ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES
MALLECO NORTE
RENAICO · COLLIPULLI · ANGOL · ERCILLA

OFICIO: 80
REF: Respuesta a código de solicitud MU008T0001897

Angol, 12 de enero de 2024

DE :
JOSE ENRIQUE NEIRA NEIRA
PRESIDENTE
ASOCIACIÓN MUNICIPIOS MALLECO NORTE

PARA :
SRA. ANDREA GONZÁLEZ

Por medio de la presente, y en virtud de su solicitud con fecha 26/12/2023 con el N°: MU008T0001897 que indica:

" Se solicitan las actas de las sesiones de directorio de la asociación malleco, tanto ordinarias como extraordinarias, de los meses de octubre, noviembre, y diciembre del 2023.."

Le informo que la Asociación de Municipalidades acoge su solicitud y da respuesta a ella adjuntando lo siguiente:

1.- reunión extraordinaria 12 de octubre 2023
2.- reunión extraordinaria 27 de noviembre 2023
3.- tercera acta ordinaria 15 de diciembre 2023

Se despide atentamente

JOSE ENRIQUE NEIRA NEIRA
PRESIDENTE
ASOCIACIÓN MUNICIPIOS MALLECO NORTE

JENN/PIAO/piao

Distribución:
-Archivo Asociación
Subdere
URS Araucania

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

**Utilisation restreinte et confidentielle*

ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES
MALLECO NORTE
RENAICO · COLLIPULLI · ANGOL · ERCILLA

REUNIÓN EXTRAORDINARIA DE DIRECTORIO 2023

ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES MALLECO NORTE

Día: 12 de octubre del 2023

Hora: 13:32 p.m.

Lugar: Angol

ASISTENTES:

SR. JUAN CARLOS REINAO MARILAO, PRESIDENTE DE LA AMMN
SR. MANUEL MACAYA RAMIREZ, DIRECTOR
SR. VALENTIN VIDAL HERNÁNDEZ, DIRECTOR
SR. JOSE ENRIQUE NEIRA NEIRA, DIRECTOR
SRA. NATALIA PEDREROS, DIRECTORA
SR. VICTOR DIAZ, VICEPRESIDENTE
SRA. BEATRIZ SANHUEZA, TESORERA
SRA. PAULINA AGUILERA OYARZÚN, SECRETARIA EJECUTIVA
SR. JOHN ERICES SALAZAR, DIRECTOR DEPTO JURIDICO MUNICIPALIDAD ANGOL
SRA. JAZMIN HENRIQUEZ, ASESORA JURIDICA MUNICIPALIDAD RENAICO
SR. DAVID ARAYA FUENTEALBA, DIRECTOR DEPTO JURIDICO MUNICIPALIDAD COLLIPULLI

TABLA

1. **AT PMB 2022-2023 Y AT SUBDERE 2023-2024**
2. **CAMIÓN LIMPIA SUMIDERO**
3. **VENTA DEL RELLENO SANITARIO**

DESARROLLO

Existiendo quorum con la presencia de todos los municipios socios de la asociación, se inicia reunión extraordinaria a las 13.32 hrs:

1.- AT PMB 2022-2023 Y AT PMB 2023-2024

El presidente de la AMMN menciona que la AT PMB 2022-2023 está pronta a término, por lo que la continuidad de la asistencia técnica ya se entregó para ser evaluada en la SUBDERE, encontrándose en etapa de evaluación técnica en la ciudad de Santiago.

Indica además que el equipo completo estará sometido a una evaluación por parte de los SECPLAN de las comunas socias, con la finalidad de pulir y mejorar las capacidades técnicas del equipo, toma la palabra el alcalde de la comuna de Ercilla indicando que le parece la forma a adoptar, ya que, es

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES
MALLECO NORTE
RENAICO - COLLIPULLI - ANGOL - ERCILLA

importante realizar un análisis de lo realizado; interviene el alcalde de Angol mencionando que está de acuerdo en generar una instancia de evaluación. Menciona, además, que la secretaria ejecutiva convocará a una reunión a los SECPLAN para generar este espacio de evaluación.

