SECRETARIA MUNICIPAL

DECRETO Nº : E-3690/2015 /

COLINA, 22 de diciembre de 2015

VISTOS: Estos antecedentes: Acuerdo Nº 145 adoptado por el H. Concejo Municipal en Sesión Ordinaria Nº 36 de fecha 22 de diciembre de 2015; Lo informado por la Secretaria Comunal de Planificación, solicitando autorización del H. Concejo Municipal para aprobar el Plan de Desarrollo Comunal de la Comuna de Colina (PLADECO), para el período 2015-2019; y, las atribuciones que me confiere la Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, Ley N° 19.880 bases de procedimientos administrativos que rigen los actos del los órganos de la administración del estado; Ley N° 20.285 sobre acceso a la información pública y su reglamento

DECRETO:

Promulgase el Acuerdo Nº 145 adoptado por el H. Concejo Municipal en Sesión Ordinaria Nº 36 de fecha 22 de diciembre de 2015, **SE ACUERDA:** Aprobar el **Plan de Desarrollo Comunal de la Comuna de Colina** (PLADECO), para el período **2015-2019.**
Copia del presente Plan de Desarrollo Comunal de la comuna de Colina, pasa a formar parte integrante del presente acuerdo.

ANOTESE, COMUNIQUESE Y ARCHIVESE.
FDO.) MARIO OLAVARRIA RODRIGUEZ,
Alcalde.
FDO.) CARLOS GARCIA LECAROS,
Secretario Municipal.

I. MUNICIPALIDAD DE COLINA * SECRETARIO MUNICIPAL *

CARLOS GARCIA LECAROS
SECRETARIO MUNICIPAL
MOR/CGL/phf
DISTRIBUCION:
- Sres. Concejales
- Alcaldía
- Secretaria Municipal
- Secplan
- Dirección de Administración y Finanzas
- Asesoría Jurídica
- Dirección de Control
- DOM
- Dirección de Medio Ambiente, Aseo y Ornato
- DIDECO
- Dirección de Operaciones
- Juzgado de Policía Local
- Ley de Transparencia
- Oficina de Partes y Archivo

06/01/2016

08 ENE 2016

SECRETARIA MUNICIPAL

El Honorable Concejo Municipal, por la unanimidad de sus miembros adopta el siguiente acuerdo:

ACUERDO Nº 145-2015

VISTO: Estos antecedente: Lo informado por la Secretaria Comunal de Planificación, solicitando autorización del H. Concejo Municipal para aprobar el Plan de Desarrollo Comunal de la Comuna de Colina (PLADECO), para el período 2015-2019; y, las atribuciones que me confiere la Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, Ley N° 19.880 bases de procedimientos administrativos que rigen los actos del los órganos de la administración del estado; Ley N° 20.285 sobre acceso a la información pública y su reglamento, **SE ACUERDA**: Aprobar el **Plan de Desarrollo Comunal de la Comuna de Colina** (PLADECO), para el período 2015-2019.
Copia del presente Plan de Desarrollo Comunal de la comuna de Colina, pasa a formar parte integrante del presente acuerdo.

POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO

PLADECO 2015-2019

Ilustre Municipalidad de Colina

Noviembre de 2015

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN 7

I. VISIÓN COMUNAL 9

1. VISIÓN 10
1.1 Antecedentes: 10
Imagen N°1: Sueños Entrevista Alcalde, Colina 2015 10
Imagen N°2: Sueños Focus Group Concejales, Colina 2015 11
Imagen N°3: Sueños Focus Group Directores Colina 2015 11
Imagen N°4: Sueños Grupos Focales Temáticos, Colina 2015 12
Imagen N°5: Sueños Cabildos Territoriales, Colina 2015 12
Imagen N°6: Sueños Funcionarios Municipales, Colina 2015 13
Imagen N°7: Sueños COSOC, Colina 2015 14
1.2 Visión Comunal PLADECO 2015-2019 15
Imagen N°8: Sueños Generales, Colina 2015 15
2. CONFORMACIÓN DE POLÍTICAS COMUNALES 17
2.1 Metodología para la elaboración de las políticas 17

II. POLÍTICAS COMUNALES 19

1. POLITICAS PARA EL DESARROLLO SOCIAL 20

1.1 POLITICA DE SEGURIDAD CIUDADANA 21
1.1.1 Introducción: 21
1.1.2 Objetivos Estratégicos: 23
1.1.3 Lineamientos Estratégicos de Acción: 24
1.1.4 Planes, Programas y Proyectos: 25
Cuadro N°1: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Seguridad Ciudadana 25
1.1.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos: 29
Cuadro N°2: Lineamientos estratégicos Política de Seguridad Ciudadana. 31
Cuadro N°3: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Seguridad Ciudadana 34
1.2 POLITICA DE EDUCACIÓN 38
1.2.1 Introducción: 38
1.2.2 Objetivos Estratégicos: 41
1.2.3 Lineamientos Estratégicos de Acción: 42
1.2.4 Planes, Programas y Proyectos: 44
Cuadro N°4: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Educación 44
1.2.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos: 51
Cuadro N°5: Lineamientos estratégicos Política de Educación. 53
Cuadro N°6: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Educación. 56
1.3 POLITICA DE SALUD 60
1.3.1 Introducción: 60
1.3.2 Objetivos Estratégicos: 63
1.3.3 Lineamientos Estratégicos de Acción: 65
1.3.4 Planes, Programas y Proyectos: 66
Cuadro N°7: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Salud 66
1.3.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos: 69

Cuadro N°8: Lineamientos estratégicos Política de Salud. 72
Cuadro N°9: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Salud. 75
1.4 POLITICA DE DEPORTES 80
1.4.1 Introducción: 80
1.4.2 Objetivos Estratégicos: 82
1.4.3 Lineamientos Estratégicos de Acción: 83
1.4.4 Planes, Programas y Proyectos: 84
Cuadro N°10: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Deportes 84
1.4.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos: 88
Cuadro N°11: Lineamientos estratégicos Política de Deportes. 90
Cuadro N°12: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Deportes. 93
1.5 POLITICA DE DESARROLLO SOCIAL 97
1.5.1 Introducción: 97
1.5.2 Objetivos Estratégicos: 99
1.5.3 Lineamientos Estratégicos de Acción: 100
1.5.4 Planes, Programas y Proyectos: 101
Cuadro N°13: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Desarrollo Social .. 101
1.5.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos: 103
Cuadro N°14: Lineamientos estratégicos Política de Desarrollo Social. 105
Cuadro N°15: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Desarrollo Social. 107
1.6 POLITICA DE DESARROLLO COMUNITARIO 110
1.6.1 Introducción: 110
1.6.2 Objetivos Estratégicos: 112
1.6.3 Lineamientos Estratégicos de Acción: 113
1.6.4 Planes, Programas y Proyectos: 114
Cuadro N°16: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Desarrollo Comunitario 114
1.6.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos: 116
Cuadro N°17: Lineamientos estratégicos Política de Desarrollo Comunitario. 118
Cuadro N°19: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Desarrollo Comunitario. 120
1.7 POLITICA DE CULTURA 124
1.7.1 Introducción: 124
1.7.2 Objetivos Estratégicos: 126
1.7.3 Lineamientos Estratégicos de Acción: 127
1.7.4 Planes, Programas y Proyectos: 128
Cuadro N°19: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Cultura 128
1.7.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos: 130
Cuadro N°20: Lineamientos estratégicos Política de Cultura. 132
Cuadro N°21: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Cultura. 135

2. POLÍTICAS PARA LA INCLUSIÓN 140

2.1 POLITICA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD 141
2.1.1 Introducción: 141
2.1.2 Objetivos Estratégicos: 144
2.1.3 Lineamientos Estratégicos de Acción: 146
2.1.4 Planes, Programas y Proyectos: 148

Cuadro N°22: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Personas con Discapacidad 148
2.1.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos: 153
Cuadro N°23: Lineamientos estratégicos Política de Personas con discapacidad. 155
Cuadro N°24: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Personas con Discapacidad 158
2.2 POLITICA DE LA MUJER 162
2.2.1 Introducción: 162
2.2.2 Objetivos Estratégicos: 165
2.2.3 Lineamientos Estratégicos de Acción: 166
2.2.4 Planes, Programas y Proyectos: 167
Cuadro N°25: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de La Mujer 167
4.3.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos: 171
Cuadro N°26: Lineamientos estratégicos Política de la Mujer. 173
Cuadro N°27: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de la Mujer. 176
2.3 POLITICA DE INFANCIA Y JUVENTUD 180
2.3.1 Introducción: 180
2.3.2 Objetivos Estratégicos: 182
2.3.3 Lineamientos Estratégicos de Acción: 183
2.3.4 Planes, Programas y Proyectos: 185
Cuadro N°28: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Infancia y Juventud. 185
2.3.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos: 189
Cuadro N°29: Lineamientos estratégicos Política de Infancia y Juventud. 191
Cuadro N°30 Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Infancia y Juventud. 195
2.4 POLITICA DEL ADULTO MAYOR 200
2.4.1 Introducción: 200
2.4.2 Objetivos Estratégicos: 202
2.4.3 Lineamientos Estratégicos de Acción: 203
2.4.4 Planes, Programas y Proyectos: 204
Cuadro N°31: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Adulto Mayor 204
2.4.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos: 206
Cuadro N°32: Lineamientos estratégicos Política de Adulto Mayor. 208
Cuadro N°33: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Adulto Mayor. 211

3. POLITICAS PARA EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL 216

3.1 POLITICA DE DESARROLLO URBANO 217
3.1.1 Introducción: 217
3.1.2 Objetivos Estratégicos: 220
3.1.3 Lineamientos Estratégicos de Acción: 221
3.1.4 Planes, Programas y Proyectos: 223
Cuadro N°34: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Desarrollo Urbano 223
3.1.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos: 227
Cuadro N°35: Lineamientos estratégicos Política de Desarrollo Urbano. 229
Cuadro N°36: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Desarrollo Urbano. 232
3.2 POLITICA DE VIVIENDA 239
3.2.1 Introducción: 239

3.2.2 Objetivos Estratégicos: 241
3.2.3 Lineamientos Estratégicos de Acción: 242
3.2.4 Planes, Programas y Proyectos: 243
Cuadro N°37: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Vivienda Social 243
3.2.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos: 246
Cuadro N°38: Lineamientos estratégicos Política de Vivienda. 248
Cuadro N°39: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Vivienda. 251

4. POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO 255

4.1 POLITICA DE DESARROLLO ECONÓMICO 256
4.1.1 Introducción: 256
4.1.2 Objetivos Estratégicos: 262
4.1.3 Lineamientos Estratégicos de Acción: 263
4.1.4 Planes, Programas y Proyectos: 265
Cuadro N°40: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Desarrollo Económico 265
4.1.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos: 271
Cuadro N°41: Lineamientos estratégicos Política de Desarrollo Económico 273
Cuadro N°42: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Desarrollo Económico. 276
4.2 POLITICA DE TURISMO 282
4.1.1 Introducción 282
4.1.2 Objetivos Estratégicos 285
4.1.3 Lineamientos Estratégicos de Acción 286
4.1.4 Planes, Programas y Proyectos 287
Cuadro N°43: Planes, Programas y Proyectos 2015-2018 Política de Turismo 287
4.1.5 Indicadores de Gestión 290
Cuadro N°44: Lineamientos Estratégicos Política de Turismo 292
Cuadro N°45: Indicadores de Gestión 2015-2018 Política de Turismo. 295

5. POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL 299

5.1 POLITICA DE TRANSPARENCIA 300
5.1.1 Introducción: 300
5.1.2 Objetivos Estratégicos: 302
5.1.3 Lineamientos Estratégicos de Acción: 303
5.1.4 Planes, Programas y Proyectos: 304
Cuadro N°46: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Transparencia 304
5.1.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos: 306
Cuadro N°47: Lineamientos estratégicos Política de Transparencia. 308
Cuadro N°48: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Transparencia. 311
5.2 POLITICA DE CALIDAD DE ATENCIÓN Y COMUNICACIONES 316
5.2.1 Introducción: 316
5.2.2 Objetivos Estratégicos: 320
5.2.3 Lineamientos Estratégicos de Acción: 321
5.1.4 Planes, Programas y Proyectos: 322
Cuadro N°49: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Calidad de la Atención y Comunicaciones 322
5.1.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos: 325

Cuadro N°50: Lineamientos estratégicos Política de Comunicaciones. 327
Cuadro N°51: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Calidad de Atención y Comunicaciones. 330
CONCLUSIONES 336

INTRODUCCIÓN

Las políticas expresan la posición de la autoridad municipal respecto a determinados temas que se consideran de importancia para el desarrollo de la comuna. Su propósito es orientar la toma de decisiones al interior de la administración municipal, e inducir las decisiones de los agentes privados y las organizaciones sociales.

En pocas palabras las políticas constituyen una guía o pauta general, destinada a incidir directa o indirectamente en la gestión municipal. En cuanto deben reflejar una filosofía y estilo de gobierno, constituyen un punto de convergencia y articulación fundamental entre planes de diferente jerarquía. Las políticas de desarrollo comunal, suelen presentarse como formulaciones específicas de los lineamientos estratégicos.

Este documento tiene por objetivo, en una primera parte, actualizar la visualización de las potencialidades comunales y representar la vocación comunal proyectada hacia el futuro, mediante la visión compartida de las posibilidades de desarrollo de la comuna, atendiendo a las particulares percepciones de autoridades, funcionarios y la comunidad. A partir de ello se establecerán los lineamientos estratégicos que permitan al municipio desarrollar su gestión orientada al cumplimiento de la visión comunal.

Los lineamientos estratégicos de acción del plan son conjuntos temáticos y proposiciones, los cuales expresan en términos globales cómo se pretende lograr la situación deseada a largo plazo. Describe la actuación prevista de la autoridad política, y los compromisos que esta espera de los demás actores sociales, destacando las decisiones estratégicas involucradas en los objetivos previamente acordados. En este componente del plan se presentan el conjunto de desafíos, criterios y prioridades que mejor describen la estrategia elegida, delineando conjuntos estructurados, que darán sentido y coherencia a las acciones específicas.

En una segunda parte, se presenta una plataforma estratégica que permitirá gestionar y alcanzar la visión o imagen objetivo mediante la definición de un plan de acción, el

desarrollo de políticas locales y un plan de inversiones que sustente el propósito de evolución hacia mejores niveles de desarrollo.

Los programas expresan secuencias correlacionadas de proyectos y acciones que responden a objetivos de desarrollo preestablecidos. Los cuales quedarán plasmados en una cartera de proyectos.

Los proyectos, por su parte, son el resultado de la sistematización de los elementos que permiten concurrir a la solución de un problema determinado. Un proyecto debe incluir: especificaciones técnicas, responsables, plazos de ejecución y recursos necesarios.

Este trabajo se ha realizado a través de una revisión de los resultados obtenidos de las etapas anteriores del PLADECO 2015-2019, de la Ilustre Municipalidad de Colina.

I. VISIÓN COMUNAL

1. VISIÓN

1.1 Antecedentes:

La visión comunal representa los sueños y anhelos que poseen los actores que dan vida a la comuna de Colina (comunidad, dirigentes, funcionarios municipales, alcalde, concejales, entre otros), esta visión se ha construido a través de la realización de una serie de trabajos participativos, aplicando distintas metodologías, entre las que se cuentan entrevistas, grupos focales, encuesta, cabildos territoriales y talleres con funcionarios municipales. Entre los principales resultados obtenidos de este trabajo cuando se les consultó a las personas ¿Cómo les gustaría que fuera la Comuna de Colina en el futuro?, se sintetiza en las siguientes nubes de palabras:

Imagen N°1: Sueños Entrevista Alcalde, Colina 2015



Fuente: Elaboración Propia, Equipo Consultor PLADECO Colina 2015-2019

Los principales anhelos que tiene el Alcalde dice relación con ***una comunidad integrada sin segregación***, con ***todos los servicios***, con ***educación pública de calidad***, entre otros.

Imagen N°2: Sueños Focus Group Concejales, Colina 2015



Fuente: Elaboración Propia, Equipo Consultor PLADECO Colina 2015-2019

Los principales anhelos que tienen los Concejales dicen relación ***con mayores fuentes laborales***, con ***una comunidad integrada sin segregación***, ***descongestionada con mejores calles***, entre otros.

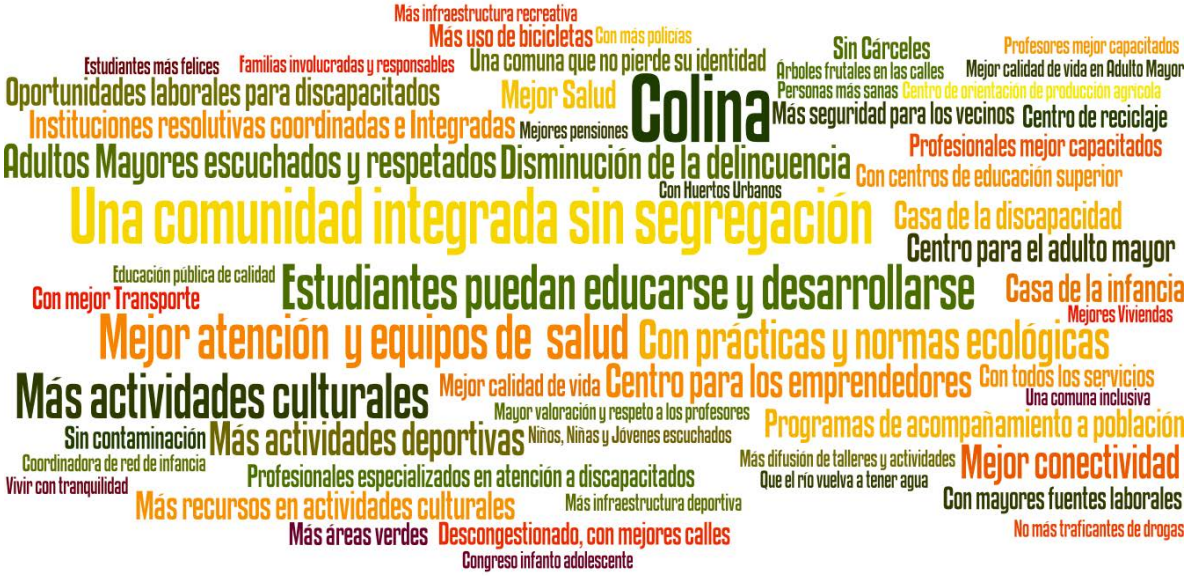
Imagen N°3: Sueños Focus Group Directores Colina 2015



Fuente: Elaboración Propia, Equipo Consultor PLADECO Colina 2015-2019

Los principales anhelos expresados por directores y directoras dicen relación con ***centros de educación superior***, con ***más infraestructura recreativa***, con ***mayores fuentes laborales, entre otros***.

Imagen N°4: Sueños Grupos Focales Temáticos, Colina 2015



Fuente: Elaboración Propia, Equipo Consultor PLADECO Colina 2015-2019

Los principales anhelos que tiene la comunidad dice relación con ***una comunidad integrada sin segregación***, con ***mejor atención y equipos de salud***, con ***mas actividades culturales***, con ***mejor conectividad,*** entre otros.

Imagen N°5: Sueños Cabildos Territoriales, Colina 2015



Fuente: Elaboración Propia, Equipo Consultor PLADECO Colina 2015-2019

Los principales anhelos que tiene la comunidad dice relación con ***más seguridad***, *sin cárceles*, con ***un hospital***, con ***una comunidad integrada sin segregación,*** entre *otros*.

Imagen N°6: Sueños Funcionarios Municipales, Colina 2015



Fuente: Elaboración Propia, Equipo Consultor PLADECO Colina 2015-2019

Los principales anhelos expresados por funcionarios y funcionarias dicen relación con una comuna ***sin cárceles***, *con* ***un hospital,*** *con* ***centros de educación los para jóvenes***, entre otros.

Imagen N°7: Sueños COSOC, Colina 2015



Fuente: Elaboración Propia, Equipo Consultor PLADECO Colina 2015-2019

Los principales anhelos expresados por funcionarios y funcionarias dicen relación con una ***comunidad integrada, sin segregación***, *con* ***mejor conectividad***, *con* ***más áreas verdes***, entre otros.

1.2 Visión Comunal PLADECO 2015-2019

Los sueños descritos anteriormente, obtenidos como resultado de las distintas instancias participativas realizadas, fueron nuevamente sistematizados en uno general, para conseguir una nube de palabras que sintetizara todo el proceso y así permita construir la visión comunal para el PLADECO 2015-2019 de la Ilustre Municipalidad de Colina, la cual arrojo el siguiente resultado:

Imagen N°8: Sueños Generales, Colina 2015



Fuente: Elaboración Propia, Equipo Consultor PLADECO Colina 2015-2019

La Imagen Nº8 nos presenta, a modo de resumen, los principales sueños que manifestaron los habitantes de la comuna a través de su participación en todas las actividades realizadas, entre estos principales anhelos y deseos se encuentra: **una *comunidad integrada, sin segregación, con una mejor salud, con más áreas verdes, con mejor conectividad, mejor calidad de vida,*** entre otros.

Es así como la visión para el PLADECO 2015-2019, se plantea de la siguiente manera:

Colina será una comuna que buscará un desarrollo integral de las personas, promoviendo la sustentabilidad en sus diversos ámbitos. Con una amplia cobertura de áreas verdes, cultura y deporte. Segura, limpia, conectada, altamente participativa y cercana. Será un icono en el mejoramiento sostenido de la calidad de vida de sus habitantes, conservando sus tradiciones.

2. CONFORMACIÓN DE POLÍTICAS COMUNALES

2.1 Metodología para la elaboración de las políticas

Para elaborar este informe, fue necesario en una primera etapa realizar un diagnóstico comunal, el cual nos entregó información vital para la confección de las políticas.

Dentro del diagnóstico se establecieron una serie de árboles de problemas de las distintas temáticas tratadas y analizadas, basados en la metodología CEPAL, en torno a estos resultados, se establecieron una serie de políticas y dentro de cada una de estos planes, programas y proyectos.

Las políticas comunales han sido conformadas a través de un proceso, que ha buscado integrar todas las instancias de desarrollo de gestión que el municipio posee.

Es así, como finalmente, el proceso termina con la creación de las siguientes políticas:

a) Políticas para el Desarrollo Social

- ✓ Política de Seguridad Ciudadana
- ✓ Política de Educación
- ✓ Política de Salud
- ✓ Política de Deportes
- ✓ Política de Desarrollo Social
- ✓ Política de Desarrollo Comunitario
- ✓ Política de Cultura

b) Políticas para la Inclusión

- ✓ Política de Personas con Discapacidad
- ✓ Política de la Mujer
- ✓ Política de Infancia y Juventud
- ✓ Política de Adulto Mayor

c) Políticas para el Ordenamiento Territorial

- ✓ Política de Desarrollo Urbano
- ✓ Política de Vivienda Social

d) Políticas para el Desarrollo Económico

- ✓ Política de Desarrollo Económico
- ✓ Política de Turismo

e) Políticas para el Desarrollo Institucional

- ✓ Política de Transparencia
- ✓ Política de calidad de la atención y comunicaciones

II. POLÍTICAS COMUNALES

1. POLITICAS PARA EL DESARROLLO SOCIAL

1.1 POLITICA DE SEGURIDAD CIUDADANA

1.1.1 Introducción:

La Seguridad Pública es uno de los pilares fundamentales del desarrollo de sociedades Modernas, y constituye un tema prioritario para el país: garantizarla es un deber del Estado y un derecho de cada ciudadana y ciudadano en un régimen democrático. De acuerdo a la información entregada por el Boletín de la Subsecretaria de la prevención del Delito, en su Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana (ENUSC), señala que los principales problemas de delincuencia que vivió la Comuna de Colina durante el año 2012, se tipifican en: hurtos, lesiones, robo en lugar habitado, robo en lugar no habitado. La ENUSC del año 2013 señala que durante el transcurso del año 2013, en el 24,8% de los **hogares urbanos del país, al menos uno de sus miembros ha sido víctima de algún delito** (para esta pregunta, el encuestado no especifica el delito ni la comuna donde se produjo el hecho); porcentaje que ha ido en decrecimiento constante, a excepción del un alza el año 2011. El problema central en Seguridad Ciudadana es que los "**habitantes de la comuna tienen una percepción equivocada, y negativa, de que existen altos niveles de delincuencia en Colina"**

Para la Gestión Municipal, es fundamental contar con los recursos adecuados para enfrentar asertivamente la cobertura territorial de infraestructura de seguridad, y la calidad de la misma. Es primordial fortalecer los lazos comunitarios, empoderando a los habitantes de los territorios sobre los espacios públicos, y la coproducción de seguridad territorial, otorgando protagonismo a los vecinos de cada Franja Territorial.

La participación ciudadana es un pilar fundamental para enfrentar esta problemática. En este sentido la municipalidad en conjunto con la comunidad conformo el Consejo Comunal de Seguridad. Dentro de sus funciones está el recoger demandas de la población sobre seguridad ciudadana creando mecanismos y procedimientos para ello; aprobar el plan comunal que dé cuenta de estrategias y proyectos; establecer una coordinación intersectorial con las instituciones del ámbito de la seguridad ciudadana; y trabajar con carabineros, policía de investigaciones y órganos de persecución penal para reducir el delito y la violencia.

La utilidad que puede tener la aplicación de políticas de seguridad a nivel local depende en gran medida de la generación de intereses comunes, relaciones sociales y formas de participación al interior del espacio local, encaminadas a resolver problemas compartidos.

El alto grado de estigmatización que se tiene de la comuna en materia de delincuencia es un elemento importante de analizar y de abordar dentro de este Plan.

Respecto de la gestión municipal, las causas del problema se vinculan directamente a las escasas fuentes de financiamiento, tanto internas como externas en satisfacer la cobertura territorial en infraestructura de seguridad. Esta limitación presupuestaria no permite el desarrollo de estrategias preventivas de seguridad en conjunto con la comunidad, vinculándose directamente el seguimiento discontinuo en el Dirección de Control de programa "barrio seguro", como asimismo, la falta de confianza que genera en la población que los programas para otorgar espacios urbanos colectivos de calidad en materia de seguridad se hacen insuficientes. Los vecinos de la comuna no perciben que su rol en co-producción de seguridad ciudadana es fundamental para el éxito de la implementación de cualquier programa de seguridad (percepción de que su seguridad depende de otros), situación que cobra importancia respecto del trabajo en conjunto con ellos.

Esta preocupante percepción genera la disminución del uso de los espacios públicos, como asimismo, el debilitamiento de los lazos entre vecinos y vecinas.

En cuanto al factor correspondiente a los elementos externos a la gestión municipal, la causal identificada más relevante y que sostiene una serie de factores que impulsan al problema central, se refiere la "exposición intensiva a la información entregada por los medios de comunicación (TV, radio), y redes sociales que influencia la percepción de los vecinos".

Estos elementos se asocian a un bajo grado de cohesión social al interior de los barrios de la comuna y a que la relación entre vecinos se encuentra debilitada por problemas de convivencia; ambos factores, influencian más negativamente la percepción de los vecinos del grado de victimización que experimenta la comuna. Entonces, el efecto que se experimenta en la comunidad es un aumento en la sensación de impunidad en delitos relacionados al consumo y venta de drogas, y más exacerbadamente de la delincuencia.

1.1.2 Objetivos Estratégicos:

Objetivo General:

Optimizar la percepción y ambiente de seguridad en la población, incorporando la participación comunitaria y comprometida, a partir de un Plan Participativo de Seguridad Publica Comunal, cuyas líneas de acción coexistan desde la prevención, la intervención integral, la transversalidad y la territorialidad.

Objetivos específicos:

- ✓ Desarrollar medidas y acciones de prevención en Seguridad Publica Comunal
- ✓ Fortalecer la Participación Comunitaria potenciando las capacidades organizativas en relación a sus problemáticas.
- ✓ Crear metodología de Intervención integral en temas de Seguridad Publica.
- ✓ Implementar estrategias transversales y territoriales para la articulación de objetivos comunes en Seguridad Pública.

1.1.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos se definieron las siguientes líneas de acción:

a) Promoción Social

Promover y fortalecer elementos protectores de personas y comunidades en situación de conflicto relacionados con delitos o en situaciones de riesgo que influyen en la sensación de seguridad. Optimizar las condiciones psicosociales de la población infanto-juvenil con alta vulnerabilidad, reduciendo sus conductas trasgresoras.

b) Prevención Comunitaria

Reducir las condiciones de peligro en espacios urbanos, señalados por la comunidad como indicadores de denuncias, focos de inseguridad, incorporando la participación y corresponsabilidad comunitaria, fortaleciendo el tejido social y creando redes.

c) Fiscalización

Promover el uso de herramientas e instrumentos de información de los sectores focalizados y vulnerables del delito, para prevenir, fiscalizar y compartirla con los distintos actores en materia de Seguridad Pública.

d) Comunicación y Difusión de la Política de Seguridad Pública

Implementar diagnóstico comunal, base de datos y sistematización de información, promoviendo la difusión y campañas informativas de la Política de Seguridad Pública.

1.1.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°1: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Seguridad Ciudadana

a) Lineamiento estratégico: Promoción Social	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Plan de Intervención Psicosocial	Trabajar con los niños, niñas y sus familias en la prevención y reducción de conductas de riesgo y/o transgresoras, mediante la implementación de un plan de intervención psicosocial que se ajuste a la realidad sociocultural y sus necesidades, incorporando su participación en talleres grupales deportivos, culturales y artísticos, salidas recreativo-formativas y atención psicosocial individual. Trabajan en Red Vida Nueva, Construyendo a tiempo, OPD, PIB y PIE.
2. Programa Red Vida Nueva	Fortalecer el trabajo en red con el Programa de Seguridad Integrada 24 horas, OPD, PIB y PIE en la prevención, información e intervención en situaciones de vulnerabilidad en niños y niñas adolescentes.
3. Programa de Difusión y Prevención de Mujeres víctimas de VIF	Otorgar atención integral a las mujeres que son víctimas de Violencia intrafamiliar en situación de riesgo vital, dotando a Carabineros de tecnología que permita la eficiente cobertura en sus procedimientos.
b) Lineamiento Estratégico: Prevención comunitaria	

Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa de Instalación de Alarmas comunitarias	Instalación de Alarmas Comunitarias alámbricas e inalámbricas en Franjas Territoriales. Este programa comprende la instalación de una alarma sobrepuesta al exterior de la vivienda, visibilizadas hacia los transeúntes. Asimismo, que incorpore un botón de pánico que alerte situaciones de riesgo
2. Programa de Coordinación de Consejo Comunal de Seguridad	Promover y coordinar diseño y planificación conjunta para la promoción de política de Seguridad Pública, empoderando a diversos actores de la comuna (Juntas de vecinos, organizaciones sociales, etc.)
3. Programa de Mejoramiento del Espacio Público.	Mejorar las condiciones de seguridad de los espacios públicos prioritarios, mediante la implementación de luminarias peatonales en sectores de alta inseguridad. Potenciar el empoderamiento comunitario para el desarrollo de actividades culturales y creativas en estos espacios
4. Programa de empoderamiento comunitario y recuperación de los Espacios Públicos.	Potenciar el empoderamiento comunitario para el uso y desarrollo de actividades culturales y recreativas en los espacios públicos de la comuna.
5. Programa de Mediación Comunitaria	Implementar la Mediación Comunitaria para la resolución de conflictos en un proceso libre, voluntario y confidencial que apela al compromiso de las partes, y actuar de buena fe, permitiendo una salida alternativa a la

	judicial.
6. Aumento de la Cobertura de Cámaras de Seguridad.	Instalación de Cámaras de vigilancia en los distintos sectores de la comuna.
c) Lineamiento estratégico: Fiscalización	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Programa “Información y Seguridad en Red”	Implementar la creación de una Red y Plataforma informativa entre la Municipalidad, Carabineros, PDI y el Ministerio Publico para el abordaje en conjunto de las problemáticas y abordaje de la Política de Seguridad Pública.
d) Lineamiento estratégico: Comunicación y difusión de la Política de Seguridad Pública	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Programa “Plan Cuadrante”	Implementar y potenciar Comités Vecinales para el trabajo y cooperación con las policías, para mejorar las condiciones de seguridad del barrio, dando cuenta de las principales problemáticas delictuales del barrio, sin asumir labores represivas ni intimidatorias. Diseñar Volante Informativo Plan Cuadrante.
2. Proyecto “Talleres Formativos Comunitarios”	Desarrollar ofertas de capacitación, charlas y seminarios que permita dotar de conocimientos integrales de la Política de Seguridad Pública, dirigida a todas las organizaciones sociales y comunidad en general. Desarrollar Diagnósticos participativos anualmente.
3. Programa “Difusión y publicidad de	Implementar estrategias comunicacionales

Política de Seguridad Pública”	para la difusión y publicidad materia de Seguridad Ciudadana. Implementar Campañas, boletines, pagina web, afiches, pendones, programas radiales, Tv Comunal, etc.
4. Programa participativo de prevención y seguridad en Centros de salud municipal**.**	Implementar un programa que elabore propuestas en el ámbito de la seguridad de los consultorios, que contemplen: seguridad del espacio; condiciones físicas de seguridad; proyectos de infraestructura (filtros de accesos) y capacitación.

1.1.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de Colina, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2015 - 2019, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Seguridad Ciudadana. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Seguridad Ciudadana en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico[1] a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Seguridad Ciudadana, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan

[1] Ortegón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

siendo desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLAN, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2015, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Seguridad Ciudadana.
- Estrategias de mejora en Gestión de la seguridad Ciudadana entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Gestión de la seguridad Ciudadana.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal[2], definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

[2] Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°2: Lineamientos estratégicos Política de Seguridad Ciudadana.

a) Promoción Social	
Objetivo: Promover y fortalecer elementos protectores de personas y comunidades en situación de conflicto relacionados con delitos o en situaciones de riesgo que influyen en la sensación de seguridad. Optimizar las condiciones psicosociales de la población infanto-juvenil con alta vulnerabilidad, reduciendo sus conductas trasgresoras.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de incremento en casos sociales derivados a distintas redes de apoyo relacionadas con la seguridad ciudadana (Jóvenes infractores de Ley, Consumidores de drogas, Casos de VIF).	Indicar la eficacia de la Gestión municipal en la articulación de redes para el mejoramiento de la Seguridad Ciudadana.
2. Porcentaje de incremento en estudiantes y niños niñas y jóvenes que participan en charlas y talleres para la prevención y tratamiento del consumo de drogas y alcohol.	Indicar la eficacia de la política de Seguridad Ciudadana en la prevención del consumo de drogas y alcohol.
3. Porcentaje de incremento en los recursos de apoyo a la política de Seguridad Ciudadana obtenidos por medio de fondos concursables y licitaciones públicas.	Indicar la eficiencia de la política de seguridad ciudadana en la gestión de recursos de apoyo a la política de Seguridad Ciudadana.
b). Prevención situacional y comunitaria	
Objetivo: Reducir las condiciones de peligro en espacios urbanos, señalados por la comunidad como indicadores de denuncias, focos de inseguridad, incorporando la participación y corresponsabilidad comunitaria, fortaleciendo el tejido social y creando redes.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de avance en las obras de instalación de sistemas de alarmas comunitarias.	Indicar la eficacia de la política de seguridad ciudadana en la generación de condiciones materiales para el mejoramiento de la Seguridad Ciudadana.
2. Porcentaje de incremento en las instancias	Indicar la eficacia de la gestión municipal de la

de participación activa de la comunidad en la solución de sus problemáticas de seguridad ciudadana.	seguridad ciudadana en el empoderamiento y corresponsabilización de la comunidad en materia de seguridad ciudadana.
3. Porcentaje de incremento en Recursos materiales y humanos invertidos en el desarrollo de estrategias de prevención situacional comunitaria (EPSC)	Indicar la eficiencia de la política de seguridad ciudadana en la utilización de recursos para el mejoramiento de la seguridad en barrios.
c) Fiscalización y cumplimiento de Metas	
Objetivo: Promover el uso de herramientas e instrumentos de información de los sectores focalizados y vulnerables del delito, para prevenir, fiscalizar y compartirla con los distintos actores en materia de Seguridad Publica.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de mejoramiento en Índices de victimización y percepción frente al temor.	Indicar el impacto de la política de seguridad ciudadana en la disminución de los ìndices de victimización.
2. Porcentaje de logro en la coordinación e implementación de estrategias para la prevención y Dirección de Control del delito.	Indicar la eficacia de la política de Seguridad Ciudadana en el desarrollo de iniciativas comunales que apoyan la prevención de problemas de seguridad y la respuesta comunitaria ante las situaciones inseguridad.
d) Comunicación y Difusión de la Política de Seguridad Pública	
Objetivo: Implementar diagnostico comunal, base de datos y sistematización de información, promoviendo la difusión y campañas informativas de la Política de Seguridad Publica.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de insertos y noticias en medios locales, relativas a temas de seguridad ciudadana presentes en medios locales	Indica la eficacia de la política de Seguridad Ciudadana en la difusión de las estrategias de SC y el aprovechamiento de los medios locales
2. Porcentaje de avance en el desarrollo de talleres formativos comunitarios	Indica la eficacia de la política de Seguridad Ciudadana en la difusión de las estrategias de SC
3. Porcentaje de incremento en Recursos invertidos por el municipio en Comunicación y Difusión de la Seguridad Pública (CDSP)	Indicar la eficiencia de la política de seguridad ciudadana en la utilización de recursos la comunicación y difusión de las estrategias en materia de Seguridad Pública.

