



**“ACTUALIZACION PLADECO. PERIODO 2013-2017,
COMUNA DE LO ESPEJO”**

Segundo informe de avance:

- ♦ **Imagen-objetivo de la comuna**
- ♦ **Propuestas de estrategias de desarrollo**
- ♦ **Propuestas institución municipal**
- ♦ **Recomendaciones sobre participación**

Segunda parte

Santiago, noviembre del 2012

Equipo profesional SUR Profesionales Consultores

Gloria García
Felipe Reyes
Roberto Godoy
Alfredo Rodríguez
Alex Rosenfeld
Ximena Salas
Juan Carlos Scapini
Mario Villalobos
(Jefe de Proyecto)

Comisión técnica municipal PLADECO 2013-2017:

Alicia Araya Catalán¹
Alfredo Alcaíno Vargas
Fernando Díaz Ibarra
María Susana Farías
Patricio Galaz Bravo
Rosa Núñez Jiménez

¹ Coordinadora de la Comisión.

I N D I C E

| | |
|--|-----------|
| PRESENTACIÓN | 5 |
| PLAN DE DESARROLLO COMUNAL DE LO ESPEJO: IMAGEN-OBJETIVO DE LA COMUNA, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESPECÍFICOS | 6 |
| 1. Antecedentes y aproximación metodológica | 6 |
| 2. Taller de análisis prospectivo | 8 |
| 2.1 Principales tendencia de desarrollo: lo que va a ocurrir [si no se hace nada] | 8 |
| 2.2. Principales tendencias de desarrollo: <i>lo que puede ocurrir</i> | 9 |
| 2.3. En qué puede influir o qué puede hacer la organización municipal: acción positiva para alterar la senda de desarrollo | 10 |
| 3. Taller de construcción de la visión comunal | 13 |
| 3.1. Cómo se imagina la comuna de Lo Espejo en 10 años más | 13 |
| 3.2. Atributos que identificarían a la comuna | 14 |
| 3.3. Necesidades futuras que se deben satisfacer | 15 |
| 3.4. Nuevos productos y servicios | 15 |
| 3.5. Nuevas competencias o capacidades | 16 |
| 4. Taller de síntesis de la visión estratégica comunal | 17 |
| 5. Taller de definición de los lineamientos estratégicos | 19 |
| 5.1 Identidad, historia comunal y capital social | 19 |
| 5.2. Infraestructura y servicios | 20 |
| 5.3. Interconectividad e integración espacial y social | 20 |
| 5.4. Habitabilidad, mejoramiento de viviendas y oferta de nuevas viviendas | 21 |
| 5.5. Seguridad pública | 21 |
| 5.6. Comuna saludable y ambientalmente sustentable | 22 |
| 6. Imagen-objetivo: visión y misión comunal | 23 |
| 6.1. Lineamientos estratégicos | 24 |
| 6.2. Áreas de desarrollo estratégico | 24 |
| 6.3. Articulación entre los lineamientos estratégicos y las áreas de desarrollo | 24 |
| 7. Plan de acción: objetivos estratégicos y específicos | 25 |
| 7.1. Desarrollo económico y social | 25 |
| 7.2. Educación | 26 |
| 7.3. Salud | 27 |
| 7.4. Participación y seguridad ciudadana | 28 |
| 7.5. Desarrollo urbano, medioambiente y vivienda | 29 |
| 8. Propuesta institucional municipal | 30 |
| 8.1. Algunas características de los recursos humanos municipales. | 31 |
| 8.2. Recomendaciones | 32 |
| 8.2.1. Capacitación | 32 |
| 8.2.2. Temáticas de capacitación | 33 |

| | |
|--|-----------|
| 8.2.3. Gestión municipal | 33 |
| 9. Propuesta sobre la participación | 34 |
| 9.1. Estrategia de Gerencia Social | 34 |
| 9.2. Participación en la gestión del PLADECO | 35 |
| 9.2.1. Etapa de formulación | 35 |
| 9.2.2. Etapa de gestión del PLADECO | 36 |
| 9.2.3. Etapa de evaluación | 36 |

PRESENTACIÓN

En el transcurso del mes de noviembre del 2012, el equipo municipal con el apoyo de los profesionales de **SUR** Profesionales Consultores realizó un conjunto de actividades orientadas a definir la Imagen-Objetivo de la comuna de Lo Espejo (Visión y Misión). Estas consistieron en una jornada de planificación estratégica comunal y un conjunto de talleres para establecer los objetivos estratégicos y específicos de lo que será el plan de acción del PLADECO 2013-2017.

La jornada se realizó en dos días, el 09 y 10 de noviembre, en el Santuario de Schoenstatt (La Florida). En tanto que los talleres se efectuaron en la propia Municipalidad a partir del 26 de noviembre y concluyeron en el transcurso del mes de diciembre.

Este informe entrega los productos de este conjunto de actividades, que, en lo sustantivo, están referidos a: los resultados del taller de análisis prospectivo, los elementos constitutivos para la construcción de la Visión comunal, la Imagen-Objetivo de la comuna con las propuestas resultantes de Visión y Misión de la comuna de Lo Espejo, y finalmente, las definiciones avanzadas por las cinco comisiones municipales para las áreas estratégicas de desarrollo acordadas en la jornada.

Cabe señalar, que el proceso de elaboración del PLADECO ha cumplido con uno de sus requisitos fundamentales, ser participativo. Lo que se ha expresado en la realización de los encuentros consultivos con la comunidad, cuyos resultados han sido insumos para la formulación del PLADECO; la realización de la jornada de planificación estratégica en la que participaron más de 40 funcionarios y la constitución de cinco comisión con un total de 65 funcionarios municipales aproximadamente.

PLAN DE DESARROLLO COMUNAL DE LO ESPEJO: IMAGEN-OBJETIVO DE LA COMUNA, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESPECÍFICOS.

Hacia la construcción de un consenso estratégico para la elaboración del Plan de Desarrollo Comunal de Lo Espejo, desde la mirada del principal agente institucional de desarrollo local: la Ilustre Municipalidad de Lo Espejo

1. ANTECEDENTES Y APROXIMACIÓN METODOLÓGICA

El Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) es un instrumento de *planeación estratégica* que surge del encuentro, la participación y el consenso entre los actores locales con el objeto de visionar el territorio comunal y a partir de ello, definir los planes, proyectos y acciones útiles para alcanzar esa imagen deseada.

El PLADECO, según la ley N° 18.695 orgánica constitucional de Municipalidades, es el *instrumento rector del desarrollo en la comuna*, [que debe contemplar] *las acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad local y a promover su avance social, económico y cultural.*² De ahí que con frecuencia se la considera la *carta de navegación* que define los compromisos de desarrollo para un horizonte temporal dado --período 2013-2017 en el caso de Lo Espejo--, correspondiéndole a la Municipalidad animar este proceso de reflexión estratégica y una vez aprobado el Plan por el Concejo Municipal, debe gerenciar su implementación.

Desde esta perspectiva, uno de los insumos relevantes a la hora de elaborar este verdadero *plan maestro del desarrollo comunal* es la conocer la reflexión estratégica del equipo municipal –político y técnico- que asumirá en definitiva la tarea de implementar las acciones necesarias para concretar el Plan.

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que pueden llevar desde el presente (situación actual) a un futuro deseado. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro, sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra

De las diversas aproximaciones metodológicas que existen para el ejercicio de planeación se ha optado por impulsar un proceso de *planificación estratégica* de carácter participativo. Esta aproximación teórica se apoya en la convicción de que el futuro –en este caso, el de la comuna de Lo Espejo- será diferente del presente y en los actores locales se encuentra la habilidad de intervenir eficientemente la realidad y producir este cambio hacia la visión deseada.

² Artículo 7° de la ley N° 18.695, orgánica constitucional de Municipalidades (texto refundido, coordinado y sistematizado del 9 de Mayo de 2006). Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

La *planificación estratégica* aporta un instrumental que permite realizar de manera ordenada una discusión en la que se proyecta el futuro de la comuna, a partir de sus capacidades, recursos, limitaciones y potencialidades, poniendo especial atención en el entorno.

Esta reflexión estratégica permite además, que la organización que debe impulsar la concreción de esta visión utilice mejor los recursos existentes y sea más eficaz para alcanzar los objetivos propuestos.

En un territorio y en una organización trabajar sin sentido desorienta y confunde. Si las personas no le dan sentido a sus actividades presentan rendimientos decrecientes y se intensifican los conflictos interpersonales.

Para efectos de concretar la generación de los insumos que permiten articular una propuesta estratégica que oriente el desarrollo de la comuna se convocó a una *jornada de planeación estratégica* en la que participó el equipo directivo municipal y los profesionales y técnicos claves en la gestión institucional. En este espacio de reflexión estratégica, tuvieron además una destacada presencia y participación el Alcalde electo de la comuna y el Alcalde en ejercicio.