2.- CAMIÓN LIMPIA SUMIDERO

El presidente informa a los presentes del avance que ha tenido el proceso de transferencia del camión limpia sumidero desde la Municipalidad de Angol hacia la Asociación de Municipios Malleco Norte. El presidente menciona que el camión se encuentra en sus últimas semanas de espera para la aprobación de trámite de transferencia desde el Municipios de Angol hacia la Asociación de Municipalidades Malleco Norte.

Respecto a los potenciales ingresos que se recibirán por la venta del camión, el presidente rectifica con cada alcalde presente, el uso que le darán a los recursos por cada municipio socio, aludiendo a la distribución de forma equitativa entre los municipios, dejando un porcentaje para la asociación. Los representantes de las comunas socias señalan estar de acuerdo, y se procede a la votación:

Acuerdo: Se aprueba de forma unánime por las 4 comunas socias la rectificación del uso que le darán a los recursos adquiridos por la venta del camión limpia sumidero por cada municipio socio, aludiendo a la distribución de forma equitativa entre los municipios, dejando un porcentaje para la asociación.

3.- VENTA DEL RELLENO SANITARIO

Toma la palabra el presidente de la AMMN indicando que en asamblea pasada con fecha 5 de septiembre 2023 se acuerda de manera unánime la venta del predio donde se aloja el relleno sanitario; por tanto, indica que hasta la fecha se han realizado dos diligencias, la primera trata de la realización de tasación del Predio Lolenco y la segunda de un informe en Derecho sobre la Factibilidad de enajenación bien raíz Asociación de Municipalidades Malleco Norte, quedando solo el trámite de alzamiento de prohibición, para seguir con los otros pasos hacia la venta del inmueble. Además, informa que se encuentra presente en asamblea el abogado que realizó el informe, para que proceda a la explicación y pueda resolver dudas existentes entre los presentes del directorio.

El presidente le consulta al alcalde de Collipulli si está de acuerdo en distribuirle la documentación a los asistentes en la reunión de directorio, respondiendo que sí; después el presidente le consulta al alcalde de Angol el mismo tema, entregando respuesta positiva al caso y finalmente el alcalde de Ercilla presto a aprobar el acuerdo, indica además, que el proyecto relleno sanitario ha sido un gran dolor de cabeza para todos, por tanto existiendo quórum se aprueba el siguiente acuerdo:

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 10. Procès-verbal du conseil d'administration de l'association
**Utilisation restreinte et confidentielle*

ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES MALLECO NORTE
RENAICO · COLLIPULLI · ANGOL · ERCILLA

Acuerdo: Se aprueba de forma unánime por las 4 comunas socias que cada alcalde, concejal, asesor jurídico tendrá en su poder el informe jurídico y el informe con la tasación.

Siendo las 14.00 finaliza la sesión.

JUAN CARLOS REINAO MARILAO
PRESIDENTE AMMN

VICTOR DIAZ
VICEPRESIDENTE AMMN

BEATRIZ SANHUEZA
TESORERA AMMN

JOSÉ ENRIQUE NEIRA NEIRA
DIRECTOR AMMN

MANUEL MACAYA RAMIREZ
DIRECTOR AMMN

VALENTÍN VIDAL HERNANDEZ
DIRECTOR AMMN

NATALIA PEDREROS
DIRECTORA AMMN

PAULINA AGUILERA OYARZÚN
SECRETARIA EJECUTIVA
AMMN

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

**Utilisation restreinte et confidentielle*

Annexe 10. Procès-verbal du conseil d'administration de l'association
**Utilisation restreinte et confidentielle*

REUNIÓN EXTRAORDINARIA DE DIRECTORIO 2023

ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES MALLECO NORTE

Día: 27 de noviembre del 2023

Hora: 12:00 p.m.

Lugar: Ilustre Municipalidad de Angol

ASISTENTES:

SR. JOSÉ ENRIQUE NEIRA NEIRA, ALCALDE DE ANGOL
SR. CLAUDIO MUSRE CONTRERAS, ALCALDE (S) DE RENAICO
SR. MANUEL MACAYA RAMIREZ, ALCALDE DE COLLIPULLI
SR. VALENTIN VIDAL HERNÁNDEZ, ALCALDE DE ERCILLA
SRA. NATALIA PEDREROS, CONCEJALA RENAICO
SR. VICTOR DÍAZ, CONCEJAL COLLIPULLI
SRA. PAULINA AGUILERA OYARZÚN, SECRETARIA EJECUTIVA
SR. DAVID ARAYA, ASESOR JURIDICO MUNICIPALIDAD COLLIPULLI
SR. JOAQUIN GALLARDO, SECPLAN COMUNA DE COLLIPULLI
SR. AXEL CONTRERAS, ADMINISTRADOR MUNICIPAL RENAICO
SR. LEONARDO BADILLA, ASESOR GABINETE MUNICIPALIDAD RENAICO
SR. ANTHONY COMPLEY FUENTEALBA, COORDINADOR AT AMMN
SR. CLAUDIO VENEGAS, COORDINADOR AT AMMN

TABLA

1.- REPRESENTANTE LEGAL

DESARROLLO

Existiendo quorum con la presencia de todos los municipios socios de la asociación, se da inicio a la reunión extraordinaria siendo las 12.28 pm

Toma la palabra la Secretaría Ejecutiva, dando la bienvenida a los presentes.
Partiendo por dar las gracias de estar el día de hoy y así comenzar con lo expuesto en tabla:

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

**Utilisation restreinte et confidentielle*

ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES
MALLECO NORTE
RENAICO - COLLIPULLI - ANGOL - ERCILLA

1. REPRESENTANTE LEGAL

Para comenzar, toma la palabra la Don Enrique Neira, contextualizando la situación actual de la AMMN, indicando que actualmente al no existir un representante legal están todas las gestiones paralizadas, por lo que se debe regularizar a la brevedad. Además, le da la bienvenida al don Claudio Musre, alcalde suplente de la comuna de Renaico, deseándole éxito en la administración de la comuna. Continua el alcalde de la comuna de Collipulli, Don Manuel Macaya, dando la bienvenida a Don Claudio Musre, expresando que le vaya bien en este nuevo desafío y que se siga trabajando de la buena manera que se ha ido llevando la AMMN durante el último tiempo. Interviene Don Valentín, indicando la importancia de tener una persona con experiencia en el cargo de presidente, indica además que durante el tiempo que ha estado ausente el Municipio de Renaico, el alcalde de la comuna de Angol, don Enrique ha tomado el liderazgo en algunos aspectos de manera suplemente, de igual forma da la bienvenida al edil Claudio Musre. Toma la palabra don Claudio Musre, dando las gracias por el buen recibimiento y agradecido de ser parte de la AMMN, ya que nota el buen trabajo que se realiza en la asociación, las gestiones realizadas y la transparencia con la cual se ejecutan las mismas. Toma la palabra concejal de la comuna de Collipulli Víctor Diaz, dando la bienvenida al don Claudio Musre y finalmente la concejala Natalia Pedreros de igual forma como sus pares, da la bienvenida al alcalde suplente don Claudio Musre.

Toma la palabra Paulina Aguilera, secretaria ejecutiva de la asociación indicando la actual situación por la que pasa la AMMN, "actualmente la asociación se encuentra sin representante legal vigente, puesto que la persona que ocupaba el cargo esta sin poder hacer uso de él, no obstante y espero que los abogados aquí presente me corrijan en caso que me equivoque, para poder tomar algún cargo dentro de la Asociación y en vista de lo expuesto en los estatutos, es que el cargo se debe encontrar VACANTE, situación que actualmente no sucede, ya que, existe una suplencia vigente, por tanto y a modo de sugerencia la asociación tiene dos vías: la primera, es que asuma el actual alcalde suplente de la comuna de Renaico o bien que el alcalde suplente de la comuna de Renaico, renuncie al cargo, dejando la VACANCIA y así poder llamar nuevamente a votación del nuevo presidente ". En vista de lo expuesto por la secretaría ejecutiva, el alcalde suplente de la comuna de Renaico, solicita la palabra y hace mención que él está dispuesto a la renuncia del cargo, argumentando que asumir más responsabilidad de la que ya se encuentra ocupando como edil suplente, es suficiente por el momento.

Toma la palabra la secretaria ejecutiva de la asociación y menciona que se procederá a votación el cargo de presidente. Toma la palabra el alcalde de Ercilla, don Valentín votando por don José Enrique Neira; don Manuel, vota por don José Enrique Neira; don Enrique vota por don José Enrique Neira; don Claudio Musre vota por don José Enrique Neira; don Víctor Díaz vota por don José Enrique Neira y finalmente, Natalia Pedreros vota por don José Enrique Neira.