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Seguridad Ciudadana

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Gestión de la seguridad Ciudadana en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2015** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2015 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2015. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se

presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir[3].

Cuadro N°3: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Seguridad Ciudadana

a) Lineamiento estratégico: Promoción Social					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de incremento en casos sociales derivados a distintas redes de apoyo relacionadas con la seguridad ciudadana (Jóvenes infractores de Ley, Consumidores de drogas, Casos de VIF).	[(N° casos derivados por problemas de seguridad ciudadana a redes de apoyo y protección en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Registro y base de datos de atención de casos DIDECO, OPD, DIDECO, Salud.	Seguridad Ciudadana.	Atención de este tipo de casos en redes apoyo y protección durante 2015	Define Seguridad Ciudadana .
2. Porcentaje de incremento en estudiantes y niños niñas y jóvenes que participan en charlas y talleres para la prevención y tratamiento del consumo de drogas y alcohol.	[(N° de estudiantes que participan en talleres de prevención en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Registro de programas de prevención y tratamiento del consumo de Alcohol y Drogas.	Seguridad Ciudadana - Educación	N° de estudiantes que participan en talleres de prevención durante 2015.	Define Seguridad Ciudadana .
3. Porcentaje de incremento en los recursos de apoyo a la política de Seguridad Ciudadana obtenidos por medio de fondos concursables y licitaciones públicas.	[(N° de proyectos o sistematizaciones de programas postulados para financiamiento o concursos de buenas prácticas* 100) / Valor actual] - 100.	Base de datos Dirección de Seguridad Ciudadana. – SECPLAN	Seguridad Ciudadana SECPLAN	Recursos gestionados para fomento de la seguridad ciudadana durante 2015	Define Seguridad Ciudadana – SECPLAN
b) Lineamiento estratégico: Prevención situacional y comunitaria					
1. Porcentaje de avance en las obras de instalación de sistemas	(N° de alarmas instaladas en hogares de barrios, en	Registros y bases de datos de la Dirección de	Seguridad Ciudadana.	No aplica.	Define Seguridad Ciudadana

[3] La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: ***** = "multiplicado por"; **/** = "dividido por"; **[()]** Paréntesis en fórmulas.

de alarmas comunitarias.	momento a contrastar / Meta) * 100	Seguridad Ciudadana			.
2. Porcentaje de incremento en las instancias de participación activa de la comunidad en la solución de sus problemáticas de seguridad ciudadana.	{[[(N° de sesiones y resoluciones del Consejo Comunal de Seguridad ciudadana * 100) / Valor actual] – 100] + [[(N° de actividades de mediación comunitaria gestionadas con la comunidad * 100)/ Valor actual] – 100]} / 2	Base de datos y registros de la Dirección de Seguridad Ciudadana.	Seguridad Ciudadana - DIDECO	N° de sesiones del Consejo Comunal de Seguridad ciudadana, y Nº de actividades de mediación comunitaria desarrolladas durante 2015	Define Seguridad Ciudadana .
3. Porcentaje de incremento en Recursos materiales y humanos invertidos en el desarrollo de estrategias de prevención situacional comunitaria (EPSC)	[(Valor de Recursos utilizados en PSC en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria DSC	Seguridad Ciudadana	Valor de Recursos utilizados en PSC durante 2015	Define Seguridad Ciudadana
c) Lineamiento estratégico: Fiscalización y cumplimiento de Metas					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de mejoramiento en Índices de victimización y percepción frente al temor.	{[[(índice de victimización del período a contrastar * 100)/ Valor actual] - 100] + [[(índice de victimización del período a contrastar * 100)/ Valor actual] - 100]} / 2	Índices de victimización y percepción frente al delito Encuesta ENUSC	Seguridad Ciudadana.	Índice de victimización 2015 o en su defecto 2013 según encuesta ENUSC	Define Seguridad Ciudadana .
2. Porcentaje de logro en la coordinación e implementación de estrategias para la prevención y Dirección de Control del delito.	{[[(Número de estrategias coordinadas durante 2015 / Meta) * 100] + [[(Número de organizaciones coordinadas durante 2015 / Meta) * 100] +	Base de datos Dirección de Seguridad Ciudadana.	Seguridad Ciudadana.	N° de estrategias, Organizaciones comunitarias y Dirigentes, coordinados durante	Define Seguridad Ciudadana .

	[[(Número de dirigentes integrados durante 2015 / Meta) * 100]} / 3			2015	
d) Lineamiento estratégico: Comunicación y Difusión de la Política de Seguridad Pública					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de insertos y noticias en medios locales, relativas a temas de seguridad ciudadana presentes en medios locales	(Registros informativos en medios locales que difunden estrategias de seguridad / total de registros) * 100	Registros de medios que contienen información de la comuna	Seguridad Ciudadana	Porcentaje de insertos y noticias relativas a la polìtica de seguridad ciudadana en medios de difusión local durante 2015	Define Seguridad Ciudadana .
2. Porcentaje de avance en el desarrollo de talleres formativos comunitarios	{[(Nùmero de talleres en materia de seguridad comunitaria / total meta) * 100] +[(Nº de vecinos, vecinas y funcionarios capacitados en temas de seguridad ciudadana)/ meta] + [(Nº de seminarios de seguridad ciudadana)/ meta]}/3	Base de datos Dirección de Seguridad Ciudadana y Registros de asistencia.	Seguridad Ciudadana.	Nº de este tipo de actividades desarrolladas durante 2015	Define Seguridad Ciudadana .
3. Porcentaje de incremento en Recursos invertidos por el municipio en Comunicación y Difusión de la Seguridad Pública (CDSP)	[(Valor de Recursos utilizados en CDSP en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria DSC	Seguridad Ciudadana - SECPLAN	Recursos invertidos en CDSP durante 2015	Define Seguridad Ciudadana – SECPLAN

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLAN la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Gestión de la seguridad Ciudadana, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

1.2 POLITICA DE EDUCACIÓN

1.2.1 Introducción:

La Administración de la Educación Municipal de Colina, tiene centrado su esfuerzo y aspiración en superarse a sí misma en la calidad de la Educación Municipal que imparte, lo cual se materializa en el quehacer que día a día se realiza en nuestras salas cunas, jardines infantiles, escuelas y liceos. Tenemos el gran desafío de trabajar intensamente para lograr las mejoras esperadas y con ello entregar a nuestros alumnos y alumnas, las herramientas necesarias que faciliten su integración a la sociedad[4].

Es así como a lo largo del tiempo, Colina ha logrado posicionarse en el ámbito de la educación con sus colegios municipales emblemáticos de alta calidad. Entregando a los alumnos que estudian estos establecimientos una serie de beneficios, tanto en su infraestructura y material educativo, como en la calidad de la enseñanza.

El Alcalde de la comuna, tiene como eje central de su gestión educativa, la formación en un contexto de calidad y equidad, con real proyección para los alumnos y alumnas de las escuelas de la comuna. Para ello, resulta fundamental, la suma de los esfuerzos de docentes, asistentes de la educación y especialmente de padres, apoderados, alumnos y alumnas, guiados por equipos directivos que actúan como líderes pedagógicos, que tienen la capacidad de encauzar los objetivos, desafíos y aspiraciones de toda la comunidad educativa[5].

Pese a estos esfuerzos, cuando revisamos las estadísticas de medición que existen actualmente como SIMCE, PSU, entre otros, tenemos que los resultados generales obtenidos en la comuna, son bajos, respecto a otras comunas de la región.

Cuando se hace referencia a la necesidad de avanzar hacia una educación de calidad con equidad, se hace el análisis solamente desde las dimensiones de los resultados de

[4] PADEM 2015, Ilustre Municipalidad de Colina

[5] PADEM 2015, Ilustre Municipalidad de Colina

aprendizaje, de la gestión institucional y pedagógica, así como de las condiciones de educabilidad. No obstante, es indispensable considerar, también, lo referente a la cobertura educativa y a la conclusión de los estudios de los alumnos para tener una visión integral en las decisiones a tomar, por ejemplo, para el mejoramiento de la Educación entregada por la comuna.

Por eso, la actual gestión municipal impulsa la construcción del Proyecto Educativo Comunal, que tiene como principal objetivo disminuir las brechas de equidad, mejorar la cobertura, la calidad y la gestión en estos ámbitos y, desde luego mejorar la educación entregada, haciendo notar que la mayoría de la población escolar atendida, pertenece a un nivel socio-económico bajo, calificando a los diversos establecimientos de la comuna sobre el 60% de vulnerabilidad social, es por esto que se cuenta con un capital humano idóneo y competente a la realidad socio- cultural de la comuna[6].

Con el fin de construir estrategias educativas asertivas y de largo aliento, y como aporte sustancial a estos objetivos, presentamos a partir del Diagnóstico Comunal realizado por equipo PLADECO 2015-2019, una serie de árboles de problemas temáticos, los cuales identifican un problema central, con sus respectivas causas y efectos internos y externos. Es así como en el ámbito de la educación se visualiza como problema central una ***educación municipal insuficiente, ante la complejidad de las necesidades actuales de sus alumnos***, que presenta como base causal los *altos niveles de vulnerabilidad socioeducativa en niños y jóvenes que acceden a la educación municipal*. Efectivamente y tal como se identifica en el PADEM 2015 realizado por la Dirección de Educación de la Corporación Municipal de Colina, la condición socio económica y cultural de los niños que ingresan al sistema educativo municipal es muy diversa y en general las condiciones de vulnerabilidad de estos niños y jóvenes son muy altas. Este problema es una realidad que se ve reflejada en casi todo el país.

En relación con los aspectos internos, de gestión, tenemos que la primera rama causal, señala una *baja coordinación de la corporación con otras direcciones municipales*, otro factor relevante en esta misma línea es la *insuficiente revisión y adecuación de los proyectos educativos*, lo que conlleva a una *oferta técnica profesional poco apropiada a*

[6] PADEM 2015, Ilustre Municipalidad de Colina

las necesidades actuales y una *emigración de los alumnos a establecimientos de otras comunas y particulares subvencionados*.

Otra línea de causales y efectos tiene que ver con la necesidad de *generar un sistema para normar el proceso de transferencia de capacitaciones al cuerpo docente*, a su vez esto provoca una *debilidad en la transferencia de la información*. Es decir si bien la corporación se preocupa de capacitar a sus directivos y docentes, no siempre estas capacitaciones se logran transferir a los alumnos o en una mejora real de los procesos educativos. El efecto que esta problemática genera son los *regulares resultados en las mediciones estandarizadas (SIMCE - PSU)* y a su vez un *bajo número de jóvenes que acceden a la educación superior*.

Las causales externas dicen relación con tres grandes factores:

- Las familias y/o apoderados de los alumnos.
- Las características y diferencias de los alumnos que ingresan a la educación pública.
- El actual sistema educacional a nivel país (estructura y normativa).

Como efectos externos visualizamos *aumento de las matrículas en educación subvencionada en relación a la municipal*, lo que conlleva a una *disminución de las matrículas.* Por otra parte, está el *aumento de la repitencia escolar, la disminución de la asistencia y la pérdida de atractivo en la oferta educativa en las familias, que lleva a un aumento de la deserción escolar.*

Si bien la Corporación de Educación de Colina ha hecho significativos esfuerzos a lo largo del tiempo en mejorar sus indicadores y ha logrado posicionarse con varios colegios de excelencia académica, aún tiene una serie de desafíos que mejorar y que se dejan expresados a continuación.

1.2.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo General

Ofrecer un sistema de educación pública, gratuita y de calidad a los niños y niñas, jóvenes y adultos de Colina y sus alrededores, buscando disminuir las brechas de equidad, mejorar la cobertura y la gestión en estos ámbitos. Desarrollar y potenciar las habilidades, destrezas y competencias de los estudiantes, que les permitan llegar a ser personas íntegras para la sociedad.

b) Objetivos Específicos

- ✓ Establecer lineamientos generales, basados en la política comunal, y un plan de acción anual, que establezca orientaciones y metas para el desarrollo de la educación municipal.
- ✓ Orientar los planes de acción institucionales de los establecimientos educacionales, con el fin de vincular sus acciones con la planificación y lineamientos comunales.
- ✓ Promover la participación y compromiso de los diversos actores de las comunidades escolares, en un proceso de evaluación y reflexión, que enriquezca la planificación del Plan anual de Colina.
- ✓ Asegurar aprendizajes cognitivos, afectivos y sociales, que permitan el acceso de los estudiantes a las siguientes etapas de trabajo o estudios, a partir de nuevas estrategias de enseñanza.
- ✓ Aumentar la permanencia y la asistencia de los estudiantes en los establecimientos municipales.

1.2.3 Lineamientos Estratégicos de Acción[7]:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos se definieron las siguientes líneas de acción:

a) Gestión Curricular:

Se refiere a los objetivos y acciones orientados al proceso de enseñanza – aprendizaje. Incluye la planificación, monitoreo y evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje, las estrategias que implementan los docentes en sus clases para asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, para la enseñanza y el manejo de la clase.

Por otra parte, considera las acciones que se llevan a cabo para un adecuado desarrollo académico, afectivo y social de todos los estudiantes, tomando en cuenta sus diferentes necesidades, habilidades e intereses; cómo la escuela/liceo identifica y apoya a tiempo a los estudiantes que presentan dificultades, y a aquellos que requieren espacios diferenciados para valorar, potenciar y expresar sus talentos e intereses. En éste ámbito, considera el apoyo integral a estudiantes, la generación de espacios para el desarrollo de habilidades o intereses, etc.

b) Gestión de la Convivencia Escolar:

Se refiere a los distintos objetivos, estrategias o acciones que se generan para asegurar un ambiente adecuado y propicio para el logro de los objetivos educativos. Considera el desarrollo de un ambiente de respeto y valoración mutua, organizado y seguro para todos los miembros de la comunidad educativa, la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes.

Por otra parte, se vincula a las estrategias o prácticas para construir una identidad positiva y fortalecer el sentido de pertenencia de todos los miembros con el establecimiento educacional y la comunidad (entorno).

[7] PADEM 2015, Ilustre Municipalidad de Colina.

c) Liderazgo directivo y educacional:

Se refiere al rol del sostenedor y del director en el liderazgo de los establecimientos educacionales y como responsables del buen funcionamiento del establecimiento. Respecto al sostenedor, como responsable final de los resultados y procesos de cada uno de los establecimientos, y sobre el director, como responsable de comprometer a la comunidad escolar con el Proyecto Educativo Institucional, conducir efectivamente el funcionamiento de la Escuela-Liceo-Jardín Infantil, diseñar participativamente el Plan de Mejoramiento Educativo (u otro instrumento de gestión), recopilar, analizar y utilizar los datos para la toma de decisiones educativas.

d) Gestión de Recursos:

Considera tanto a recursos humanos como educativos. Respecto a los recursos humanos, por ejemplo, se refiere a cómo contar con un equipo calificado y motivado, un clima laboral positivo, según las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas y la normativa vigente.

Respecto a los recursos educativos, se refiere a las acciones que se realizan para una adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos en el establecimiento educacional. En términos generales, y vinculada al equipo directivo, refiere a como se genera una administración ordenada, actualizada y eficiente de sus recursos, de la misma forma, enfatiza la gestión de la matrícula y la asistencia en los establecimientos educacionales.

1.2.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°4: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Educación

a) Lineamiento estratégico: Gestión curricular	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Programa de Supervisión y Gestión de recursos de aula.	Establecer un mecanismo sistemático de supervisiones de aula, el cual contemple observación, retroalimentación y seguimiento a la acción docente de aula. Además el sistema contempla le medición de las horas de clases efectivamente realizadas a los estudiantes.
2. Proyecto de evaluación comunal.	Medir los aprendizajes de los estudiantes para tomar decisiones y acciones sobre la labor pedagógica por lo que se realizaran Dirección de Controles para verificar los aprendizajes de los alumnos en todos los niveles, mediante una serie de pruebas de conocimiento y habilidades.
3. Programa de capacitación de brechas pedagógicas.	Busca establecer el estado “real” de las necesidades de capacitación de los docentes de la comuna y alinear estas necesidades al Plan de Capacitación 2015. El foco estará en las áreas de matemática, lenguaje y ciencias.
4. Plan Lector Comunal.	Promover la incorporación de un Plan Lector a nivel comunal, para ello se revisaran todas las acciones que hoy se realizan en cada colegio y liceo y se fusionaran para dar origen al Plan

	Lector Comunal.
5. Programa de Educación Dental Escolar	Generar módulos de atención dental en el interior de los establecimientos.
b) Lineamiento Estratégico: Gestión de la convivencia escolar	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Proyecto elaboración de Reglamentos de Convivencia.	Elaborar Reglamentos de Convivencia de carácter comunal en forma participativa y con la asesoría de profesionales e Instituciones que resulten necesarias y pertinentes.
2. Proyecto alianzas con la comunidad.	Crear alianzas estratégicas con diversas Instituciones y organizaciones afines con el propósito de mejorar, cualitativa y cuantitativamente, la oferta educativa comunal.
3. Proyecto de involucramiento familiar.	Establecer actividades de participación y retroalimentación con las familias de los establecimientos Municipales. El trabajo será liderado por la Corporación de Educación en alianza con Fundación CAP, Fundación 2020 y otras instituciones o personas que intervendrán en los establecimientos educacionales.
4. Plan de Convivencia Escolar.	Crear y desarrollar un Plan de Convivencia Escolar a nivel comunal alineado con las necesidades de cada escuela, pero desde una lógica comunal. Esta acción contempla la creación de un equipo psicosocial dependiente de la Dirección de Educación que actúe en la prevención, coordinación y puesta en marcha de acciones tendientes a mejorar el Clima Escolar, Laboral y potencie la sana

	convivencia al interior de las unidades educativas solucionando los problemas asociados a los cambios conductuales propios de la edad de nuestros alumnos.
5. Programa Asistencial de Apoyo al alumno.	Generar, mediante diversas vías, programas asistenciales destinados a la población escolar de mayor vulnerabilidad socioeconómica y psicológica.
6. Participación en Encuentros Artísticos culturales.	Fomentar el ámbito cultural en los alumnos, participando de las distintas actividades culturales que realiza la municipalidad, visitas, exposiciones, teatro, entre otras actividades organizadas en conjunto con la Corporación de Artes y Cultura.
7. Proyecto Medioambiental con la Comunidad Escolar. .	Desarrollar en forma paulatina una conciencia ecológica, mediante acciones significativas de cuidado y respeto por el medio ambiente en las cuales se profundicen conocimientos en pro de producir cambios en la conducta en toda la comunidad educativa.
8. Conformación de red de encargados de convivencia.	Generar una red de encargados idóneos, responsables de velar por la correcta convivencia escolar.
9. Proyecto de instalación de Salas de atención para padres y apoderados.	Estas tienen por objetivo vincular más el acercamiento de las familias en el proceso educativo del alumno, esta salas serán implementadas en los siguientes establecimientos: Colegio Premio Nobel Pablo Neruda, Colegio Francisco Petronovic K., Liceo Esmeralda, Colegio

	Marcos Goycoolea Cortés, Colegio Algarrobal, Colegio Santa Marta de Liray, Instituto Chacabuco, Liceo La Puerta, Escuela de Lenguaje Camino Alto, Colegio Andalién.
c) Lineamiento Estratégico: Liderazgo directivo y educacional.	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Programa de equipamiento educativo.	Establecer una hoja de ruta en torno al equipamiento educativo que se requiere actualizar, mejorar o implementar. Se pretende potenciar el área deportiva y recreativa de los colegios.
2. Programa de Mejoramiento Educativo y Proyecto Educativo Institucional.	Realizar jornadas de trabajo que apunten ajustar los PME de las escuelas y liceos alineándolas al Proyecto Educativo Institucional con miras a una posible certificación de calidad.
3. Plan TIC´s	Establecer un plan de mantención e implementación 2015 y 2015, en base al diagnostico TIC realizado.
4. Programa de reconocimientos e incentivos.	Establecer un premio a los docentes que no participan de la evaluación SIMCE a través de un modelo de incentivos en base indicadores de logro acordados.
5. Plan de Fortalecimiento de la Gestión Educativa.	Fortalecer la gestión técnico pedagógica y administrativa de la Corporación Municipal y de los diversos Establecimientos Educacionales de su dependencia a través de la instauración de políticas educacionales que definan con

	claridad necesidades de perfeccionamiento docente, generación de redes de apoyo institucionales y compromisos de gestión que garanticen un mejoramiento cualitativo y cuantitativo del servicio educativo.
6. Programa de Promoción del Proyecto Educativo Institucional.	Promover estrategias tendientes a actualizar y difundir los Proyectos Educativos de cada Establecimiento Educacional, enfatizando aspectos y bondades propias de la Educación Municipal Comunal, con el objetivo de educar e informar de manera oportuna y veraz a las familias potenciando el aumento de la matrícula.
7. Plan de Monitoreo PADEM.	Establecer la elaboración del Plan de Monitoreo del PADEM para crear instancias e instrumentos que permitan su Dirección de Control y evaluación facilitando la verificación del grado de cumplimiento del Plan de Acción.
d) Lineamiento estratégico: Gestión de Recursos	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Plan de Coordinación comunal de recursos, subvenciones y programas por cada establecimiento.	Estandarizar los planes de mejora de cada unidad escolar con el plan general. De Igual manera, se debe realizar un trabajo coordinado, sistemático y complementario en el uso de los Recursos SEP e Integración.
2. Proyecto Elaboración de Indicadores de Calidad.	Fortalecer estrategias tendientes a mejorar progresivamente indicadores de calidad en el área de uso de recursos.

3. Elaboración de manuales y protocolos para la normalización y Dirección de Control de la gestión de recursos en la Corporación (Manual de compras, contrataciones/ licitaciones y Dirección de Control).	Realizar una serie de Manuales de Gestión para el mejorar del funcionamiento de la Corporación.
4. Plan de uso de recursos (SEP y PIE).	Crear y aplicar instrumentos destinados a medir grados de efectividad en utilización de los recursos SEP con la finalidad de garantizar el adecuado uso de éstos. Medir efectividad y cumplimiento de metas en relación a utilización de los recursos de Integración.
5. Plan de mejoramiento de la infraestructura educacional.	Mejorar la infraestructura de los siguientes establecimientos: * Remodelación: Liceo Esmeralda, Escuela Andalién, Escuela Premio Nobel Pablo Neruda, Liceo Rigoberto Fontt Izquierdo, Escuela Santa Marta de Liray, Escuela San Vicente de lo Arcaya. *Ampliación: Colegio Marcos Goycoolea Cortés, Liceo Coronel Enrique Cabrera Jiménez, Liceo Rigoberto Fontt Izquierdo, Escuela Lenguaje Camino Alto. *Reparación techumbre: Liceo La Puerta, Sala de pre básica Liceo Esmeralda, Escuela de Lenguaje Elsa Ulrich Jara. * Construcción: Campo Deportivo: Liceo Bicentenario Provincial Santa Teresa de Los

	Andes (Santa Marta de Liray), Centro Psicosocial Laboral: Sector Villa Olímpico (Avenida La Reina), Canchas de poliuretano: Colegio Marcos Goycoolea Cortés, Liceo Esmeralda, Colegio Premio Nobel Pablo Neruda, Escuela San Vicente de Lo Arcaya, Colegio Algarrobal. * Regularización y Normalización de Sistemas Eléctricos: Liceo Rigoberto Fontt Izquierdo, Liceo Premio Nobel Pablo Neruda. * Conexión a Red de Alcantarillado: Escuela San Vicente de Lo Arcaya, Colegio Andalién.

1.2.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de Colina, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2015 - 2019, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Educación. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Educación en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico[8] a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Educación, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo

[8] Ortegón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLAN, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2015, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Educación.
- Estrategias de mejora en Gestión educativa entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Gestión educativa.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal[9], definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

[9]Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°5: Lineamientos estratégicos Política de Educación.

a) Gestión curricular	
Objetivo: Planificar, monitorear y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje, considera las estrategias que implementan los docentes en sus clases para asegurar el logro de los objetivos de aprendizaje estipulados en las Bases Curriculares, para la enseñanza y el manejo de la clase.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de incremento de los desempeños esperados las asignaturas de lenguaje y matemáticas, de los estudiantes, en todos sus niveles desde Kínder a 4° Medio en un período determinado.	Indicar la eficacia de las estrategias educativas y de apoyo y mejoramiento curricular, por medio del rendimiento y desempeño estudiantil.
2. Porcentaje de disminución de las situaciones de NNA estudiantes víctimas de Bulling o situaciones de violencia en la escuela.	Indicar la eficacia de las estrategias de mejoramiento de la Convivencia Escolar (CE.)
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en Mejoramiento de la calidad educativa (MCE)	Indicar la eficiencia de la política municipal en materia de Gestión Curricular y promoción de la Convivencia Escolar.
b) Gestión de la Convivencia Escolar	
Objetivo: Asegurar un ambiente adecuado y propicio para el logro de los objetivos educativos. Considera el desarrollo de un ambiente de respeto y valoración mutua, organizado y seguro para todos los miembros de la comunidad educativa, la formación espiritual, ética, moral, afectiva y física de los estudiantes.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de incremento en Nº de actores escolares (estudiantes, apoderados y comunidad) que participan en la construcción de Proyectos educativos y programas técnico pedagógicos.	Indicar la eficacia de la polìtica educativa en la construccion participativa de proyectos educativos CPPE y programas técnicos pedagógicos PTP
2. Porcentaje de docentes y funcionarios del sistema educativo capacitados en estrategias de cambio organizacional y retención escolar.	Indicar la Eficacia de la Gestión educativa en la producción de condiciones para el desarrollo del cambio organizacional

3. Porcentaje de incremento en recursos invertidos por el municipio en construcción participativa de proyectos y capacitación para el cambio	Indicar la eficiencia de la gestión municipal la construcción participativa de proyectos educativos, y gestión del cambio educativo.
c) Liderazgo directivo y educacional.	
Objetivo: Lograr comprometer a la comunidad escolar con el Proyecto Educativo Institucional, conducir efectivamente el funcionamiento de la Escuela-Liceo-Jardín Infantil, diseñar participativamente el Plan de Mejoramiento Educativo (u otro instrumento de gestión), recopilar, analizar y utilizar los datos para la toma de decisiones educativas.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de establecimientos educacionales que cuentan con Manual de convivencia elaborado en forma participativa.	Indicar la eficacia de la gestión municipal en la solución participativa de las problemáticas educativas de la comuna.
2. Porcentaje de incremento en Nº de Trabajadores de la educación capacitados en SEP	Indicar la eficacia de la gestión educaciona en la producción de condiciones para la aplicación de la SEP.
3. Porcentaje de incremento en recursos humanos y materiales invertidos por el municipio en mejora de las condiciones para los desafìos institucionales.	Indicar la eficiencia de la gestión educativa en función de los logros alcanzados en los diversos desafìos institucionales.
d) Gestión de los Recursos	
Objetivo: Contar con un equipo calificado y motivado, con un clima laboral positivo según las prioridades del Proyecto Educativo Institucional, las necesidades pedagógicas y según la normativa vigente. Tambipen considera las acciones que se realizan para una adecuada provisión, organización y uso de los recursos educativos en el establecimiento educacional. .	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de funcionarios y funcionarias que evalúan positivamente la gestión educacional.	Indicar la eficacia de la gestión educacional en la gestión del clima organizacional de la dirección de educación
2. Porcentaje de incremento en procesos educativos contemplados en PADEM sujetos a evaluación.	Indica la eficacia de la gestión educacional en la producción de condiciones para monitorear el cumplimiento de las metas del PADEM
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en Mejoramiento de la calidad educativa (MCE)	Indicar la eficiencia de la gestión municipal en la ejecusión de estrategias para la organización de la gestión educativa

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Educación.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Gestión educativa en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2015** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2015 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2015. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se

presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir[10].

Cuadro N°6: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Educación.

a) Lineamiento estratégico: Gestión curricular					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de incremento de los desempeños esperados las asignaturas de lenguaje y matemáticas, de los estudiantes, en todos sus niveles desde Kínder a 4° Medio en un período determinado.	[(Desempeños Logrados en asignaturas en período a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Calificaciones generales de estudiantes	Corporación de Educación.	Calificaciones generales de los estudiantes alcanzadas durante 2015	Define Corporación de Educación
2. Porcentaje de disminución de las situaciones de NNA estudiantes víctimas de Bulling o situaciones de violencia en la escuela.	[(N° de NNA expuestos a situaciones de violencia y Bulling escolar en establecimientos de la comuna*100)/ Valor Actual] – 100	Base de datos y registro de proyectos Dirección de Educación.	Corporación de Educación	NNA estudiantes víctimas de situaciones de violencia y Bulling, en establecimientos educativos de la comuna durante 2015	Define Corporación de Educación
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en Mejoramiento de la calidad educativa (MCE)	[(Valor de Recursos utilizados en MC y CE en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria Departamento de Educación.	Corporación de Educación	Valor de Recursos utilizados en MC y CE durante 2015	Define Corporación de Educación

[10] La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: ***** = "multiplicado por"; **/** = "dividido por"; **[()]** Paréntesis en fórmulas.

b) Lineamiento estratégico: Gestión de la Convivencia Escolar					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de establecimientos educacionales que cuentan con Manual de convivencia elaborado en forma participativa.	(Número de establecimientos que cuentan con Manuales de convivencia construidos en forma participativa/Total de establecimientos) * 100	Manuales de convivencia de establecimientos educacionales	Corporación de Educación	Porcentaje de establecimientos que cuentan con Manuales de convivencia construidos en forma participativa en 2015	Define Corporación de Educación
2. Porcentaje de incremento en Nº de Trabajadores de la educación capacitados en SEP	[(Nº de trabajadores capacitados en SEP hasta el Período a contrastar*100)/ valor actual] – 100	Registros de asistencia a talleres y jornadas de capacitación	Corporación de Educación	Nº de trabajadores de la educación capacitados en SEP hasta 2015	Define Corporación de Educación
3. Porcentaje de incremento en recursos humanos y materiales invertidos por el municipio en mejora de las condiciones para los desafios institucionales.	[(Valor de recursos materiales y humanos invertidos en período a contrastar *100)/valor actual] – 100	registro y rendición presupuestaria Dirección de educación	Corporación de Educación	Valor de recursos materiales y humanos invertidos durante 2015	Define Corporación de Educación
c) Lineamiento estratégico: Liderazgo Directivo y Educacional.					
1. Porcentaje de incremento en Nº de actores escolares (estudiantes, apoderados y comunidad) que participan en la construcción de Proyectos educativos y programas técnico pedagógicos.	[(Número de actores escolares, no docentes integrados a CPPE y PTP*100)/Valor Actual] – 100	Registros de asistencia a talleres y espacios de trabajo participativos	Corporación de Educación	Número de actores escolares, no docentes integrados a CPPE y PTP durante 2015	Define Corporación de Educación
2. Porcentaje de docentes y funcionarios del sistema educativo capacitados en	(Número de Docentes y funcionarios capacitados / Número de docentes y	Registros de asistencia a talleres e instancias de capacitación.	Corporación de Educación	Porcentaje de docentes y funcionarios	Define Corporación de Educación

estrategias de cambio organizacional y retención escolar.	funcionarios en el sistema) * 100			capacitados en estas temáticas hasta diciembre de 2015	
3. Porcentaje de incremento en recursos invertidos por el municipio en construcción participativa de proyectos y capacitación para el cambio	[(Valor de recursos materiales y humanos invertidos en período a contrastar *100)/valor actual] – 100	registro y rendición presupuestaria Dirección de educación	Corporación de Educación	Valor de recursos materiales y humanos invertidos en gestión del cambio y construcción participativa de proyectos educativos y programas técnico pedagógicos	Define Corporación de Educación
d) Lineamiento estratégico: Gestión de los Recursos					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de funcionarios y funcionarias que evalúan positivamente la gestión educacional.	(Nº de funcionarios que evalúan positivamente la gestión educacional/ Nº total de funcionarios) * 100	Registro encuesta de Clima Laboral	Corporación de Educación	No aplica	Define Corporación de Educación
2. Porcentaje de incremento en procesos educativos contemplados en PADEM sujetos a evaluación.	Nº de procesos educativos evaluados / Número total de procesos educativos contenidos en el PADEM	Registros de evaluaciones de procesos educativos del PADEM	Corporación de Educación	Nº de procesos educativos evaluados durante 2015	Define la Corporación de Educación
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en Mejoramiento de la calidad educativa (MCE)	[(Valor de Recursos utilizados en MCE en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria Departamento de Educación.	Corporación de Educación	Valor de Recursos utilizados en MCE durante 2013	Define Corporación de Educación

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLAN la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Gestión educativa, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

1.3 POLITICA DE SALUD

1.3.1 Introducción:

El desarrollo del Modelo de Salud Familiar, en la comuna de Colina, es la fuente de inspiración y desafío permanente para lograr la excelencia; además del cumplimiento de los compromisos establecidos con la autoridad sanitaria y las legítimas aspiraciones locales de avanzar hacia el logro de mejores resultados en salud.

La misión de la Departamento de Salud de Corporación de Colina es: "*Otorgar la prestación de salud dentro del marco de la Atención Primaria, en forma integral, centrado en la familia y la comunidad en general, con la cobertura adecuada, basado en estándares de calidad y con fuerte orientación a la satisfacción total del usuario*"[11].

Su visión es: "*Posicionarnos como un referente a nivel nacional en atención primaria, destacando por la total satisfacción al usuario, calidad y servicios adicionales que estarán disponibles para la comunidad de Colina*".

De acuerdo con los resultados analizados en el informe de diagnostico comunal, tenemos que el panorama de Salud comunal es similar a los promedios regionales y nacionales, lo que si llama la atención, es el porcentaje de la población que está inscrita en los centros de salud de la comuna, es significativamente mayor que el de otras comunas de la región.

El Anteproyecto del Plan de Salud Comunal 2015, contiene Objetivos y Estrategias Sanitarias las que serán complementadas con la elaboración del Informe de Políticas del PLADECO 2015-2019.

De acuerdo al Diagnóstico Comunal para el PLADECO, el problema central identificado en Salud Municipal es que, *la oferta en salud primaria no logra cubrir el aumento progresivo de la demanda en salud*, siendo la causa basal identificada para este problema, el *aumento de la población comunal*. El crecimiento exponencial que ha tenido la comuna de Colina en la última década, ha obligado al departamento de salud aumentar

[11] Plan de Salud 2015

su cobertura, siendo aun insuficiente para la alta demanda que existe, sobre todo en algunos sectores.