Los objetivos de la *jornada de planeación estratégica* fueron los siguientes:

- a. Realizar un ejercicio de *planeación estratégica* con el equipo directivo y los profesionales y técnicos claves de la Municipalidad, que contribuyera a construir un consenso estratégico, generado en forma participativa, sobre cuál es la comuna que se aspira a construir y cuál es el camino más indicado para alcanzarlo.
- b. Crear un espacio de confianza que sirva para desarrollar una reflexión estratégica a partir de la cual surjan las bases para elaborar *estrategias de desarrollo* para la comuna de Lo Espejo.

La *jornada de planeación estratégica* se realizó los días 9 y 10 de noviembre de 2012 en la comuna de La Florida, Santiago, y en ella se realizaron los siguientes talleres de trabajo, cuyos resultados se informan seguidamente, a saber:

- ♦ Taller de Análisis Prospectivo
- ♦ Taller de construcción de la Visión Comunal
- ♦ Taller de síntesis de la Visión Estratégica Comunal
- ♦ Taller de definición de los Lineamientos Estratégicos

2. TALLER DE ANÁLISIS PROSPECTIVO

*Hacia dónde va el desarrollo de la comuna de Lo Espejo
en 5 a 10 años más.*

En el marco de la *jornada de planificación estratégica comunal* y luego de presentado los principales resultados del Diagnóstico Comunal y de la Voz de la Ciudadanía, se realizó un *taller de Análisis Prospectivo* con el objeto de revisar las principales tendencias, acciones e impulsores –públicos y privados-- que impactan, condicionan y afectan el desarrollo de la comuna de Lo Espejo.

En este taller se examinó hacia dónde va el desarrollo de la comuna en un horizonte de 5 a 10 años plazo, considerando las siguientes categorías conceptuales de análisis:

- a. Qué va ocurrir *sí o sí*, a condición que no se haga nada, en 5 ó 10 años más.
- b. Qué puede ocurrir en 5 ó 10 años más (positivo y negativo).
- c. En qué podemos influir o qué podemos hacer para que algo ocurra o no ocurra.

A continuación se presentan los resultados del taller, debidamente sistematizados, y que dan cuenta de las principales tendencias y riesgos que impulsan y condicionan las opciones de desarrollo de la comuna de Lo Espejo.

2.1 Principales tendencia de desarrollo: lo que va a ocurrir [si no se hace nada]

- ♦ Se mantendrá la segmentación territorial de la comuna y una interconectividad limitada.
- ♦ Continuará siendo una comuna con marcada vocación residencial.
- ♦ Las opciones de desarrollo productivo de mediano y gran tamaño permanecerán fuertemente limitadas por la escasa disponibilidad de terrenos adecuados para el desarrollo de emprendimientos.
- ♦ Permanecerán o incluso se acrecentarán las limitaciones espaciales para el desarrollo de proyectos de infraestructura urbana de gran escala, como parques, equipamiento urbano y servicios comunitarios.
- ♦ Se registrarán avances en la preocupación social, comunitaria y económica por el cuidado y protección del medio ambiente.
- ♦ Aumento del microtráfico y de la exposición de la población al consumo de drogas: incremento en la escala de consumo.
- ♦ Disminución de la población infantil, adolescente y juvenil, e incremento de la población de adultos mayores. Lo anterior, como resultado de los fenómenos de migración de la población joven y del aumento de la expectativa de vida de la población adulta.

- ♦ Incremento en los niveles de violencia y vulnerabilidad social y familiar: exclusión, abandono y desprotección social.
- ♦ Aumento de los hogares con jefatura femenina.
- ♦ Desarrollo moderado de procesos de movilidad social. Surgimiento y consolidación de sectores medios emergentes, con alto riesgo que emigren por la falta de servicios y por los desplazamientos que deben realizar para obtener servicios de educación, empleo, esparcimiento y consumo.
- ♦ Estancamiento en la disminución de la pobreza, especialmente de la indigencia: constitución de un segmento poblacional de pobreza dura, con escasa sensibilidad a las políticas promocionales.
- ♦ Decaimiento sostenido de la educación pública municipal. Disminución de la matrícula, reducción de la cobertura, disminución de la calidad, incremento del déficit presupuestario y aumento de infraestructura educativa ociosa y con severas limitaciones y dificultades para el mantenimiento de la misma.
- ♦ Incremento, aunque moderado, de jóvenes profesionales.
- ♦ Aumento de la presión hacia los servicios de salud pública municipal, por incremento de la demanda de atenciones y nuevas prestaciones médicas (especializadas). Servicios de salud mixtos con centros de atención primaria y secundaria de salud.
- ♦ Se mantendrán las dificultades para la provisión de servicios médicos profesionales, especialmente los servicios con mayores niveles de especialización.
- ♦ Incremento en la escala y cobertura de los servicios municipales, especialmente prestaciones sociales, oferta de servicios culturales, apoyo a micro emprendimientos y servicios comunitarios.

2.2. Principales tendencias de desarrollo: *lo que puede ocurrir*

- ♦ El fin de la educación pública con provisión municipal y una significativa disminución de la oferta pública educacional.
- ♦ Desmunicipalización de la educación pública. Creación de agencias públicas específicas que operen la educación municipal.
- ♦ Disminución de la demanda por educación pública y aumento de la educación particular subvencionada.
- ♦ Aumento en la cobertura de servicios de salas cunas.
- ♦ Reconversión de los espacios e infraestructura destinada a establecimientos educacionales para proyectos deportivos, escuelas artísticas y otras iniciativas comunitarias.
- ♦ Se intensifica el déficit habitacional, se incrementa el hacinamiento y se deteriora la calidad y habitabilidad de las viviendas.
- ♦ Se mantiene la escasa oferta inmobiliaria por falta de interés de la inversión privada en proyectos habitacionales para la clase media emergente.

- ♦ Se profundiza el deterioro de las viviendas en condominios sociales: autoconstrucción, hacinamiento y falta de equipamiento.
- ♦ Avanza la provisión de servicios comunales, especialmente los de utilidad pública.
- ♦ Inversión pública sectorial en infraestructura y equipamiento social y comunitario.
- ♦ Continúa el desarrollo del comercio minorista, principalmente de subsistencia a través de micro-emprendimientos familiares.
- ♦ Se mantiene la escasa oferta de puestos de trabajo en la comuna.
- ♦ Se potencia la zona sur de Santiago como eje estratégico para el desarrollo y la gestión de los territorios comunales que lo integran.
- ♦ Perfeccionamiento y profundización de la asociatividad entre las comunas de la zona sur de Santiago: asociativismo por resultados.
- ♦ Cambios en los límites comunales de los territorios que conforman la zona sur de Santiago: se avanza hacia límites funcionales y culturales.
- ♦ Crece el riesgo de pérdida de la identidad comunal.
- ♦ En la *organización municipal* se impone una nueva mirada para enfrentar los desafíos que implica el desarrollo comunal. Surge una nueva forma de hacer gestión y se produce un cambio significativo en el estilo de hacer las cosas: visión estratégica, calidad de servicio y participación.
- ♦ Existe el riesgo que la *organización municipal* siga administrando servicios sin afectar decididamente las posibilidades y opciones reales de desarrollo de la comuna.
- ♦ Aumento de la calidad en la atención municipal.
- ♦ Continúa el trabajo municipal departamentalizado.

2.3. En qué puede influir o qué puede hacer la organización municipal: acción positiva para alterar la senda de desarrollo

- ♦ Fomentar y promover intensamente la organización de los vecinos: destinar recursos y otorgar prioridad política y de gestión al fortalecimiento del capital social comunal.
- ♦ Desarrollar y promover un estilo de gestión municipal que dé oportunidades a los vecinos y vecinas, que se acerque y acompañe los procesos de las organizaciones comunitarias, que desarrolle una intervención activa en las escuelas y que promueva la información, la participación y la transparencia.
- ♦ Promover el trabajo en red en todos los estamentos, unidades y componentes del municipio.
- ♦ Apostar por un trabajo coordinado e integrado entre los distintos departamentos y áreas de la Municipalidad.
- ♦ Desarrollo de una cultura interna que promueva y premie el trabajo en equipo.
- ♦ Generar programas municipales integrales.