Se aprueba de manera unánime la elección de don José Enrique Neira Neira, alcalde de Angol como nuevo presidente de la AMMN por el periodo 2023-2025.

Acuerdo N°1: de Manera unánime la Asamblea propone la nueva Directiva para la Asociación de Municipalidades Malleco Norte periodo 2023-2025 quedando conformado de la siguiente manera:

PRESIDENTE : José Enrique Neira Neira, alcalde de la comuna de Angol

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Ahora bien, Paulina Aguilera indica lo siguiente: "los estatutos de la Asociación, siendo este un instrumentos que contempla normas legales por las que se regula el funcionamiento de la asociación, carece de cuerpo y posee diversos vacíos legales, dejando a la AMMN sin competencias o poca dilucidación para tomar decisiones en lo que respecta a los temas administrativos, como por ejemplo dejar a la asociación sin un representante legal para emitir firmas o resoluciones; otro punto a considerar tiene que ver con los cargos de vicepresidente, tesorero y secretario, si bien, no lo mencionan los estatutos, estos debiesen ser habitados por autoridades que posean responsabilidad penal, como responsabilidad administrativa, por tanto, se sugiere que los cargos mencionados anteriormente sean utilizados por el resto de alcaldes por la eventualidad que si el representante legal se encuentra fuera del país o pasa por algún problema de salud exista la suplencia correspondiente y que la AMMN continue trabajando sin interrupciones administrativas que nos permitan llegar a puerto con las metas propuestas, en vista de lo mencionado anteriormente, los actuales estatutos no dejan claro responsabilidades ni suplencias al respecto, por tanto, le sugiero al directorio, poder actualizar los estatutos y crear un instrumento que regule de manera fehacientemente dicho instrumento mediante un reglamento de funcionamiento"

En vista de lo mencionado por la secretaria ejecutiva de la AMMN, se procede a una nueva elección de Directorio con los cargos de vicepresidente, tesorero, secretario, director 1, director 2, director 3, director 4.

Acuerdo N°2: de Manera unánime la Asamblea propone la nueva Directiva para la Asociación de Municipalidades Malleco Norte periodo 2023-2025 quedando conformado de la siguiente manera:

PRESIDENTE	: José Enrique Neira Neira, alcalde de la Comuna de Angol.
VICEPRESIDENTE	: Manuel Macaya Ramírez, alcalde de la comuna Collipulli
TESORERO	: Valentín Vidal, alcalde de la comuna de Ercilla.
SECRETARIO	: Claudio Musre Contreras, alcalde (S) de la comuna de Renaico
DIRECTORA 1	: Natalia Pedreros, concejala de la Comuna de Renaico
DIRECTORA 2	: Víctor Díaz, concejal de la Comuna de Collipulli.
DIRECTORA 3	: Beatriz Sanhueza, concejala de la Comuna de Angol
DIRECTOR 4	: Emilia Cañumil, concejala de la Comuna de Ercilla.

Y además se acuerda:

ACUERDO N°3: Se aprueba de manera unánime la actualización de los ESTATUTOS de la Asociación de Municipalidades Malleco Norte, junto a la creación de un reglamento de funcionamiento de esta.

Se da término a la sesión extraordinaria de directorio siendo las 13:50 hrs.

JOSE ENRIQUE NEIRA NEIRA
PRESIDENTE AMMN

MANUEL MACAYA RAMIREZ
VICEPRESIDENTE AMMN

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

Annexe 10. Procès-verbal du conseil d'administration de l'association
**Utilisation restreinte et confidentielle*

ASOCIACIÓN DE MUNICIPALIDADES
MALLECO NORTE
RENAICO · COLLIPULLI · ANGOL · ERCILLA

VALENTÍN VIDAL HERNANDEZ
TESORERO AMMN

CLAUDIO MUSRE CONTRERAS
SECRETARIO AMMN

NATALIA PEDREROS BASCUÑAN
DIRECTORA AMMN

VITOR DIAZ LOPEZ
DIRECTOR AMMN

PAULINA AGUILERA OYARZÚN
SECRETARIA EJECUTIVA
AMMN

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

**Utilisation restreinte et confidentielle*