En cuanto a los factores internos a la gestión municipal, la primera rama causal vincula los elementos relativos a alta demanda en la población beneficiara, las insuficientes horas médicas existentes y una infraestructura insuficiente en salud. Por otro lado están los insuficientes programas comunicacionales de salud preventiva, lo que genera un desconocimiento por parte de los vecinos de los planes y programas de salud preventiva municipales y la inexistencia de un plan comunicacional para promocionar la cartera de servicios.

Esto genera como efecto una serie de efectos como baja oferta de horas médicas, un consultorio existente con sobre demanda de población beneficiaria. Esto conlleva a que los problemas de salud prevalentes no tienen solución.

En el ámbito externo tenemos un sistema nacional de salud nacional que no se adapta a las realidades comunales, lo que provoca una dotación de recursos de salud pública nacional insuficiente y por ende un financiamiento insuficiente. Por otra parte está el aspecto sociocultural que genera una falta de compromiso con el autocuidado, una población policonsultante y la urgencialización de la atención. En esta misma línea se encuentra también el problema de la articulación de la red de atención (insuficiente respuesta en la atención secundaria).

Finalmente en una tercera línea causal externa, está todo lo relacionado con la oferta de médicos donde:

- Existe un déficit de médicos generales y de familia.
- La imposibilidad de competir con el sistema privado
- Una oferta del sector público poco atractiva económicamente
- Las políticas ministeriales NO regulan ni favorecen la permanencia de los médicos en la APS.

Los efectos que todas estas causales provocan por una parte, son los siguientes:

- Aumento de los embarazos adolescentes.
- Aumento de los niveles de obesidad.

- Aumento de enfermedades cardiovasculares.
- Empeoramiento de las condiciones de salud de las personas.

Por otra parte el déficit de médicos genera como efecto una alta rotación de personal y la dificultad en la continuidad del modelo de atención familiar.

Finalmente, el gran efecto que todos estos factores provocan, dice relación con una disminución de la calidad de vida de los habitantes de Colina.

Es así como a partir de la identificación de estas problemáticas se plantean una serie de soluciones, que buscan mejorar la situación actual comunal, a partir del establecimiento de objetivos, lineamientos de acción estratégicos y planes y programas a ejecutar.

1.3.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo General

Entregar atención primaria de salud, enfocándose en la atención integral, preventiva y promocional, con alta capacidad resolutiva, basada en evidencias y con continuidad, potenciando la participación activa de líderes comunitarios y aumentando la cobertura de atención. Velar por el cumplimiento de metas sanitarias, Índice de Actividad General de la Atención Primaria y Garantías Explícitas en Salud (AUGE).
Atención con respeto, honestidad, congruencia entre discurso y acción, con amabilidad, acogedora, permitiendo la participación de la comunidad y favoreciendo el encuentro para dar a conocer los derechos y deberes de los usuarios a cargo.

b) Objetivos específicos

- ✓ Fortalecer el modelo de Salud Familiar al trabajar con el enfoque biopsicosocial que privilegia la atención de la familia como contexto más relevante. Busca comprender las situaciones que viven individuos desde la premisa de que en la familia y la interrelación entre sus subsistemas encontramos respuestas más integrales para su manejo.
- ✓ Enriquecer y diversificar la cartera de servicio en los ámbitos de promoción, prevención, tratamiento y rehabilitación mediante la acción intersectorial, el desarrollo de capacidades organizacionales y la participación comunitaria/social, en un marco de calidad de los procesos y seguridad del paciente.
- ✓ Trabajo interdisciplinario con un enfoque de calidad y seguridad.
- ✓ Mejorar la calidad del trato al usuario.
- ✓ Propender a generar instancias que aseguren la permanencia y llegada de nuevos Profesionales a nuestra comuna, especialmente médicos que aseguren a nuestros usuarios una atención oportuna y de calidad.
- ✓ Mejorar la gestión de los recursos para la realización de la atención de salud a los Usuarios y la comunidad con especial énfasis en la promoción y prevención.

- ✓ Relevar acciones de Dirección de Control de las enfermedades crónicas no trasmisible en todo el ciclo vital.
- ✓ Consolidar una oferta de infraestructura de calidad, adecuada a la realidad de los usuarios, potenciando la mejora de los centros comunitarios de salud familiar.
- ✓ Promover la capacitación del personal de salud en la atención, promoción y prevención de los problemas de salud relacionados con la tercera edad, con un enfoque participativo y comunitario. Espacios físicos de atención, lenguaje, (capacitación en torno a los adultos mayores, gerontología).
- ✓ Mejorar las condiciones de trabajo e infraestructura para la atención

1.3.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos se definieron las siguientes líneas de acción:

a) Focalización en los problemas locales de salud

Desarrollar planes y programas por prioridad, aportando en forma sinérgica junto a la ejecución de las acciones sanitarias y a la evaluación de los programas desarrollados, en la mejora de los niveles de salud de las personas, las familias y finalmente del conjunto de la comunidad.

b) Búsqueda del Bienestar y satisfacción del Usuario

Contribuir a elevar el nivel de salud y la calidad de vida de la población usuaria con énfasis en la promoción y prevención, brindando atención de salud integral a las personas y familias con calidez, eficiencia y calidad técnica, favoreciendo la interculturalidad y participación comunitaria.

c) Prevención y participación social en Salud

Establecer lineamientos en prevención y calidad de vida de los usuarios, incorporando las habilidades y potencialidades de los grupos de salud.

d) Mejoramiento de Infraestructura

Implementar el mejoramiento de infraestructura de la salud municipal, a través de la aprobación de nuevos proyectos de reposición de los centros de salud, así como con la optimización y mejoramiento de los centros comunitarios de salud familiar.

1.3.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°7: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Salud

a) Lineamiento estratégico: Focalización en los problemas locales de Salud	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Plan de intervención y prevención sobre malnutrición por exceso en menores de 6 años.	Disminuir la Malnutrición por Exceso de Peso y donde dicha intervención se realizará a nivel de familia, de Jardines Infantiles y Escuelas de Lenguaje. Nuestro Plan de Trabajo pretende apuntar a educar en alimentación saludable tanto a niños, padres/ cuidadores y educadores, como a fomentar la realización de actividad física; además de realizar Dirección de Controles periódicos a fin de revertir las cifras negativas y evitar las consecuencias de este problema de salud.
2. Plan de intervención y prevención en personas con riesgo cardiovascular.	Mejorar la cobertura y compensación de los pacientes con Diabetes Mellitus 2 e Hipertensión de la comuna de Colina.
3. Plan de intervención y prevención sobre el alcoholismo y drogadicción.	Potenciar las acciones de prevención, pesquisa y tratamiento entorno preventivas en torno al consumo de drogas y alcohol.
4. Plan de intervención y prevención sobre el embarazo adolescente.	Disminuir el embarazo un punto porcentual en año 2015 en adolescente, de la comuna de Colina a través de participación activa de los beneficiarios del programa.

b) Lineamiento Estratégico: Búsqueda del Bienestar y Satisfacción del Usuario	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Programa de Mejoramiento en la calidad de la atención en los servicios de Salud Municipal	Contribuir a la calidad y atención en los servicios de toda la salud municipal dirigida hacia los usuarios.
2. Plan de calidad y seguridad del usuario	Centrado en el servicio a las personas. Excelencia en la atención y respeto a los derechos fundamentales. Eficiencia, Ética, Probidad y Transparencia en la gestión y la atención. Desarrollo permanente de las competencias del capital humano.
4. Programa de capacitación a funcionarios de la salud municipal.	Implementar capacitación a los funcionarios de la salud municipal en conocimientos como gerontología, personas con discapacidad, trato al paciente, entre otros con el objetivo de mejorar la atención de los beneficiarios del servicio de salud en la Comuna.

c) Lineamiento Estratégico: Prevención y participación social en salud	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Programa de participación social	Apoyar y guiar el trabajo de los consejos de desarrollo de cada centro de salud, para que desde su rol contribuyan activamente en la gestión de los centros y sean un nexo real y eficiente con la comunidad, para enfrentar temas como el trato, la pérdida de horas de atención, capacitación e información de la comunidad.
2. Programa de Promoción saludable.	Instalar la promoción de salud y los estilos de

	vida saludable de manera transversal, como un principio en la gestión local del municipio y sus Instituciones.
d) Lineamiento estratégico: Mejoramiento de Infraestructura	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Programa de Mejoramiento de Infraestructura	Implementar Mejoramiento de Infraestructura del COSAM
2. Proyecto Construcción CESFAM Reina Norte	Aumentar cobertura de atención de salud primaria en la comuna.
3. Programa de reposición de postas rurales	Mejorar la infraestructura y cobertura en la atención, a través de la reposición de las siguientes postas rurales: * Posta Rural de Santa Marta de Liray. * Posta Rural El Colorado * Posta Rural Las Canteras

1.3.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de Colina, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2015 - 2019, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Salud. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Salud en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico[12] a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Salud, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo desarrollados como

[12] Ortegón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLAN, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2015, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Salud.
- Estrategias de mejora en Gestión de la Salud entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Gestión de la Salud.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal[13], definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cuociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

[13]Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°8: Lineamientos estratégicos Política de Salud.

a) Priorización de problemas locales de salud	
Objetivo: Desarrollar planes y programas por prioridad aportando en forma sinérgica junto a la ejecución de las acciones sanitarias y a la evaluación de los programas desarrollados, en la mejora de los niveles de salud de las personas, las familias y finalmente del conjunto de la comunidad.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de Avance en planes de abastecimiento servicios de diagnóstico, suministro de medicamentos, e insumos y transporte.	Indicar la eficacia de la política de salud en la gestión de soluciones y medidas ante los problemas de salud detectados en la comuna.
2. Porcentaje de incremento en cobertura de mujeres, Niños niñas y adolescentes que reciben servicios de diagnóstico y atención a problemas de salud	Indica la eficacia de la Gestión de salud en la respuesta a los problemas de salud de la comunidad por medio de planes y programas prioritarios
3. Porcentaje de incremento en Recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en Priorización de Problemas Locales de Salud (PPLS)	Indicar la eficiencia de la política de salud, en la priorización de los problemas locales de salud.
b). Bienestar y satisfacción del Usuario	
Objetivo: Contribuir a elevar el nivel de salud y la calidad de vida de la población usuaria con énfasis en la promoción y prevención brindando atención de salud integral a las personas y familias con calidez, eficiencia y calidad técnica, favoreciendo la interculturalidad y participación comunitaria	
Indicadores	**Objetivos**
1. Nùmero de funcionarios y funcionarias de la salud municipal capacitados en competencias para la atención de calidad.	Indica la eficacia de la polìtica de salud municipal en la producción de condiciones para el mejoramiento de la calidad de la atención.
2. Porcentaje de incremento en dirigentes y dirigentas vecinales de la comuna capacitados en derechos y deberes ante el sistema de salud municipal	Indica la eficacia de la polìtica de salud en la producción de condiciones para el mejoramiento de la calidad de la atención y el trato mutuo entre usuarios y funcionarios.
3. Valor de recursos invertidos por la gestión municipal en capacitación de funcionarios y dirigentes vecinales en temáticas de	Indica la eficiencia de la política de salud en la producción de un mejor trato y una mejor relación entre funcionarios y usuarios del

mejoramiento de la atención y derechos y deberes de las y los usuarios.	sistema de salud.
c) Prevención y participación social en Salud	
Objetivo: Establecer lineamientos en prevención y calidad de vida de los usuarios, incorporando sus habilidades y potencialidades de los grupos de salud	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de incremento en Número de sesiones de los Consejos de Desarrollo de los centros de Salud	Indicar la efectividad de la gestión de salud municipal en la promoción dela participación activa de la comunidad en los procesos de atención a sus problemas de salud.
2. Número de talleres y jornadas de capacitación en estilos de vida saludable realizados en Escuelas u otros espacios de la comunidad de la comuna de Colina.	Indicar la Eficacia de la Gestión municipal en materia de producción de condiciones para la promoción de estilos de vida saludables en la población comunal.
3. Porncentaje de incremento en recursos humanos y materiales invertidos por el municipio en promoción de estilos de vida saludable y funcionamiento de los Consejos de Desarrollo	Indicar la eficiencia de la gestión municipal en la promoción de la participación social en salud.
d) Mejoramiento de Infraestructura	
Objetivo: Implementar el mejoramiento de infraestructura de de la salud municipal, a través de la aprobación de nuestros proyectos de reposición de los centros de salud, potenciar y mejorar los centros comunitarios de salud familiar	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de cobertura a las necesidades planteadas por la población en materia de infraestructura de los centros de salud.	Indicar la eficacia de la gestión municipal en la cobertura a las necesidades de infraestructura para el mejoramiento de la atención de salud
2. Porcentaje de avance en construcción de proyectos "sala de Rehabilitación Integral" y "Central de Esterilización	Indicar la efectividad de la gestión de salud en el mejoramiento de la infraestructura de salud.
3. Porcentaje de incremento en recursos invertidos por el municipio en el mejoramiento de la infraestructura de salud a nivel comunal	Indicar la eficiencia de la política de salud en el desarrollo de una infraestructura moderna y adecuada a los problemas de salud de la población de la comuna

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Salud.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Gestión de la Salud en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2015** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2015 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2015. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se

presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir[14].

Cuadro N°9: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Salud.

a) Lineamiento estratégico: Priorización de problemas locales de salud					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de Avance en planes de abastecimiento servicios de diagnóstico, suministro de medicamentos, e insumos y transporte.	(Resultados alcanzados / metas propuestas) * 100	Registros y bases de datos de la Departamento de Salud	Departamento de Salud(Corporación Municipal)	Porcentaje de cumplimiento 2015	Departamento de Salud
2. Porcentaje de incremento en cobertura de mujeres, Niños niñas y adolescentes que reciben servicios de diagnóstico y atención a problemas de salud	[(Nº de mujeres, niños, niñas y adolescentes que reciben diagnóstico y atención a problemas de salud en período a contrastar*100)/valor actual] – 100	Registros de atenciones y prestaciones del sistema municipal de salud	Departamento de Salud	Nº de mujeres, niños, niñas y adolescentes que reciben diagnóstico y atención a problemas de salud durante 2015	Define Departamento de Salud
3. Porcentaje de incremento en Recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en Priorización de Problemas Locales de Salud (PPLS)	[(Valor de Recursos utilizados en PPLS en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria Departamento de Salud	Departamento de Salud	Valor de Recursos utilizados en PPLS durante 2015	Define Departamento de Salud
b) Lineamiento estratégico: Bienestar y satisfacción del Usuario					
1. Nùmero de funcionarios y	(Número de funcionarios y	Registros de asistencia a cursos	Departamento	Porcentaje de	Define Departame

[14] La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: ***** = "multiplicado por"; **/** = "dividido por"; **[()]** Paréntesis en fórmulas.

funcionarias de la salud municipal capacitados en competencias para la atención de calidad.	funcionarias capacitados / Número total de funcionarios y funcionarias) * 100	y certificaciones de capacitación a funcionarios y funcionarias.	de Salud	funcionarios y funcionarias capacitados durante 2015	nto de Salud
2. Porcentaje de incremento en dirigentes y dirigentas vecinales de la comuna capacitados en derechos y deberes ante el sistema de salud municipal	[(Número de dirigentes y dirigentas capacitados en derechos y deberes ante el sistema municipal de salud*100)/ valor actual] – 100	Registros de asistencia a talleres de capacitación y certificaciones de dirigentes y dirigentas vecinales	Departamento de Salud	Número de dirigentes y dirigentas capacitados en derechos y deberes ante el sistema municipal de salud, durante 2015	Define Departamento de Salud
3. Valor de recursos invertidos por la gestión municipal en capacitación de funcionarios y dirigentes vecinales en temáticas de mejoramiento de la atención y derechos y deberes de las y los usuarios.	[(Valor de recursos materiales y humanos invertidos en capacitación de funcionarios y dirigentes vecinales en período a contrastar *100)/valor actual] – 100	Rendición presupuestaria de la Departamento de Salud	Departamento de Salud	Valor de recursos materiales y humanos invertidos en capacitación de funcionarios y dirigentes vecinales durante 2015	Define Departamento de Salud.
c) Lineamiento estratégico: Prevención y participación social en Salud					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de incremento en Número de sesiones de los Consejos de Desarrollo de los centros de Salud	[(Nº de sesiones de Consejos de Desarrollo * 100)valor actual] – 100	Actas de reuniones y sesiones de Consejos de Desarrollo de cada centro	Departamento de Salud	Nùmero de sesiones de Consejos de Desarrollo realizadas durante 2015	Define Departamento de Salud
2. Número de talleres y jornadas de capacitación en estilos de vida saludable	{[[(Número de talleres y jornadas de capacitación en estilos de vida saludable *	Actas y registros de las distintas instancias de talleres y jornadas	Departamento de Salud	Talleres y jornadas realizados en escuelas	Define Departamento de Salud

realizados en Escuelas u otros espacios de la comunidad de la comuna	100) / Valor Actual] - 100] + [[(Número de asistentes a talleres y jornadas de promocion de estilos de vida saludables*100/ valor Actual] - 100]}/2			y espacios comunitarios , y Número de asistentes a estos espacios durante 2015	
3. Porncentaje de incremente en recursos humanos y materiales invertidos por por el municipio en promoción de estilos de vida saludable y funcionamiento de los Consejos de Desarrollo	[(Valor de recursos materiales y humanos invertidos en período a contrastar *100)/valor actual] – 100	Registros y rendición presupuestaria de la Departamento de Salud	Departamento de Salud	Valor de recursos materiales y humanos invertidos durante 2015	Define Departamento de Salud.
d) Lineamiento estratégico: Mejoramiento de Infraestructura					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de cobertura a las necesidades planteadas por la población en materia de infraestructura de los centros de salud.	(Obras de infraestructura implementadas / necesidades de infraestructura planteadas por la población) * 100	Registros dirección de Obras municipales	Departamento de Salud - Dirección de Obras	Nº Obras de mejoramiento de centros de salud realizadas durante 2015	Define Departamento de Salud.
2. Porcentaje de avance en construcción de proyectos "sala de Rehabilitación Integral" y "Central de Esterilización	{[(Hitos alcanzados en proyecto "sala de Rehabilitación Integral" / hitos totales del proyecto) * 100] + [(Hitos alcanzados en el proyecto Central de esterilización"/ total de histos del proyecto)*100]}/2	Diseño de ambos proyectos	Departamento de Salud y Dirección de Obras	Estado de avance en ambos proyectos a diciembre de 2015	Define Departamento de Salud
3. Porcentaje de incremento en recursos invertidos por el municipio en el mejoramiento de la	[(Valor de recursos materiales y humanos invertidos en mejoramiento de la infraestructura de	Rendición presupuestaria de la Departamento de Salud	Departamento de Salud	Valor de recursos materiales y humanos invertidos en	Define direccion de salud.

infraestructura de salud a nivel comunal	salud en período a evaluar*100) / Valor Actual] – 100			mejoramiento de la infraestructura de salud durante 2015.	

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLAN la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Gestión de la Salud, junto con el monitoreo

detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

1.4 POLITICA DE DEPORTES

1.4.1 Introducción:

El deporte está considerando en un nivel de importancia dentro del ámbito social, porque ayuda a la formación, a la recreación, al desarrollo integral de las personas, por ende a mejorar la calidad de vida, individual y colectivamente. En este sentido es considerado como una potente herramienta para aumentar la cohesión social y la imagen de un municipio desarrollado, atractivo, dinámico y vivo.

Podemos visualizar distintos programas deportivos que se desarrollan en la comuna, entre ellos, Escuelas Deportivas y Formativas, actividades recreativas y de capacitación, sin embargo, estos esfuerzos son insuficientes para la demanda comunal existente y su proyección.

Las organizaciones sociales deportivas cuentan con una comunicación lineal en su interior, lo que no facilita la discusión, el trabajo en equipo y debilita la posibilidad de proyecciones y liderazgo.

El diagnóstico realizado para el PLADECO 2015-2019, detectó como problema central en este ámbito la necesidad de una corporación municipal del deporte, donde su causa basal señala los insuficientes recursos para Infraestructura que entrega el gobierno central. A lo que se le suma la complejidad en cuanto a mantenciones, operación y administración de cada recinto deportivo o infraestructura deportiva instalada, lo que conlleva un deterioro o subutilización.

En cuanto a la primera línea de análisis interno, una de las causas tenemos que la infraestructura es insuficiente para la diversidad de oferta deportiva en los barrios de la comuna, por una parte, por otra esta la desarticulación del trabajo municipal con las organizaciones deportivas. Lo que lleva a una baja coordinación de los diferentes actores municipales y vecinales involucrados en el proceso del desarrollo del deporte y la recreación en la comuna.

Siguiendo la misma línea de efectos que estas causales internas provocan, están la escasez de recintos aptos en los barrios enfocados a diversas disciplinas deportivas, sumado a la escasez de espacios adecuados para el esparcimiento, ejercicios y recreación en los barrios, todo esto a su vez genera, una restringida oferta deportiva y recreativa en los barrios. Por otra parte están los efectos relacionados con las organizaciones deportivas, las cuales presentan una escasa unidad entre ellas, lo que provoca también una escasa integración de nuevas personas al deporte.

Como factores causales externos se visualiza una baja colaboración del sector privado con el deporte, en la comuna, lo que lleva a una baja capacidad de respuesta a la demanda deportiva y recreativa existente.

Los efectos externos develan una escasa oferta de actividades deportivas y recreativas a nivel barrial, lo que lleva consigo la presencia de enfermedades asociadas al sobrepeso, un aumento de los niveles de estrés y un aumento del consumo de drogas y alcohol en los barrios.

Todos estas problemáticas detectadas provocan un efecto general que tiene que ver con una disminución de la calidad de vida de los habitantes de la comuna.

El deporte y la recreación son considerados muy importantes para la salud y el bienestar de las personas, por lo tanto una buena gestión deportiva en todos los ámbitos, aportaría a bajar los niveles de presencia de enfermedades asociadas al sobrepeso, altos niveles de estrés, y revertir la poca valoración de la comunidad a la oferta deportiva actual, como asimismo, crear estrategias dirigidas hacia el reencantamiento de la comunidad, la participación y promoción de la autogestión.

1.4.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo General

Mejorar la calidad de vida de los vecinos de la comuna de Colina, a través de un modelo de gestión deportiva integrado, que incite y estimule la actividad física, el deporte y la recreación activa, a partir de una alianza de corresponsabilidad entre Municipio, vecinos, Gobierno Regional, Estado de Chile, privados y organizaciones deportivas comunales, entre otros.

b) Objetivos específicos

- ✓ Construir recintos nuevos, recuperar y mejorar la infraestructura de los existentes con la participación de la comunidad.
- ✓ Mejorar el equipamiento deportivo existente, renovando, adquiriendo nuevos implementos y ampliando la cobertura de acuerdo a la diversidad de deportes y organizaciones que existen en la comuna.
- ✓ Diseñar e implementar un plan de difusión de las actividades deportivas.
- ✓ Levantar un Modelo de consejos de administración de espacios deportivos, desde un enfoque participativo y sostenible.
- ✓ Ampliar una oferta deportiva integral en la comuna.
- ✓ Generar trabajo en conjunto, mediante alianzas cooperativas con los distintos actores públicos y privados.

1.4.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos se definieron las siguientes líneas de acción:

a) Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento deportivo

Construir recintos deportivos nuevos, recuperar los recintos deportivos del barrio junto a una comunidad participativa y desarrollar e implementar un modelo de administración comunal de recintos deportivos.

b) Promoción y desarrollo del deporte

Aumentar la oferta deportiva en todas sus disciplinas a nivel comunal, cuyas líneas de acción estén dirigidas hacia niños/as, jóvenes, adultos, adultos mayores y discapacitados, mediante una política de difusión comunicacional de las actividades y la creación de alianzas estratégicas de apoyo.

c) Creación de una corporación del deporte

Lograr generar una corporación del deporte, con el objetivo de administrar los recursos existentes para la promoción del deporte de manera más eficiente y efectiva. A través de un trabajo en equipo con las organizaciones deportivas, generando una red de apoyo, mediante alianzas estratégicas publico – privadas.

d) Mejoramiento del uso y administración de los recintos deportivos

A través del departamento de infraestructura, desarrollar un plan de manejo (idealmente co-participativo) operativo, administrativo, logístico, que permita no solo el uso correcto de la infraestructura instalada y por instalarse, sino que también su correcta mantención y administración, lo que asegura un uso más eficiente tanto en su utilización como de los recursos necesarios para la misma

1.4.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°10: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Deportes

a) Lineamiento estratégico: Mejoramiento de la Infraestructura y Equipamiento Deportivo.	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Proyecto de construcción de recintos deportivos	Construcción de un polideportivo que considere piscina Temperada, multicancha techada, patio cultural, cancha de fútbol, camarines, salones multiuso, cancha de básquetbol, pista de patinaje, cancha de bochas, canchas de Tenis, muro de escalada, áreas de juegos infantiles y máquinas de ejercicio, paseo peatonal y oficinas administrativas. Específicamente en este periodo se implementarían los siguientes proyectos: * Complejo deportivo Liray * Complejo deportivo Peldehue * Medialuna Peldehue * Complejo deportivo Chacabuco * Estadio San Miguel. * Skate Park * Carpeta Gimnasio.
2. Catastro del estado de la infraestructura deportiva barrial.	Identificar es estado actual de los recintos deportivos existentes, con el objetivo de priorizar un plan de intervención de estos, según la prioridades identificadas en el

	estudio.
3. Plan de Mejoramiento de infraestructura deportiva barrial en conjunto con la comunidad.	Mejoramiento de la infraestructura de los recintos abandonados, mediante la gestión municipal, priorizando canchas deportivas. Comprende renovar el cierre perimetral, iluminación, capa asfáltica o pasto sintético, implementación de arcos, tableros y el equipamiento necesario, entre otros. Específicamente en este periodo se implementarían los siguientes proyectos: * Mejoramiento de 9 canchas existentes, según resultados del catastro. * Mantención canchas existentes, según resultados del catastro. * Construcción de 4 canchas de futbol de pasto sintético en los sectores: O'Higgins, Fontt, Las Canteras, Parque San Miguel.
4. Programa de cooperación público-privado para el desarrollo del deporte y recreación comunal.	Crear mecanismos de gestión modernos capaces de generar alianzas público-privados para el desarrollo del deporte y recreación comunal, mediante la creación de planes y programas atractivos de participación masiva de interés para las empresas privadas y el estado.
b) Lineamiento Estratégico: Promoción y Desarrollo del Deporte	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Plan de Fomento del Deporte	Aumentar la oferta deportiva en todas sus disciplinas a nivel comunal, cuyas líneas de acción estén dirigidas hacia niños/as, jóvenes, adultos, adultos mayores y

	discapacitados. Diseñar y ejecutar actividades deportivas y recreación de carácter masivo, descentralizado, que permitan el acceso de toda la comunidad.
2. Programa de promoción de la diversificación del deporte.	Promover la realización de distintas disciplinas deportivas entre las cuales destaca el rugby y el hockey en césped, con el objetivo de traer los mejores eventos nacionales de estos y otros deportes a la comuna.
3. Proyecto de Fomento de Difusión y comunicación de la Política de Deportes Comunal	Difundir y promover la política de deportes dirigido hacia toda la comuna, con el objetivo de atacar los problemas de sobrepeso y obesidad existentes en la comunidad. Esta difusión se realizará a través de los diferentes medios como el diario comunal, radios, redes sociales, entre otros.
4. Programa de Capacitación deportiva.	Realizar seminarios orientados al perfeccionamiento del recurso humano de la comuna (profesores, dirigentes, técnicos, deportistas).
5. Programa de apoyo a las instituciones deportivas recreativas para su desarrollo.	Apoyar con recursos financieros, materiales y logísticos a través de fondos concursables, asignaciones directas y apoyo con recurso humano.
6. Programa de apoyo a los deportistas destacados de la comuna.	Apoyar a los deportistas destacados de la comuna, mediante la formalización de becas

	deportivas.
7. Proyecto AC Colina.	Apoyar a jóvenes talentos, como motor de éxito deportivo en lo futbolístico y que se espera ir incorporando nuevas disciplinas deportivas para las temporadas siguientes.
c) Lineamiento estratégico: Creación de una Corporación del Deporte.	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Proyecto de gestión de creación de una corporación del deporte de la Ilustre Municipalidad de Colina.	Administrar los recursos existentes para la promoción del deporte de manera más eficiente y efectiva.
d) Lineamiento estratégico: Mejoramiento del uso y administración de los recintos deportivos.	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Programa de Administración Deportiva	Diseñar modelo de administración deportiva que contemple la modificación de reglamento de permisos precarios de administración y comodatos vigentes. Este diseño deberá incorporar la participación real de las organizaciones deportivas y sociales vinculantes, estableciendo compromisos sustentables de cumplir.

1.4.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de Colina, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2015 - 2019, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Deportes. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Deportes en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico[15] a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Deportes, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo

[15] Ortegón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLAN, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2015, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Deportes.
- Estrategias de mejora en Gestión del Deporte entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Gestión del Deporte.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal[16], definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cuociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

[16]Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°11: Lineamientos estratégicos Política de Deportes.

a) Mejoramiento de la infraestructura y equipamiento deportivo	
Objetivo: Construir recintos deportivos nuevos, recuperar los recintos deportivos del barrio junto a una comunidad participativa y desarrollar e implementar un modelo de administración comunal de recintos deportivos.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de aumento en espacios e infraestructura deportiva recuperada.	Indicar la eficacia de la gestión municipal en materia de recuperación de infraestructura deportiva comunal.
2. Porcentaje de incremento en construcción de infraestructura deportiva.	Indicar la eficacia de la gestión municipal en materia de creación de condiciones de infraestructura para el fomento de la actividad deportiva comunal.
3. Porcentaje de aumento en la gestión de recursos externos públicos y privados para financiar Infraestructura Deportiva.	Indicar la eficiencia de la política de deportes en relación a la creación de condiciones materiales para el fomento de la actividad deportiva.
b) Promoción y Desarrollo del Deporte	
Objetivo: Aumentar y diversificar la oferta deportiva en todas sus disciplinas a nivel comunal, cuyas líneas de acción estén dirigidas hacia niños/as, jóvenes, adultos, adultos mayores y discapacitados.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de incremento en actualización de organizaciones y clubes deportivos vigentes.	Indicar la eficacia de la política de deportes en relación a la mejora de las condiciones organizacionales de soporte al deporte comunal.
2. Porcentaje de aumento en Campeonatos y Eventos Deportivos masivos.	Indicar la eficacia de la política de deportes en la producción y diversificación de la actividad deportiva.
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en capacitación de dirigentes y monitores deportivos especializados en actividades deportivas	Indicar la eficiencia de la política de deportes respecto de la preparación de un capital humano competente en materia deportiva.

diversas.	
c) Creación de una corporación del deporte	
Objetivo: Administrar los recursos existentes para la promoción del deporte de manera más eficiente y efectiva. A través de un trabajo en equipo con las organizaciones deportivas, generando una red de apoyo, mediante alianzas estratégicas publico – privadas.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de incremento de actividades en la creación de la Corporación.	Indicar la eficacia de la política de deportes en el seguimiento de las acciones que buscan crear la corporación del deporte.
2. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en la creación de la corporación del deporte.	Indicar la eficiencia de la política de deportes respecto actividades y recursos destinados a la creación de la coprooración del deporte.
d) Mejoramiento del uso y administración de los recintos deportivos.	
Objetivo: Desarrollar un plan de manejo (idealmente co-participativo) operativo, administrativo, logístico, que permita no solo el uso correcto de la infraestructura instalada y por instalarse, sino que también su correcta mantención y administración, lo que asegura un uso más eficiente tanto en su utilización como de los recursos necesarios para la misma	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de incremento de uso y administración correcto de los recintos deportivos.	Indicar la eficacia de la política de deportes en la utilización de los recursos comunales para el uso y la adminstración de los recintos deportivos.
2. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en uso y admiunstración de los reciuntos deportivos.	Indicar la eficiencia de la política de deportes respecto del uso y de la adminsitración de los recursos deportivos.

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Deportes.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Gestión del Deporte en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2015** (indicadores de eficacia y efectividad).

- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2015 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2015. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir[17].

[17] La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: ***** = "multiplicado por"; **/** = "dividido por"; **[()]** Paréntesis en fórmulas.

Cuadro N°12: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Deportes.

a) Lineamiento estratégico: Construcción y Mejoramiento de la Infraestructura Deportiva					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de aumento en espacios e infraestructura deportiva recuperada.	[(N° de Espacios deportivos recuperados en período a contrastar *100)/ valor actual] – 100]	Registro DP – DOM	Departamento de Deportes (DP) – Dirección de obras municipales	N° de Espacios deportivos recuperados durante 2015	Definen DP – DOM
2. Porcentaje de incremento en construcción de infraestructura deportiva.	[(N° de Espacios deportivos construidos, en período a contrastar *100)/ valor actual] – 100]	Registro DP – DOM	Departamento de Deportes (DP) – Dirección de obras municipales	N° de Espacios deportivos construidos durante 2015	Definen DP – DOM
3. Porcentaje de aumento en la gestión de recursos externos públicos y privados para financiar Infraestructura Deportiva.	[(Valor de recursos gestionados en período a contrastar *100)/ valor actual] – 100	Registro DP – SECPLA.	SECPLA - Departamento de Deportes (DP)	Valor de recursos para tales actividades gestionados durante 2015	Define SECPLA – DP
b) Lineamiento estratégico: Promoción y Desarrollo del Deporte					
1. Porcentaje de incremento en actualización de organizaciones y clubes deportivos vigentes.	[(N° de actualizaciones *100)/ valor actual] – 100]	Registros y Base de datos DP – DIDECO	Departamento de Deportes (DP) – DIDECO	N° de actualizaciones en 2015	Define DP – DIDECO
2. Porcentaje de aumento en Campeonatos y Eventos Deportivos masivos.	{[[(N° Campeonatos y/o encuentros deportivos realizados, en período a contrastar	Registro DP – DE.	Departamento de Deportes (DP)	N° de tales actividades gestionadas durante 2015	Define DP

	*100)/ valor actual] – 100] + [[(N° de eventos deportivos masivos realizados en período a contrastar *100)/ valor actual] – 100]} / 2				
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en capacitación de dirigentes y monitores deportivos especializados en actividades deportivas diversas.	[(Valor de recursos gestionados en período a contrastar *100)/ valor actual] – 100	Registro y bases de datos DP – DIDECO	Departamento de Deportes – DIDECO	Valor de recursos para tales actividades gestionados durante 2015	Define DP – SECPLA
c) Lineamiento estratégico: Creación de una Corporación del Deporte					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de incremento de actividades en la creación de la Corporación.	[(N° de actividades realizadas durante el período a contrastar *100)/ valor actual] – 100	Registro y bases de datos DP	Departamento de Deportes	N° de actividades realizadas durante 2015	Definen DP
2. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en la creación de la corporación del deporte.	[(Valor de recursos invertidos en período a contrastar *100)/ valor actual] – 100	Registro y bases de datos DP	Departamento de Deportes	Valor de recursos para tales actividades gestionados durante 2015	Define DP
d) Lineamiento estratégico: Mejoramiento del uso y administración de los recintos deportivos.					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de	[(N° de actividades	Registro y bases	Departamento	N° de	Definen

incremento de uso y administración correcto de los recintos deportivos.	realizadas durante el período a contrastar *100)/ valor actual] – 100	de datos DP	de Deportes	actividades realizadas durante 2015	DP
2. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en uso y admiunstración de los reciuntos deportivos.	[(Valor de recursos invertidos en período a contrastar *100)/ valor actual] – 100	Registro y bases de datos DP	Departamento de Deportes	Valor de recursos para tales actividades gestionados durante 2015	Define DP

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLAN la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en

relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Gestión del Deporte, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

1.5 POLITICA DE DESARROLLO SOCIAL

1.5.1 Introducción:

Para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1997) la pobreza se refiere “a la incapacidad de las personas de vivir una vida tolerable, entendiendo por ésta la posibilidad de contar con una alimentación adecuada , un lugar donde vivir y gozar de salud, además de tener educación y disfrutar de un nivel de vida decente, así como la posibilidad de contar con otros elementos como la seguridad personal, la libertad política y de asociación, el respeto a los derechos humanos, la garantía de poder tener acceso a un trabajo productivo y bien remunerado y la participación en la vida comunitaria”.