- ♦ Mejoramiento y creación de plazas (áreas verdes) con la participación de los vecinos en el diseño, implementación y cuidado.
- ♦ Mejorar la infraestructura educacional y mejorar la gestión de los establecimientos educacionales.
- ♦ Desarrollar programas innovadores que contribuyan a disminuir las brechas de calidad en la oferta de los servicios educacionales.
- ♦ Generar una estructura educacional renovada.
- ♦ Elaborar planes y políticas de abastecimientos de medicamentos e insumos médicos que contribuyan a mejorar la percepción ciudadana sobre la calidad de los servicios de atención primaria de salud.
- ♦ Incentivar la presencia regular de los distintos equipos municipales en el territorio comunal.
- ♦ Promover el desarrollo de la cultura y las artes en diversos territorios de la comuna (descentralización de la oferta cultural).
- ♦ Recuperar espacios deportivos.
- ♦ Fortalecer el interés y preocupación comunitaria por lo ecológico.
- ♦ Desarrollar una política local que fomente y apoye institucionalmente los micro-emprendimientos comunales, especialmente para las mujeres jefas de hogar.
- ♦ Reconversión y recuperación de espacios educacionales (para fines artísticos, culturales y deportivos).
- ♦ Recuperación de los espacios públicos tradicionales (Av. La Feria, Av. Central, entre otros).
- ♦ Mantener los espacios de discusión y reflexión colectiva que comenzaron con el PLADECO, tanto a nivel comunitario como organizacional.
- ♦ Mejorar los sistemas y mecanismos de comunicación de la Municipalidad (comunicación interna y externa).
- ♦ Reestructuración de las Direcciones Municipales, adecuándola a los desafíos estratégicos que plantea el PLADECO.
- ♦ Implementar políticas locales en torno a los siguientes grupos objetivos: mujeres, infancia, jóvenes y adultos mayores.
- ♦ Mejorar la gestión municipal a través de políticas locales en las áreas de desarrollo social, salud, educación y cultura.
- ♦ Activar la coordinación entre las diferentes Unidades Municipales (direcciones y departamentos municipales) por áreas de desarrollo (urbano, social, económica, salud y educación).
- ♦ Reforzar la oferta de servicios para los adultos mayores: Centro del Adulto Mayor, Plan de Salud del Adulto Mayor y Centro Geriátrico.
- ♦ Contribuir a desarrollar un Centro Cívico y de Servicios que satisfaga de manera integral y con calidad las necesidades de la comunidad local.

- ♦ Trabajar en asociatividad con los municipios vecinos para atraer recursos financieros externos, tanto público como privados.
- ♦ Potenciar las capacidades del municipio en términos de equipos técnicos especializados.
- ♦ Conectar la gestión y desarrollo local de Lo Espejo con la Estrategia de Desarrollo Regional.
- ♦ Mejorar la calidad de vida de los habitantes de la comuna de Lo Espejo a través de mejoramientos en el entorno urbano y en la prestación de servicios (áreas verdes, aceras, iluminación, aseo comunal, eliminación de micro-basurales, etc.).
- ♦ Respecto del hacinamiento, implementar programas de densificación predial con la posibilidad de subdividir los terrenos.
- ♦ Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida intra-domiciliaria: mejoramiento de techumbre, eliminación de termitas, cuidado o acompañamiento de adultos mayores y de personas con movilidad reducida.
- ♦ Desarrollar un inventario actualizado de fuentes de financiamiento externas, dependiendo de las áreas estratégicas en que se busca intervenir.
- ♦ Equipos técnicos con capacidad de formulación de proyectos, gerenciamiento y lobby para atraer recursos financieros externos.
- ♦ Incorporar a la comunidad en la toma de decisiones.
- ♦ Actualización del Plan Regulador Comunal a través de un proceso estratégico, participativo e informado.

3. TALLER DE CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN COMUNAL

Cómo queremos que sea la comuna de Lo Espejo en 5 a 10 años más.

Luego de presentados los resultados del Análisis Prospectivo se realizó el taller para construir colectivamente la Imagen-Objetivo de la comuna, esto es, visualizar la imagen de futuro de Lo Espejo en 5 a 10 años plazo.

El *taller para la construcción de la Visión Comunal* consistió en un ejercicio participativo y estratégico a través del cual los principales líderes de la organización y sus equipos profesionales y técnicos visionaron en torno al sueño de comuna que aspiran construir y en el cual se utilizaron las siguientes categorías de análisis:

- a. ¿Cómo se imagina la comuna de Lo Espejo en 10 años más?
- b. Escriba tres atributos con los que le gustaría que se identificara en el futuro a la comuna de Lo Espejo.
- c. ¿Qué otras necesidades futuras se deben satisfacer?
- d. Nuevos productos y/o servicios que se deben brindar (desde el espacio local e institucional).
- e. Nuevas competencias o capacidades a desarrollar para lograr el liderazgo y alcanzar la Imagen-Objetivo deseada.

Seguidamente se presentan los resultados que dan cuenta del proceso de construcción de la *Visión Comunal*:

3.1. Cómo se imagina la comuna de Lo Espejo en 10 años más

- ♦ Una comuna residencial con viviendas mejoradas y conservadas: Con edificios renovados en altura, de 3 a 4 pisos, tal como se pensó y diseñó el pueblo de Lo Espejo.
- ♦ Una comuna con una adecuada conectividad: conectada con la ciudad e interconectada entre sus diversos territorios.
- ♦ Con planificación urbana y territorial.
- ♦ Con Metro a través de la Av. Américo Vespucio.
- ♦ Con un metro-tren (EFE) subterráneo.
- ♦ Con un Centro Cívico moderno e integrado al paisaje comunal –construido en los terrenos en que se emplaza actualmente el persa automotriz--.
- ♦ Con un *centro comercial* activo, amigable con el entorno, con servicios y actividades comerciales que expresen y reflejen la identidad comunal.

- ♦ Con un polo de desarrollo industrial y de emprendimiento vigoroso e innovador, emplazado en los terrenos del MERSAN.
- ♦ El pueblo de Lo Espejo transformado en un barrio típico y de interés patrimonial.
- ♦ Lo Espejo sin campamentos y sin el *barrio chino*.
- ♦ Una comuna segura para vivir, invertir y circular.
- ♦ Con áreas verdes adecuadamente construidas y mantenidas, usadas intensamente por los vecinos.
- ♦ Con equipamiento deportivo y recreacional. Que promueve el deporte, la recreación y el encuentro.
- ♦ Con espacios para el desarrollo de deportes competitivos.
- ♦ Una comuna limpia, saludable y preocupada del medio ambiente.
- ♦ Con ciclovías y espacios de encuentro ciudadano.
- ♦ Con un terminal de buses provincial o intercomunal.
- ♦ Con centros de salud equipados con nuevas tecnologías y centrado en la prevención.
- ♦ Con una educación pública integradora, que moviliza las capacidades y talentos de sus estudiantes y promotora de ciudadanos activos y comprometidos con el bienestar del país y de su comunidad.
- ♦ Con una comunidad participativa, organizada, empoderada y comprometida con el desarrollo colectivo de Lo Espejo.
- ♦ Con igualdad de oportunidades: que posibilite y amplíe las opciones y perspectivas de desarrollo de su gente.
- ♦ Una comuna que produce e incentiva liderazgos y talentos.
- ♦ Una comuna que reconoce y promueve su historia, su gente, su diversidad social, cultural y étnica.
- ♦ Con identidad.
- ♦ Lo Espejo un lugar deseable para vivir.

3.2. Atributos que identificarían a la comuna

- ♦ Acogedora, inclusiva e integradora.
- ♦ Participativa.
- ♦ Limpia.
- ♦ Verde.
- ♦ Respetuosa y protectora del medio ambiente: libre de contaminación.
- ♦ Segura: libre de violencia.

- ♦ Centrada en las personas.
- ♦ Preocupada de sus adultos mayores y de sus mujeres emprendedoras.
- ♦ Gente de trabajo.
- ♦ Solidaria.
- ♦ Promotora de talentos e innovadora.

3.3. Necesidades futuras que se deben satisfacer

- ♦ Equipamiento urbano e infraestructura: áreas verdes, áreas deportivas, servicios comunales y equipamiento.
- ♦ Comercio y servicios públicos.
- ♦ Calidad de vida.
- ♦ Migración comunal de la población infantil y juvenil.
- ♦ Envejecimiento de la población: servicios para las personas mayores.
- ♦ Esparcimiento y recreación.
- ♦ Cultura.
- ♦ Educación pública de calidad, con alta integración social.
- ♦ Educación Técnica-Profesional de excelencia, conectada con las necesidades y demandas del sector productivo –presentes y futuras--.
- ♦ Preuniversitario municipal de calidad.
- ♦ Salud Municipal familiar, comunitaria y de calidad.
- ♦ Transporte público de calidad.
- ♦ Gerenciamiento del desarrollo local.