De acuerdo a esta definición, serán pobres las personas a las que no les sea posible alcanzar un mínimo necesario establecido, también exógenamente, en cada una de estas áreas.

Respecto al Diagnóstico del PLADECO 2015-2019, señala que en este ámbito, fue identificado como problema central a la alta centralización estatal para la entrega de beneficios sociales hacia la comunidad. La causa basal de este problema es provocada principalmente por las políticas estatales de focalización y priorización centralizadas.

En este sentido y como causas internas, se visualiza que los recursos económicos municipales son insuficientes para crear nuevos programas en respuesta a sus demandas locales, y como consecuencia de esta problemática se generan dos líneas de necesidades la primera relacionada con la infraestructura y a su vez esto provoca una insuficiente oferta programática local para la atención de familias con problemáticas de alta complejidad. Por otro lado están las temáticas comunicacionales y de coordinación, donde se identifica una insuficiente difusión de programas sociales y una baja cooperación y trabajo en red entre actores municipales, gubernamentales y entidades interventoras en el tratamiento de las problemáticas de familias de alta complejidad.

En esta perspectiva, el municipio sostiene una insuficiente oferta programática local para la atención de familias con problemáticas de alta complejidad. La repercusión que conlleva esta situación va en desmedro de la comunidad, pues se afecta el bienestar

familiar y la cohesión social. Esta situación conlleva a un aumento de riesgo en familias de alta complejidad ante la falta de espacios de acogida y/o participación.

Otra de las causas basales es que dentro la gestión municipal existente sus instrumentos de focalización y priorización son insuficientes para abordar la realidad local. Si bien es cierto, los beneficiarios asisten al municipio a atender sus necesidades, muchos de ellos no conocen a cabalidad estos recursos. Una causa importante de que ello ocurra, es la baja cooperación y trabajo en red entre actores municipales, gubernamentales y entidades interventoras en el tratamiento de las problemáticas de familias de alta complejidad.

Los efectos que estas causas acarrean son por una parte que se afecta el bienestar familiar y la cohesión social y el aumento de riesgo en familias de alta complejidad ante la falta de espacios de acogida y/o participación. Por otra parte está la disminución de los beneficios sociales existentes asignados a la comunidad que los necesita y la pérdida de oportunidades para el mejoramiento de la calidad de vida de la población más vulnerable.

En relación con los factores externos, tenemos que existen familias de escasos recursos con altos niveles de vulnerabilidad y discriminación al interior de ellas y que también en los últimos años se ha generado un cambio y aumento de la diversidad funcional de la comuna. Esto trae consigo como efecto una baja participación de población vulnerable en la oferta programática, ya sea por desconocimiento o falta de interés, y una ausencia de política pública con impacto en el territorio.

Todos estos factores generan un efecto general el cual se refiere a la prevalencia de problemas y factores de riesgo para el desarrollo social y familiar.

1.5.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo General

Otorgar un servicio adecuado y de calidad a todas las familias vulnerables de la comuna, que garantice la entrega de todos aquellos beneficios estatales a los que tengan derecho, como también el tratamiento integral de las problemáticas que ellas enfrenten, incorporando la corresponsabilidad de la intervención, asegurando así el acceso al Sistema de Protección Social Comunal, en pos del desarrollo integral de las familias.

b) Objetivos Específicos

- ✓ Implementar un Instrumento integral de protección social comunal que garantice a la población en riesgo social (personas y familias), el ejercicio de sus derechos a lo largo del ciclo vital, a través de una gestión pertinente, efectiva y transparente.
- ✓ Optimizar la calidad de atención al vecino, a través de un “Modelo de Gestión” que permita la atención integral, modernizando la unidad en sus sistemas de información, planificación interna, estandarización de procesos, estudios, gestión y Dirección de Control.

1.5.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos se definieron las siguientes líneas de acción:

a) Sistema de Protección Social Comunal Integral

Garantizar los derechos y deberes sociales de las personas y familias a lo largo de su ciclo vital, mediante la coordinación de la Red Municipal, tanto interna como externa.

b) Modelo de Gestión Municipal para el Desarrollo de la Familias

Implementar un “Modelo de Gestión” que brinde información de Planes, programas y Proyectos dirigidos hacia las familias vulnerables de la comuna.

1.5.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°13: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Desarrollo Social

a) Lineamiento estratégico: Sistema de Protección Social Comunal Integral	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Programa de Protección social	Implementar un Instrumento de Protección Social, garantizando los derechos y deberes de las personas, desarrollando una red de Coordinación entre direcciones y unidades, tanto internas como externas del municipio. Estará dirigido a familias y personas en situación de extrema pobreza, adultos mayores que viven solos y personas en situación de calle. Y el Sistema de Protección Integral de la Infancia, dirigido a niños y niñas en situación de vulnerabilidad social que se encuentran en sus primeros años de vida.
2. Programa Subsidio para el Pago y condonación de Basura	Implementar un programa de Subsidio del Pago y condonación de Basura, para personas en riesgo social.
3. Programa de Becas de Estudio (Matricula).	Implementar un sistema de ayuda continua municipal, la cual consiste en la entrega de becas de para las matriculas en la educación superior de jóvenes de escasos recursos.
d) Lineamiento estratégico: Modelo de Gestión Municipal para el Desarrollo de la Familias	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**

1. Programa “Modelo de Gestión”	Implementar Modelo de Gestión y comunicacional, que permita la atención e información de todos los planes, programas, proyectos, subsidios, beneficios, informando oportunamente y creando estrategias comunicacionales en terreno dirigido hacia la comunidad de Colina.
2. Programa de Intervención Territorial.	Tiene por objetivo generar un programa de implementación e intervención de los territorios locales, actualmente constituidos por DIDECO.
3. Proyecto de mejoramiento de Sedes Sociales.	Mantener, reparar y equipar, según prioridades, las distintas sedes sociales existentes en los territorios.
4. Proyecto de Construcción de nuevas Sedes Sociales.	Construir nuevas sedes sociales, según necesidades detectadas en los distintos territorios que posee la comuna.

1.5.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de Colina, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2015 - 2019, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Desarrollo Social. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Desarrollo Social en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico[18] a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Desarrollo Social, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las

[18] Ortegón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLAN, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2015, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Desarrollo Social.
- Estrategias de mejora en Gestión del Desarrollo Social entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Gestión del Desarrollo Social.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal[19], definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cuociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

[19]Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°14: Lineamientos estratégicos Política de Desarrollo Social.

a) Instrumento Integral de Protección Social Comunal	
Objetivo: Garantizar los derechos y deberes sociales de las personas y familias a lo largo de su ciclo vital, mediante la coordinación de la Red Municipal, tanto interna como externa.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de incremento en Nº de personas y familias cubiertas por distintos instrumentos de protección social	Indicar la efectividad de la gestión municipal por medio de los sistemas de protección social i.nternos y estatales aplicados
2. Porcentaje de aplicación de ficha de protección social a familias y personas que solicitan acceso a instrumentos y herramientas de desarrollo social	Indica la eficacia de la política de Desarrollo social en la aplicación de instrumentos en pro del desarrollo social comunal
3. Porcentaje de disminución en la devolución de fondos públicos correspondientes a programas de proteccion social devueltos al Estado central	Indica al eficacia de la prolìtica de Desarrollo Social en la promoción de la utilización de los instrumentos de protección y asistencia social en la comunidad.
b). "Modelo de Gestión" Municipal	
Objetivo: Implementar un "Modelo de Gestión" que brinde información de Planes, programas y Proyectos dirigidos hacia la población vulnerable de la comuna.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de avance en implementación del "Modelo de Gestión"	Indicar la eficacia de la polìtica de desarrollo social en la organización y difusión de los recursos institucionales en pro de la protección social.
2. Porcentaje de incremento en número de dirigentes y organizaciones comunitarias capacitados en los sistemas de protección social gestionados por el municipio	Indicar la eficacia de la gestión municipal en la difusión e información oportuna de los sistemas de protección social hacia la comunidad
3. Porcentage de incremento en valor de recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en el mejoramiento del acceso, la	Indica la eficiencia de la gestión municipal en la coordinación e implementación de los sistemas de protección social administrados.

difusión y utilización de los sistemas de protección social	

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Desarrollo Social.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Gestión del Desarrollo Social en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2015** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2015 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2015. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir[20].

Cuadro N°15: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Desarrollo Social.

a) Lineamiento estratégico: Instrumento Integral de Protección Social Comunal					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de incremento en Nº de personas y familias cubiertas por distintos instrumentos de protección social	[(Número de personas y familias que acceden a beneficios gestionados por el municipio en período a contrastar*100) / Valor actual] – 100	Registros de beneficiarios atendidos por DIDECO	DIDECO	Número de personas y familias que acceden a beneficios gestionados por el municipio durante 2015	Define DIDECO
2. Porcentaje de aplicación de ficha de protección social a familias y personas que solicitan acceso a instrumentos y herramientas de desarrollo social	(Nº de personas y familias con FPS / Nº de personas y familias que solicitan beneficio o acceso a instrumentos de desarrollo social) * 100	Registro FPS DIDECO	DIDECO	Porcentaje de cobertura mediante FPS alcanzado durante 2015	Define DIDECO
3. Porcentaje de disminución en la devolución de fondos públicos correspondientes a programas de proteccion social devueltos al Estado central	[Valor de los recursos monetarios y materiales devueltos al gobierno central y Estado * 100 / Valor actual] – 100	rendición presupuestaria DIDECO y otras direcciones que administran instrumentos de protección o asistencia social.	DIDECO	Valor de los recursos monetarios y materiales devueltos al gobierno central y Estado, durante 2015	Define DIDECO

[20] La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: ***** = "multiplicado por"; **/** = "dividido por"; **[()]** Paréntesis en fórmulas.

b) Lineamiento estratégico: "Modelo de Gestión" Municipal					
1. Porcentaje de avance en implementación del "Modelo de Gestión"	(Nº de hitos del Modelo de gestión implementados / Nº total de hitos programados del Modelo de Gestión) * 100	Modelo de Gestión Programado por DIDECO	DIDECO	(Nº de hitos del Modelo de gestión implementados durante 2015	Define DIDECO
2. Porcentaje de incremento en Número de dirigentes y organizaciones comunitarias capacitados en los sistemas de protección social gestionados por el municipio	[(Nº de Dirigentes y personas capacitados en sistemas de protección social * 100) / Valor actual] – 100	registro de capacitaciones DIDECO	DIDECO	Nº de Dirigentes y personas capacitados en sistemas de protección durante 2015	Define DIDECO
3. Porcentage de incremento en valor de recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en el mejoramiento del acceso, la difusión y utilización de los sistemas de protección social	[(Valor de recursos materiales y humanos invertidos en difusión y acceso a sistemas de protección social en período a contrastar *100)/valor actual] – 100	Rendición presupuestaria DIDECO	DIDECO SECPLAN	Valor de recursos materiales y humanos invertidos en difusión y acceso a sistemas de protección social durante 2015	Define DIDECO

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLAN la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Gestión del Desarrollo Social, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

1.6 POLITICA DE DESARROLLO COMUNITARIO

1.6.1 Introducción:

La Participación Ciudadana en las políticas públicas contribuye a la mejora de la gestión pública, al posibilitar la incorporación de la opinión ciudadana en las distintas etapas de ésta, lo que fortalece la democracia y permite que los resultados de las políticas estatales sean más efectivos y cercanos a las necesidades de las comunidades.

Luego del ascenso de las movilizaciones sociales a partir del 2006, la participación ha estado desbordando los limitados canales establecidos institucionalmente. Dentro de ese contexto, es que en el año 2011 se aprueba la Ley 20.500 que regula la participación y asociatividad de la población, y que busca una institucionalidad más clara en ambos temas. A pesar de que esta ley sigue considerando la participación sólo en un nivel informativo y consultivo, como queda demostrado en el COSOC de Colina, creemos que es posible abrir caminos en el fortalecimiento de la democracia participativa y la inserción de los actores sociales en el poder local, dejando abierta la posibilidad de otorgar un rol (institucional) más relevante a las organizaciones sociales para la definición de política municipal.

Colina posee una Ordenanza de Participación Ciudadana, donde busca incentivar esta práctica en la comunidad.

Pese a los esfuerzos que se han hecho, el porcentaje de participación en la comuna es bastante bajo, de todas maneras no difiere de la realidad regional y nacional.

De acuerdo con el diagnóstico comunal realizado para el PLADECO, se visualiza como el problema central la insuficiente participación y organización de la comunidad, la base causal, en tanto, se reconoce como la percepción en la comunidad, que la participación no es relevante para el mejoramiento de su calidad de vida.

En cuanto al primer factor involucrado la gestión municipal, una de las causas está vinculada a la baja oferta de capacitación para el recurso humano en habilidades y competencias para el ejercicio de la participación ciudadana, lo que implica, los insuficientes mecanismos e instancias de consulta permanente por parte del municipio

que permita recoger la opinión ciudadana. Lo anterior dificulta aún más el vínculo con la comunidad, por la inexistencia de un sistema de información que entregue los resultados de las actividades realizadas en DIDECO y la insuficiente información y estudios, que entreguen estadísticas de la situación comunal.

Los efectos que estas causas internas traen consigo son escasa información por parte del municipio de las organizaciones emergentes de la comuna y los insuficientes espacios de participación y de las nuevas formas de vinculación de las familias, organizaciones y barrios por un lado. Por otra parte esta la debilidad de estrategias comunitarias para el fortalecimiento de la comunicación y del liderazgo enfocado a dirigentes sociales y el malestar de la comuna, con el municipio por los tiempos de espera e información oportuna ante los problemas y necesidades de los vecinos.

Respecto a los actores externos del proceso, se evidencian las insuficientes políticas públicas a nivel central que estimulen la participación ciudadana, lo que acarrea una baja conciencia y responsabilidad de vecinos en la participación social. Esto provoca un bajo interés de participar por parte de la comunidad y un debilitamiento de las organizaciones sociales.

Finalmente, en relación a lo anteriormente expuesto, se observa un desconocimiento y escasa utilización de los canales e instrumentos de participación, perdiendo el sentido de pertenencia a las demandas colectivas y causando un bajo nivel de convivencia vecinal, identidad y compromiso de la comunidad con su entorno social.

1.6.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo General

Fomentar la participación de la comunidad, a través de la implementación de planes y programas específicos que tiendan a la satisfacción de necesidades comunes, mediante la promoción de la participación activa y organizada de la comunidad y vecinos en general, en post del desarrollo armónico de los territorios.

b) Objetivos Específicos

- ✓ Implementar un sistema de Gestión Comunitaria dirigida hacia todas las organizaciones sociales de la comuna.
- ✓ Implementar un Plan de Comunicacional integral, que incorpore instrumentos y procesos comunicacionales entre el municipio, las familias, las organizaciones y los barrios, lo que hará disminuir la brecha comunicacional entre el municipio y la comunidad.
- ✓ Fortalecer el COSOC, como herramienta participativa e inclusiva, en la gestión de redes sociales de la comuna.

1.6.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos se definieron las siguientes líneas de acción:

a) Educación y Promoción de la Participación Ciudadana

Implementar la Escuela de Gestión Comunitaria, como instancia para el pensamiento crítico, el acervo político, social y cultural, que permita el desarrollo de las capacidades y potencialidades de los dirigentes sociales y sus organizaciones, en pos de la participación inclusiva y el fortalecimiento del tejido social.

b) Modelo de Gestión Participativo

Optimizar el modelo de intervención integral, complementándolo con la calidad de atención a través de un “Modelo de Gestión” que permita la optimización de la información, planificación interna, estandarización de procesos, estudios, gestión y Dirección de Control de los planes, programas y servicios, al servicio de los dirigentes sociales y sus organizaciones.

c) Fomento a la organización social

Promover los objetivos del COSOC, desde una mirada participativa y educativa.

1.6.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°16: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Desarrollo Comunitario

a) Lineamiento estratégico: Educación y Promoción de la Participación Ciudadana	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Programa Escuela de Gestión Comunitaria	Implementar la Escuela de Gestión Comunitaria, como instancia para el pensamiento crítico, el acervo político, social y cultural, que permita el desarrollo de las capacidades y potencialidades de los dirigentes sociales y sus organizaciones, en pos de la participación inclusiva y el fortalecimiento del tejido social.
d) Lineamiento estratégico: Modelo de Gestión Participativo	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Programa “Modelo de Gestión”	Implementar Modelo de Gestión, que permita la atención e información de todos los planes, programas, proyectos, subsidios, beneficios, informando oportunamente y creando estrategias comunicacionales para los dirigentes y sus organizaciones sociales
c) Lineamiento estratégico: Fomento de la Organización Social	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Programa “Promover el COSOC”	Implementar programa de Promoción del COSOC, en relación a sus objetivos y proyectos, integrando a todas las organizaciones sociales de la comuna, para crear una gran red para el fortalecimiento de

	la participación social de la comuna de Colina.
2. Programa de Fomento a la Participación	Implementar un programa que promueva la integración de nuevos vecinos/as a las organizaciones existentes, a través del establecimiento de metas y a la generación de instrumentos de evaluación.

1.6.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de Colina, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2015 - 2019, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Desarrollo Comunitario. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Desarrollo Comunitario en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico[21] a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Desarrollo Comunitario, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la

[21] Ortegón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLAN, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2015, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Desarrollo Comunitario.
- Estrategias de mejora en Gestión del desarrollo comunitario entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Gestión del desarrollo comunitario.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal[22], definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cuociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación

[22]Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°17: Lineamientos estratégicos Política de Desarrollo Comunitario.

a) Educación para la Participación	
Objetivo: Implementar la Escuela de Gestión Comunitaria, como instancia para el pensamiento crítico, el acervo político, social y cultural, que permita el desarrollo de las capacidades y potencialidades de los dirigentes sociales y sus organizaciones, en pos de la participación inclusiva y el fortalecimiento del tejido social	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de incremento en Nº de sesiones y talleres de "Escuela de Gestión Comunitaria"	Indicar la eficacia de la polìtica de gestión comunitaria, en el mejoramiento del capital humano dirigido al desarrollo comunitario.
2. Porcentaje de incremento en Nº de Dirigentes y dirigentas asistentes a "Escuela de Gestión Comunitaria"	Indicar la eficacia de la polìtica de gestión comunitaria, en el mejoramiento del capital humano dirigido al desarrollo comunitario.
3. Porcentaje de proyectos gestionados por dirigentes y dirigentas de "Escuela de Gestión Comunitaria"	Indicar la efectividad de la polìgica de gestión del desarrollo comunitario por medio del mejoramiento de las capacidades de la comunidad en materia de gestión del desarrollo comunitario.
b). Modelo de Gestión	
Objetivo: Optimizar el modelo de intervención integral, complementándolo con la calidad de atención a través de un “Modelo de Gestión” que permita la optimización de la información, planificación interna, estandarización de procesos, estudios, gestión y Dirección de Control de los planes, programas y servicios, al servicio de los dirigentes sociales y sus organizaciones	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje Actualización del modelo de Gestión comunitaria	Indica la eficacia de la polìtica de gestión comunitaria en la producción de condiciones para su desarrollo

2. Porcentaje de Dirigentes y Dirigentas capacitados en los planes, programas y proyectos que desarrolla la Municipalidad	Indicar la eficacia de la gestión municipal en la difusión del modelo de gestión comunitaria.
3. Porcentaje de disminución de subsidios y beneficios desaprovechados por la las organizaciones comunitarias.	Indica la eficacia de la gestion municipal en el aprovechamiento de los instrumentos públicos para el desarrollo comunitario
c) Fomento a la organización social	
Objetivo: Promover los objetivos del COSOC, desde una mirada participativa y educativa	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de incremento en la Cantidad de organizaciones comunitarias vigentes y actualizadas	Indica la efectividad de la política de desarrollo comunitario en la movilización de los recursos y capacidades locales para el desarrollo comunitario
2. Porcentaje de incremento en la diversidad territorial y temática de las organizaciones comunitarias actualizadas	Indicar la eficacia de la gestión municipal en la movilización y aprovechamiento del capital cultural local para el desarrollo comunitario

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Desarrollo Comunitario.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Gestión del desarrollo comunitario en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2015** (indicadores de eficacia y efectividad).

- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que

constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2015 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2015. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir[23].

Cuadro N°19: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Desarrollo Comunitario.

a) Lineamiento estratégico: Educación para la Participación					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de incremento en Nº de sesiones y talleres de "Escuela de Gestión Comunitaria"	[(Nº de sesiones y talleres de "Escuela de Gestión Comunitaria" en período a constrastar*100)/ Valor Actual] – 100	Registros y bases de datos de DIDECO	DIDECO	Nº de sesiones y talleres de "Escuela de Gestión Comunitaria "	Define DIDECO

[23] La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: ***** = "multiplicado por"; **/** = "dividido por"; **[()]** Paréntesis en fórmulas.

2. Porcentaje de incremento en Nº de Dirigentes y dirigentas asistentes a "Escuela de Gestión Comunitaria"	[(Nº de dirigentes y dirigentas asistentes a de "Escuela de Gestión Comunitaria" en período a constrastar*100)/ Valor Actual] – 100	Registros y bases de datos de DIDECO	DIDECO	Nº de sesiones y talleres de "Escuela de Gestión Comunitaria "	Define DIDECO
3. Porcentaje de proyectos gestionados por dirigentes y dirigentas de "Escuela de Gestión Comunitaria"	(Proyectos gestionados por dirigentes y dirigentas vecinales / total de proyectos gestionados para el desarrollo comunitario) * 100	Base de datos DIDECO.	DIDECO	Nº de proyectos para el desarrollo comunitario gestionados por dirigentes y dirigentas durante 2015	Define DIDECO
b) Lineamiento estratégico: Modelo de Gestión					
1. Porcentaje Actualización del modelo de Gestión comunitaria	Nº de componentes del modelo de gestión comunitaria actualizados / Número de componentes total del modelo de gestión comunitaria	Base de datos DIDECO	DIDECO	Nº de componentes del modelo de gestión comunitaria actualizados durante 2015	Define DIDECO
2. Porcentaje de Dirigentes y Dirigentas capacitados en los planes, programas y proyectos que desarrolla la Municipalidad	Nº de dirigentes y dirigentas capacitados en modelo de gestión comunitaria / Total de dirigentes y dirigentas activos y registrados.	Registro y base de datos DIDECO	DIDECO	Nº de dirigentes y dirigentas capacitados en el modelo de gestión comunitaria durante 2015	define DIDECO
c) Lineamiento estratégico: Fomento a la organización social					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de incremento en la Cantidad de organizaciones comunitarias vigentes y	[(N° de organizaciones comunitarias vigentes y actualizadas en período a contrastar * 100) / Valor actual] –	Registros y bases de Datos de DIDECO	DIDECO	Número de organizaciones comunitarias vigentes y	Define DIDECO

actualizadas	100			actualizadas durante 2015	
2. Porcentaje de incremento en la diversidad territorial y temática de las organizaciones comunitarias actualizadas	[(Número de temáticas y areas geográficas de las organizaciones actualizadas * 100)/ valor actual] – 100	Registros y bases de datos de organizaciones comunitarias actualizadas	DIDECO	Número de temáticas y areas geográficas de las organizaciones actualizadas durante 2015	Define DIDECO
3. Porcentaje de incremento recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en la promoción y desarrollo de proyectos para el desarrollo comunitario	[(Valor de recursos materiales y humanos invertidos en la promoción y desarrollo de proyectos de desarrollo comunitario en período a contrastar *100)/valor actual] – 100	Rendición presupuestaria DIDECO	DIDECO - SECPLAN	Valor de recursos materiales y humanos invertidos en la promoción y desarrollo de proyectos de desarrollo comunitario durante 2015	Definen SECPLAN - DIDECO

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLAN la dirección coordinadora,

encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Gestión del desarrollo comunitario, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

1.7 POLITICA DE CULTURA

1.7.1 Introducción:

Cuando se habla de cultura en una comuna, se refiere a la relación que existe entre la identidad y el sentido de pertenencia de sus habitantes. Los valores, la confianza, la solidaridad y la participación comunitaria, la conciencia cívica comunal, la creación y la expresión artística cultural forman parte de esta definición.

Colina en su constante preocupación por esta tematica, posee un plan de gestión cultural, el cual fue realizado en el marco del desarrollo de su centro cultural

El diagnóstico realizado en el PLADECO 2015-2019, se identifica como problema central en el ámbito de cultura la dificultad en el acceso de la oferta cultural, que responda a la demanda de la comunidad en los barrios.

La causal basal del problema central es la lejanía de los sectores y la heterogeneidad de los vecinos. Respecto a los factores internos que influyen en esta causal está la centralización de los centros culturales o actividades masivas y la falta de espacios y equipamiento cultural en los barrios. Otro factor de gestión está relacionado con al ámbito comunicacional donde se identifica una débil difusión de las actividades culturales que se realizan en la comuna, junto a una escasa promoción de actividades y eventos, que genera un desconocimiento de los vecinos de las actividades culturales existentes en la comuna.

Los efectos que estas causas provocan son los insuficientes espacios públicos para el desarrollo de la cultura de los barrios lo que trae consigo insuficientes espacios para el desarrollo de la artesanía y el folclore e insuficientes programas y actividades culturales en los barrios.

En relación a los aspectos externos que convergen en el problema central están la baja colaboración del sector privado con la cultura, junto a las insuficientes políticas públicas a nivel nacional, para el desarrollo cultural, que generan un bajo compromiso de la

comunidad con la cultura. Los efectos que provocan estas causas externas son la ausencia de líderes culturales reconocidos por la comunidad, junto a una baja percepción y reconocimiento del patrimonio cultural comunal por parte de los vecinos, lo que lleva consigo a una desmotivación de la comunidad en participar de las actividades culturales en los barrios.

Finalmente todo lo anterior provoca en definitiva un bajo reconocimiento y valorización del patrimonio cultural, en los barrios de la comuna

.

1.7.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo General

Promover el desarrollo artístico-cultural de la comuna, fomentando el acceso a una oferta programática de excelencia y asegurando a su vez el arte y la cultura en los barrios.

b) Objetivos específicos

- ✓ Posicionar al Centro Cultural de Colina, como un polo de desarrollo cultural, contribuyendo al enriquecimiento de quehacer artístico y cultural de nuestra provincia y región.
- ✓ Promover y difundir la cultura local, mediante iniciativas culturales.
- ✓ Rescatar, salvaguardar y difundir el patrimonio cultural de la comuna.
- ✓ Articular y visibilizar la oferta cultural de la comuna, a través de la puesta en valor de los agentes culturales del territorio (barrios).
- ✓ Fortalecer la gestión orgánica interna del Centro Cultural.
- ✓ Aportar al fortalecimiento y desarrollo de la identidad comunal en los barrios.
- ✓ Garantizar el acceso al arte y la cultura para los habitantes de los barrios de la comuna de Colina.
- ✓ Desarrollar y fortalecer la infraestructura y equipamiento cultural.
- ✓ Fortalecer el uso de espacios públicos en los barrios, para la actividad cultural de la comuna.

1.7.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se definieron las siguientes líneas de acción:

a) **Creación y expresión artística cultural de los habitantes de la comuna**
   Promover e implementar la participación y fomento de la identidad local y el desarrollo de habilidades musicales y culturales de los habitantes de la comuna de Colina.

b) **Acceso al arte y la cultura en los barrios de la comuna**
   Descentralizar, promover y difundir la oferta cultural en espacios públicos en los barrios de la comuna, incentivando la participación de todos los actores de la comunidad.

c) **Desarrollo de infraestructura, equipamiento y difusión de los espacios culturales**
   Implementar mejoras y habilitación en infraestructura, equipamiento y difusión de los espacios culturales existentes y creación de nuevos espacios.

1.7.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°19: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Cultura

a) Lineamiento estratégico: Creación y expresión artística cultural de los habitantes de la comuna	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Proyecto programación anual del centro cultural.	Mantener informada a la comunidad, respecto a las actividades que se desarrollaran en el centro cultural.
2. Proyecto conociendo a nuestros escultores	Realizar un catastro de los agentes culturales comunales.
3. Proyecto Potenciando y Vinculando a nuestros escultores.	Vincular al municipio a los escultores comunales y orientarlos en la obtención de recursos para el desarrollo de sus actividades.
b) Lineamiento Estratégico: Acceso al arte y la cultura en los barrios de la comuna.	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Programa Extensión Cultural	Ejecutar y difundir programación de eventos artísticos culturales en espacios públicos de la comuna.
2. Proyecto Presentaciones en espacios públicos	Programar y organizar presentaciones de eventos artísticos y culturales.
3. Proyecto Visitas escolares	Organizar y ejecutar en conjunto con la Corporación Municipal de Educación, visitas programadas de Colegios Municipalizados a distintos centros culturales dentro y fuera de

	la comuna.
4. Programa Difusión Cultural	Difundir todas las actividades culturales en la comuna y fuera de ésta.
5. Proyecto Canales de información	Perfeccionar y sistematizar los canales de difusión de la Política de Cultura dirigida hacia toda la comuna de Colina.
6. Programa de rescate de nuestras tradiciones y patrimonio.	Dar a conocer a la comunidad las tradiciones y patrimonio que posee la comuna, logrando así posicionarla e identificarla. * Proyecto: Libro de Colina Fotografía e Historia'
c) Lineamiento estratégico: Desarrollo de Infraestructura y equipamiento de los espacios culturales	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Programa "Centros culturales territoriales"	Gestionar mejoras en infraestructuras de los Centros Culturales de la Comuna de Colina**.**
2. Proyecto mejoramiento del equipamiento cultural	Realizar un catastro con la disponibilidad de equipamiento cultural, con el objetivo de renovar y adquirir nuevos productos para el desarrollo de la cultura. * Proyecto parque de las esculturas * Proyecto escultura identificadora de Colina en limite comunal * Proyecto canal de TV comunal.

1.7.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de Colina, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2015 - 2019, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Cultura. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Cultura en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico[24] a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Cultura, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo

[24] Ortegón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLAN, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2015, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Cultura.
- Estrategias de mejora en Gestión Cultural entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Gestión Cultural.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal[25], definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cuociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

[25]Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°20: Lineamientos estratégicos Política de Cultura.

a) Creación y Expresión artística y cultural de los habitantes de la comuna	
Objetivo: Objetivo: Promover e implementar la participación y fomento de la identidad local y el desarrollo de habilidades musicales y culturales de los habitantes de la comuna de Colina.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de aumento en número de actividades de difusión y presentaciones del programa “Elencos estables.	Indicar la eficacia de la política de cultura en la producción de espacios de expresión y creación artística y cultural, gravitantes en torno a la articulación de la Orquesta sinfónica Municipal, el Ballet Municipal y la Compañía de Teatro .
2. Porcentaje de incremento de actividades de formación artística desarrolladas.	Indicar la eficacia de la política cultural en la producción de condiciones para el desarrollo de talentos artísticos locales.
3. Porcentaje de incremento en Recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en el cuidado y promoción del patrimonio; identidad; y diversidad cultural.	Indicar la eficiencia de la política de cultura, en la promoción y cuidado del patrimonio, la identidad, y diversidad cultural de la comuna.
b). Acceso al arte y la cultura y participación ciudadana.	
Objetivo: Objetivo: Descentralizar, promover y difundir la oferta cultural en espacios públicos de la comuna, incentivando la participación de todos los actores de la comunidad.	
Indicadores	**Objetivos**
1. 1. Porcentaje de aumento en acceso de la comunidad a las actividades culturales en centros culturales de la comuna.	Indicar la eficacia de la política cultural en la producción de condiciones para la descentralización, la promoción y difusión de las actividades culturales en la comuna.
2. Porcentaje de satisfacción de alumnos beneficiados con asistencia a presentaciones artísticas.	Indicar la eficacia de la política cultural para el desarrollo de una formación artística de calidad en la comuna.
3. Porcentaje de incremento en Recursos materiales y humanos Captados por el municipio en fondos concursables y fuentes de	Indicar la eficiencia de la política de cultura, en la promoción y generación de condiciones para la producción de actividades artísticas locales

financiamiento externas.	
c) Desarrollo de infraestructura y espacios culturales.	
Objetivo: Implementar mejoras y habilitación en infraestructura como Centros Culturales	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de incremente en Número de Centros culturales mejorados y habilitados.	Indicar la eficacia de la gestión cultural en materia de mejorar y habilitar espacios para la creación y expresión de actividades y eventos culturales de la comuna
2. Porcentaje de satisfacción de asistentes a centros culturales.	Indicar el impacto de las mejoras gestionadas por la gestión cultural en la percepción de vecinos y vecinas receptores de estos servicios.
3. Porcentaje de Incremento en la obtención y destinación de recursos para la mantención y mejora de centros culturales comunales	Indicar la eficiencia de la gestión cultural en materia de habilitación y mejora de la infraestructura cultural de la comuna.
d) Proyección cultural con identidad y cuidado del patrimonio cultural.	
Objetivo: Difundir y Promover la identidad de las organizaciones sociales y culturales, mediante la celebración y conmemoración de importantes hitos.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de aumento en número de actividades de difusión y recreación de la Identidad e historia comunal.	Indicar la eficacia de la política de cultura en la producción de espacios de expresión y recreación de la identidad, la historia y diversidad de organizaciones culturales de la comuna. (Aniversario, We Tripantu, Folclor, Teatro, Feria del libro)
2. Porcentaje de aumento en número de organizaciones participantes en la convocatoria a actividades para la difusión y recreación de la Identidad e historia comunal.	Indicar la eficacia de la política de cultura en la sensibilización y fortalecimiento del compromiso de las organizaciones culturales de la comuna con la protección y reconocimiento de la identidad, la historia y diversidad de organizaciones culturales de la comuna.
3. Porcentaje de recursos humanos y materiales destinados por el municipio a la promoción y difusión de la identidad, la historia y diversidad cultural del la comuna.	Indicar la eficacia de la política de cultura en la sensibilización y fortalecimiento del compromiso de las organizaciones culturales de la comuna con la protección y reconocimiento de la

	identidad, la historia y diversidad de organizaciones culturales de la comuna.

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Cultura.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Gestión Cultural en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2015** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2015 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2015. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir[26].

Cuadro N°21: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Cultura.

a) Lineamiento estratégico: Creación y Expresión artística y cultural de los habitantes de la comuna					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de aumento en número de actividades de difusión y presentaciones del programa "Elencos estables.	{[[(N° de actividades de contenido cultural y promoción en espacios públicos de la comuna desarrolladas por los 3 componentes del Programa Elencos Estables en período a contrastar * 100)/ valor actual] – 100] + [[(N° de actividades de contenido cultural y promoción en espacios públicos fuera de la comuna desarrolladas por los 3 componentes del Programa Elencos Estables en período a contrastar * 100)/ valor actual] – 100]} / 2	Registro de actividades culturales y participantes, registro visual.	Corporación de Artes y Cultura	N° de Actividades culturales desarrolladas durante 2015	Define Corporación de Artes y Cultura

[26] La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: ***** = "multiplicado por"; **/** = "dividido por"; **[()]** Paréntesis en fórmulas.