3.4. Nuevos productos y servicios

- ♦ Generar una estrategia y un plan de acción que promueva y refuerce la integración de la comuna con las demás comunas de la zona sur de Santiago (Ciudad Sur).
- ♦ Desarrollar un plan de infraestructura, equipamientos y servicios.
- ♦ Desarrollar un plan que permita atraer inversión privada.
- ♦ Potenciar la capacidad institucional para la postulación a la inversión pública.
- ♦ Fomentar y desarrollar capacidades para la generación de alianzas público-privadas.
- ♦ Incentivar el emprendimiento comunal.

- ♦ Promover y desarrollar una oferta de servicios culturales.
- ♦ Fomentar estilos de vida saludables: alimentación saludable, cuidado nutricional, deporte y esparcimiento.
- ♦ Limitar a lo estrictamente necesario las acciones asistenciales.
- ♦ Definir políticas públicas locales para prevenir el consumo y tráfico de drogas, el embarazo adolescente, la deserción escolar y la violencia familiar.
- ♦ Generar e implementar una política integral de cuidado, promoción y valoración social de los adultos mayores.
- ♦ Promover estrategias que incentiven el autocuidado y la seguridad vecinal.
- ♦ Trabajar por una comuna ecológica.
- ♦ Fomentar e incentivar el reciclaje.

3.5. Nuevas competencias o capacidades

- ♦ Una Municipalidad con visión estratégica, que gerencia, articula y promueve el desarrollo.
- ♦ Una Municipalidad que promueve un estilo de gestión colaborativo, integrado, con amplios espacios institucionales de coordinación, que incentiva y promueve las buenas prácticas de gestión, orientado a resultados, innovador y eficiente.
- ♦ Una *organización municipal* orientada a la satisfacción de sus usuarios y que desarrolla e implementa una política de ingresos innovadora, flexible y permanentemente sujeta a evaluación. Con capacidades y recursos efectivos para levantar ingresos.
- ♦ Un *equipo municipal* comprometido con el desarrollo comunal, con vocación pública, con capacidades técnicas y fuertemente orientado a la satisfacción de sus clientes (usuarios y vecinos).
- ♦ Liderazgo y trabajo en equipo. Trabajo en redes colaborativas. Concertación público-privada.
- ♦ Comunicación, información y tecnologías.
- ♦ Clima laboral agradable y buen trato.
- ♦ Planificación y gestión de recursos: sistema de seguimiento de la gestión y evaluación de resultados.
- ♦ Transparencia.
- ♦ Mejoramiento continuo de los procesos, sistemas y servicios.
- ♦ Política de recursos humanos: promoción, incentivos y recompensas.

4. TALLER DE SÍNTESIS DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA COMUNAL

Hacia la construcción de un consenso estratégico de la Visión Comunal.

La *Visión* es la imagen del futuro de la comuna.³ Está referida a un sueño generado por los líderes de la organización y que considera en su gestación un proceso participativo en el que se involucra a la ciudadanía organizada y no organizada. Se tratar, en definitiva, de una declaración formal de lo que se espera lograr en el futuro, en función de los espacios que genera el entorno y de las propias capacidades y competencias de la institución.

Desde el punto de vista del espacio local, la *Visión* es construida por los agentes de desarrollo y en ella deben confluir los intereses, demandas y expectativas de los actores económicos, culturales, sociales y comunitarios. La Municipalidad, como principal agente institucional del desarrollo local, debe animar este proceso de reflexión colectiva y luego definir la ruta a través de cual se llegará a la imagen deseada, imprimiendo velocidad, realismo y capacidad de adaptación a este proceso. Desde el punto de vista institucional, la *Visión* permite crear una comunidad de intereses que impulsa a los actores, los aleja de la gestión de lo cotidiano y los coloca en un mundo de oportunidades y retos.

Una vez que fueron puestos en común los elementos que sirven para construir analíticamente la *Visión* y que surgieron como resultado del taller de construcción de la *Visión* comunal, los participantes de la jornada se abocaron a un ejercicio de síntesis cuyo propósito fue construir un consenso estratégico sobre cuál es la comuna que se aspira a construir.

Para tal efecto se realizó un taller de síntesis de la *Visión* Estratégica comunal a través del cual se invitó a los participantes a consensuar una declaración formal que respondiera a la siguiente invitación:

Si usted estuviera fuera de Chile durante los próximos 10 años, cómo le gustaría encontrar la comuna de Lo Espejo a su regreso.

La propuesta formulada movilizó la energía creativa de los participantes de la jornada quienes en un ambiente de confianza, amplitud de mirada y con visión estratégica acordaron y pusieron en común las siguientes formulaciones:

- ♦ *“Lo Espejo, una comuna con historia, segura y conectada al mundo”*
- ♦ *“Una comuna con infraestructura que satisfaga las necesidades de sus vecinos y conectada con la ciudad: participativa, segura, saludable e innovadora”*
- ♦ *“Comuna con identidad histórica, inclusiva, democrática, comprometida con su medio ambiente, para vivir mejor”*
- ♦ *“Lo Espejo: con historia, satisface el presente y sueña con el futuro”*

³ En la planificación estratégica aplicada a una organización, la visión es la imagen de futuro de ésta y es formulada por sus miembros líderes.

- ♦ *“Una comuna residencial, con infraestructura y servicios, que satisfaga plenamente las necesidades de la comunidad”*
- ♦ *“Lo Espejo crea... Crea en Lo Espejo”*

5. TALLER DE DEFINICIÓN DE LOS LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Líneas de Acción Estratégicas para el desarrollo comunal de Lo Espejo.

Las diversas propuestas de *Visión Comunal* permitieron relevar los ejes estratégicos que articularán el PLADECO y desde los cuales se definirán los objetivos estratégicos y específicos, así como también su plan de acción.

A partir de estos ejes se definieron colectivamente los *Lineamientos Estratégicos* que permiten identificar las áreas estratégicas de desarrollo y el conjunto de decisiones y criterios por los cuales se orientará la organización para alcanzar la imagen deseada.

Los *lineamientos estratégicos* definidos fueron los siguientes:

- ♦ Identidad, historia comunal y capital social.
- ♦ Infraestructura y servicios.
- ♦ Interconectividad e integración espacial y social.
- ♦ Habitabilidad, mejoramiento de viviendas y oferta de nuevas viviendas.
- ♦ Seguridad pública.
- ♦ Comuna saludable y ambientalmente sustentable.
- ♦ Educación, movilidad social e innovación.

Una vez identificados los *Lineamientos Estratégicos* se realizó un taller para definir las Líneas de Acción en el cual se abordaron las siguientes categorías de análisis⁴:

- ♦ Qué debemos hacer para cada Lineamiento Estratégico.
- ♦ Cómo lo debemos hacer.

El resultado de este trabajo colectivo es el siguiente.

5.1 Identidad, historia comunal y capital social

- ♦ Promover el estudio y la difusión de las diferentes etapas históricas que marcan el nacimiento y desarrollo de Lo Espejo, desde su participación en las batallas de la Independencia Nacional, hasta la generación y consolidación de sus asentamientos humanos, incluyendo la acción de los movimientos sociales que fueron poblando estos territorios.

⁴ En este taller no se abordó la parte relativa a Salud y el lineamiento estratégico vinculado con la Educación Pública.

- ♦ Rescatar la identidad y el espíritu libertario y fundacional de los movimientos poblacionales que dieron origen a los asentamientos humanos en las poblaciones José María Caro, Santa Olga, Santa Adriana y Clara Estrella.
- ♦ Relevar la historia económica y social que acompañó el desarrollo de estas migraciones.
- ♦ Promover la memoria colectiva a través de trabajos audiovisuales, literarios y expresiones plásticas.
- ♦ Revitalizar y promover la organización de los vecinos y vecinas de la comuna, especialmente de los asentamientos humanos más tradicionales, generando mística, identidad y sentido de futuro.
- ♦ Establecer una alianza estratégica entre la Municipalidad y la comunidad organizada, haciéndose socios de las estrategias de desarrollo y conservación patrimonial.

5.2. Infraestructura y servicios

- ♦ Diseñar e implementar un *plan maestro de desarrollo de infraestructura y servicios comunales*, formulado en forma participativa.
- ♦ Establecer una Gerencia para la implementación de dicho *plan maestro*, dotada de los recursos institucionales y humanos que asegure su ejecución.
- ♦ Elaborar un *sistema de seguimiento y rendición de cuentas del plan maestro*, con hitos verificables y sujeto a evaluación.
- ♦ Promover una alianza estratégica público-privada para la implementación del *plan maestro*.
- ♦ Desarrollar capacidades institucionales para el diseño y postulación de proyectos a fondos externos que permitan ir concretando las etapas del *plan maestro*.
- ♦ Contar con capacidades técnicas y equipos profesionales y técnicos que se comprometan activamente en la ejecución del *plan maestro*.
- ♦ Generar todas las facilidades institucionales que sean posibles y necesarias para atraer inversión pública y privada a la comuna.

5.3. Interconectividad e integración espacial y social

- ♦ Impulsar la consolidación del Centro Cívico Comunal a partir del actual emplazamiento del Edificio Consistorial.
- ♦ Promover la prolongación de Línea 4 del Metro, desde Gran Avenida hasta Maipú, generando un eje de circulación a través de la plataforma central de la Autopista Américo Vespucio.
- ♦ Impulsar la construcción de pasos sobre nivel que contribuyen a conectar espacios actualmente desconectados: Salvador Allende y Eduardo Frei.
- ♦ Promover la construcción de la línea férrea subterránea.
- ♦ Desarrollar un *plan de recuperación y mejoramiento de los espacios y del equipamiento público*.

5.4. Habitabilidad, mejoramiento de viviendas y oferta de nuevas viviendas

- ♦ Elaborar un nuevo Plan Regulador de la Comuna de Lo Espejo construido como resultado de un trabajo con amplia participación ciudadana, técnicamente viable y atractivo para los inversionistas.
- ♦ Fortalecer las acciones catastrales al interior de la Municipalidad con el objeto de contar con información confiable y actualizada que permita dimensionar los déficits habitacionales que existen en la comuna y la capacidad disponible para la ejecución de proyectos inmobiliarios.
- ♦ Generar información sobre el estado de materialidad de las viviendas, condiciones de allegamiento y hacinamiento existentes en la comuna, principalmente en las viviendas y condominios sociales.
- ♦ Constituir un equipo de gestión municipal para proyectos de mejoramiento y de nuevas viviendas.
- ♦ Favorecer la inversión privada y el desarrollo de proyectos inmobiliarios.
- ♦ Evaluar el cambio de uso de suelo y de destino de áreas actualmente destinadas a servicios con poco impacto comunal.
- ♦ Generar estrategias sustentables para atraer la inversión de recursos en programas de habitabilidad: recuperación de viviendas.
- ♦ Desarrollar una estrategia de involucramiento activo de la ciudadanía en los proyectos inmobiliarios y de mejoramientos de la habitabilidad de las viviendas.

5.5. Seguridad pública

- ♦ Desarrollar programas e intervenciones socio-comunitarias que promuevan la formación de lazos entre los habitantes de la comuna, generen identidad de barrios y desarrollen acciones positivas de autocuidado.
- ♦ Generar e incentivar la creación de organizaciones vecinales y comunitarias que administren los espacios públicos: políticas de uso compartido con consejos de administración.
- ♦ Fortalecimiento de una alianza estratégica entre el municipio y la comunidad para la promoción, defensa y cuidado de los barrios.
- ♦ Fortalecer los vínculos y el trabajo conjunto y comunitario con Carabineros de Chile.
- ♦ Mejorar la inversión comunal en seguridad vial.
- ♦ Diseñar e implementar un programa de “Pasajes Seguros”.
- ♦ Mejorar el alumbrado público peatonal y de espacios públicos, poniendo énfasis en las acciones de mantenimiento de los mismo.
- ♦ Desarrollar programas de seguridad vecinal: alarmas comunitarias, rondas vecinales, entre otras iniciativas.

5.6. Comuna saludable y ambientalmente sustentable

- ♦ Desarrollar un plan de forestación de Lo Espejo: *cada habitante un árbol*.
- ♦ Elaborar e implementar un *plan de reciclaje comunal*.
- ♦ Promover una cultura vecinal de cuidado y protección del medio ambiente.

6. IMAGEN-OBJETIVO: VISIÓN Y MISIÓN COMUNAL

Lo Espejo es una comunidad segmentada territorialmente por la línea férrea y por las autopistas interurbanas, con escasez de equipamiento, infraestructura y servicios. De fácil conectividad con los centros urbanos de la ciudad, pero con limitada conectividad interna. Con alta homogeneidad social y con un fuerte capital cultural e histórico que viene dado por su eje territorial fundacional y estructurante: el pueblo de Lo Espejo y los asentamientos poblacionales más tradicionales como son las poblaciones José María Caro, Santa Olga, Lo Sierra, Santa Adriana y Clara Estrella.

Lo Espejo también es una localidad eminentemente residencial, densamente poblada, en donde coexisten algunos barrios consolidados de clase media, con condominios sociales que se caracterizan por la falta de servicios y de espacios públicos, por viviendas precarias, de escasa superficie, con un alto nivel de allegamiento y con limitadas potencialidades de expansión y mejoramiento.

El Espejo presenta una estructura económica y productiva altamente dependiente del comercio detallista, con bajos niveles de emprendimiento, que genera poco empleo y que posee capacidades limitadas para la conformación de polos de desarrollo productivo y de comercio de mayor tamaño, principalmente por la escasa disponibilidad de espacios adecuados para su emplazamiento.

Lo Espejo posee una comunidad social con bajos niveles de participación y organización, con un importante segmento de su población dependiente de las políticas públicas compensatorias y con limitadas opciones de movilidad e integración social. Su población vive fuertes presiones migratorias, lo que condiciona aún más sus posibilidades de desarrollo, acentuando los procesos de envejecimiento poblacional y la demanda por servicios sociales y comunales de salud, protección y cuidado.

Sin embargo, a partir de su historia y de su identidad colectiva, Lo Espejo sueña con un futuro mejor para todos sus habitantes.

Visión comunal

Lo Espejo, una comuna con historia e identidad.

Que reconoce y promueve las capacidades y talentos de su gente y de su comunidad.

Una comuna participativa, limpia, saludable y preocupada del medio ambiente. Segura para vivir, emprender y circular.”

Misión comunal

Queremos construir una comunidad de personas que cree en la colaboración, apuesta por el trabajo colectivo, la innovación, la participación y la solidaridad. Que cuenta con servicios e infraestructura de calidad. Emprendedora, conectada e integrada social y espacialmente.

6.1. Lineamientos estratégicos

- ♦ Identidad, historia comunal y capital social.
- ♦ Infraestructura y servicios.
- ♦ Interconectividad e integración espacial y social.
- ♦ Habitabilidad, mejoramiento de viviendas y oferta de nuevas viviendas.
- ♦ Seguridad pública.
- ♦ Comuna saludable y ambientalmente sustentable.
- ♦ Educación, movilidad social e innovación.

6.2. Áreas de desarrollo estratégico

- ♦ Desarrollo social y económico.
- ♦ Educación.
- ♦ Salud.
- ♦ Participación y seguridad ciudadana.
- ♦ Desarrollo urbano, medio ambiente y vivienda.

6.3. Articulación entre los lineamientos estratégicos y las áreas de desarrollo

| Lineamiento estratégico | Área de desarrollo |
|--|---|
| Identidad, historia comunal y capital social. | Desarrollo social y económico. Participación y seguridad pública. |
| Infraestructura y servicios. | Desarrollo social y económico. Desarrollo urbano, medio ambiente y vivienda. Participación y seguridad pública. |
| Interconectividad e integración espacial y social. | Desarrollo social y económico. Desarrollo urbano, medio ambiente y vivienda. |
| Habitabilidad, mejoramiento de viviendas y oferta de nuevas viviendas. | Desarrollo Urbano, Medio Ambiente y Vivienda. |
| Seguridad pública. | Participación y seguridad pública. |
| Comuna saludable y ambientalmente sustentable. | Salud. Desarrollo urbano, medio ambiente y vivienda. |
| Educación, movilidad social e innovación. | Educación. Desarrollo social y económico. |

7. PLAN DE ACCIÓN: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESPECÍFICOS

Desde el lunes 26 de noviembre del 2012 comenzaron a funcionar las comisiones responsables de elaborar el plan de acción del PLADECO, las que se han organizado por cada área de desarrollo estratégico.

Los resultados preliminares al momento de elaborar el presente informe de avance son los siguientes.