2. Porcentaje de incremento de actividades de formación artística desarrolladas.	{[[(N° de Participantes en talleres niños / jóvenes, en período a contrastar *100)/ valor actual] – 100] + [[(N° de talleres de formación artística ejecutados en Centros culturales de barrios *100)/ valor actual] – 100]} / 2	Registro de actividades culturales y participantes, registro visual.	Corporación de Artes y Cultura	N° de actividades de formación artística desarrolladas durante 2015	Define Corporación de Artes y Cultura
3. Porcentaje de incremento en Recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en el cuidado y promoción del patrimonio; identidad; y diversidad cultural.	[(Valor de Recursos utilizados en promoción de la CEAC en período a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria Corporación de Artes y Cultura	Corporación de Artes y Cultura - SECPLAN	Valor de Recursos utilizados en promoción de CEAC durante 2015	Define Corporación de Artes y Cultura - SECPLAN
b) Lineamiento estratégico: Acceso al arte y la cultura y participación ciudadana.					
1. 1. Porcentaje de aumento en acceso de la comunidad a las actividades culturales de los centros culturales de la comuna.	{[[(N° de Participantes en Actividades y eventos Culturales del EM * 100) / valor actual] -100] + [[(N° de Participantes en Actividades y eventos Culturales de otros centros culturales * 100) / valor actual] -100] + [[N° estudiantes de colegios y escuelas que participan en actividades culturales* 100)/ valor actual] -100]} / 3	Registro de actividades culturales y participantes, registro visual.	Corporación de Artes y Cultura	N° de participantes a éstas actividades durante 2015	Define Corporación de Artes y Cultura.
2. Porcentaje de satisfacción de alumnos beneficiados con asistencia a presentaciones artísticas.	(N° de estudiantes que evalúan positivamente asistencia a presentaciones artísticas / Total de estudiantes participantes) * 100	Base de datos encuesta de satisfacción	Corporación de Artes y Cultura	No aplica	Define Corporación de Artes y Cultura

3. Porcentaje de incremento en Recursos materiales y humanos Captados por el municipio en fondos concursables y fuentes de financiamiento externas.	[(Valor de Recursos adjudicados por el municipio en materia de cultura, en período a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria Corporación de Artes y Cultura	Corporación de Artes y Cultura - SECPLAN	Valor de Recursos utilizados en promoción del PIDC durante 2015	Define Corporación de Artes y Cultura - SECPLAN
c) Lineamiento estratégico: Desarrollo de infraestructura y espacios culturales.					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de incremente en Número de Centros culturales mejorados y habilitados.	[(Número de Centros culturales mejorados y habilitados) * 100 / Valor actual] - 100	Registro obras de mejoras en habilitación e infraestructura , registro visual	Corporación de Artes y Cultura – Dirección de Obras (DOM)	Número de Centros culturales mejorados y habilitados durante 2015	Define Corporación de Artes y Cultura - DOM
2. Porcentaje de satisfacción de asistentes a centros culturales.	(N° de participantes y asistentes que evalúan positivamente infraestructura cultural de centros culturales de la comuna/ Total de Asistentes y participantes) * 100	Base de datos encuesta de satisfacción	Corporación de Artes y Cultura .	No aplica	Define Corporación de Artes y Cultura
3. Porcentaje de Incremento en la obtención y destinación de recursos para la mantención y mejora de centros culturales comunales	[(Monto de recursos destinados a la implementación y mejora de centros culturales comunales) * 100 / Valor actual] – 100	Convenios y montos de transferencias, contraídos con instituciones financistas.	Corporación de Artes y Cultura - SECPLAN	Recursos gestionados durante 2013	Define Corporación de Artes y Cultura - SECPLAN
d) Lineamiento estratégico: Proyección cultural con identidad y cuidado del patrimonio cultural.					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de aumento en número de actividades de difusión y recreación de la Identidad e historia comunal.	[(N° de actividades de contenido cultural orientadas específicamente a la expresión y recreación de la Identidad cultural, la historia y diversidad cultural de la comuna	Registro de actividades culturales y participantes, registro visual.	Corporación de Artes y Cultura -	N° de Actividades culturales desarrolladas durante 2015	Define Corporación de Artes y Cultura

	en período a contrastar * 100)/ valor actual] – 100				
2. Porcentaje de aumento en número de organizaciones participantes en la convocatoria a actividades para la difusión y recreación de la Identidad e historia comunal.	[(N° organizaciones que participan en actividades de recreación de la Identidad cultural, la historia y diversidad cultural de la comuna en período a contrastar * 100)/ valor actual] – 100	Registro de actividades culturales y participantes, registro visual.	Corporación de Artes y Cultura	N° de Actividades culturales desarrolladas durante 2015	Define Corporación de Artes y Cultura
3. Porcentaje de recursos humanos y materiales destinados por el municipio a la promoción y difusión de la identidad, la historia y diversidad cultural del la comuna.	[(Valor de recursos materiales y humanos destinados por el municipio a la recreación de la Identidad cultural, la historia y diversidad cultural de la comuna en período a contrastar * 100)/ valor actual] – 100	Rendición presupuestaria Corporación de Artes y Cultura	Corporación de Artes y Cultura - SECPLAN	Valor de recursos para estos fines destinados durante 2015	Define Corporación de Artes y Cultura– SECPLAN

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLAN la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de

gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Gestión Cultural, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

2. POLÍTICAS PARA LA INCLUSIÓN

2.1 POLITICA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

2.1.1 Introducción:

La presente política comunal de discapacidad pretende ser un instrumento para adecuar las necesidades y problemáticas comunales detectadas por la gestión municipal en esta materia, en forma convergente con los lineamientos de la política nacional de Discapacidad, que orientan la acción de los distintos organismos e instituciones públicas en dicha materia.

La política nacional de discapacidad tiene su fundamento legal en la Ley Nº 20.422 de 2010, referente a la igualdad de oportunidades e inclusión social de las personas con discapacidad. Dicho marco legal busca generar un conjunto de condiciones para el desarrollo y promoción de las capacidades de las personas con discapacidad "que les permitan defender sus intereses con la mayor autonomía posible, participar de manera efectiva e integral en una sociedad respetuosa de la diversidad, y contraer compromisos y obligaciones al igual que todos los chilenos"(P. 4). Con ese espíritu, la referida ley ha dado lugar a la Política Nacional para la Inclusión de las Personas con Discapacidad, formulada en noviembre 2013, por el Servicio Nacional de la Discapacidad dependiente del Ministerio de Desarrollo Social, política que proyecta una vigencia hasta el año 2020.

La finalidad de esta política es contribuir a la producción de una cultura de respeto y resguardo de los derechos de las personas con discapacidad, concretando mecanismos locales para la participación en la sociedad, teniendo como principios "la igualdad de oportunidades, la corresponsabilidad social, el respeto de la diversidad, la autonomía, el diálogo social y el enfoque de territorialidad o descentralización" (P. 5)

La Política Nacional de Discapacidad, define 5 principios fundamentales para el desarrollo de acciones específicas, los que corresponden a:1) Igualdad de Oportunidades; 2) Corresponsabilidad; 3) Enfoque de Derechos; 4) Vida independiente; 5) Participación y diálogo Social.

Al mismo tiempo, la Política contempla acciones en los siguientes lineamientos estratégicos: 1) salud; 2) promoción de la autonomía personal y atención a las personas

en situación de dependencia; 3) educación; 4) atención temprana; 5) investigación, desarrollo e innovación; 6) accesibilidad universal; 7) capacitación y promoción de oportunidades de empleo; 8) acceso a la justicia 9) adecuación y ajustes procedimentales adecuados a sus necesidades; 10) respeto de derechos y concienciación de la sociedad; 11) participación en la vida política y pública, y; 12) participación en la vida cultural, las actividades recreativas, el esparcimiento y el deporte.

Más que tratarse de acciones específicas, estos lineamientos estratégicos se basan en la coordinación intersectorial de la acción de distintas instituciones públicas y de la sociedad civil vinculadas con la población que presenta algún tipo de discapacidad o, aquellos actores sociales que trabajan con esta población.

El el último estudio nacional de esta problemática corresponde al de CASEN 2013. De acuerdo a este, la población de personas con “discapacidad” pasa a denominarse “Personas con dificultuades y / o Condiciones de larga duración”. El porcentaje, a nivel nacional, de este grupo asciende a un 6,5%, estando presentes en un 18,1% de los hogares. Para la Región Metropolitana la población de personas con esta condición es de un 5,7%, ascendiendo a 397.056 personas.

En relación a los grados de discapacidad, el estudio de SENADIS 2004, indica, a nivel regional, que un 6,8% de la población manifiesta una prevalencia leve de discapacidad, un 2,7% moderada y un 2,1% severa.

Desde el punto de vista de la educación un 17, 07% ha terminado los 12 años de escolaridad establecidos por el Ministerio de Educación, en tanto que solo el 8,5% de las personas con discapacidad se encuentra estudiando, y un 62,02%, no ha terminado la enseñanza obligatoria. por tanto. A nivel superior, solo un 9,45% de las personas con discapacidad en la Región cursado estudios técnicos o profesionales.

Por otra parte, desde el punto de vista laboral, solo un 32% de las personas con discapacidad realiza un trabajo remunerado.

Desde el punto de vista del tipo de discapacidad por género podemos observar que para los hombres predominan aquellas asociadas a trastornos psiquiátricos y viscerales, aunque la distribución es más bien homogénea. Para las mujeres en cambio, las

deficiencias más frecuentes son la múltiples, físicas y visuales también distribuidas de forma homogénea.

De esta forma, los resultados a nivel nacional de la situación de las personas con discapacidad, sugieren que las principales dificultades de este grupo se encuentran en el acceso a la salud; la educación; el trabajo y la vivienda, por tanto la presente política debe considerar el desarrollo de estrategias que apunten a facilitar el acceso de estas personas a estos bienes y servicios.

En relación a los datos comunales, lamentablemente, no existen estimaciones específicas levantadas para informar el desarrollo de componentes específicos de esta política, por lo que uno de los lineamientos estratégicos de esta se perfila como el de sistematización de las problematicas e información relativa a la realidad comunal de la discapacidad. En este sentido cobra relevancia el Segundo Estudio Nacional de la Discapacidad, actualmente en desarrollo, pero aún sin arrojar datos al conocimiento público.

Durante el proceso de producción de información del PLADECO comunal 2015-2019 en la comuna ha sido posible acceder a información de carácter cualitativo, la que una vez sistematizada pone como relevantes a las siguientes problemáticas:

- Escasa diversificación en la oferta de transporte

- Insuficiente infraestructura inclusiva a nivel general

- Fuentes laborales y de formación insuficientes o precarias

- Necesidad de un centro de la discapacidad

- Necesidad de un Catastro de discapacitados

- Ausencia de una política de discapacidad

En virtud de los anteriores componentes de la política pública en materia de discapacidad, así como de los antecedentes regionales presentados, y con el fin de converger y facilitar un trabajo coordinado entre la gestión municipal y las instituciones de gobierno, la presente política municipal de discapacidad contempla los siguientes objetivos generales y específicos, así como los lineamientos estratégicos correspondientes.

2.1.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo general:

Contribuir a la valoración y respeto de la diversidad promoviendo el desarrollo integral de la comunidad de Colina, mediante estrategias de fomento a la inclusión social y laboral de personas en situación de discapacidad y sus familias, en materias de difusión, infraestructura inclusiva, transporte, salud, educación y trabajo.

b) Objetivos específicos:

La estrategia apunta a los siguientes objetivos:

- ✓ Activar una estrategia comunal integral en materia de atención a la discapacidad, coordinando la acción tanto de los distintos departamentos municipales, como de otras instituciones públicas y privadas directamente relacionadas a las problemáticas que viven las personas que experimentan alguna discapacidad así como sus familias, con base en el conocimiento y difusión del Número y Tipo de problemáticas de discapacidad existentes en la comuna, que permita un registro acabado de la población con discapacidad y sus necesidades.
- ✓ Promover el desarrollo de condiciones para la superación de los obstáculos urbanos y arquitectónicas para el desplazamiento y el uso de los espacios públicos.
- ✓ Promover la utilización efectiva de dispositivos para la rehabilitación (físico) y habilitación (sensorial) biopsicosocial, mejorando el acceso a programas de apoyo y prestaciones en materia de atención a la discapacidad.
- ✓ Promover el desarrollo en la comuna de condiciones comunicacionales, educativas, así como competencias y habilidades, para la inclusión laboral de las personas con discapacidad (asociado directamente con centros y escuelas de formación laboral)'.
- ✓ Instalar una mirada que ponga más el acento en las capacidades diferentes, por sobre la discapacidad, a través del Plan Comunicacional y de sensibilización de la

comunidad y los funcionarios, con el objetivo de no estigmatizar desde el inicio a aquellas personas que por su condición tienen o han debido desarrollar otras capacidades de manera supletoria a aquellas faltantes.

2.1.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se definieron las siguientes líneas de acción:

a) Estrategia comunal y modelo de gestión integral de atención a la discapacidad

- Activar el desarrollo de mecanismos comunales de planificación interna y externa, gestión y Dirección de Control de planes, información - difusión, estandarización de procesos, estudios, programas y servicios vinculados a la atención a la discapacidad.

- Optimizar la calidad de atención a través de un “Modelo de Gestión” que permita la atención integral, modernizando la unidad en sus sistemas de información, planificación interna, estandarización de procesos, estudios, gestión y control de los planes, programas y servicios.

b) Desplazamiento y Acceso Urbano e Infraestructura para las Personas con Discapacidad.

- Desarrollar espacios y medios adecuados para el desplazamiento y transporte de personas con discapacidad.

- Refaccionar espacios adecuados que contribuyan a la autonomía de las personas con discapacidad.

c) Salud y rehabilitación integral para las Personas con Discapacidad.

- Apoyar la recuperación y el mantenimiento de las funciones bio-sico-sociales de las personas con discapacidad en sus distintos grados. Por medio del acceso a sistemas de salud y la promoción de la participación en actividades recreativas, deportivas y culturales.

- Favorecer la recuperación y el mantenimiento de las funciones desde un enfoque Biopsicosocial de las personas con discapacidad leve, moderada o severa.

d) Educación, Formación y Trabajo

- Sensibilizar a la comunidad en materias de integración de personas con discapacidad al

mundo del trabajo.

- Promover el acceso de las personas con discapacidad a los distintos niveles de educación, así como a cursos de capacitación, y formación para el trabajo.

- Generar condiciones comunicacionales para la Inserción laboral de personas con discapacidad.

- Potenciar un programa de inclusión basado en el MECA (modelo de empleo con apoyo).

- Promover instancias educativas orientadas a la formación específica o en oficios que permitan el acceso a un puesto de trabajo.

e) Cultura, Deporte y Recreación para las Personas con Discapacidad

- Promover la inclusión de personas en situación de discapacidad y sus familias, en su entorno y su participación en actividades recreativas, deportivas y culturales.

2.1.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°22: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Personas con Discapacidad

a) Lineamiento estratégico: Estrategia comunal y modelo de gestión integral de atención a la discapacidad.	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Catastro de accesibilidad publica para personas con Discapacidad.	Identificar necesidades de accesibilidad significativas para las personas con discapacidad.
2. Programa de “Difusión de los centros de rehabilitación integral de la comuna”	Crear estrategias de difusión, medios de comunicación, internet, Pagina web, etc. respecto a los centros de Rehabilitación existentes en la comuna.
3. Proyecto de catastro de personas con discapacidad en la comuna.	Medir la extensión, tipo y localización de las problemáticas de discapacidad existentes en la comuna. Así como la subutilización de recursos públicos destinados a este sector de la población.
4. Protocolo comunal de atención a la discapacidad.	Consensuar y difundir las actuales prácticas y acciones desarrolladas por los organismos públicos en materia de atención a la discapacidad, hacia la sociedad civil.

5. Programa “Modelo de Gestión”	Implementar Modelo de Gestión que permita la atención e información de todos los planes, programas, proyectos, subsidios, beneficios, informando oportunamente y creando estrategias comunicacionales para los discapacitados y comunidad.
6. Programa de Capacitación a Personal Municipal.	Capacitar al Personal municipal en atención especializada para personas con discapacidad y habilitar espacios apropiados y accesibles para que estos puedan realizar sus trámites municipales.
b) Lineamiento Estratégico: Desplazamiento y Acceso Urbano e Infraestructura para las Personas con Discapacidad.	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Proyecto reparación y refacción de espacios urbanísticos.	Implementar proyectos de Reparación y refacción de accesos urbanísticos de la comuna, calles, veredas, que permita la movilización expedita de las personas en situación de discapacidad y su familia.
2. Programa de incentivos a la habilitación de medios de transporte adecuados al traslado y movilización de personas con discapacidad.	Favorecer la adecuación de medios de transporte al acceso de personas con discapacidad, por medio de la sensibilización y el incentivo a estos fines.
3. Programa de mejoramiento de infraestructura inclusiva	Dotar a la comuna de elementos de infraestructura que mejoren las posibilidades de desplazamiento y traslado de las personas con discapacidad.

4. Proyecto Reparación y refacción de espacios urbanísticos	Implementar proyecto de Reparación y refacción de accesos urbanísticos de la comuna, calles, veredas, que permita la movilización expedita de las personas en situación de discapacidad y su familia de la comuna de Colina.
5. Construcción de Casa de Acogida para las Personas con Discapacidad	Construir un espacio idóneo para que todas las personas con discapacidad de la comuna puedan acceder a una serie de beneficios en un espacio habilitado para uso exclusivo de ellos. * Proyecto Construcción Casa para discapacitados (Villa O' Higgins).
c) Lineamiento Estratégico: Salud y rehabilitación integral para las Personas con Discapacidad.	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Proyecto de "Aumento de cobertura de los centros de rehabilitación integral en la comuna"	Dotar a los actuales centros de rehabilitación existentes en la comuna de condiciones materiales y humanas para extender la provisión de sus servicios a la población con discapacidad.
2. Proyecto de Diversificación de servicios de atención a personas con discapacidad.	Diversificar la oferta de atención a las personas con discapacidad, integrando especialistas en nuevas terapias y métodos para el desarrollo y potenciación de capacidades, en diferentes contextos.
3. Programa "Cultura, deporte y recreación para la Discapacidad"	Implementar programa que diseñe y organice distintas actividades culturales, deportivas y recreativas para personas con Discapacidad de la comuna de Colina.

4. Programa de “Difusión de los centros de rehabilitación integral de la comuna”	Implementar Programa de Difusión de todos los Centros de Rehabilitación existentes en la comuna en conjunto con Salud y DIDECO. Crear estrategias de difusión, medios de comunicación, internet, Pagina web, etc.
5. Proyecto de “Aumento de cobertura de los centros de rehabilitación integral en la comuna”	Implementar proyecto que Aumente la cobertura de todos los centros de rehabilitación que existen en la comuna. Desarrollar estrategias en conjunto con Salud y DIDECO.
d) Lineamiento Estratégico: Educación, Formación y Trabajo.	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Plan de incentivo a la contratación de personas con discapacidad en centros laborales	Favorecer contratación de personas con discapacidad en centros laborales, por medio del incentivo a empresas e instituciones que adquieren estas prácticas
2. Plan de capacitación y educación de personas con discapacidad.	Dotar a las personas con discapacidad de los medios materiales y humanos que les permitan desarrollar sus capacidades, adquirir competencias y capacidades, así como formarse en oficios.
3. Plan de comunicación y difusión de capacidades y competencias de personas con discapacidad.	Promover la igualdad de oportunidades y la no discriminación en el acceso al trabajo en las personas con discapacidad. Identificar catastro de Empresas presentes en la Comuna.
4. Plan de inclusión Laboral.	Entregar apoyos específicos a las personas con discapacidad como al empleador, con el fin de asegurar una inclusión laboral exitosa.

d) Lineamiento estratégico: Cultura, Deporte y Recreación para las Personas con Discapacidad	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Programa “Cultura, deporte y recreación para la Discapacidad”	Implementar programa que diseñe y organice distintas actividades culturales, deportivas y recreativas para personas con Discapacidad de la comuna de Colina.

2.1.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de Colina, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2015 - 2019, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Comunicaciones. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de las personas con discapacidad. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico[27] a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Comunicaciones, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan

[27] Ortegón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

siendo desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLAN, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2015, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Comunicaciones.
- Estrategias de mejora en Gestión de la comunicación entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Gestión de la comunicación.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal[28], definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cuociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

[28]Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°23: Lineamientos estratégicos Política de Personas con discapacidad.

a) Estrategia comunal y modelo de gestión integral de atención a la discapacidad.	
Objetivo: Activar el desarrollo de mecanismos comunales de planificación interna y externa, gestión y Dirección de Control de planes, información - difusión, estandarización de procesos, estudios, programas y servicios vinculados a la atención a la discapacidad. - Optimizar la calidad de atención a través de un "Modelo de Gestión" que permita la atención integral, modernizando la unidad en sus sistemas de información, planificación interna, estandarización de procesos, estudios, gestión y control de los planes, programas y servicios.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de incremento en recursos municipales destinados al fortalecimiento del modelo de gestión.	Indicar la eficiencia de la politica de personas con discapacidad de acuerdo a los resultados obtenidos.
b) Desplazamiento y Acceso Urbano e Infraestructura para las Personas con Discapacidad.	
Objetivo: - Desarrollar espacios y medios adecuados para el desplazamiento y transporte de personas con discapacidad. - Refaccionar espacios adecuados que contribuyan a la autonomía de las personas con discapacidad.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de incremento de espacios publicos adecuados a las personas con discapcidad.	Indicar la efectividad de la gestión de creación de espacios publicos adecuados a las personas con discapcidad.
2. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en la creación y mejoramiento de los espacios publicos para las personas con discapacidad.	Medir la eficiencia de las estrategias implementadas contrastándolas contra la inversión del municipio en materia de mejoramiento de los espacios publicos para las personas con discapacidad.
c) Salud y rehabilitación integral para las Personas con Discapacidad.	
Objetivo: - Apoyar la recuperación y el mantenimiento de las funciones bio-sico-sociales de las personas con discapacidad en sus distintos grados. Por medio del acceso a sistemas de salud y la promoción de la participación en actividades recreativas, deportivas y culturales.	

- Favorecer la recuperación y el mantenimiento de las funciones desde un enfoque Biopsicosocial de las personas con discapacidad leve, moderada o severa.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de incremento de recuperción de personas con discapacidad leve.	Indicar la eficacia de la política de la politica de personas con discapacidad en terminos de la recuperación de estas.
2. Porcentaje de incremento de recuperción de personas con discapacidad moderada.	Indicar la eficacia de la política de la politica de personas con discapacidad en terminos de la recuperación de estas.
3. Porcentaje de incremento de recuperción de personas con discapacidad severa.	Indicar la eficacia de la política de la politica de personas con discapacidad en terminos de la recuperación de estas.
d) Educación, Formación y Trabajo	
Objetivo: - Sensibilizar a la comunidad en materias de integración de personas con discapacidad al mundo del trabajo. - Promover el acceso de las personas con discapacidad a los distintos niveles de educación, así como a cursos de capacitación, y formación para el trabajo. - Generar condiciones comunicacionales para la Inserción laboral de personas con discapacidad. - Potenciar un programa de inclusión basado en el MECA (modelo de empleo con apoyo). - Promover instancias educativas orientadas a la formación específica o en oficios que permitan el acceso a un puesto de trabajo.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de incremento en la participacición de personas con discapacidad en actividades municipales de educación.	Indicar la efectividad de la política de personas con discapacidad en la participación de las distintas actividades municipales de educación.
2. Porcentaje de incremento en la participacición de personas con discapacidad en actividades municipales de formación.	Indicar la efectividad de la política de personas con discapacidad en la participación de las distintas actividades municipales de formación.
3. Porcentaje de incremento en la participacición de personas con discapacidad en actividades municipales de trabajo.	Indicar la efectividad de la política de personas con discapacidad en la participación de las distintas actividades municipales de trabajo.
e) Cultura, deporte y recreación para las personas con discapacidad.	
Objetivo: Promover la inclusión de personas en situación de discapacidad y sus familias, en su entorno y su participación en actividades recreativas, deportivas y culturales.	
Indicadores	**Objetivos**

1. Porcentaje de incremento en la participación de personas con discapacidad en actividades municipales deportivas.	Indicar la efectividad de la política de personas con discapacidad en la participación de las distintas actividades municipales deportivas.
2. Porcentaje de incremento en la participación de personas con discapacidad en actividades municipales culturales.	Indicar la efectividad de la política de personas con discapacidad en la participación de las distintas actividades municipales culturales.
3. Porcentaje de incremento en la participación de personas con discapacidad en actividades municipales recreativas.	Indicar la efectividad de la política de personas con discapacidad en la participación de las distintas actividades municipales recreativas.

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Comunicaciones.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Gestión de la comunicación en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2015** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2015 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período

inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2015. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir[29].

Cuadro N°24: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Personas con Discapacidad

a) Lineamiento estratégico: Estrategia comunal y modelo de gestión integral de atención a la discapacidad.					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de incremento en recursos municipales destinados al fortalecimiento del modelo de gestión.	[(Valor de Recursos humanos y materiales destinados al fortalecimiento del modelo de gestión en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria Unidad Personas con Discapacidad	DIDECO	Recursos humanos y materiales destinados a este fin durante 2015	Define DIDECO
b) Lineamiento estratégico: Desplazamiento y Acceso Urbano e Infraestructura para las Personas con Discapacidad.					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de incremento de espacios publicos adecuados a las personas con discapcidad.	[(Número de visitas de espacios publicos adecuados a las personas con dicapacidad * 100)/ valor actual] – 100	Registros de espacios publicos creados y/o mejorados.	Dirección de obras	Número de espacios publicos adecuados Durante 2015	Define Dirección de obras y SECPLAN
2. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por	[(Valor de Recursos utilizados en el mejoramiento de	Rendición presupuestaria obras.	Dirección de obras.	Valor de Recursos utilizados en	Define Dirección de obras y

[29] La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: ***** = "multiplicado por"; **/** = "dividido por"; **[()]** Paréntesis en fórmulas.

el municipio en la creación y mejoramiento de los espacios publicos para las personas con discapacidad.	espacios publicos adecuados en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100			posicionamiento mediático durante 2013	SECPLAN
c) Lineamiento estratégico: Salud y rehabilitación integral para las Personas con Discapacidad.					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de incremento de recuperción de personas con discapacidad leve.	[(N° de personas con discapacidad leve recuperadas * 100) / Valor actual] – 100	Registros de atenciones.	DIDECO	Cantidad de personas con discapacidad leve recuperadas existentes en 2015	Define DIDECO
2. Porcentaje de incremento de recuperción de personas con discapacidad moderada.	[(N° de personas con discapacidad moderada recuperadas * 100) / Valor actual] – 100	Registros de atenciones.	DIDECO	Cantidad de personas con discapacidad leve recuperadas existentes en 2015	Define DIDECO.
3. Porcentaje de incremento de recuperción de personas con discapacidad severa.	[(N° de personas con discapacidad severa recuperadas * 100) / Valor actual] – 100	Registros de atenciones.	DIDECO	Cantidad de personas con discapacidad leve recuperadas existentes en 2015	Define DIDECO
d) Lineamiento estratégico: Educación, Formación y Trabajo.					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de incremento en la participación de personas con discapacidad en actividades municipales de educación.	[(Número de personas con dicapcidad que participan de actividades de educación * 100) / valor actual] -100	Registro participación deportes	DIDECO	Número de perosnas que participan de actividades de educación durante	Dirección de Educación y DIDECO

				2015	
2. Porcentaje de incremento en la participación de personas con discapacidad en actividades municipales de formación.	[(Número de personas con dicapcidad que participan de actividades de formación * 100) / valor actual] -100	Registro participación cultura	DIDECO	Número de perosnas que participan de actividades de formación durante 2015	Fomento Productivo y DIDECO
3. Porcentaje de incremento en la participación de personas con discapacidad en actividades municipales de trabajo.	[(Número de personas con dicapcidad que participan de actividades de trabajo * 100) / valor actual] -100	Registro participación actividades recreativas	DIDECO	Número de perosnas que participan de actividades de trabajo durante 2015	Define OMIL y DIDECO
e) Lineamiento estratégico: Cultura, deporte y recreación de las personas con discapacidad.					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de incremento en la participación de personas con discapacidad en actividades municipales deportivas.	[(Número de personas con dicapcidad que participan de actividades deportivas * 100) / valor actual] -100	Registro participación deportes	DIDECO	Número de perosnas que participan de actividades deportivas durante 2015	Define Oficina de Deportes y DIDECO
2. Porcentaje de incremento en la participación de personas con discapacidad en actividades municipales culturales.	[(Número de personas con dicapcidad que participan de actividades culturales * 100) / valor actual] -100	Registro participación cultura	DIDECO	Número de perosnas que participan de actividades culturales durante 2015	Define Oficina de Deportes y DIDECO
3. Porcentaje de incremento en la participación de personas con discapacidad en actividades municipales recreativas.	[(Número de personas con dicapcidad que participan de actividades recreativas * 100) / valor actual] -100	Registro participación actividades recreativas	DIDECO	Número de perosnas que participan de actividades deportivas durante	Define Oficina de Deportes y DIDECO

				2015	

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLAN la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Gestión de la comunicación, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

2.2 POLITICA DE LA MUJER

2.2.1 Introducción:

Según datos aportados por SERNAM, Chile presenta una de las menores tasas de participación laboral femenina en el mundo, la que llega a un 43,5% (Encuesta CASEN 2011), en América Latina llega a un 52,8% (CEPAL, 2011), y en los Países de la OECD asciende a un 63,8% (OECD, 2011). En forma alentadora, las estimaciones del INE correspondientes al trimestre marzo-mayo, indican el logro de una participación femenina histórica del 48%.

- El dato es relevante si se considera que la tasa de participación femenina está correlacionada con la pobreza, por cuanto en los menores deciles de ingreso las mujeres alcanzan una menor participación en el mercado laboral. El año 2011 para el primer decil de la población, la tasa de participación femenina llegó solo al 24,8%. (CASEN 2011 MDS).

Por otra parte, las estimaciones a nivel nacional indican que los hogares con jefatura femenina en Chile subieron de un 33% en 2009 a un 39% en 2011. De éstos, el 55% se encuentra en situación de extrema pobreza. (CASEN 2011 MDS).

- La tasa de natalidad en Chile ha disminuido a 1,89 hijos por mujer. (INE, 2013).

- Un 36% de las mujeres que hoy están inactivas declaran que lo están por razones familiares permanentes, lo que corresponde a más de 1.347.000 mujeres. (Encuesta Nacional de Empleo, INE Julio-Septiembre 2013). Estas razones son el cuidado de los hijos, los quehaceres del hogar, el cuidado del enfermo y del adulto mayor de la familia.

- Existe segregación por género en la formación profesional, por cuanto las carreras relacionadas con la extensión del rol cultural de la mujer, el cuidado de otros, como es el caso de las carreras relacionadas con la salud y la educción, concentran la mayor cantidad de mujeres. (MINEDUC, SIES, 2012).

- Sin embargo, 6 de cada 10 profesionales que salen al mercado hoy en Chile son mujeres. Las mujeres tienen mejores notas, se demoran un año menos en egresar y

tienen un 10% menos de deserción en el primer año de educación superior. (MINEDUC, SIES, 2012).

“Nuestras acciones están dirigidas a lograr un cambio cultural que permita alcanzar la igualdad de oportunidades y derechos entre hombres y mujeres, estableciendo políticas que promuevan la conciliación de la vida familiar, personal y laboral bajo el concepto de corresponsabilidad del Estado, de la comunidad y de la sociedad en su conjunto”17.

Ante este situación de la mujer en el país, el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM) Promueve cuatro grandes Programas que tienen por objetivo “la inserción laboral de la mujer y están orientados a fomentar la empleabilidad femenina”16, correspondiendo a:

- Programa Mujer Trabajadora y Jefa de Hogar.

- Programa Buenas Prácticas Laborales.

- Programa 4 a 7 Mujer Trabaja Tranquila.

- Programa Emprendimiento: Mujer Emprende.

Por su parte, la ilustre municipalidad de Colina, cuenta con un Programa de la Mujer que tiene como objetivo principal “apoyar y orientar a las organizaciones de Mujeres existentes en la comuna, favorecer el desarrollo, la autonomía y la integración social de la mujer”18.

Para el logro de estos objetivos, el municipio cuenta con una serie de programas, actividades y talleres que se describen a continuación:

- Programa Dental

- Entrega de Ajuar

- Celebración de la Navidad

- Seminarios Informativos y de Capacitación

- Reuniones para fortalecer las organizaciones

- Taller de Aérobica

- Taller de Manualidades

- Taller de Capacitación

- Celebración Día de la Mujer

- Celebración Día de la Madre

De acuerdo con los datos que entrega la encuesta CASEN, el numero de las mujeres jefas de hogar en la comuna ha crecido exponencialmente al año 2011, de hecho, de acuerdo con el diagnóstico comunal PLADECO 2015-2019, el porcentaje de estas es superior en la comuna (41,18%), que en el promedio de la región (40,63%) y el país (30,80%).

Considerando los elementos anteriores y basándonos en los lineamientos estratégicos de SERNAM 2015, presentamos la siguiente propuesta de política comunal de la mujer, con los siguientes objetivos generales y específicos

2.2.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo general:

Promover participación autónoma y con mayor equidad de la mujer en distintos espacios y escenarios sociales, fortaleciendo su desarrollo personal, familiar y comunitario, por medio de Instancias de Promoción, Prevención e Información, respecto sus problemáticas y necesidades.

b) Objetivos específicos:

- ✓ Promover la participación y liderazgo de la mujer en todos los ámbitos de la sociedad
- ✓ Incentivar una inserción laboral de calidad para la mujer e impulsar el emprendimiento, la conciliación familia-trabajo y la corresponsabilidad.
- ✓ Reducir, prevenir y erradicar la violencia intrafamiliar de los hogares de la comuna. Prevención del abuso y violencia hacia la mujer. Educación temprana, sensibilización
- ✓ Promover la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el desarrollo e implementación de políticas públicas, considerando siempre sus diferencias.
- ✓ Optimizar la información y ejecución de los planes, programas y servicios mediante un "Modelo de Gestión" que permita la atención integral, modernizando la unidad en sus sistemas de información, planificación interna, estandarización de procesos, estudios, gestión y Dirección de Control.

2.2.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se definieron las siguientes líneas de acción estratégicas:

a) Participación y liderazgo mediante el fomento, la capacitación y la intermediación laboral para mujeres

- Desarrollar estrategias de formación, destinadas promover y aumentar los niveles de participación y liderazgo de la mujer en la vida social y comunitaria.

- Implementar programas y proyectos para el mejoramiento y adecuación de las condiciones de empleabilidad de las mujeres de la comuna.

b) Fomento al emprendimiento y al trabajo

- Favorecer la inserción y permanencia de las mujeres en el mercado laboral, ya sea en forma autónoma (emprendedoras) o dependiente (Asalariadas), por medio de capacitación y generación de oportunidades para la integración al trabajo.

- Implementar planes, programas y proyectos para el desarrollo del emprendimiento de la mujer, adecuado a la realidad y necesidad.

c) Modelo de Gestión Municipal para la mujer: Igualdad de oportunidades, prevención y sensibilización

- Implementar un “Modelo de Gestión” que brinde información de Planes, programas y Proyectos dirigidos hacia las mujeres vulnerables de la comuna.

- Promover y difundir los conceptos del enfoque de género en el desarrollo de Planes, Programas y Proyectos a nivel municipal y organismos públicos locales.

- Contribuir a sensibilizar a la comunidad colinana respecto a las distintas formas de violencia intrafamiliar, y desarrollar mecanismos efectivos de protección ante las situaciones de violencia y abuso hacia la mujer.

2.2.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°25: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de La Mujer

a) Lineamiento estratégico: Participación y liderazgo mediante el fomento, la capacitación y la intermediación laboral para mujeres.	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Programa de formación y capacitación de dirigentes y dirigentas sociales y vecinales.	Formar líderes locales activos en la promoción de la igualdad de género y protección de Derechos de la mujer
2. Proyecto Casa de la Mujer	Dotar a la comuna de un espacio para el fortalecimiento de redes locales de protección a la mujer; contención a sus diversas problemáticas; , capacitaciones permanentes; y actividades culturales, deportivas y recreativas.
3. Programa de Asesorías y capacitaciones en manejo organizacional.	Implementar Programa de Apoyo a la asociatividad y organización de las mujeres de la comuna, articulando las ya existentes, así como la integración de nuevas mujeres a tales organizaciones.
4. Proyecto Capacitación para el empleo, certificación de competencias laborales	Implementar un proyecto de capacitación dirigido a mujeres en situación laboral, con un enfoque de competencias laborales de acuerdo a la realidad en que se desarrollan que incluya la certificación de estas capacitaciones.