7.1. Desarrollo económico y social

| Área estratégica de desarrollo | Objetivos estratégicos | Objetivos específicos |
|---|---|--|
| 1. DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL | 1.1. Generar políticas, programas, proyectos e iniciativas sociales locales con participación de los actores, para estimular la promoción humana, enfoque de derechos, el carácter integral, innovador e inclusivo, para mejorar la calidad de vida de la población de la comuna. | 1.1.1. Diseñar políticas locales hacia la mujer e incorporar enfoque de género en los programas institucionales. |
| | | 1.1.2. Elaborar una Política para la Infancia/Adolescencia, Adultos Mayores y Discapacitados, y articular trabajo en “red” e intersectorial con fines de promoción y protección social. |
| | | 1.1.3. Promover la asociatividad y establecer programas deportivos que estimulen un estilo de vida saludable en términos integrales. |
| | | 1.1.4. Establecer mecanismos oportunos de detección, acogida y derivación de situaciones sociales extremas: pacientes psiquiátricos, personas en situación de calle, personas en abandono diurno, discapacidad intelectual, entre otros. |
| | | 1.1.5. Generar una Política de cultura que fomente la creación, organización, acceso, y actividades que promuevan la identidad y desarrollen el acervo cultural de las personas. |
| | 1.2. Contribuir a mejorar las oportunidades económicas de la población, a través de la capacitación, empleabilidad y el desarrollo del emprendimiento en la comuna. | 1.2.1. Fomentar el desarrollo productivo de la micro y pequeña empresa de Lo Espejo, así como del emprendimiento local. |
| | | 1.2.2. Establecer redes de asociatividad productivas con los demás territorios del Sur de Santiago y consensuar una estrategia común de desarrollo económico local. |
| | | 1.2.3. Generar políticas de fomento productivo para impulsar las capacidades de empleabilidad de la fuerza de trabajo, sea de autoempleo o de trabajo dependiente. |

7.2. Educación

| Área estratégica de desarrollo | Objetivo estratégico | Objetivos específicos |
|--------------------------------|--|---|
| <p>2. EDUCACIÓN</p> | <p>2.1. Construir un sistema de educación municipal integral y participativo, centrado en el desarrollo de los y las estudiantes a contar desde la primera infancia.</p> | <p>2.1.1. Ejercer un liderazgo situacional en la gestión municipal de educación por parte de los directivos del DEM y los establecimientos.</p> |
| | | <p>2.1.2. Articular los objetivos de aprendizaje según la etapa de formación –pre-básica, básica y media–, implementando un modelo pedagógico que comprenda metodologías de enseñanza innovadoras.</p> |
| | | <p>2.1.3. Rediseñar las ofertas programáticas JEC y extra-escolar acorde con las necesidades e interés de los estudiantes y articuladas con la propuesta educativa innovadora.</p> |
| | | <p>2.1.4. Realizar perfeccionamiento y capacitación para el personal docente y asistentes de la educación, articulados con una metodología educativa innovadora con aplicación y evaluación.</p> |
| | | <p>2.1.5. Diseñar planes de convivencia escolar en todos los establecimientos municipales, con el fin de mejorar las interacciones entre los miembros de la comunidad educativa, promover la participación de los Centros de Apoderados y vincularse a las redes sociales de apoyo.</p> |
| | | <p>2.1.6. Evaluar las necesidades para implementar mejoramientos y ampliaciones de infraestructura, equipamiento y tecnología para alcanzar óptimas condiciones físicas para el proceso educativo y bienestar de los estudiantes.</p> |

7.3. Salud

| Área estratégica de desarrollo | Objetivo estratégico | Objetivos específicos |
|--------------------------------|---|---|
| <p>3. SALUD</p> | <p>3.1. Generar un sistema de salud comunal que garantice una atención de calidad, en el contexto del proceso de acreditación de los prestadores de salud, caracterizado por ser desburocratizado, con recursos humanos competentes, que hace un uso eficaz de los recursos financieros y tecnológicos; y funcione conectado en redes (sinergia).</p> | <p>3.1.1. Reestructurar el sistema de salud orgánica y administrativamente para conferirle competencias de gestión, dotación de personal capacitado y procesos expeditos que lo prepare para la acreditación de los prestadores de salud.</p> |
| | | <p>3.1.2. Estructurar los procesos de adquisiciones y convenios para dar pronta respuesta a los requerimientos de la comunidad, mediante una maximización, uso eficiente y transparente de los recursos.</p> |
| | | <p>3.1.3. Establecer una política de RRHH cuyos énfasis sean los procesos de selección y capacitación del personal, que se orienten al aseguramiento de la calidad y oportunidad de la atención.</p> |
| | | <p>3.1.4. Potenciar los equipos de cabecera para una atención integral y continua, enfatizando en la población vulnerable: infancia, mujer y adulto mayor.</p> |
| | | <p>3.1.5. Diseñar estrategias innovadoras y de mayor impacto en los programas de promoción de salud, salud mental, conductas adictivas y atención a pacientes postrados.</p> |
| | | <p>3.1.6. Diseñar dispositivos de atención de salud dirigidos a la población adolescente con estrategias apropiadas y oportunas a sus problemáticas específicas.</p> |

7.4. Participación y seguridad ciudadana

| Área estratégica de desarrollo | Objetivos estratégicos | Objetivos específicos |
|--|--|--|
| <p style="text-align: center;">4. PARTICIPACIÓN Y SEGURIDAD CIUDADANA</p> | <p>4.1. Promover la participación democrática de la comunidad para impulsar el desarrollo de la comuna y mejorar la calidad de vida de sus habitantes, mediante mecanismos de planificación, consultas, control social y construcción conjunta.</p> | <p>4.1.1. Elaborar un diseño de gestión comunal que involucre la participación ciudadana en forma transversal.</p> |
| | | <p>4.1.2. Fomentar el funcionamiento y creación de organizaciones sociales y la promoción de nuevos liderazgos.</p> |
| | <p>4.2. Generar una política de seguridad ciudadana integral que incorpore la institución municipal, programas estatales y comunidad; dotándola de un soporte político-técnico-administrativo para mejorar las condiciones de seguridad de la comunidad.</p> | <p>4.2.1. Crear la unidad de seguridad ciudadana, incorporándola a la institución municipal.</p> |
| | | <p>4.2.2. Elaborar una política de seguridad ciudadana integral que incorpore la participación de la comunidad.</p> <p>4.2.3. Generar acciones de coordinación y proyectos que tiendan a mejorar las condiciones de seguridad de la comunidad, en términos de prevención, promoción, intervención situacional, seguridad pública, y en materias de tratamiento y rehabilitación.</p> |

7.5. Desarrollo urbano, medioambiente y vivienda

| Área estratégica de desarrollo | Objetivos estratégicos | Objetivos específicos |
|--|---|--|
| <p style="text-align: center;">5. DESARROLLO URBANO, MEDIO AMBIENTE Y VIVIENDA.</p> | <p>5.1. Desarrollar la infraestructura y equipamiento comunal recuperando y creando espacios de encuentro y de convivencia comunitaria a partir de un principio de sustentabilidad ambiental.</p> | 5.1.1. Recuperar y gestionar las áreas verdes y espacios actualmente sin uso o en mal estado. |
| | | 5.1.2. Recuperar y gestionar espacios e infraestructura en mal estado o sin uso. |
| | | 5.1.3. Recuperar espacio público en ex-campamento Las Turbinas. |
| | | 5.1.4. Recuperar espacio público en Santa Adriana, Programa Barrio Vulnerables |
| | <p>5.2. Mejorar la calidad de viviendas y su entorno inmediato, a partir de un principio de habitabilidad y sustentabilidad ambiental.</p> | <p>5.2.1. Conformar una entidad <i>prestadora de servicios de asistencia técnica</i> (PSAT) para gestionar proyectos de mejoramiento habitacional.</p> |

8. PROPUESTA INSTITUCIONAL MUNICIPAL

La formulación de un PLADECO se orienta, en lo sustantivo, a impulsar el desarrollo de una comuna-territorio mediante un proceso integral, que comprende un conjunto de ámbitos o áreas consideradas estratégicas (educación, desarrollo económico-productivo, desarrollo urbano-territorial, entre otros), que favorezcan la generación de oportunidades a las personas y organizaciones que comparten ese espacio ya sea como habitantes o agentes económicos, sociales y de servicios.

Así, el PLADECO en su proceso de gestión y aplicación ha de compatibilizar intereses diversos de las personas y sus familias, las instituciones del Estado, las empresas privadas (independiente de su tamaño), organizaciones sociales e intermedias (como ONG). Las oportunidades se expresan en mejorar la calidad de vida, ampliar y desarrollar negocios, cumplir con funciones de apoyo y fomento a las anteriores. Además, hay que considerar que en estos procesos se despliegan y movilizan capacidades y recursos a favor del bien común, en gran parte a cargo de organismos públicos.

En el caso del desarrollo local se trata de un proceso acumulativo, permanente y creciente de *“expansión de capacidades de personas y grupos que habitan una determinada localidad (barrio, población, comuna) y que, para hacer frente a sus problemas, satisfacer sus necesidades, mejorar su calidad de vida y controlar crecientemente sus condiciones de existencia, aprovechan los recursos locales disponibles en la realización de actividades que permitan el logro de estos objetivos”* (Ramírez Alujas:2002).⁵ En definitiva, la Municipalidad, mediante la gestión del PLADECO genera oportunidades a los diversos actores propiciando lograr sus respectivas expectativas.

Lo anterior, requiere de equipos municipales que, por una parte, participen activamente en el proceso de gestión del PLADECO tanto institucionalmente --generando iniciativas y participando activamente en la gestión del plan--, como fomentando la participación comunidad. Por otra parte, los miembros del equipo municipal deben movilizar sus competencias técnicas para que el resultado de sus labores sea eficiente y eficaz.

Lo anterior es conducente a que los funcionarios sean capaces de enfrentar sus responsabilidades con una concepción moderna de la gestión municipal, que podría sintetizarse en: i) apertura a la comunidad, trabajar con ella y dar respuesta a sus requerimientos e inquietudes; y ii) constituir *equipos de trabajo*⁶ en torno a *objetivos precisos* (que los entregan los instrumentos de planificación: PLADECO, PADEM, Plan estratégico municipal, Plan de salud, etc.), *procedimientos claros y análisis de los resultados o impactos* mediante el seguimiento y evaluación como instrumentos *instalados* en la gestión.

Encaminarse en esta perspectiva requiere de esfuerzos que propicien procesos de cambio, aprendizajes, generación de competencias, promoción de la participación y diálogo permanente entre los propios funcionarios y entre éstos con la comunidad.

⁵ Ramírez Alujas, Álvaro (2002): Reforma del Estado y modernización de la gestión pública.

⁶ Entre las múltiples definiciones: “Conjunto de personas, poco numeroso, con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y una planificación comunes y con responsabilidad mutua compartida”.

8.1. Algunas características de los recursos humanos municipales.

A partir de un conjunto de entrevistas, así como también de lo observado durante el proceso de formulación del PLADECO, se pueden plantear algunas características de los funcionarios de la Municipalidad de Lo Espejo en la *perspectiva de gestionar* un Plan de Desarrollo Comunal.

- a) Se considera que existe poca experiencia de los profesionales para enfrentar procesos de gestión planificados, *“llevan 20 años más bien rutinizados”*.
- b) Sus roles y responsabilidades inherentes a sus cargos y funciones, no les permiten visualizar este tipo de gestión. *No lo perciben como parte de sus responsabilidades*.
- c) Los planes no forman parte de sus prioridades. Además, éstos no cuentan con presupuesto para su desarrollo. Son instrumentos poco viables.
- d) Respecto de la capacidad para gestionar recursos externos (GORE, sectoriales, etc.), *debería existir* (no hay certeza de ello), aunque se expresa que en la SECPLA hay buenos profesionales.
- e) Existe la percepción que existe poca claridad en cuanto a las funciones. Por cuanto se da la tendencia a que los funcionarios asuman cargos que no les corresponde [se hace mención a un concurso relativamente reciente en que no se respetó a cabalidad el resultado, los ganadores fueron reasignados a otras funciones].
- f) La falta de capacitación y de claridad en las funciones hace que la carrera funcionaria se desvirtúe tras la búsqueda de recompensas inmediatas y no se promueva el auto-cuidado.
- g) La tendencia es a cumplir con las tareas inherentes a la función que tienen, no se aprecia un interés por la innovación, por la actualización en temas para mejorar la gestión y comprensión del contexto.

En cuanto a la existencia de recursos humanos que contribuyan a impulsar la gestión de un PLADECO:

- ♦ Hay aprehensiones respecto de si existe un cabal conocimiento acerca de qué es un PLADECO. Tal vez una causa de ello es la falta de motivación.
- ♦ En los últimos 15 años la Municipalidad ha crecido en RRHH, hay nuevos profesionales y con todo se estima que un segmento tiene buenos conocimientos sobre este instrumento. Cabe plantear la pregunta, que debiera ser respondida por la gran mayoría, *¿cuáles son los beneficios del PLADECO para la comunidad? ¿Cómo se entiende el rol de la Municipalidad?*
- ♦ Se plantea la necesidad de capacitar sobre el PLADECO, Plan institucional y, en general, sobre los instrumentos de planificación.
- ♦ También existe la percepción de que hay capacidad, pero el PLADECO se ve como algo de la comunidad y no institucional.

Ante el tema de precisar qué es necesario (RRHH, capacitación, cambios en la administración municipal) para impulsar la ejecución de un PLADECO, se sugirió:

- ♦ Para favorecer la gestión de un PLADECO se requiere de algunos profesionales que tengan buenos conocimiento en *metodologías referidas formular y ejecutar proyectos, realizar diagnósticos que sustenten la elaboración y justificación de proyectos*.

- ♦ Establecer un equipo que se responsabilicen de la gestión del PLADECO, a nivel de directores. Estos últimos habrían tenido un rol reducido en los instrumentos pasados.
- ♦ Realizar una capacitación sobre qué es un PLADECO, formas de gestionar y evaluar su impacto.

8.2. Recomendaciones

Considerando el resultado de la evaluación del PLADECO anterior (ver primer informe de esta consultoría) y las opiniones recibidas, se propone algunas acciones tendientes a abordar la gestión del PLADECO, pero también para mejorar la calidad de los servicios municipales, en los ámbitos de la capacitación del personal y la gestión municipal.

8.2.1. Capacitación

Frente a este tema es necesario establecer previamente dos condicionantes. Por una parte, los procesos de capacitación deben emerger a partir de la *detección de necesidades* tanto *institucionales*, motivado por la necesidad de mejorar los servicios y la gestión, creación de nuevos servicios, incorporación de tecnologías, entre otros; como también del propio *personal* en el sentido de cómo ellos y sus jefaturas directas consideran están cumpliendo con sus funciones y los aspectos que se deben mejorar. Por otra parte, la capacitación a realizar debe *enfocarse para generar o mejorar competencias laborales*, es decir orientada a *dotar de un conjunto articulado y dinámico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que toman parte activa en el desempeño responsable y eficaz* de las actividades cotidianas dentro del contexto municipal; lo que debe conducir a un cambio sustantivo de la gestión institucional.

Siendo el enfoque de lo anteriormente planteado el siguiente: i) la *detección de necesidades institucionales* radica *principalmente en la Administración Municipal y los Directores*, contando con el apoyo de la unidad de recursos humanos o personal, pues se trata de una *mirada gerencial y estratégica sobre institución* en cuanto a su proyección en relación a cambios, innovaciones, nuevos servicios, etc.; ii) cuando se trata de una *detección de necesidades* que emerge desde los jefes y el propio personal, el proceso se arraiga en las jefaturas y direcciones con el apoyo de la unidad de recursos humanos o personal, *lo que se orienta a mejoramientos de procesos y optimizaciones*, siendo lo recomendable la aplicación de instrumentos (tipo encuesta) que indaguen sobre las necesidades que el personal percibe, pero también hay que considerar las sugerencias y aspiraciones del éste, lo que se complementa con las opiniones y propuestas de las jefaturas; y iii) la capacitación orientada a generar competencias laborales se puede comenzar a aplicar desde las próximas iniciativas de capacitación que establezca la Municipalidad, pero es recomendable adoptar un sistema de gestión de los recursos humanos basado en competencias, lo que implica, entre otros, establecer cuáles son las competencias que se requieren para cumplir cada función existente en la Municipalidad, con lo cual a mediano-largo plazo debe conducir a un cambio radical en la forma que se realiza la gestión municipal.

Es importante tener en consideración, así como también la disposición, que toda capacitación al personal se realiza para ser aplicada en la función que desempeñan las personas y, posteriormente evaluada para saber si efectivamente se aplica y cómo contribuye a que se produzcan los cambios, para lo cual también existen instrumentos.

Finalmente, es aconsejable que existe una regulación de las iniciativas de capacitación del personal municipal, que se exprese en un reglamento y una instancia orgánica específica.

8.2.2. Temas de capacitación

A partir de lo analizado en las características del personal municipal, se recomienda el siguiente conjunto de temas de capacitación

- ♦ El PLADECO como instrumento de planificación y gestión de la comuna. Antecedentes para su elaboración. Formas de gestión y evaluación.
- ♦ Gerencia y políticas públicas. Gerencia social. Gestión del territorio y formulación de políticas locales.
- ♦ Gestión social y comunitaria. Formulación y evaluación de proyectos sociales.
- ♦ Desarrollo económico local. Formulación y evaluación de proyectos económico-productivos.
- ♦ Metodología y acciones para potenciar la participación ciudadana. Ley de Participación Ciudadana.
- ♦ Análisis y gestión medio ambiental. Formulación de proyectos relacionados con medio ambiente. Derecho y legislación ambiental.
- ♦ Gestión deportiva. Formulación de proyectos deportivos.
- ♦ Gestión de recursos humanos. Sistema de capacitación por competencias.
- ♦ Seguridad ciudadana. Formulación, gestión y evaluación de proyectos de seguridad ciudadana.