5. Proyecto de enlace entre los distintos programas de fomento y apoyo al desarrollo de la mujer	Implementar un proyecto de enlace entre los distintos programas de fomento y apoyo al desarrollo de la mujer que existen en la comuna.
b) Lineamiento Estratégico: Fomento al emprendimiento y al trabajo.	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Programa de capacitación en oficios, alfabetización digital y desarrollo de competencias sociolaborales para mujeres.	Promover la integración de la mujer al mercado laboral.
2. Programa de incentivos y acompañamiento al emprendimiento femenino local.	Promover el desarrollo de microempresas lideradas por mujeres y potenciar las ya existentes por medio de la utilización de distintos instrumentos de formento.
3. Programa de sensibilización comunal en corresponsabilidad ante el cuidado de hijos e hijas de mujeres trabajadoras.	Promover la corresponsabilidad parental de acuerdo a los conceptos contenidos en la "Norma chilena de Equidad de Género con énfasis en la conciliación vida laboral, familiar y personal en lógica de corresponsabilidad".
4. Proyecto de "Capacitación y fomento de iniciativas para el emprendimiento en áreas innovadoras	Implementar proyecto de capacitación y emprendimientos a partir de las sugerencias y necesidades reales de las mujeres trabajadoras y emprendedoras, con ideas innovadoras y alternativas que permitan un real emprendimiento en el mundo laboral y desarrollo personal.

5. Programa de fomento a la asociatividad para el emprendimiento	Impulsar un programa que potencie la asociatividad entre las mujeres emprendedoras. Esto implica un enfoque desde la solidaridad, la sinergia, la red de conocimientos y apoyo mutuo, y los valores propios para canalizar las potencialidades y capacidades en forma individual y colectiva.
c) Lineamiento Estratégico: Modelo de Gestión Municipal para la mujer: Igualdad de oportunidades, prevención y sensibilización.	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Programa “Modelo de Gestión”	Implementar Modelo de Gestión que permita la atención e información de todos los planes, programas, proyectos, subsidios, beneficios, informando oportunamente y creando estrategias comunicacionales para la difusión dirigido hacia la mujer y la comunidad de Colina.
2. Programa de capacitación de dirigentes y dirigentas sociales y comunitarias en prevención de la violencia intrafamiliar y de género	Disminuir los niveles de maltrato y distintas formas de violencia experimentados por la mujer en sus núcleos familiares y comunidad en general.
3. Programa de capacitación de niños, niñas y adolescentes en el buen trato, respeto y reconocimiento de distintas formas de violencia de género.	Contribuir a la prevención temprana de la violencia de género, enseñando a niños y niñas una cultura del respeto y cuidado hacia sí mismos y sus semejantes.
4. Proyecto de protocolo comunal de acción y reparación frente a la detección de casos de violencia de género.	Consensuar y difundir entre distintas instituciones municipales y civiles, acciones específicas frente a la detección de casos o situaciones de violencia de género.

5. Programa de capacitación y formación de funcionarios municipales en temáticas de protección y resguardo de los Derechos de la mujer	Promover la protección de los derechos de la mujer por medio de una atención adecuada a sus necesidades y el aprovechamiento de los recursos institucionales disponibles para su desarrollo por medio de la capacitación de funcionarios y funcionarias en los planes, programas y proyectos de protección y promoción de los Derechos de la mujer.
6. Proyecto de observatorio comunal de la igualdad de género.	Garantizar la coordinación intersectorial de acciones para la protección de los derechos de la mujer, en pro de su desarrollo integral y en equidad.
7. Proyecto de Catastro, actualización y difusión de la oferta programática comunal dirigida a la mujer.	Promover la oferta existente en las áreas de educación, salud, organización social y cultural dirigida a las mujeres de Colina.

4.3.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de Colina, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2015 - 2019, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de la Mujer. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la la Mujer en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico[30] a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de la Mujer, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta

[30] Ortegón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLAN, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2015, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de la Mujer.
- Estrategias de mejora en Promoción y protección de los Derechos de la Mujer entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Promoción y protección de los Derechos de la Mujer.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal[31], definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cuociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación

[31]Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°26: Lineamientos estratégicos Política de la Mujer.

<table>
<tr><td colspan="2">a) Participación y liderazgo mediante el fomento, la capacitación y la intermediación laboral para mujeres.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Objetivo: - Desarrollar estrategias de formación, destinadas promover y aumentar los niveles de participación y liderazgo de la mujer en la vida social y comunitaria.
- Implementar programas y proyectos para el mejoramiento y adecuación de las condiciones de empleabilidad de las mujeres de la comuna.</td></tr>
<tr><td>Indicadores</td><td>Objetivos</td></tr>
<tr><td>1. Porcentaje de aumento en la oferta de oportunidades laborales para mujeres gestionadas por municipio con empresas.</td><td>Facilitar la contratación de trabajadoras dependientes que se encuentren desempleados y que pertenezcan al “Sistema de Protección Social Chile Solidario”.</td></tr>
<tr><td>2. Porcentaje de incremento en Contrataciones efectivas de las vacantes conseguidas para mujeres de Colina en empresas.</td><td>Indicar la eficacia de la gestión municipal en la promoción de empleos que benefician a las mujeres de la comuna.</td></tr>
<tr><td>3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en Mejoramiento de los sistemas de Intermediación Laboral (IL)</td><td>Indicar la eficiencia de las estrategias implementadas contrastándolas contra la inversión del municipio en materia de mejoramiento de los sistemas Intermediación Laboral (IL).</td></tr>
<tr><td colspan="2">b) Fomento al emprendimiento y al trabajo.</td></tr>
<tr><td colspan="2">Objetivo: - Favorecer la inserción y permanencia de las mujeres en el mercado laboral, ya sea en forma autónoma (emprendedoras) o dependiente (Asalariadas), por medio de capacitación y generación de oportunidades para la integración al trabajo.
- Implementar planes, programas y proyectos para el desarrollo del emprendimiento de la mujer, adecuado a la realidad y necesidad..</td></tr>
<tr><td>Indicadores</td><td>Objetivos</td></tr>
<tr><td>1. Tasa de aumento de espacios gestionados</td><td>Indicar la eficacia de la gestión municipal en el</td></tr>
</table>

por el municipio para la difusión comercialización de productos de microempresarias locales ML.	fomento de la microempresa por medio de Facilitar a las y los ML, espacios para la difusión y comercialización.
2. Porcentaje de incremento en Número de actividades asociativas realizadas por microempresarias locales	Indicar la eficacia de la Gestiòn del desarrollo económico en el estímulo a la asociatividad entre microempresarios locales.
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en la gestión de espacios para la asocitividad de microempresarios (AM)	Indicar la eficiencia de las estrategias implementadas contrastándolas contra la inversión del municipio en materia de Promoción del Desarrollo Empresarial.
c) Modelo de Gestión Municipal para la mujer: Igualdad de oportunidades, prevención y sensibilización.	
Objetivo: - Implementar un “Modelo de Gestión” que brinde información de Planes, programas y Proyectos dirigidos hacia las mujeres vulnerables de la comuna. - Promover y difundir los conceptos del enfoque de género en el desarrollo de Planes, Programas y Proyectos a nivel municipal y organismos públicos locales. - Contribuir a sensibilizar a la comunidad colinana respecto a las distintas formas de violencia intrafamiliar, y desarrollar mecanismos efectivos de protección ante las situaciones de violencia y abuso hacia la mujer.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje Actualización del modelo de Gestión Municipal	Indica la eficacia de la polìtica de promoción y protección de los derechos de la mujer en el aprovechamiento de los recursos institucionales disponibles para su desarrollo
2. Porcentaje de funcionarios y funcionarias municiales capacitados en los planes, programas y proyectos de protección y promoción de los Derechos de la mujer	Indicar la eficacia de la gestión municipal en la producción de condiciones institucionales favorables a la promoción y protección de los Derechos de la mujer.
3. Porcentaje de incremento en Valor de recursos invertidos por la gestión municipal en capacitación de funcionarios y dirigentes vecinales en temáticas de Promoción y protección de los Derechos de la Mujer	Indica la eficiencia de la política de la mujer en la promoción y organización de condiciones institucionales para promover y proteger los Derechos de la mujer

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de la Mujer.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Promoción y protección de los Derechos de la Mujer en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2015** (indicadores de eficacia y efectividad).

- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2015 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2015. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se

presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir[32].

Cuadro N°27: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de la Mujer.

a) Lineamiento estratégico: Participación y liderazgo mediante el fomento, la capacitación y la intermediación laboral para mujeres.					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de aumento en la oferta de oportunidades laborales gestionadas por municipio con empresas.	[(Nº de vacantes laborales ofrecidas por empresas en período a contrastar/valor actual)*100]-100	Registro OMIL	OMIL - DIDECO	Vacantes laborales gestionadas por OMIL durante 2015	Definen OMIL - DIDECO
2. Porcentaje de incremento en Contrataciones efectivas de las vacantes conseguidas para mujeres de Colina en empresas.	[Nº de colocaciones llenadas por vecinos de la comuna*100)/valor actual]- 100	Registros OMIL	OMIL	Nº de colocaciones gestionadas por OMIL durante 2015	Define OMIL
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en Mejoramiento de los sistemas de Intermediación Laboral (IL)	[(Valor de Recursos utilizados en IL en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria OMIL	OMIL - SECPLAN	Valor de Recursos utilizados en IL durante 2015	Definen SECPLAN - OMIL
b) Lineamiento estratégico: Fomento al emprendimiento y al trabajo.					
1. Tasa de aumento de espacios gestionados por el municipio para la difusión comercialización de productos de microempresarias locales ML.	[(Nº de ferias de microempresas en período anterior*100)/valor actual]-100	Registro OMIL, Registro gráfico	OMIL	Nº de ferias desarrollado durante 2015	Define OMIL
2. Porcentaje de incremento en Número	[(Actividades asociadas	Registro OMIL	OMIL	Actividades asociativas	Define OMIL

[32] La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: ***** = "multiplicado por"; **/** = "dividido por"; **[()]** Paréntesis en fórmulas.

de actividades asociativas realizadas por microempresarias locales	desarrolladas por microempresarios locales en período a contrastar*100)/valor actual]-100			desarrolladas durante 2015	
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en la gestión de espacios para la asocitividad de microempresarios (AM)	[(Valor de Recursos utilizados en AM en período a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria OMIL	OMIL - SECPLAN	Valor de Recursos utilizados en promoción de espacios para la AM durante 2015	Definen OMIL - SECPLAN
c) Lineamiento estratégico: Modelo de Gestión Municipal para la mujer: Igualdad de oportunidades, prevención y sensibilización.					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje Actualización del modelo de Gestión Municipal	Nº de componentes del modelo de gestión municipal actualizados / Número de componentes total del modelo de gestión Municipal	Base de datos DIDECO	DIDECO	Nº de componentes del "Modelo de gestión Municipal" actualizados durante 2015	Define DIDECO
2. Porcentaje de funcionarios y funcionarias municiales capacitados en los planes, programas y proyectos de protección y promoción de los Derechos de la mujer	Nº de funcionarios y funcionarias municiales capacitados en gestión municipal con enfoque de género/ Total de funcionarios municipales.	Registro y base de datos DIDECO	DIDECO	Nº funcionarios y funcionarias municiales capacitados en gestión municipal con enfoque de género durante 2015	Define DIDECO
3. Porcentaje de incremento en Valor de recursos invertidos por la gestión municipal en capacitación de funcionarios y dirigentes	[(Valor de recursos materiales y humanos invertidos en promoción de los derechos de la mujer en período a	Rendición presupuestaria DIDECO - SECPLAN	DIDECO - SECPLAN	Valor de recursos materiales y humanos invertidos promoción	Define DIDECO - SECPLAN

vecinales en temáticas de Promoción y protección de los Derechos de la Mujer	contrastar *100)/valor actual] - 100			de los derechos de la mujer durante 2015	

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLAN la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Promoción y protección de los Derechos de la Mujer, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del

PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

2.3 POLITICA DE INFANCIA Y JUVENTUD

2.3.1 Introducción:

El presente documento expone un diseño programático que complementa la actual Política de infancia y juventud vigente en la comuna, desarrollada durante el año 2013 con el título de “Política Local de Infancia de la comuna de Colina”. Dicho documento es resultado de un trabajo largo y coordinado entre distintos actores locales vinculados al desarrollo de la infancia, y tiene el mérito de exponer con profundidad y claridad los principios y conceptos que guían la acción municipal en materias de atención a la infancia. En este sentido el complemento que aquí se presenta bajo la forma de Planes Programas y Proyectos, propone una forma de operacionalizar y evaluar el desarrollo concreto de los principios y conceptos anteriormente mencionados. En este sentido el presente documento es una propuesta sobre la cual realizar las adecuaciones y modificaciones pertinentes a cada unidad municipal relacionada con el desarrollo y promoción de los derechos de la infancia en la comuna.

Los principios anteriormente señalados corresponden a los siguientes:

- Uso de Espacios Públicos.

- Participación Activa.

- Sujeto de Derechos.

- Instituciones Garantes de Derechos.

Desde cada uno de estos principios la política comunal de infancia de Colina, desprende y define explícitamente objetivos generales y específicos, los que serán retomados en el presente documento y traducidos en planes, programas y proyectos.

Un segundo elemento que debe ser señalado para la comprensión íntegra del presente diseño corresponde al contexto del PLADECO 2015 – 2019. Este en su metodología contempla la participación de los principales actores comunales vinculados al desarrollo de la infancia en la comuna, en la definición de las necesidades y problemáticas más

urgentes de la infancia y la juventud, por tanto, junto a los principios anteriormente señalados, se han considerado en la presente propuesta de lineamientos estratégicos, así como de sus respectivos planes, programas y proyectos, a las necesidades y problemáticas planteadas en los distintos espacios de participación y diálogo desarrollados en el contexto del PLADECO. De este modo, entre otras, las principales necesidades y problemáticas enunciadas por los actores vinculados al desarrollo de la infancia corresponden a las siguientes:

- Necesidad de unificar la política de infancia con la de juventud, en el sentido de producir estrategias de trabajo y prácticas diferenciadas y coordinadas para ambos sectores de la población.

- Necesidad de una casa de la Infancia y Juventud, entendida como un espacio destinado a acoger y desarrollar, por medio de distintos proyectos, las capacidades y personalidad de niños, niñas y jóvenes.

- Reducida proyección temporal de las intervenciones y proyectos que trabajan con la infancia y juventud, asociado a un alto grado de rotación de personal.

- Necesidad de un mayor Número de actividades culturales. Dirigidas a aumentar la participación de niños niñas y jóvenes en los espacios públicos y, al mismo tiempo, promover sus Derechos.

2.3.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo general:

Promover estrategias de protección y oportunidades de desarrollo para niños, niñas y adolescentes como sujetos de derecho, por medio de la participación activa de NNA en la utilización de los espacios públicos para su expresión, y apoyando la gestión de redes institucionales garantes de sus derechos.

b) Objetivos específicos:

- ✓ Realizar acciones coordinadas con la autoridad y comunidad local, con el objeto de crear mantener y fomentar los espacios públicos destinados al uso de !os NNA y sus familias de la comuna de Colina.
- ✓ Propiciar instancias y espacios de participación que visibilicen al niño, niña y adolescente como sujeto activo y pleno de derecho.
- ✓ Generar instancias destinadas a garantizar la promoción, reconocimiento y el pleno coordinada por parte de las instituciones garantes de derechos de la comuna de Colina.
- ✓ Garantizar el desarrollo integral de los NNA de la comuna de Colina, para que individual o colectivamente desarrollen sus capacidades y potencialidades conforme a sus intereses y necesidades.
- ✓ Incorporar a la familia y la comunidad en un rol preventivo y corresponsable en la protección, respeto y valoración de los niños y niñas. .
- ✓ Relevar la importancia del desarrollo infantil temprano, como eje del mejoramiento de las condiciones de vida, bajo una mirada valórica y educativa de sus derechos vulnerados. .
- ✓ Implementar espacios de integración que propicien el deporte, el arte, la cultura y el pensamiento crítico de los niños, niñas y sus familias.

2.3.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se definieron las siguientes líneas de acción estratégicas:

a) Uso de espacios Públicos y Participación Activa.

- Realizar acciones coordinadas con la autoridad y comunidad local, con el objeto de crear mantener y fomentar los espacios públicos destinados al uso de !os NNA y sus familias de la comuna de Colina.

- Propiciar instancias y espacios de participación que visibilicen al niño, niña y adolescente como sujeto activo y pleno de derecho.

b) Institucionalidad Garante y sujeto de Derechos

- Garantizar el desarrollo integral de los NNA de la comuna de Colina, para que individual o colectivamente desarrollen sus capacidades y potencialidades conforme a sus intereses y necesidades.

- Generar instancias destinadas a garantizar la promoción, reconocimiento y el pleno ejercicio de los Derechos de niños, niñas y jóvenes, en forma coordinada entre las instituciones garantes de derechos de la comuna de Colina.

c) Eficacia en la Gestión y Red Integral de la Infancia:

- Implementar una red de programas, planes y proyectos que favorezcan el pleno desarrollo de las potencialidades y logren igualar las oportunidades para niños y niñas, proporcionando a dicha población un sistema integrado de intervenciones sobre los determinantes sociales.

- Prevenir los factores de riesgos, potenciando las capacidades, potencialidades de los niños y niñas, a través de una eficiente Gestión de servicios, que propendan a desarrollar las líneas de acción en el desarrollo temprano y sus procesos de crecimiento de los niños y niñas.

d) Integración, Cultura, Deporte y Recreación en Niñas y Niños:

Su principal objetivo es entregar una oferta educativa para jóvenes excluidos del sistema escolar, evitando así el abandono de las aulas y la deserción escolar temprana. Apoyando a los niños que presentan alteraciones en su desarrollo, además de trastornos del aprendizaje y problemas de rendimiento escolar y protegiendo los derechos de la infancia, otorgando atención psico-socio-jurídica y sensibilizando a la comunidad en torno a los derechos, apuntando además al tratamiento para el consumo de alcohol y drogas de niños en conflicto con la Justicia y de trastornos de salud mental.

2.3.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°28: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Infancia y Juventud.

a) Lineamiento estratégico: Uso de espacios Públicos y Participación Activa.	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Plan de adecuación y mantención de espacios públicos para niños, niñas y jóvenes	Promover y fomentar el cuidado y mantención de los espacios públicos.
2. Proyecto de promoción de los espacios públicos comunales	Realizar acciones que permitan el acceso de los NNA al uso de los espacios públicos y comunitarios abiertos existentes en la comuna de Colina.
3. Plan de actividades para uso anual de espacios públicos comunales	Generar en la comuna de Colina, espacios y lugares de encuentro que tengan carácter cultural, recreativo, deportivo y/o social, diseñados y destinados al uso exclusivo de los NNA
4. Programa de asambleas y cabildos infanto juveniles.	Desarrollar en la comuna de colina un conjunto sistemático y coordinado de instancias de participación y expresión de las necesidades de niños, niñas y jóvenes.

5. Proyecto de Consejo Infanto juvenil comunal.	Facilitar la creación de un consejo infanto-juvenil de carácter consultivo y resolutivo que permita !a participación de los NNA en los procesos' de toma de decisiones en asuntos de relevancia para la infancia y ia adolescencia en la comuna de Colina.
6. Programa de difusión de espacios de participación infanto juvenil	Promover la participación de niños, niñas y jóvenes en la identificación y formulación de respuestas a las problemáticas comunales.
b) Lineamiento Estratégico: Institucionalidad Garante y sujeto de Derechos.	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Programa de mesas de trabajo intersectoriales en materia de promoción de Derechos.	Construir entre los garantes de derechos de !a comuna de Colina un lenguaje común, basado en el enfoque de derecho.
2. Plan de promoción, difusión y formación, de dirigentes y funcionarios municipales en enfoque de derechos infanto juveniles.	Realizar acciones que permitan instalar una cultura local basada en el enfoque de derecho que permita el ejercicio y reconocimiento de ios mismos, entre los cogarantes y garantes inter-relacionaíes (persona, familia y comunidad).
3. Proyecto de observatorio de la infancia y juventud de colina	Garantizar la defensa y restitución de los derechos de NNA de la comuna "de Colina, que permita su desarrollo integra! como sujeto pleno de derecho.
4. Programa de formación de líderes y dirigentes comunitarios en materia de promoción de los Derechos de niños, niñas y jóvenes.	Generar un reconocimiento y un pleno ejercicio de los derechos que goza la infancia, en general, por parte de la familia y la comunidad local

5. Programa de formación de líderes y dirigentes infanto juveniles.	Formar a niños, niñas y jóvenes del la comuna como lìderes activos en la promoción de los Derechos de la infancia y juventud.
6. Proyecto de Catastro, actualización y difusión de la oferta programática comunal dirigida a la infancia y juventud.	Promover la oferta existente en las áreas de educación, salud, social y cultural dirigida a infancia y adolescencia de la comuna de Colina, que dé cuenta de la efectividad de los derechos reconocidos en la legislación vigente
c) Lineamiento estratégico: Eficacia en la Gestión y Red Integral de la Infancia.	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Plan de Red Integral	Implementar un Plan de Red Integral que coordine los Planes, Programas y Proyectos que se articulan para los niños y niñas, incorporando a la familia, la institucionalidad y la comunidad, como instrumento informativo y preventivo de los derechos de los niños.
2. Plan de Eficacia en la Gestión	Mejorar y coordinar un Plan en la Gestión de los planes, programas y proyectos, que permita actualizar e incorporar nuevos objetivos y estrategias, acorde a la realidad, a partir de la integración de todos los actores involucrados en la temática de niños y niñas.

d) Lineamiento Estratégico: Integración, Cultura, Deporte y Esparcimiento de Niñas y Niños.	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Programa de Integración	Crear programa de Integración de los niños y niñas, diseñando objetivos y estrategias, encaminadas al desarrollo de actividades Culturales, Deportivas y de esparcimiento para los niños y niñas, la familia y la comunidad.

2.3.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de Colina, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2015 - 2019, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Niñez y Juventud. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Niñez y Juventud en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico[33] a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Niñez y Juventud, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan

[33] Ortegón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

siendo desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLAN, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2015, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Niñez y Juventud.
- Estrategias de mejora en Promoción de los Derechos de Niños, Niñas y Jóvenes entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Promoción de los Derechos de Niños, Niñas y Jóvenes.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal[34], definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cuociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

[34]Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°29: Lineamientos estratégicos Política de Infancia y Juventud.

a) Uso de espacios Públicos y Participación Activa.	
Objetivo: - Realizar acciones coordinadas con la autoridad y comunidad local, con el objeto de crear mantener y fomentar los espacios públicos destinados al uso de !os NNA y sus familias de la comuna de Colina. - Propiciar instancias y espacios de participación que visibilicen al niño, niña y adolescente como sujeto activo y pleno de derecho.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de participación de niños, niñas y jóvenes organizaciones.	Indica la efectividad de la gestión municipal en la convocatoria e integración de niños y niñas organizaciones comunitarias.
2. Porcentaje de aumento en actividades de difusión en terreno para la participación comunitaria de niños, niñas y jóvenes.	Indica la eficacia de la gestión municipal en la promoción de espacios para la integración de la comunidad.
3. Porcentaje de recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en la capacitación de organizaciones para la integración de niños, niñas y jóvenes.	Indicar la eficiencia de la política de infancia y juventud en la promoción de la participación de la comunidad en la toma de decisiones
b) Institucionalidad Garante y sujeto de Derechos.	
Objetivo: - Garantizar el desarrollo integral de los NNA de la comuna de Colina, para que individual o colectivamente desarrollen sus capacidades y potencialidades conforme a sus intereses y necesidades. - Generar instancias destinadas a garantizar la promoción, reconocimiento y el pleno ejercicio de los Derechos de niños, niñas y jóvenes, en forma coordinada entre las instituciones garantes de derechos de la comuna de Colina.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de niños, niñas y adolescentes de escuelas municipales que reciben talleres y charlas en torno a prevención de situaciones de riesgo (Consumo de drogas, Abusos, Violencia,	Indicar la eficacia de la gestión municipal en la producción de condiciones para la prevenir la exposición de la población infanto adolescente a situaciones de riesgo.

embarazo adolescente)	
2. Porcentaje de dirigentes y dirigentas de centros de padres y apoderados capacitados en los programas municipales de protección y atención a la Infancia.	Indicar la eficacia de la gestión municipal en la producción de condiciones locales para la prevenir la exposición de la población infanto adolescente a situaciones de riesgo.
3. Porcentaje de incremento en docentes y funcionarios de la educación capacitados en los programas municipales de protección y atención a la Infancia.	Indicar la eficacia de la gestión municipal en la producción de condiciones Institucionales para la prevenir la exposición de la población infanto adolescente a situaciones de riesgo.
c) Eficacia en la Gestión y Red Integral de la Infancia	
Objetivo: - Implementar una red de programas, planes y proyectos que favorezcan el pleno desarrollo de las potencialidades y logren igualar las oportunidades para niños y niñas, proporcionando a dicha población un sistema integrado de intervenciones sobre los determinantes sociales. - Prevenir los factores de riesgos, potenciando las capacidades, potencialidades de los niños y niñas, a través de una eficiente Gestión de servicios, que propendan a desarrollar las líneas de acción en el desarrollo temprano y sus procesos de crecimiento de los niños y niñas.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de instituciones de la comuna que intervienen en el mejoramiento de distintas problemáticas de infancia y adolescencia integradas a la red	Indicar la efectividad de la gestión municipal en el liderazgo y coordinación interinstitucional para la protección de la infancia y adolescencia
2. Porcentaje de Jóvenes que son reinsertados en programas socioeducativos	Indicar la eficacia de la gestión municipal en el desarrollo de acciones críticas para el resguardo de los Derechos de NNA y la disminución de las brechas de oportunidades
3. Porcentaje de incremento en Nº de capacitaciones gestionadas por la red de infancia dirigidas hacia la comunidad, el sistema educativo y la gestión municipal	Indica la eficacia de la gestión municipal en la producción de un soporte institucional activo para la promoción de la prevención de las situaciones de riesgo para NNA
d) Integración, Cultura, Deporte y Recreación en Niñas y Niños.	
Objetivo: Su principal objetivo es entregar una oferta educativa para jóvenes excluidos del sistema escolar, evitando así el abandono de las aulas y la deserción escolar temprana. Apoyando a los niños que presentan alteraciones en su desarrollo, además de trastornos del aprendizaje y problemas de rendimiento escolar y protegiendo los derechos de la infancia, otorgando atención	

psico-socio-jurídica y sensibilizando a la comunidad en torno a los derechos, apuntando además al tratamiento para el consumo de alcohol y drogas de niños en conflicto con la Justicia y de trastornos de salud mental.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de NNA vulnerados en sus derechos que reciben atención especializada.	Indica la eficacia de la gestión municipal en la reparación de las situaciones de vulneración de Derechos de NNA.
2. Porcentaje de incremento en niños, niñas y jóvenes que participan en talleres y procesos de desarrollo de habilidades y competencias de desarrollo personal	Indica la eficacia de la gestión municipal en la producción de condiciones para disminuir las brechas de oportunidades de desarrollo de las capacidades y competencias de comunicación y expresión personal
3. Porcentaje de incremento recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en la promoción y cuidado de los Derechos de NNA	Indicar la eficiencia de la política de Desarrollo social en la promoción y cuidado de los derechos de a infancia.

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Niñez y Juventud.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Promoción de los Derechos de Niños, Niñas y Jóvenes en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2015** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2015 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2015. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se

presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir[35].

Cuadro N°30 Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Infancia y Juventud.

a) Lineamiento estratégico: Uso de espacios Públicos y Participación Activa.					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de participación de niños, niñas y jóvenes en organizaciones.	[(N° de organizaciones participantes en período a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Registros de asistencia a instancias de coordinación y planificación, en distintas direcciones que promueven la participación de los niños, niñas y jóvenes.	OPD	N° de niños , niñas y jóvenes participantes en Organizaciones en 2015	Define DIDECO
2. Porcentaje de aumento en actividades de difusión de la participación comunitaria de niños, niñas y jóvenes.	[(N° de actividades realizadas en período a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Registros de distintas direcciones en relación a sus actividades de difusión de la participación comunitaria de niños, niñas y jóvenes.	OPD	Actividades de difusión de la participación comunitaria niños, niñas y jóvenes realizadas en 2015	Define DIDECO
3. Porcentaje de incremento recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en la capacitación de organizaciones sociales de niños, niñas y jóvenes.	[(Valor de recursos materiales y humanos invertidos en capacitación de organizaciones sociales en temas comunales en período a contrastar *100)/valor actual] – 100	Rendición presupuestaria OPD, Educación, DIDECO, Cultura y Deportes.	OPD	Valor de recursos materiales y humanos invertidos durante 2015 para capacitación de organizaciones sociales de niños, niñas y	Define DIDECO

[35] La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: ***** = "multiplicado por"; **/** = "dividido por"; **[()]** Paréntesis en fórmulas.

				jóvenes.	
b) Lineamiento estratégico: Institucionalidad Garante y sujeto de Derechos.					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de niños, niñas y adolescentes de escuelas municipales que reciben talleres y charlas en torno a prevención de situaciones de riesgo (Consumo de drogas, Abusos, Violencia, embarazo adolescente)	(Nº de estudiantes que reciben capacitaciones y talleres / Total de estudiante en escuelas municipales) + 100	registros de capacitaciones y asistencias a talleres OPD - Dirección de educación - Dirección de salud	OPD - Educación - Salud	Nº de estudiantes que reciben capacitaciones y talleres en estas temáticas durante 2015	definen OPD – Educación
2. Porcentaje de dirigentes y dirigentas de centros de padres y apoderados capacitados en los programas municipales de protección y atención a la Infancia.	(Número de dirigentes de centros de padres y apoderados capacitados en estas temáticas / Número total de dirigentes de centros de padres y apoderados) * 100	Registros de capacitaciones Dirección de Educación - OPD	OPD - Dirección de Educación	Número de dirigentes de centros de padres y apoderados capacitados en estas temáticas durante 2015	Define OPD
3. Porcentaje de incremento en docentes y funcionarios de la educación capacitados en los programas municipales de protección y atención a la Infancia.	(Número de docentes y funcionarios de la educación capacitados en estas temáticas / Número total de docentes y y funcionarios de la educación) * 100	Registros de capacitaciones Dirección de Educación - OPD	OPD - Dirección de Educación	Número de docentes y funcionarios de la educación capacitados en estas temáticas durante 2015	Define OPD
c) Lineamiento estratégico: Eficacia en la Gestión y Red Integral de la Infancia.					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de instituciones de la comuna que intervienen en el mejoramiento de distintas problemáticas de infancia y adolescencia integradas	(Número de Instituciones que intervienen en infancia integadas a la red municipal de protección a la infancia/ total de	Registros de reuniones de coordinación interinstitucional.	DIDECO - OPD	Porcentaje de instituciones de la comuna que intervienen en el	Definen DIDECO - OPD

a la red	instituciones que intervienen en infancia) * 100			mejoramiento de distintas problemáticas de infancia y adolescencia integradas a la red durante 2015	
2. Porcentaje de Jóvenes que son reinsertados en programas socioeducativos	(Nº de jóvenes que son reinsertados en programas socieducativos / Total de jóvenes que abandonan el sistema educativo) * 100	registros y bases de datos OPD - EDUCACIÓN	OPD - Dirección de Educación	Porcentaje de jóvenes reinsertos en programas socieducativos durante 2015	Definen Dirección de Educación y OPD
3. Porcentaje de incremento en Nº de capacitaciones gestionadas por la red de infancia dirigidas hacia la comunidad, el sistema educativo y la gestión municipal	[(Número de sesiones de capacitación gestionadas por la red de infancia en período a contrastar*100)/ Valor Actual] - 100	Registros de capacitaciones OPD - Instituciones de la Red de infancia	OPD	Número de capacitaciones gestionadas por la red de infancia durante 2015	Definen OPD - red de infancia.
d) Lineamiento estratégico: Integración, Cultura, Deporte y Recreación en Niñas y Niños.					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de NNA vulnerados en sus derechos que reciben atención especializada.	(Nº de NNA que recibe atención especializada / Total del NNA en situación de vulneración de Derechos) * 100	Registros de atenciónes y derivaciones de OPD.	OPD	Porcentaje de NNA en situación de vulneración de Derechos que recibe atención especializada durante 2015	Define OPD.
2. Porcentaje de incremento en niños, niñas y jóvenes que participan en talleres y	[(Número de niños, niñas y jóvenes que participan en estos talleres en el período a	Registros OPD - Dirección de Educación	OPD - Dirección de Educación	Nº de niños, niñas y jóvenes que participan en	Definen OPD Dirección de

procesos de desarrollo de habilidades y competencias de desarrollo personal	contrastar*100)/ Valor Actual] - 100			talleres y procesos de desarrollo de habilidades y competencias de desarrollo personal durante 2015	Educación
3. Porcentaje de incremento recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en la promoción y cuidado de los Derechos de NNA	[(Valor de recursos materiales y humanos invertidos en la promoción y cuidado de los derechos de la infancia en período a contrastar *100)/valor actual] - 100	Rendición presupuestaria DIDECO	DIDECO - SECPLAN	Valor de recursos materiales y humanos invertidos en la promoción y cuidado de los Derechos de NNA durante 2015	Definen SECPLAN – DIDECO

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLAN la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de

gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Promoción de los Derechos de Niños, Niñas y Jóvenes, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

2.4 POLITICA DEL ADULTO MAYOR

2.4.1 Introducción:

Los adultos mayores en la sociedad chilena se caracterizan por ser un grupo de personas que experimentan fuertes grados de discriminación y aislamiento, dado que existe en la cultura nacional el prejuicio de considerarlos como inoperantes o incapaces, sin las condiciones físicas o mentales para cumplir las tareas más básicas. Frente a esta problemática, la política pública se ha ocupado de crear lineamientos de trabajo y centros especializados que se preocupan en forma especial de los adultos mayores, otorgándoles beneficios especiales en relación a los servicios sociales y de salud, contando además con actividades especiales creadas especialmente para mantener a esta población activa y partícipe de la sociedad.

El adulto mayor pasa por una etapa de la vida que se considera como la última, en la que buena parte de los proyectos de vida se han concretado o comienzan a ser finalizados. Ello da a este grpo de población la posibilidad de disfrutar de lo que queda de vida con mayor tranquilidad. Usualmente las personas de la tercera edad han dejado de trabajar, o bien jubilan, por lo que su nivel de ingresos decrece en forma considerable, lo que junto con los problemas de salud asociados a la edad pueden traer consecuencias en todos los ámbitos de su vida.

Si bien, Colina es una comuna de personas jóvenes, la tendencia a nivel nacional y mundial es al aumento sostenido de la población mayor de 60 años, principalmente debido al aumento de la esperanza de vida,. Esto genera la necesidad depolíticas a nivel local que organicen y den un horizonte unificado al conjunto de acciones que se desarrollan en la comuna, orientadas a mejorar la situación del adulto mayor.

Actualmente la comuna de Colina cuenta con 75 clubes de adultos mayores activos. ademas de existir un Programa del Adulto Mayor, que posee los siguientes objetivos:

- Lograr un cambio cultural de toda la población que signifique un mejor trato y valoración de adultos mayores en nuestra sociedad, lo cual implica una percepción distinta sobre envejecimiento y la vejez, y así alcanzar mejores niveles de calidad de vida para todos los adultos mayores y velar por la NO discriminación de ellos y ellas.

- Participación social, turística y cultural de los adultos mayores de Colina, mediante la organización de eventos comunales e intercomunales.

- Orientación en proyectos y apoyos que ofrecen sectores públicos como privados.