8.2.3. Gestión municipal

Existe consenso de la necesidad de mejorar la gestión institucional municipal, así como potenciar su estructura administrativa. Para ello se propone implementar dos proyectos:

- ♦ *Formular un Plan estratégico municipal.* Que está referido a desarrollar y mejorar la gestión interna y que considera, entre otros, planes de capacitación, adquisición y mejoramiento de equipamiento, gestión de recursos, calidad de los servicios, etc. Se trata de una propuesta orientada a potenciar la estructura y funcionamiento municipal.
- ♦ *Diseño organizacional.* Este definirá, propondrá e implementará una nueva estructura que permita establecer una relación eficiente entre recursos disponibles (humanos, financieros y tecnológicos), y las funciones, responsabilidades, relaciones internas y externas de cada una de las dependencias, de forma que se instaure una organización acorde con los sus propósitos, que permite alcanzar la visión que se ha establecido y que esté acorde con los cambios y requerimientos actuales.

9. PROPUESTA SOBRE LA PARTICIPACIÓN

Entre los *principios orientadores* para formular los PLADECO, las diversas versiones del manual “*Metodología para la elaboración de Planes de Desarrollo Comunal*”, editados por el Ministerio de Desarrollo Social, se plantea que éstos son instrumentos “*para la toma de decisiones, cuyo propósito y alcance estará bien definido en la medida que [entre otros]:*

b. Contribuya al debate comunal, estimulando la participación ciudadana en torno a las principales propuestas e iniciativas de desarrollo”.⁷

Es decir, el tema de la participación ciudadana está insolublemente ligado a la formulación y gestión de estos planes. No obstante, este aspecto de la gestión municipal frecuentemente no se despliega plenamente, realizándose ejercicios participativos al momento de elaborar el instrumento para recibir opiniones y propuestas a incorporar en el plan de acción del instrumento, pero durante el período de gestión (varios años) la convocatoria a la comunidad es escasa o nula.

En la comuna de Lo Espejo se evidenció ese escenario, que probablemente gravitó en una participación más reducida de personas durante la formulación del presente PLADECO que durante el proceso de elaboración anterior.

Para superar estos inconvenientes a continuación se propone una estrategia y algunas orientaciones que revigoricen la participación ciudadana. En el entendido que para que ello ocurra se debe dar un diálogo, interrelación y acciones concretas con la comunidad en forma permanente. O sea, la participación ciudadana pasa a ser un elemento clave en la gestión municipal.

9.1. Estrategia de Gerencia Social

La Gerencia Social es una estrategia basada en los *criterios de equidad, eficacia, eficiencia y sostenibilidad*; los que permiten orientar la toma de decisiones, las acciones a seguir y el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados por la gestión institucional.

Si bien es un concepto en permanente evolución, posee algunos comparativos con la gerencia privada convencional –aunque sin trascender las diferencias de base entre ambas nociones–, diferenciándose en un factor esencial: la construcción de valor público.⁸

De esta manera, la gerencia social trasciende la rentabilidad económica y procurar potenciar la *rentabilidad social*. Así, esta estrategia o enfoque diversifica sus preocupaciones en contribuir a una distribución equitativa del ingreso, impulsar una distribución equitativa del conocimiento y lograr mejorar la calidad de vida.

Así, la gerencia social es una propuesta específica para la gestión de políticas y programas que tengan impactos en las áreas o aspectos sociales. Esta definición da cuenta de un enfoque producto de la convergencia, por un lado, de distintas disciplinas y campos temáticos y, por otro, de reflexiones y aprendizajes originados desde la propia práctica de las intervenciones sociales. En tal sentido, una forma

⁷ Es frecuente en los llamados a licitación para formular PLADECO que se ponga como requisito “seguir la metodología MIDEPLAN” (actual Ministerio de Desarrollo Social).

⁸ Moore, Mark: “Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público”. Paidós, 1998.

de sintetizar la estrategia de gerencia social es concebirla como *la intersección de al menos tres vertientes temáticas específicas: la gerencia pública, los estudios de políticas públicas y los aportes desde las áreas de desarrollo social.*

Se trata de un enfoque que se instala en un doble nivel: en el *plano de la acción* y en el *plano del conocimiento*. En el primer caso, implica un conjunto de prácticas, técnicas, competencias y acciones en el marco de las intervenciones sociales del Estado y que, en tanto ejercicio reflexivo y crítico sobre las mismas, permite generar aprendizaje organizacional. Mientras que a su vez, a nivel del conocimiento recupera las contribuciones de distintas disciplinas y se reconoce como interdisciplinario.

Pero además, ambos planos se combinan. Así, la gerencia social como enfoque presenta una fusión de los distintos saberes y de los aprendizajes desde las mismas experiencias, de este modo produce una mirada propia sobre los problemas. Es decir, *construye un enfoque de características trans-disciplinarias, donde los objetos y las metodologías de origen de cada disciplina y de cada modalidad de intervención tienden a abocarse y redefinirse en una síntesis que siempre contiene objetivos ligados al desarrollo social.*

De este modo, las políticas sociales y la gestión de características gerenciales en estas áreas, se constituyen en objeto de análisis, reflexión e intervención desde un mirada que se destaca por una combinación metodológica. En tal sentido, la gerencia social a través de la mixtura de políticas públicas, gerencia pública y desarrollo social; genera una dimensión propia que trasciende los ámbitos de cada una de éstas.

Entre las herramientas de la estrategia de gerencia social está el fomento de la participación, por cuanto facilita el “análisis e interpretación de la realidad” y los resultados de ese análisis, las propuestas de acción, son validados en la práctica. Contribuyendo de esta manera a que esos resultados se alineen tanto con los criterios del enfoque como con la rentabilidad social.⁹

9.2. Participación en la gestión del PLADECO

La participación ciudadana en la gestión de un PLADECO debiera estar presente en todas las etapas de éste: formulación, ejecución, evaluación. Orgánicamente la participación se debiera expresar por territorio (Unidad Vecinal, territorios de desarrollo, población u otra alternativa), que facilita agrupar organizaciones e individuos que comparten un espacio comunal con características, trayectoria y problemas más o menos comunes. Por lo tanto, por cada unidad que se determine, constituir una estructura en que participen la diversidad de instancias y personas interesadas, esta instancia puede ser denominada *mesa territorial, coordinación* o de otra forma.

En grandes líneas se plantea:

9.2.1. Etapa de formulación

Las instancias territoriales recibirán las orientaciones para elaborar el PLADECO, que en los sustantivo es un breve diagnóstico y/o antecedentes comunales y del sector, así como también calendarización y formas de organizar la convocatoria (generalmente temática). Siendo importante que los participantes traigan

⁹ Bibliografía: Mintzberg, Henry. “Crafting Strategy”, en Cynthia Montgomery y Michael Porter, editores. *Strategy. Seeking and Securing Competitive Advantage*. Harvard Business Review Book: 403-420. 1991; Sulbrandt, José. Sf. La gerencia de políticas y programas sociales. S/fecha.

complementos para el diagnóstico, propuestas de acción y compromisos que asumirá la comunidad; para lo cual se les entregarán orientaciones e instrucciones para que organicen sus aportes.

Al concluir la fase de formulación del PLADECO, se informa a la comunidad las características generales del plan y las acciones específicas por territorio. Una forma de impulsar la participación es que se plantee la existencia de un financiamiento para iniciativas de la comunidad (tipo FONDEVE).

9.2.2. Etapa de gestión del PLADECO

En lo sustantivo, la instancia orgánica territorial (mesa o coordinación) se hace partícipe de la gestión de los proyectos en su sector. Se analizan soluciones, con aportes técnicos de la Municipalidad para una mejor viabilidad, se concreta las contribuciones de la comunidad (porcentaje mínimo del costo, responsabilizarse de la mantención, entre otros).

Para una mayor participación de la comunidad se pueden crear comisiones temáticas –educación, desarrollo urbano, juventud, etc.—según los intereses y prioridades del territorio. Lo relevante es que la participación se vincule a los proyectos, y que éstos, a su vez, consideren las opiniones de los participantes.

9.2.3. Etapa de evaluación

Tanto anualmente, como al acercarse el fin de período del PLADECO se realizarán las evaluaciones intermedias y finales del plan y sus acciones; así como también de cómo ha funcionado el vínculo comunidad-Municipalidad y el trabajo mancomunado. Es importante tener establecido indicadores vinculados a los criterios del enfoque de gerencia social (equidad, eficacia, eficiencia y sostenibilidad), que facilitarán el proceso evaluativo.