- Fomentar el uso adecuado y recreativo del tiempo libre y la recreación.

Junto con lo anterior la presente propuesta programática ha considerado los elementos de información levantados en el marco del desarrollo del PLADECO 2015 – 2019, en el cual se han identificado y priorizado las necesidades y problemáticas correspondientes a:

- Insuficiencia de los instrumentos públicos para la focalización de beneficios, específicamente la Ficha de Protección social.

- Ausencia de una política comunal específicamente dirigida a los adultos mayores, elemento al que la presente propuesta pretende contribuir a superar.

- Existencia de situaciones de mal trato y abandono de adultos mayores. Entre otras que se definen con mayor detalle en el diagnóstico comunal del PLADECO 2015-2019.

Todos estos elementos han sido tomados como situaciones y prácticas que de hecho se realizan en la comuna y que han servido de base a la presente formulación de planes, programas y proyectos, dando a la gestión municipal representada por DIDECO, un rol protagónico en la presente política de atención al Adulto Mayor.

2.4.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo general:

Contribuir a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores de la comuna, por medio del fomento de la prevención, la promoción de hábitos saludables y la participación activa.

b) Objetivos específicos:

- ✓ Fomentar la prevención de problemas de salud y la identificación de factores de riesgo, mediante la promoción y desarrollo de estilos de vida saludables, la recreación, la actividad física y el ejercicio intelectual.
- ✓ Promover la autogestión, la participación activa y el empoderamiento entre los adultos mayores de la comuna, en relación a la búsqueda de soluciones para la superación de sus problemáticas.
- ✓ Promover la difusión y sensibilización de la comunidad colinana respecto a las necesidades de cuidado y atención de sus adultos mayores.

2.4.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se definieron las siguientes líneas de acción estratégicas:

a) Prevención y estilos de vida saludables

Fomentar la prevención de problemas de salud y la identificación de factores de riesgo, mediante la promoción y desarrollo de estilos de vida saludables, la recreación, la actividad física y el ejercicio intelectual.

b) Participación activa y organización

Fortalecer la capacitación y promoción de las organizaciones de adultos mayores de la comuna, además de la identificación e integración de aquellos que no están organizados.

c) Difusión y sensibilización comunitaria.

Implementar instrumentos y mecanismos de comunicación que favorezcan el conocimiento de la comunidad y los adultos mayores respecto a sus problemáticas y posibilidades de atención a nivel local.

2.4.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°31: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Adulto Mayor

a) Lineamiento estratégico: Prevención y estilos de vida saludables	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Programa Actividades comunales para la recreación y el deporte de los AM.	Implementar actividades recreativas y deportivas para el Adulto Mayor y sus organizaciones sociales.
2. Programa anual de actividades culturales y de esparcimiento.	Desarrollar actividades culturales y de esparcimiento destinadas al adulto mayor y sus organizaciones sociales.
3. Promoción de estilos de vida saludable	Capacitar a dirigentes y adultos mayores en alimentación, cuidado y hábitos saludables.
b) Lineamiento Estratégico: Participación activa y organización	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Programa de Asesorías y capacitaciones en manejo organizacional.	Implementar Programa de Apoyo a la asociatividad y organización de adultos mayores, al fortalecimiento y articulación, de las ya existentes, así como la integración de nuevos AM a tales organizaciones.
2. Programa Asesoría y capacitación para la formulación de Proyectos Sociales	Promover la autogestión de Proyectos Sociales, así como una mayor autonomía de las organizaciones de AM.

3. Programa de encuentros e intercambios de organizaciones del adulto mayor.	Promover el intercambio de experiencias y aprendizajes respecto a las soluciones a sus problemáticas entre las organizaciones de AM de la comuna.
c) Lineamiento Estratégico: Difusión y sensibilización comunitaria.	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Proyecto de Catastro de adultos mayores de la comuna.	Identificar la extensión, localización y tipo de las problemáticas del adulto mayor en la comuna. Así como la subutilización de recursos públicos destinados a este sector de la población.
2. Programa de capacitación de dirigentes sociales y funcionarios en atención adecuada a los adultos mayores.	Promover una atención a las problemáticas del adulto mayor adecuada a las necesidades y problemáticas que presenta este grupo poblacional.
3. Catastro de oferta programática dirigida a los adultos mayores.	Informar a la comunidad, organizaciones y adultos mayores en general, los beneficios que les provee la oferta publica de servicios de asistencia y atención al Adulto Mayor.
4. Casa de la Acogida para el Adulto Mayor.	Construcción de residencia, que permita acoger y entrtegar distintos servicios para los adultos mayores de los distintos sectores de la comuna. * Proyecto residencia Adulto Mayor Reina Norte.

2.4.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de Colina, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2015 - 2019, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Adulto Mayor. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Adulto Mayor en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico36 a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Adulto Mayor, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su

[36] Ortegón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLAN, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2015, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Adulto Mayor.
- Estrategias de mejora en Atención al Adulto Mayor entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Atención al Adulto Mayor.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal37, definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir

[37]Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cuociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°32: Lineamientos estratégicos Política de Adulto Mayor.

a) Desarrollo Organizacional	
Objetivo: Fortalecer la capacitación y promoción de las organizaciones de adultos mayores de la comuna, además de la captación de aquellos que no están organizados.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de incremento en Nº de organizaciones del adulto mayor vigentes y regularizadas	Indica la efectividad de la gestión municipal de la atención y protección del adulto mayor.
2. Porcentaje de incremento en número de dirigentes y dirigentas vecinales Capacitados en sistemas de protección y cuidado del adulto mayor	Indica la eficacia de la gestión municipal en la generación de condiciones organizacionales para la protección del adulto mayor
3. Porcentaje de incremento en número de funcionarios y funcionarias capacitados en sistemas de protección y cuidado del adulto mayor.	Indica la eficacia de la gestión municipal en la generación de condiciones institucionales para la protección del adulto mayor
b). Protección Social	
Objetivo: Coordinación desde el municipio para acercar y facilitar el acceso de los adultos mayores a programas y servicios ofrecidos por el Estado.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de cobertura de las necesidades de atención de adultos mayores	Indica la efectividad de la gestión municipal en el manejo de la demando de atenciones de adultos mayores

2. Tasa de incremento de presencia del adulto mayor en medios de comunicación comunales	Indicar la efectividad de la polìtica del adulto mayor en la promoción y difusión del cuidado, respeto y atención a los adultos mayores de la comuna
3. Porcentaje de incremento de alianzas externas de apoyo al Adulto Mayor (AM)	Indicar la eficacia de la política del Adulto Mayor en la generación de condiciones que favorezcan las capacidades locales de apoyo al AM
c) Recreación y Cultura	
Objetivo: Implementar talleres, jornadas y actividades orientadas a promover estilos de vida saludable, una mayor calidad de vida, la autocomprensión y la autovalencia	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de incremento en actividades de recreación gestionadas.	Indica la efectividad de la polìtica de atención y protección del AM respecto a la promoción de la actividad física y mental
2. Porcentaje de incremento en talleres de autocuidado y estilos de vida y alimentación saludable para los adultos mayores	Indica la eficacia de la gestión municipal en la promoción de capacidades y conocimientos necesarios para mejorar la calidad de vida de los AM
3. Porcentaje de incremento recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en la promoción y desarrollo de actividades recreativas y estilos de vida saludable para el adulto mayor	Indicar la eficiencia de la política de Desarrollo Social en la promoción de estilos de vida saludables para el adulto mayor.

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Adulto Mayor.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Atención al Adulto Mayor en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la línea base 2015 (indicadores de eficacia y efectividad).

- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2015 debe considerarse la línea base para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2015. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir.[38]

[38] La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: ***** = "multiplicado por"; ***/*** = "dividido por"; **[()]** Paréntesis en fórmulas.

Cuadro N°33: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Adulto Mayor.

a) Lineamiento estratégico: Desarrollo Organizacional					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de incremento en Nº de organizaciones del adulto mayor vigentes y regularizadas	{[[(Nùmero de de organizaciones del adulto mayor regularizadas en período a contrastar *100) / Valor actual] - 100] + [[(Número de adultos mayores integrados a organizaciones en período a contrastar* 100) / valor actual] - 100]]}/ 2	Registros de organizaciones del AM y adultos mayores registrados en DIDECO	DIDECO	Nº de organizaciones y adultos mayores registrados y regularizados durante 2015	Define DIDECO
2. Porcentaje de incremento en número de dirigentes y dirigentas vecinales Capacitados en sistemas de protección y cuidado del adulto mayor	[(Número de dirigentes y dirigentas vecinales capacitados en período a contrastar*100)/ Valor Actual] - 100	Registros de asistencia a talleres y jornadas de capacitación de DIDECO	DIDECO	Número de dirigentes y dirigentas vecinales capacitados durante 2015	Define DIDECO
3. Porcentaje de incremento en número de funcionarios y funcionarias capacitados en sistemas de protección y cuidado del adulto mayor.	[(Número de funcionarios y funcionarias capacitados en período a contrastar*100)/ Valor Actual] - 100	Registros de asistencia a talleres y jornadas de capacitación de DIDECO	DIDECO	Número de funcionarios y funcionarias capacitados durante 2015	Define DIDECO

b) Lineamiento estratégico: Protección Social					
1. Porcentaje de cobertura de las necesidades de atención de adultos mayores	(Número de prestaciones gestionadas al adulto mayor / Numero de solicitudes de atención demandadas por la comunidad de adultos mayores de la comuna) * 100	Registros de prestaciones de las distintas direcciones dirigidas a Adultos mayores	DIDECO	Nº de prestaciones dirigidas al Adulto mayor por las distintas direcciones municipales	Define DIDECO y direcciones involucradas.
2. Tasa de incremento de presencia del adulto mayor en medios de comunicación comunales	[(Número de insertos y contenidos relativos al adulto mayor en período a contrastar * 100) / Valor actual] - 100	Registros de medios de comunicación locales	DIDECO	Número de insertos y contenidos relativos al adulto mayor en medios locales durante 2015	Define DIDECO
3. Porcentaje de incremento de alianzas externas de apoyo al Adulto Mayor (AM)	[(N° de Contratos y convenios con instituciones, organismos, o programas para el apoyo a los sistemas de protección del AM en período a contrastar*100) / Valor actual]-100	Decretos Acuerdos interinstitucionales	DIDECO	Acuerdos y alianzas concretadas durante 2015	Define DIDECO
c) Lineamiento estratégico: Recreación y Cultura					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del	Valor actual	Meta propuest

			cálculo		a
1. Porcentaje de incremento en actividades de recreación gestionadas.	[(N° de actividades recreativas gestionadas en período a contrastar*100) / Valor actual]-100	Registros de asistencia a instancias de recreación y esparcimiento para el AM	DIDECO	N° de actividades recreativas gestionadas durante 2015	Define DIDECO
2. Porcentaje de incremento en talleres de autocuidado y estilos de vida y alimentación saludable para los adultos mayores	[(N° de talleres y jornadas de capacitación sobre autocuidado y estilos de vida saludables realizadas en período a contrastar*100) / Valor actual]-100	Registros de asistencia a talleres y jornadas de capacitación	DIDECO	N° de talleres y jornadas de capacitación sobre autocuidado y estilos de vida saludables realizadas durante 2015	Define DIDECO
3. Porcentaje de incremento recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en la promoción y desarrollo de actividades recreativas y estilos de vida saludable para el adulto mayor	[(Valor de recursos materiales y humanos invertidos en la recreación y promoción de estilos de vida saludables para el adulto mayor en período a contrastar *100)/valor actual] - 100	Rendición presupuestaria DIDECO	DIDECO - SECPLAN	Valor de recursos materiales y humanos invertidos en la promoción y desarrollo de proyectos de Desarrollo Social durante 2015	Definen SECPLAN - DIDECO

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLAN la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Atención al Adulto Mayor, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

3. POLITICAS PARA EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL

3.1 POLITICA DE DESARROLLO URBANO

3.1.1 Introducción:

La política de desarrollo urbano se enfoca principalmente en rescatar las necesidades prioritarias de los vecinos de Colina que se recopilaron durante las jornadas participativas y desarrollar programas con objetivos a corto plazo que permitan dar solución a necesidades puntuales de la población de la comuna con el objetivo de ayudar a mejorar la calidad de vida de sus habitantes, en concordancia con los diversos instrumentos urbanos que intervienen la comuna. Al considerar estas múltiples necesidades y variables que inciden en el desarrollo de la comuna, se potenciará un cambio cualitativo en el territorio que pueda ser percibido por la comunidad.

Los aspectos indispensables para sostener el desarrollo comunal son la conexión entre la planificación urbana y las condiciones de la integración social, la vida cultural y el desarrollo de los servicios municipales. Además, la planificación urbana debe responder a las condiciones espaciales y medioambientales, que ayude así a desarrollar, evaluar y ejecutar proyectos urbanos.

En las distintas instancias de consulta a los habitantes de Colina para efectos de recopilar información para el PLADECO, los temas recurrentes han sido la insuficiencia de infraestructura urbana e infraestructura vial, la escasez en la oferta de transporte público y cobertura de alcantarillado. Estas y otras problemáticas han sido vaciadas en el árbol de problemas respectivo para su análisis.

Se ha identificado como problema central el "*Déficit de infraestructura urbana de calidad en la comuna"* en el tema de Desarrollo Urbano. Al analizar la información se ha definido que la causa que se encuentra a la base es la *"Falta de Institucionalidad e insuficiencia de recursos para el desarrollo urbano de calidad."*

En relación con las causas atribuidas a la gestión municipal que inciden en el problema se enuncian dos principales: "*Insuficiente inversión en vialidad y transporte público"* e "*Insuficiente inversión en cantidad de proyectos*". La primera implica "*Insuficiente diversidad del transporte público", "Déficit en infraestructura vial y elementos de seguridad"* y *"Déficit de pavimentación en calles y pasajes".* La segunda causa implica "*Falta de iluminación pública en calles y pasajes*" además de la "*Insuficiente cantidad y mantención de áreas verdes", y* la *"Insuficiente cobertura de la red de alcantarillado y colectores de aguas lluvias".*

Las dificultades en la gestión de recursos obstaculiza la ejecución de acciones tanto a nivel preventivo, promocional y paliativo. A partir de lo anterior, el efecto principal se enuncia como la *"Mayor demanda comunal en desarrollo urbano de calidad",* lo que deriva en la *"Sensación de inseguridad en los barrios de la comuna por insuficiente iluminación pública"*, la "*Inundaciones y anegamientos de sectores en eventos de lluvias*", la "*Persistencia de la escasez de áreas verdes y espacios recreativos*". A esto se suma el *"Deterioro en pavimentos de calles y pasajes",* una "*Red vial incompleta*", lo que junto a la *"Baja diversidad y cantidad del servicio de transporte público",* desembocan en la "*Persistencia de problemas de conectividad y de congestión vial".*

El otro gran factor que incide en la causa base, son los actores de la comunidad externos al municipio, como por ejemplo otros organismos del Estado (Ministerios, Servicios, etc.), quienes son responsables de "*Políticas gubernamentales donde la Municipalidad no tiene mayor incidencia", que traen aparejado un "Alto nivel de centralidad en las decisiones públicas para el desarrollo urbano*", a lo que se suma que los "*Gobiernos locales deben adecuarse a proyectos de gran envergadura que afectan el territorio comunal (autopistas, PRMS, etc.)*" . A este factor externo se suma el "*Aumento acelerado de la cantidad de viviendas"*. Las causas descritas desembocan, como efecto, en una *"Persistencia de la falta de competencia (poder) municipal para incidir en proyectos de gran impacto comunal"* y un "*Crecimiento urbano acelerado y segregado*".

Finalmente se produce lo que se considera la *"Disminución de la calidad de vida urbana y carácter del lugar".* Este viene a ser el efecto global de todas las problemáticas esquematizadas en el árbol de problemas analizado.

3.1.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo general:

Mejorar la calidad de vida de los habitantes de Colina, a través del desarrollo urbano sustentable.

Gestionar soluciones habitacionales de mejoramiento y obtención de viviendas a través de la gestión activa de subsidios en las distintas modalidades que ofrece la política habitacional nacional.

b) Objetivos específicos:

La estrategia apunta a los siguientes objetivos:

- ✓ Crear y promover oportunidades de regeneración urbana. Se busca elaborar una estrategia de desarrollo local incorporando criterios de integración funcional, mixtura social, diseño urbano y habitacional, considerando la participación de la comunidad.
- ✓ Lograr a través de diversos mecanismos el financiamiento de nuevas infraestructuras y nuevos desarrollos urbanos que sean sustentables a largo plazo.
- ✓ Promover y generar en la comuna condiciones para el aumento de inversiones e instalación de servicios y equipamientos que ayuden a mejorar la calidad de vida de los habitantes.
- ✓ Incentivar y promover la participación y generación de relaciones vecinales entre las diferentes zonas de la comuna, consolidando barrios con diferentes estilos, reconociendo su historia comunitaria, valores, prácticas, tradiciones, respetando y escuchando las opiniones y decisiones de la comunidad.

3.1.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos, se definieron las siguientes líneas de acción estratégicas:

a) Fortalecimiento y mejoramiento de la inversión pública y privada.

Fortalecer la gestión en la coordinación para la obtención de recursos públicos y privados en el desarrollo de iniciativas de inversión y programas que mejoren la prestación de servicios a la comunidad.

b) Transporte e infraestructura vial:

Este lineamiento tiene por objetivo generar una infraestructura vial que propenda a ser un soporte técnico para el progreso productivo y estímulo de desarrollo de los espacios públicos y la renovación urbana. También se busca iniciar un circuito de ciclovías junto a una estrategia para introducir la cultura de bicicleta en los habitantes, que motive a los vecinos a utilizar medios de transporte sustentables y saludables.

c) Espacios públicos y áreas verdes

El eje estratégico de áreas verdes y espacios públicos tiene como objetivo proteger la diversidad de la comuna fortaleciendo áreas en las que converjan los habitantes de ésta.

También se pretende instaurar un modelo de gestión de áreas verdes que involucre al municipio y a los vecinos que busque lograr mejorar el sistema de financiamiento municipal, en pos de aumentar la superficie de áreas verdes per cápita.

d) Participación ciudadana

La participación ciudadana es uno de los objetivos claves de la política de desarrollo urbano, cuyo propósito busca acercar la toma de decisiones de carácter local a las personas. En este sentido es necesario abrir y fomentar espacios formales de participación entre los vecinos, consultar y escuchar sus inquietudes en terreno y cumplir

irrestrictamente con todos los acuerdos pactados de una forma clara y transparente, manteniendo una comunicación de información oportuna.

e) Equipamiento Municipal

Este eje tiene por objetivo generar un estándar en relación con el equipamiento que debe Poseer el municipio, para entregar una mejor calidad de atención al público que requiere de los servicios que este entrega.

3.1.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°34: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Desarrollo Urbano

a) Lineamiento estratégico: Fortalecimiento y Mejoramiento de la Inversión Pública y Privada **b) Lineamiento estratégico: Transporte e infraestructura vial**	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Plan mantención, reposición y pavimentación de veredas, calles y pasajes.	Continuar con los proyectos de pavimentación y reparación de veredas en mal estado en pasajes y calles. Considerando también la habilitación y mejoramiento de los caminos rurales. * Proyecto modificación PRMS Camino Chicureo
2. Programa reposición y/o mejoramiento de alumbrado de pasajes y calles, con luces led.	Continuar con los programas de mejoramiento del alumbrado público en calles y pasajes para mejorar la seguridad, a través del aumento de cobertura y el cambio de luminarias a led.
3. Plan de seguridad vial	Considera el mejoramiento de la infraestructura vial a través de la instalación de elementos de seguridad como señalética vertical, reductores de velocidad, etc.

4. Plan de ciclovías	Considera elaborar un plan general de ciclovías para la comuna, con la materialización de circuitos para recorridos internos de la comuna, la promoción del uso de la bicicleta, materialización de estacionamientos de bicicletas en lugares públicos, y proyectos de educación vial para uso de la bicicleta en los colegios.
5. Plan colectores de aguas lluvias	Consiste en la materialización de los colectores de aguas lluvias en el área urbana de la comuna y la ampliación a todos los sectores.
6. Plan aumento de cobertura alcantarillado	Consiste en la ejecución de los proyectos de instalación de alcantarillado (con o sin plantas de tratamiento) y el aumento de la cobertura a toda la comuna, tanto en áreas urbanas, sub-urbanas o rurales. * Proyecto alcantarillado Las Tullerias
c) Lineamiento estratégico: Espacios públicos y áreas verdes.	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Programa de mejoramiento de la gestión de áreas verdes y de la mantención y recuperación del espacio público.	Busca mejorar la calidad del servicio en la mantención y recuperación de áreas verdes de manera de aprovechar los esfuerzos ya realizados por el Municipio en la recuperación de áreas verdes.

2. Plan instalación de zonas y centro de acopios para escombros y cachureos con retiro programado en el tiempo.	Para dar solución a los basurales y escombros en la vía pública, desarrollar un plan que de soluciones prácticas y acoja las demandas de la población.
3. Plan mantención del arbolado urbano y podas.	Mejorar plan de mantenciones de áreas verdes, arbolados y poda.
4. Programa mejoramiento de plazas, espacio público y construcción de áreas verdes.	Dar respuesta a los vecinos con sus demandas de mayor cantidad de áreas verdes, plazas y espacio público en su comuna que les permita sentir mejor calidad de vida.
5. Plan de Parques Urbanos	Siguiendo la misma línea del punto anterior es objetivo es dar respuesta a los vecinos con sus demandas de mayor cantidad de áreas verdes y parques en su comuna, que les permita sentir mejor calidad de vida.
6. Programa de Agua Potable Rural.	Ampliar y mejorar la cobertura de los APR a nivel comunal. * Proyecto APR Peldehue.
d) Lineamiento estratégico: Participación Ciudadana	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Plan Barrio Participativo	Establecer condiciones de participación vecinal en las iniciativas de inversión. Esto se realizará a través de los siguientes proyectos:

	* Pavimentos participativos. * Quiero Mi Barrio.
2. Programa de cabildos vecinales permanentes en terreno	Coordinación periódica y permanente el tiempo de cabildos en distintos sectores de la comuna para mantener una fluida comunicación con los vecinos
3. Programa de capacitación a dirigentes sociales en distintos temas de interés comunal	Establecer instancias de información formal a los dirigentes sociales de cada sector de la comuna, tanto urbanos como rurales, acerca de temas como planificación territorial, medio ambiente, beneficios sociales, subsidios, etc.
e) Lineamiento estratégico: Equipamiento Municipal.	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Plan de construcción y mejoramiento de los espacios municipales.	Establecer condiciones óptimas de los espacios municipales, utilizados por la comunidad en los distintos sectores de la comuna.

3.1.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de Colina, desarrollada en el marco de las actividades participativas para la elaboración del PLADECO 2015 - 2019, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Desarrollo Urbano y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico[39] a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Desarrollo Urbano, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es

[39] Ortegón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2015, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Desarrollo Urbano.
- Estrategias de mejora en Gestión del Desarrollo Urbano entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pos del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Gestión del Desarrollo Urbano.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal[40], definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir

[40] Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cuociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°35: Lineamientos estratégicos Política de Desarrollo Urbano.

a) Lineamiento estratégico: Fortalecimiento y mejoramiento de la inversión pública y privada. **b) Lineamiento estratégico: Transporte e infraestructura vial**	
Objetivo: Fortalecer la gestión en la coordinación para la obtención de recursos públicos y privados en el desarrollo de iniciativas de inversión y programas que mejoren la prestación de servicios a la comunidad.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de avance en planes de "Mantención y reposición de Veredas, Calles y Pasajes"; "Mejoramiento de señaléticas viales"	Indica la efectividad de la gestión municipal en la resolución de las demandas más urgentes de la comunidad vinculadas a la mantención de infraestructura urbana.
2. Porcentaje de avance en planes de "Reposición y/o mejoramiento de alumbrado de pasajes y calles"	Indica la efectividad de la gestión municipal en la resolución de las demandas más urgentes de la comunidad vinculadas al mejoramiento de la infraestructura urbana.
3. Porcentaje de avance en planes de construcción de ciclovías	Indica la efectividad de la gestión municipal en la atracción de recursos para la materialización de proyectos de diversidad vial

4. Porcentaje de avance de la cobertura de colectores de aguas lluvias y alcantarillado en distintos sectores de la comuna	Indica la efectividad de la gestión municipal para la aprobación de los proyectos y obtención de los recursos para la ejecución de las obras.
c) Espacios Públicos y Áreas Verdes	
Objetivo: Mejorar y dar mayor grado de sustentabilidad a la calidad de los espacios y áreas verdes públicos de la comuna, con la finalidad de convertirlos en espacios seguros y limpios	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de incremento en número de metros cuadrados de áreas verdes per cápita en la comuna.	Indicar el impacto de las estrategias de promoción de la gestión de espacios públicos
2. Porcentaje de incremento de áreas verdes y espacios públicos recuperados	Indicar el impacto de las estrategias de recuperación de áreas verdes y espacios públicos promovidas por el municipio.
3. Porcentaje de aumento de cantidad de máquinas de ejercicios y juegos infantiles en espacios públicos de la comuna.	Indicar el impacto de las estrategias de promoción de la gestión de espacios públicos
4. Porcentaje de disminución de basurales y escombros en la vía pública	Indicar efectividad de la estrategia de las zonas de acopio de escombros y retiro de cachureos
c) Participación ciudadana.	
Objetivo: Acercar la toma de decisiones de carácter local a las personas y en correspondencia perfeccionar el desarrollo de los servicios relacionados con la conexión y colaboración de los habitantes de la comuna.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de participación de organizaciones en temas de desarrollo urbano.	Indica la efectividad de la gestión municipal en la convocatoria e integración de dirigentes organizaciones comunitarias en la toma de decisiones respecto a temas de desarrollo urbano.

2. Porcentaje de aumento en actividades de difusión en terreno para la participación comunitaria en temas de DU.	Indica la eficacia de la gestión municipal en la promoción de espacios para la integración de la comunidad a la toma de decisiones en materias de Desarrollo Urbano
3. Porcentaje de recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en la capacitación de organizaciones sociales en temas de interés comunal	Indicar la eficiencia de la política de Desarrollo Urbano en la promoción de la participación de la comunidad en la toma de decisiones
4. Porcentaje de utilización de plataforma digital por parte de los vecinos	Indicar la eficiencia de la política de Desarrollo Urbano en la promoción de la participación de la comunidad en la toma de decisiones

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Desarrollo Urbano.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Gestión del Desarrollo Urbano en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2015** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2015 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2015. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir[41].

Cuadro N°36: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Desarrollo Urbano.

a) Lineamiento estratégico: Fortalecimiento y mejoramiento de la inversión pública y privada **b) Lineamiento estratégico: Transporte e infraestructura vial**					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de avance en planes de "Mantención y reposición de Veredas,	{[(Número de veredas, calles y pasajes repuestos / Total solicita mantención) * 100] + [(Número de	Registro de dirección de obras en relación a ejecución de obras de	DOM	Obras de reparación de veredas, calles y pasajes; instalación de	Define DOM - SECPLAN

[41] La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: ***** = "multiplicado por"; **/** = "dividido por"; **[()]** Paréntesis en fórmulas.

Calles y Pasajes"; "Mejoramiento de señaléticas viales"	señaléticas viales instaladas/ Total que requiere instalación) *100] *100]}/3	reparación de veredas, calles y pasajes; Instalación de señaléticas.		señaléticas; finalizadas durante 2015	
2. Porcentaje de avance en planes de "Reposición y mejoramiento de alumbrado de pasajes y calles"	(Nº de luminarias restauradas instaladas/N° total de luminarias solicitadas)*100	Registro de dirección de obras en relación a instalación de luminarias.	DOM	Obras de instalación y reposición de luminarias durante 2015	Define DOM - SECPLAN
4. Porcentaje de avance en metros lineales de ciclovías en un período determinado	(Número de metros lineales de ciclovías construidas en un período/Número de metros de ciclovías proyectadas para el mismo período)*100	Registros de la Dirección de Obras Municipales	DOM	N° de metros lineales existentes	Define DOM-SECPLAN
5. Porcentaje de avance en la cobertura de colectores de aguas lluvias en el área urbana de Colina	(Número de kilómetros cuadrados de cobertura de colectores de aguas lluvias/kilómetros cuadrados de área urbana)*100	Registros de la Dirección de Obras Municipales	DOM	N° de colectores existentes	Define DOM-SECPLAN

6. Porcentaje de avance en la cobertura de alcantarillado en la comuna	(Número de metros lineales de red de alcantarillado construidas/Número de metros de red de alcantarillado requeridos en la comuna)*100	Registros de la Dirección de Obras Municipales	DOM	N° de metros de red de alcantarillado existente	Define DOM-SECPLAN
b) Lineamiento estratégico: Espacios públicos y Áreas verdes					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de incremento en N° metros cuadrados de áreas verdes per cápita en la comuna	[(M2 áreas verdes per cápita en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Base de datos Dirección de Medio Ambiente, Aseo y Ornato	Dirección de Medio Ambiente, Aseo y Ornato	Metros cuadrados per cápita 2015	Define SECPLAN - Dirección de Medio Ambiente, Aseo y Ornato
2. Porcentaje de incremento de áreas verdes y espacios públicos recuperados	[(Nº espacios públicos y áreas verdes recuperados en momento a contrastar *100)/ valor actual] – 100	Base de datos Dirección de Medio Ambiente, Aseo y Ornato	Dirección de Medio Ambiente, Aseo y Ornato	Nº de Áreas Verdes y espacios públicos recuperados durante 2015	Define SECPLAN - Dirección de Medio Ambiente, Aseo y Ornato

3. Porcentaje de avance en centros de acopio para escombros y cachureos instalados	(N°de centros de acopio de escombros y cachureos instalados en un período/N° de centros de acopio programados para el mismo período)*100	Base de datos Dirección de Medio Ambiente, Aseo y Ornato	Dirección de Medio Ambiente, Aseo y Ornato	Nº espacios para centros de acopio	Define SECPLAN - Dirección Medio Ambiente
4. Porcentaje de avance en planes de mejoramiento de máquinas de ejercicios y juegos infantiles en espacios públicos	{[(Nº Máquinas de ejercicio y juegos infantiles instalados / Total de este equipamiento solicitado) * 100]	Base de datos Dirección de Medio Ambiente, Aseo y Ornato	Dirección de Medio Ambiente, Aseo y Ornato	Máquinas de ejercicios y juegos infantiles	Define SECPLAN - Dirección de Medio Ambiente, Aseo y Ornato
5. Porcentaje de disminución de basurales y escombros en la vía pública	(N° de basurales y acopios de escombros en la vía pública/N° de basurales y acopios según valor actual)*100	Base de datos Dirección de Medio Ambiente, Aseo y Ornato	Dirección de Medio Ambiente, Aseo y Ornato	N° de basurales y acopios de escombros en la vía pública en 2015	Define SECPLAN - Dirección de Medio Ambiente, Aseo y Ornato
c) Lineamiento estratégico: Participación ciudadana.					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**

1. Porcentaje de participación de organizaciones en temas de desarrollo urbano.	[(N° de organizaciones participantes en período a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Registros de asistencia a instancias de coordinación y planificación, en distintas direcciones que promueven la participación de la comunidad en esta materia	SECPLAN DIDECO	N° de Organizaciones participantes en temas de desarrollo Urbano en 2015	Define SECPLAN y DIDECO
2. Porcentaje de aumento en actividades de difusión de la participación comunitaria en temas de DU.	[(N° de actividades realizadas en período a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Registros de distintas direcciones en relación a sus actividades de difusión de la participación comunitaria en distintos niveles: diseño, ejecución, aporte material y humano.	SECPLAN	Actividades de difusión de la participación comunitaria en materia de DU realizadas en 2015	Define SECPLAN y Direcciones
3. Porcentaje de incremento recursos materiales y humanos invertidos por el	[(Valor de recursos materiales y humanos invertidos en capacitación de organizaciones sociales en temas	Rendición presupuestaria SECPLAN	SECPLAN	Valor de recursos materiales y humanos invertidos durante 2015	Define SECPLAN

municipio en la capacitación de organizaciones sociales en temas de interés comunal	comunales en período a contrastar *100)/valor actual] – 100			para capacitación de organizaciones sociales	
4. Porcentaje de utilización de plataforma digital por vecinos de la comuna	(Número de ingresos a plataforma digital en un período determinado/número de ingresos proyectados para el mismo período)*100	Registros área informática	SECPLAN	Número de ingresos proyectados	Define SECPLAN

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLAN la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a

un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Gestión del Desarrollo Urbano, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

3.2 POLITICA DE VIVIENDA

3.2.1 Introducción:

En el tema de vivienda social, las problemáticas más recurrentes mencionadas por los participantes de los grupos focales de vivienda se relacionan con la falta de espacios comunes en los barrios de vivienda social, la inconformidad con las viviendas sociales disponibles y las irregularidades en la adquisición de viviendas.

Se ha identificado como problema central la existencia de "*Viviendas sociales en la comuna que no cumplen con las expectativas de los beneficiarios"* en el tema de vivienda. Al analizar la información se ha definido que la causa que se encuentra a la base es la existencia de *"Políticas de vivienda social no adecuadas a la realidad de las familias de la comuna."*

En relación con las causas atribuidas a la gestión municipal que inciden en el problema se enuncian: "*Existencia de viviendas sociales en mal estado*" que deriva en "*Ampliaciones irregulares de viviendas sociales*", también "*Irregularidades en la adquisición de viviendas"* y "*Falta de espacios comunes en los barrios de vivienda social*".

Las dificultades en la gestión de recursos obstaculiza la ejecución de acciones tanto a nivel preventivo, promocional y paliativo. A partir de lo anterior, entre los efectos se enuncian la *"Inseguridad de los vecinos por modificaciones irregulares de viviendas",* lo que deriva en la *"Deterioro de barrios por mal estado de las viviendas"*. En paralelo a esto se encuentra la *"Disminución de la calidad de vida de los barrios".*

El otro gran factor que incide en la causa base, son los actores de la comunidad externos al municipio, como por ejemplo otros organismos del Estado (Ministerios, Servicios, etc.), quienes son responsables de la "*Insuficiencia de viviendas sociales en algunos sectores*", la "*Rigidez de criterios en la focalización de beneficios*" y el *"Exceso de burocracia para*

acceder a beneficios". Las causas mencionadas llevan a un "*Déficit en la cantidad de viviendas sociales para los habitantes de la comuna",* que desemboca en una *"Situación persistente de allegados*"; a esto se suma la "*Falta de proyectos inmobiliarios de carácter social*" que continúa la "*Prolongación de la espera para la utilización de los subsidios*". Las causas descritas se unen en la "*Insatisfacción de los vecinos respecto de la política en materia de vivienda*".

Finalmente se produce lo que se considera la *"Persistencia del déficit habitacional en la comuna".* Este viene a ser el efecto global de todas las problemáticas esquematizadas en el árbol de problemas analizado.

3.2.2 Objetivos Estratégicos:

b) Objetivo general:

Gestionar soluciones habitacionales de mejoramiento y obtención de viviendas a través de la gestión activa de subsidios en las distintas modalidades que ofrece la política habitacional nacional.

a) Objetivos específicos:

La estrategia apunta a los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Informar oportunamente y de manera efectiva a la comunidad sobre la política habitacional del Ministerio de Vivienda y Urbanismo y el rol del Municipio.
- ✓ Entregar un servicio de calidad a la comunidad a través de la optimización del trabajo y la difusión, la sistematización de información, la coordinación con otras unidades y el uso de tecnologías de la información.
- ✓ Incrementar la eficiencia de la gestión para la construcción, adquisición, mejoramiento y entrega de viviendas sociales a la comunidad.
- ✓ Gestionar cambios de uso de suelo condicionados con actores públicos y privados que faciliten la construcción de viviendas para los distintos grupos socioeconómicos presentes en la comuna.

3.2.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos, se definieron las siguientes líneas de acción estratégicas:

a) Gestión de información de la política estatal de Vivienda y Urbanismo:

Consiste en el apoyo de organizaciones y personas que buscan obtener subsidios para la construcción y mejoramiento de viviendas sociales.

b) Promoción de la política estatal de Vivienda y Urbanismo:

Consiste en la promoción activa de la política gubernamental de adquisición y mejoramiento de vivienda, a través de los medios disponibles en la municipalidad.

c) Calidad del servicio:

El lineamiento de acción estratégica en cuanto a la calidad de servicio atención a usuarios y la optimización del trabajo de la unidad de vivienda municipal.

3.2.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°37: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Vivienda Social

a) Lineamiento estratégico: Gestión de información de la política estatal de Vivienda y Urbanismo	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Programa de gestión de terrenos.	Adquisición de terrenos para viviendas sociales. Trabajo que se deberá ser asociado a una Política Interna de gestión de suelo y al Plan Regulador. A su vez estará asociado a proyectos de materialización de vías estructurantes y a un mejoramiento de la vialidad general al interior de la comuna.
2. Programa fomento inversión Mobiliaria.	Gestionar la inversión mobiliaria para aumentar oferta de viviendas nuevas. Gestión integrada con las otras instancias municipales, considerando que el objetivo aplica a las viviendas sociales y/o de subsidio, en orden a superar el déficit de vivienda de familias de Colina.

b) Lineamiento estratégico: Promoción de la política estatal de Vivienda y Urbanismo	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Plan difusión, comunicación y acercamiento a los interesados.	Crear un ambiente de confianza que ayuda al postulante en todo el proceso, haciendo seguimiento y contacto regular. Trabajo de acompañamiento y educación para las familias, en orden a aprender a vivir en comunidad, y no solo aprovechar las diferentes instancias de subsidios y beneficio, sino también apreciar el orden, hermoseamiento y mantención de los barrios, con el fin de mejorar su calidad de vida.
2. Proyecto difusión en medios informativos de difusión comunal.	Crear instancias de difusión en la materia sobre postulaciones, programas, subsidios, etc. * Proyecto vivienda social Colina Norte. * Recuperación patrimonio familiar PPPF.
3. Programa capacitación de dirigentes.	Capacitaciones de dirigentes en actualizaciones de política de vivienda. Trabajo de educación respecto a la normativa vigente, también a quienes desean realizar mejoramientos en sus viviendas.

c) Lineamiento estratégico: Calidad del servicio	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Proyecto Módulo de atención al público interesado en modalidades de subsidios y postulación.	Entregar la información completa, clara y oportuna que permita no generar dudas, ni confusiones en los postulantes. A su vez se realizara un trabajo interno, con el fin de analizar y resolver conjuntamente en mesas de trabajo con las demás áreas municipales, los diferentes temas relacionados con cada sector de la comuna.

3.2.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de Colina, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2015 - 2019, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Vivienda. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Vivienda en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico[42] a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de **v**ivienda, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el

[42] Ortegón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2015, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Vivienda.
- Estrategias de mejora en gestión inmobiliaria entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la gestión inmobiliaria.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la

efectividad de la política municipal[43], definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cuociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°38: Lineamientos estratégicos Política de Vivienda.

a) Gestión de la información de la política estatal de Vivienda y Urbanismo	
Objetivo: Gestionar en el apoyo de organizaciones y personas que buscan obtener subsidios para la construcción y mejoramiento de viviendas sociales.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de incremento en Nº de comités de vivienda regularizados y activos	Indicar la eficacia de la política de vivienda en la producción de condiciones para loa gestión de la política estatal de vivienda
2. Porcentaje de incremento en Nº de familias integradas a nuevos comités de vivienda	Indica la efectividad de la gestión municipal de vivienda en la producción de condiciones para promover la política estatal de vivienda
3. Porcentaje de incremento en superficie de terrenos adquiridos para la construcción de viviendas sociales	Indica la eficacia de la política de vivienda en la producción de condiciones para la gestión de la política estatal de vivienda
4. Porcentaje de disminución de repostulaciones a subsidios de vivienda social	Indicar la eficacia de la gestión de nuevos proyectos de vivienda social que den espacio a las familias en espera
b) Promoción de la política estatal de Vivienda y Urbanismo	

[43] Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

Objetivo: Promover la política estatal de adquisición y mejoramiento de viviendas, mediante la promoción, acompañamiento y capacitación de comités de vivienda.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de incremento en capacitación a dirigentes y beneficiarios en materia de subsidios y acceso a la vivienda	Indica la eficacia de la política de Vivienda Social en la difusión y promoción de las distintas herramientas y recursos para el acceso a la vivienda de la población
2. Aumento en N° de acceso a subsidios para la vivienda, en la población de la comuna	Indica la efectividad de la política de vivienda en la promoción y uso de los instrumentos y herramientas de la política estatal de vivienda
3. Porcentaje de incremento en insertos informativos de los distintos tipos de subsidio en medios locales	Indica la eficacia de la política de vivienda en la difusión de los distintos tipos de subsidio que componen la política estatal de vivienda
c) Calidad del Servicio	
Objetivo: Mejorar la atención de usuarios y la optimización del trabajo de la unidad de vivienda a través de la creación de un módulo de atención al público especializado en modalidades de subsidio y postulación; una plataforma digital en línea integrada de servicios y oportunidades	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de postulantes que registran sus procesos de postulación a través de plataforma digital.	Indicar la eficiencia de la gestión de vivienda en la habilitación de sistemas de registro e información efectivos.
2. Porcentaje de incremento en la satisfacción de usuarios con los servicios de: - Atención al postulante - Información oportuna sobre tipos de subsidio - Organización de los postulantes - Conformidad con el producto.	[(Porcentajes de satisfacción alcanzados en ciclo a evaluar*100)/ valor actual] – 100

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Vivienda.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Gestión inmobiliaria en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2015** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2015 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2015. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir[44].

Cuadro N°39: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Vivienda.

a) Lineamiento estratégico: Gestión de información de la política estatal de Vivienda y Urbanismo					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de incremento en Nº de comités de vivienda regularizados y activos	[(Nº de comités de vivienda constituidos y activos en período a contrastar*100)/ Valor Actual] - 100	Registro y base de datos de la Unidad de Vivienda	Unidad de Vivienda	Nº de comités de vivienda constituidos y operativos durante 2015	Define Unidad de Vivienda
2. Porcentaje de incremento en Nº de familias integradas a nuevos comités de vivienda	[(Nº de familias integradas a comités de vivienda en período a contrastar * 100)/ valor actual] - 100	Registros y bases de datos de la Unidad de Vivienda	Unidad de Vivienda	Nº de familias integradas a comités de vivienda durante 2015	Define Unidad de Vivienda
3. Porcentaje de incremento en superficie de terrenos adquiridos para la construcción de viviendas sociales	[(Suma simple de la superficie total de terrenos para viviendas gestionada en período a evaluar*100)/meta] - 100	Registro y base de datos de la Unidad de Vivienda	Unidad de Vivienda	Superficie total de terrenos para viviendas gestionada	Define Unidad de Vivienda
4. Porcentaje de disminución de repostulaciones a subsidios de vivienda social	(N° de familias beneficiarias de subsidios de vivienda social que postulan nuevamente /N° total de familias beneficiarias de subsidios de vivienda social)*100	Registro y base de datos de la Unidad de Vivienda	Unidad de Vivienda	N° de familias repostulantes en 2015	Define Unidad de Vivienda

[44] La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: ***** = "multiplicado por"; **/** = "dividido por"; **[()]** Paréntesis en fórmulas.

b) Lineamiento estratégico: Promoción de la política estatal de Vivienda y Urbanismo					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de incremento en capacitación a dirigentes y beneficiarios en materia de subsidios y acceso a la vivienda	{[[(Nº de dirigentes de comités de vivienda capacitados en tipos de subsidio y procedimientos de acceso*100)Valor actual] - 100] + [[(Nº de beneficiarios y postulantes a subsidios capacitados*100) / valor Actual] - 100]} / 2	Registros y base de datos de la Unidad de Vivienda	Unidad de Vivienda	Nº de dirigentes y postulantes capacitados en tipos de subsidios y procedimientos de acceso a estos durante 2015	Define Unidad de Vivienda
2. Aumento en N° de acceso a subsidios para la vivienda en la comuna	Nº de subsidios para la vivienda accedidos en período a contrastar - N° de subsidios para la vivienda accedidos durante 2015	Base de Datos Unidad de Vivienda	Unidad de Vivienda	Subsidios para la vivienda logrados durante 2015	Define Unidad de Vivienda
3. Porcentaje de incremento en insertos informativos de los distintos tipos de subsidio en medios locales	[(Nº de insertos informativos relativos a formas de acceso a distintos tipos de subsidios para la vivienda en medios locales en período a contrastar * 100) / Valor Actual] - 100	Registros de contenidos de vivienda en medios de comunicación local.	Unidad de Vivienda	Nº de insertos informativos relativos a formas de acceso a distintos tipos de subsidios para la vivienda en medios locales durante 2015	Define Unidad de Vivienda
c) Lineamiento estratégico: Calidad del Servicio					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**

1. Porcentaje de postulantes que registran sus procesos de postulación a través de plataforma digital.	(Postulantes que se registran y postulan por medio de plataforma digital / Total de postulantes que se registran y postulan en período a contrastar) * 100	Registros y bases de datos de plataforma digital de postulación	Unidad de Vivienda – Informática	Postulantes que se registran y postulan por vía digital durante 2015	Define Unidad de Vivienda
2. Porcentaje de incremento en la satisfacción de usuarios con los servicios de: - Atención al postulante - Información oportuna sobre tipos de subsidio - Organización de los postulantes - Conformidad con el producto.	Encuesta de satisfacción de usuarios aplicada a dirigentes y postulantes en general.	Resultados de los análisis y consultas de satisfacción de usuarios en área vivienda	Unidad de Vivienda	Porcentajes de satisfacción logrados con tales servicios durante el ciclo 2015	Define Unidad de Vivienda

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLAN la dirección

coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de gestión inmobiliaria, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pos del desarrollo comunal.

4. POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO

4.1 POLITICA DE DESARROLLO ECONÓMICO

4.1.1 Introducción:

En un contexto histórico en el que la desigualdad es manifiesta, se hace necesario responder al desafío de la integración social y el mejoramiento de los ingresos y oportunidades de inserción laboral de los hogares menos favorecidos, mediante el incentivo al emprendimiento en la pequeña y mediana empresa y la generación de más y mejores trabajos para la comunidad.

En ese sentido, los bajos ingresos y los trabajos precarios pueden ser sindicados como fuentes de desigualdad, además de vulnerabilidad social y económica, que no sólo perjudican la calidad de vida de los habitantes de la comuna, sino también el acceso a redes y oportunidades, manifestándose en la situación económica de la comuna. Como panorama general cabe mencionar que, la tasa de desempleo nacional ha ido reduciéndose desde 2009, situándose en torno al 7,7%, según CASEN de 2011. Respecto de lo anterior, se hace vital destacar que no solo las tasas de desocupación a nivel nacional, regional y comunal han ido en clara disminución, sino que además, para el caso de la comuna de Colina en particular, la tasa de desocupación ha disminuido en una proporción mucho mayor a las tasas regional y nacional.

La mayor cantidad de empresas con asiento en Colina, se dedica a las actividades de: **"comercio al por mayor y menor"** con un 34,08% del total de ellas; **"actividades inmobiliarias"** con un 12,02% del total de ellas; y **"transportes, almacenamiento y comunicaciones"** con un 10,11% del total de ellas. Según los estudios estadísticos elaborados por el Departamento de Estudios Económicos y Tributarios de la Subdirección de Estudios del Servicio de Impuestos Internos, y de acuerdo a los datos extraídos de sus propias bases de datos, con fecha primero de Septiembre del año 2015 y que fueron recogidos por el especialista que suscribe; las actividades económicas más importantes en cuanto a la **generación de ingresos**, ordenadas en el sentido de las que obtienen más ingresos a las que obtienen menos, son: **el comercio al por mayor y menor** (39,9%

de los ingresos totales que perciben las empresas con asiento en Colina), **industrias manufactureras no metálicas** (18,28% de los ingresos totales que perciben las empresas con asiento en Colina), **metálicas** (12,55% de los ingresos totales que perciben las empresas con asiento en Colina) y **actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler** (6,94% de los ingresos totales que perciben las empresas con asiento en Colina).

En lo que respecta a la concentración (número) de trabajadores dependientes, declarados e informados por todas las empresas que tienen asiento en la comuna de Colina, se segrega que las actividades que, en términos generales, brindan más puestos de trabajo son: el **comercio al por mayor y menor**, industria en la que labura el **19,39**% del total de los trabajadores que se desempeñan en las empresas que tienen asiento en la comuna de Colina; las **industrias manufactureras no metálicas** en las cuales laburan el **15,01%** del total de los trabajadores que se desempeñan en las empresas que tienen asiento en la comuna de Colina; de **transporte, almacenamiento y comunicaciones** en las cuales laburan el **11,94%** del total de los trabajadores que se desempeñan en las empresas que tienen asiento en la comuna de Colina y finalmente la industria de la **construcción** donde trabajan el **11,44%** de los trabajadores que se desempeña en empresas con asiento en la comuna de Colina.

Ahora bien, y de acuerdo a todos los antecedentes expuestos y analizados durante el proceso de diagnóstico respecto de la realidad comunal en los variados ámbitos del desarrollo económico, del mercado laboral y sus estructuras; se revelaron evidencias que a partir de ahora son la base para el establecimiento de políticas y la planeación de proyectos.

Sabemos entonces que la actividad económica que tiene mayor importancia en la comuna es el **comercio al por mayor y menor**, puesto que es la que percibe más ingresos, otorga más puestos de trabajo, y es la que tiene más presencia entre las demás actividades económicas. En segundo lugar la actividad económica que tiene las mismas características tanto económicas como laborales, se encuentran las **industrias manufactureras no metálicas**.

Desde la perspectiva de intermediación y capacitación laboral, se revela que la falta de las competencias exigidas por las empresas, factor que incide transversalmente en la población más vulnerable de la comuna, disminuyen sus posibilidades de obtener un empleo dependiente y progresivamente mejor remunerado. Si bien este déficit también tiene una raíz estructural, relacionada con un nivel menoscabado de escolaridad y capital cultural, la importancia de la capacitación es central en la generación de oportunidades. En ese sentido, la responsabilidad de los dispositivos municipales para generar procesos de desarrollo económico sustentable es crucial, puesto que una de las aristas del problema se relaciona con la utilidad de las capacitaciones para quienes las reciben.

Muchas veces los usuarios se inscribían en los cursos y dejaban de asistir, pues buscaban cumplir con los requisitos para acceder a los subsidios asociados que a la capacitación misma.

Desde esta perspectiva, el trabajo que el municipio promueve para fomentar el emprendimiento es reducido, pues está centrado en orientación para formalizaciones y acceso a créditos, con las claras limitaciones en las restantes áreas del sistema empresa.

A nivel institucional, el Departamento de Intermediación Laboral (OMIL), cuenta con un número reducido de funcionarios y recursos, lo que repercute en una excesiva carga de trabajo. Además, diversas funciones relativas a esta temática son realizadas por distintos departamentos. Las políticas se hacen insuficientes específicamente en desarrollo económico en la comuna, también para el funcionamiento centralizado de las labores de la Unidad.

En el desarrollo del presente estudio, y del análisis de árbol de problemas se identifican dos grandes factores que inciden en el área de desarrollo económico.

El problema central identificado es la situación de “insuficientes políticas en la amplitud del desarrollo económico: fomento productivo, intermediación laboral, innovación y tecnología”. El índice de desempleo en la comuna y los relacionados con el desarrollo

social, informan que la cesantía es una situación Dirección de Controlada y que el nivel de inactividad está muy por debajo a otras comunas del Gran Santiago y del país.

Éste "problema central" presenta como "causa base" el - débil Diagnóstico de la realidad social y económica de la comuna aunada a la insuficiente implementación intensiva de políticas de desarrollo económico - por parte del Municipio para establecer políticas que terminen en acciones de impacto efectivas en el desarrollo económico de la comunidad. Para el caso, se ha entregado una serie de información estandarizada respecto de la calidad y composición de las industrias que se desarrollan dentro de la comuna de Colina. Es importante tener la percepción de como se componen y la calidad de los oferentes de trabajo, los demandantes y del medio en el que se desenvuelven estos agentes para gestar políticas que determinen una posición favorable respecto de las demás comunas y ofrecer como municipio una mejor calidad de vida desde esta perspectiva.

Como factores diversos que se generan a partir de la "causa base" e inciden en gestación y fortalecimiento del "problema central", se determinaron: “la falta de infraestructura para una implementación adecuada de programas de apoyo al emprendimiento y la capacitación”. Es necesario, para que pueda germinar el emprendimiento y el mejoramiento de la calidad de los oferentes de trabajo, que se plantee y extienda una infraestructura adecuada para ello; el municipio no ha logrado construirla y eso se proyecta en las políticas temáticas al respecto. "Insuficientes capacitación técnica de los profesionales en el área de desarrollo económico", este factor dice relación con la estructura funcional del municipio y la calidad de su composición. "Ausencia de programas e instrumentos adecuados para el desarrollo económico productivo y la empleabilidad de los habitantes de la comuna", lo que afecta al fomento productivo de las industrias y de las actividades económicas fructíferas en la comuna, conjuntamente con la intermediación laboral al que al municipio debería importar objetivizar de alguna manera, generando una estimación de metas efectivas en las cuales encausar la gestión.

Adicionalmente se observa que: existe un "débil y bajo nivel de asociatividad entre los microempresarios de la comuna". Este factor tiene una relevancia relativa importante, ya

que al agruparse, los microempresarios, han demostrado constantemente que buscan y generan espacios en los cuales encontrar instancias de apoyo en la construcción de infraestructuras mejoradas como plataformas para sustentar el desarrollo de sus actividades y donde puedan tener un continuo crecimiento. Lamentablemente en Colina el emprendimiento tiene una presencia remitida a un gran número de ellos, pero que no son fuentes de trabajo importante para la fuerza laboral presente en la comuna, y la calidad de sus negocios carecen de profundidad debido a la falta de profesionalización de sus labores, lo que también apunta a su insuficiente capacitación.

"Baja colaboración del sector privado con el emprendimiento, capacitación y generación de empleos en la comuna". Si el municipio tiene débiles diagnósticos de la realidad social y posee políticas insuficientes, difícilmente el sector privado se verá involucrado en algún programa o con la sensación de compromiso con alguna visión que actualmente es desconocida.

Los efectos que el problema central tiene a nivel interno y externo al municipio se mencionan a continuación en su relación de causa-efecto respecto al "gran Efecto", por tanto: una vez que se conciben: la "pérdida de oportunidades para el desarrollo económico de la comuna"; la "intermediación laboral ineficaz, debido a que la empleabilidad se da en cargos u ocupaciones de bajos ingresos lo que no permite un desarrollo sostenible"; y que "fuerza laboral no está calificada para el desarrollo de sus oficios".

Desviamos entonces la atención a los efectos externos a la gestión municipal como son: la "desaprovechamiento, por desincentivo, de la oportunidad de profesionalización para la micro y pequeña empresas", que se relaciona directamente con la falta de logros que tienen los mismos micro empresarios y emprendedores en su deficiente asociatividad y como resultado de la carente información respecto de la infraestructura brindada por parte del municipio. El "insuficiente apoyo a nuevos inversionistas en la comuna", que refiere también, a que no está lineado en las políticas de desarrollo económico que debieses tener el municipio, al cómo vender a los inversionistas una imagen atractiva comercial e

industrialmente. La "débil organización gremial de emprendedores". Y en relación a todo lo anterior: "no se realiza la búsqueda de espacios físicos para dar paso al comercio de los microempresarios; y al crecimiento de microempresas informales.

En cuanto a la innovación y tecnología, no se pudo establecer, más que como factor determinante en el problema central, el acceso a tecnologías (internet) por parte del casi 50% los habitantes de la comuna, factores de los cuales se tenga información y los efectos subsecuentes a ellos.

Todo lo anterior es coronado por el "bajo nivel de crecimiento de los empresarios y emprendedores de la comuna y con que la intermediación laboral resulta ineficaz".

4.1.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo general:

Mejorar el nivel de empleabilidad de los vecinos de Colina, y la productividad de las MIPYMEs de la comuna, a través del empleo, capacitación, innovación y tecnología.

b) Objetivos específicos:

La estrategia apunta a los siguientes objetivos:

- ✓ Mejorar las competencias de la fuerza laboral de la comuna, a través de un sistema de capacitación orientado a la mejora de la empleabilidad y el fortalecimiento de las habilidades emprendedoras.
- ✓ Facilitar la rápida inserción en el mundo del trabajo de los habitantes de la comuna, en empleos de mayor calidad y sostenibilidad, mediante la mejora continua del sistema de intermediación laboral local.
- ✓ Desarrollar y fortalecer emprendimientos sustentables de personas, y/o empresas de la comuna, a través de la creación de un sistema integral de apoyo que acompañe todo el ciclo de vida del emprendimiento.

4.1.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se definieron las siguientes líneas de acción estratégicas:

a) Capacitación:

Esta línea se operacionaliza a través del bono “Trabajador Activo” que tiene como objetivo aumentar la empleabilidad y la movilidad laboral de los trabajadores, busca elevar y mejorar sus competencias laborales. El bono “Empresa y Negocio” tiene como objetivo elevar la competitividad y la productividad de las micro y pequeñas empresas. Busca mejorar las competencias laborales y facilitar el acceso al empleo. Se encuentra dirigido a personas de baja calificación laboral y/o de baja remuneración. Consiste en becas de capacitación en oficios, con enfoque basado en competencias laborales. Becas de formación en oficios que busca capacitar en competencias de empleabilidad, y formación en oficio, a hombres y mujeres jóvenes, con el fin de aumentar sus competencias para incorporarse al mercado laboral.

b) Generación de espacios físicos de comercialización para emprendedores:

En esta línea se contempla la habilitación de espacios comunales específicos para que empresarios y emprendedores comunales puedan compartir experiencias y conocimientos que les permitan sustentar sus operaciones, generar valor agregado a sus productos, aprovechar canales de comercialización y economías de escala, entre otros beneficios.

Este lineamiento se sustenta además en el valor que supone asociar el territorio comunal con tipos específicos de productos (clusters), concebidos con un sello de identidad característico de la comuna, especialmente en el caso de las empresas de mueblería, las cuales comercializan sus productos en áreas geográficas lejanas.

c) Intermediación Laboral:

Becas de emprendimiento que buscan financiar capacitaciones para emprendedores mediante convenios o acuerdos de trabajo mutuo con organismos o empresas que contemplan dentro de sus acciones fondos para este tipo de actividades.

Fortalecimiento de la OMIL en todas sus líneas de acción, este programa forma parte de una iniciativa que busca desarrollar un sistema de intermediación laboral eficiente, a través del traspaso de recursos económicos transferidos por el Servicio Nacional de Capacitación. Se trata de una iniciativa que busca la facilitación de la contratación de trabajadoras y trabajadores dependientes que se encuentren desempleados y que pertenezcan al “Sistema de Protección Social Chile Solidario”.

d) Desarrollo empresarial:

A través de la asociatividad, fortaleciendo la base de proveedores de Mercado Público, la Dirección de Compras y Contratación Pública ha implementado centros de emprendimiento Chilecompra, especializados en otorgar asistencia y formación a empresas interesadas en transformarse en proveedores del Estado, prestando asesoría técnica en el uso de las plataformas de Chilecompra (Mercado Público y Chile Proveedores).

e) Incorporación de competencias en los funcionarios municipales:

De acuerdo a las debilidades y deficiencias detectadas en los diagnósticos comunales, las falta de profesionales con habilidades y competencias específicas para apoyar los procesos de emprendimiento aparece como un obstáculo a la sustentabilidad de éstos, que no ha podido ser suplida por la asesoría de agencias gubernamentales especializadas (FOSIS, CORFO, SERCOTEC). En este sentido, se considera la incorporación de profesionales que, estén interesados en especializarse en estas tareas, en ambientes precarios y que conecten a los emprendedores con sus limitaciones, habilidades y potencialidades, que puedan realizar sistematizaciones de sus experiencias y acompañar permanentemente el proceso de emprendimiento.

4.1.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°40: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Desarrollo Económico

a) Lineamiento estratégico: Capacitación	
Planes Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Programa de capacitación a emprendedores en el manejo del portal de compras públicas	Este programa tiene por objetivo familiarizar a los emprendedores en los ambientes de compras públicas, de manera que se conviertan en proveedores del estado. El programa considera acompañar a los emprendedores interesados en todas las etapas de formalización, desde la creación de la cuenta, el cumplimiento de los requisitos formales para ser proveedor, técnicas de producción de ofertas competitivas, firma de contratos, etcétera.
2. Programa de Capacitación en oficios y artesanías.	El programa tiene por objetivo introducir en los contenidos ya presentes de capacitación, principalmente relacionados con la gestión del emprendimiento, aspectos relacionados con el aprendizaje de un oficio, con aplicación en el área industrial, de manera de entregar competencias técnicas que permitan

	estabilizar una fuente de ingresos dependiente, iniciar un emprendimiento con mayores posibilidades de éxito, la posibilidad de obtener mayores remuneraciones y ampliar la oferta a segmento de hombres.
b) Lineamiento Estratégico: Generación de espacios físicos de comercialización para emprendedores	
Planes Programas y Proyectos	**Objetivos**
1. Programa de Fomento Productivo, a través de la generación de ferias de microempresarios de Colina y otras comunas.	El programa busca constituirse en un espacio de apoyo para la difusión y comercialización de productos de los microempresarios de la comuna. Se implementarán ferias temáticas continuas asociadas a las diversas ramas productivas, ubicadas en un lugar de alta afluencia de público y en lugares de altos ingresos. También se definirá un plan tendiente a incrementar la participación de emprendedores en Ferias desarrolladas en otras comunas, ampliando el apoyo en los procesos de postulación. * Proyecto Centro del Emprendedor * Proyecto Mercado Comunal.

c) Lineamiento Estratégico: Intermediación Laboral	
Planes Programas y Proyectos	**Objetivos**
1. Programa de acompañamiento y seguimiento para emprendedores de Colina	El Programa tiene por objetivo apoyar el quehacer de los microempresarios desde la formulación de la idea de negocio hasta la comercialización de los productos. Se pretende que tengan acceso a la información, recursos y capacitación que el sistema ofrece para los emprendedores. Para el logro de este objetivo se hace necesario incrementar la planta de profesionales, para estar en condiciones de atender la demanda.
2. Plan de Seguimiento de Inserción Laboral permanente.	Plan asociado a la intermediación laboral, el cual tiene por objetivo generar un Plan de Seguimiento de Inserción Laboral permanente y que también contemple una bolsa para profesionales de la comuna.
d) Lineamiento Estratégico: Desarrollo Empresarial	
Planes Programas y Proyectos	**Objetivos**
1. Programa de fomento productivo a través de cluster.	El programa tiene por objetivo favorecer la competitividad de los microempresarios, aprovechando las ventajas comparativas que se establecen en la relación y concentración de empresas en el territorio comunal. Para ello se generará un mapeo de las empresas interconectadas entre sí, que potencialmente puedan generar

	alianzas estratégicas, para luego gestionar su encuentro, intercambio y aprendizaje mutuo.
2. Programa de vinculación micro, pequeña y gran empresa	Considerando el perfil productivo de la comuna, este programa busca establecer canales de comercialización de la industria, las cuales por sus volúmenes de venta y visibilidad mediática, pueden contribuir a la sustentación de los emprendimientos. Por otra parte, el sello de calidad de estas empresas locales puede contribuir a diversificar la oferta de las grandes empresas, las cuales, a través de mecanismos propios de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), pueden convertirse en aliados estratégicos del desarrollo comunal. Definir prioridades tendentes a impulsar la incorporación de emprendedores como proveedores de empresas medianas y grandes de la zona industrial de Colina y comunas aledañas.
3. Diagnóstico de emprendedores y perfiles de trabajadores de la comuna.	Realizar un estudio que permita caracterizar y diagnosticar la situación actual de los emprendedores de la comuna además de determinar un mapeo de las empresas de la comuna y a la vez conocer el perfil de los trabajadores de estas.

4. Programa vinculación de emprendedores con Universidades.	Generar un nexo entre los emprendedores y algunas universidades, con el objetivo lograr un programa permanente vinculado a proyectos financiados por fuentes externas.
5. Programa de regularización de micro y pequeñas empresas	Este Programa busca ofrecer una respuesta a la gran cantidad de unidades productivas que operan en los márgenes de la legalidad, ya que presentan irregularidades administrativas, de infraestructura, de instalaciones, sanitarias, entre otras, y que en caso de ser clausuradas o suprimidas, significan la pauperización de un número importante de familias. Para ello, el programa considera la elaboración de un catastro de empresas con irregularidades, para luego establecer procesos de acompañamiento de emprendedores por parte de las diferentes unidades y direcciones municipales que participan de la regularización de microempresa (rentas, obras, emergencia, entre otras).

e) Lineamiento Estratégico: Incorporación de competencias en los funcionarios municipales.	
Planes Programas y Proyectos	**Objetivos**
1. Programa de capacitación para funcionarios municipales.	Capacitar en materias legales, tributarias y formulación de proyectos. Teniendo presente que en el corto plazo las unidades señaladas de Fomento Producto y OMIL funcionarán en las nuevas dependencias del Centro del Emprendedor y que deberán hacerlo de manera integrada. Se deberá trabajar en un plan que favorezca el desarrollo del Sistema de Apoyo a la Comunidad de Trabajadores y Emprendedores/Empresas de la Comuna, con especial relevancia en el desarrollo de habilidades blandas como comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo, etc.

4.1.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de Colina, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2015 - 2019, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Desarrollo Económico; y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Desarrollo Económico en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Desarrollo Económico, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan

siendo desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLAN, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2015, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Desarrollo Económico.

- Estrategias de mejora en Gestión del Desarrollo Económico entre el municipio y la comunidad.

- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Gestión del Desarrollo Económico.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal, definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cuociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°41: Lineamientos estratégicos Política de Desarrollo Económico

a) Capacitación.	
Objetivo: Aumentar la empleabilidad y la movilidad laboral de los trabajadores, busca elevar y mejorar sus competencias laborales.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de becas de capacitación asignadas a beneficiarios del sistema Chile solidario.	Indicar la eficacia de la política de Desarrollo Económico - Productivo en el fortalecimiento de las competencias sociolaborales de la fuerza laboral local.
2. Porcentaje de avance en el levantamiento de las necesidad de capacitación de la comuna.	Indicar la efectividad de la gestión municipal en materia de generación de condiciones para el desarrollo económico comunal.
3. Porcentaje de Incremento en recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en Capacitación a trabajadores locales en Competencias Laborales y Empleabilidad. (CCLE).	Indicar la eficiencia de las estrategias implementadas según la inversión del municipio en materia de Capacitación a trabajadores locales en Competencias Laborales y Empleabilidad.
b) Generación de espacios físicos para emprendedores.	
Objetivo: Habilitar de espacios comunales específicos para que empresarios y emprendedores comunales puedan compartir experiencias y conocimientos que les permitan sustentar sus operaciones, generar valor agregado a sus productos, aprovechar canales de comercialización y economías de escala, entre otros beneficios.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Tasa de aumento de espacios gestionados por el municipio para la difusión comercialización de productos de microempresarios locales ML.	Indicar la eficacia de la gestión municipal en el fomento de la microempresa por medio de Facilitar a las y los ML, espacios para la difusión y comercialización.
2. Porcentaje de incremento en Número de actividades asociativas realizadas por	Indicar la eficacia de la Gestiòn del desarrollo económico en el estímulo a la asociatividad

microempresarios locales	entre microempresarios locales.
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en la gestión de espacios para la asocitividad de microempresarios (AM)	Indicar la eficiencia de las estrategias implementadas contrastándolas contra la inversión del municipio en materia de Promoción del Desarrollo Empresarial.
c) Intermediación Laboral	
Objetivo: Facilitar la contratación de trabajadoras y trabajadores dependientes que se encuentren desempleados y que pertenezcan al “Sistema de Protección Social Chile Solidario” por medio de capacitaciones para emprendedores mediante convenios o acuerdos de trabajo mutuo con organismos o empresas que contemplan dentro de sus acciones fondos para este tipo de actividades.	
Indicadores	**Objetivos**
1. 1. Porcentaje de aumento en la oferta de oportunidades laborales gestionadas por municipio con empresas.	Facilitar la contratación de trabajadoras y trabajadores dependientes que se encuentren desempleados y que pertenezcan al “Sistema de Protección Social Chile Solidario”.
2. Porcentaje de incremento en Contrataciones efectivas de las vacantes conseguidas para vecinos de Colina en empresas.	Indicar la eficacia de la gestión municipal en la promoción de empleos que benefician a vecinos de la comuna.
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en Mejoramiento de los sistemas de Intermediación Laboral (IL)	Indicar la eficiencia de las estrategias implementadas contrastándolas contra la inversión del municipio en materia de mejoramiento de los sistemas Intermediación Laboral (IL).
d) Incorporación de competencias en los funcionarios municipales	
Objetivo: Incorporar competencias profesionales en los equipos municipales, que faciliten a las y los emprendedores comprender sus limitaciones, habilidades y potencialidades, a fin que realicen sistematizaciones de sus experiencias y acompañar permanentemente el proceso de emprendimiento.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Tasa de incremento en Número de actividades de capacitación en estrategias para	Indicar la eficacia de la gestión municipal en la producción de condiciones para la mejora del

el desarrollo económico dirigidas a funcionarios municipales.	acompañamiento a trabajadores y empresarios de la comuna
2. Porcentaje de avance en plan de capacitaciones a funcionarios municipales vinculados al desarrollo económico.	Indicar el impacto de la política de Desarrollo Económico y Productivo en la formación y fortalecimiento de las competencias sociolaborales de la fuerza laboral local.
3. Porcentaje de Incremento en Recursos humanos y materiales invertidos por el municipio en Capacitación a funcionarios municipales en estrategias para la promoción del desarrollo económico comunal	Indicar la eficiencia de las estrategias implementadas contrastándolas contra la inversión del municipio en materia de Capacitación a funcionarios y funcionarias municipales pertinentes

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Desarrollo Económico.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Gestión de Desarrollo Económico en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la línea base 2015 (indicadores de eficacia y efectividad).

- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el

desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2015 debe considerarse la línea base para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2015. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir.

Cuadro N°42: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Desarrollo Económico.

a) Lineamiento estratégico: Capacitación.					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de becas de capacitación asignadas a beneficiarios del sistema Chile solidario.	(Nº de becas disponibles/ Nº de becas de capacitación asignadas) *100	Registro OMIL - DIDECO	OMIL - DIDECO	Porcentaje de Becas de capacitación distribuidas durante	Definen OMIL - DIDECO

				2015	
2. Porcentaje de avance en el levantamiento de las necesidad de capacitación de la comuna.	(Nº hitos y actividades para el levantamiento de necesidades de capacitación cumplidas /Número de hitos y actividades programadas)*100	Programaciòn OMIL	OMIL	Porcentaje de avance alcanzado durante 2015	OMIL
3. Porcentaje de Incremento en recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en Capacitación a trabajadores locales en Competencias Laborales y Empleabilidad. (CCLE).	[(Valor de Recursos utilizados en Capacitación en período a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria OMIL	OMIL - SECPLAN	Valor de Recursos utilizados en capacitació n durante 2015	Define OMIL
b) Lineamiento estratégico: Generación de espacios físicos para emprendedores.					
1. 1. Tasa de aumento de espacios gestionados por el municipio para la difusión comercialización de productos de microempresarios locales ML.	[(Nº de ferias de microempresas en período anterior*100)/valor actual]-100	Registro OMIL, Registro gráfico	OMIL	Nº de ferias desarrollad o durante 2015	Define OMIL
2. Porcentaje de incremento en Número de actividades asociativas	[(Actividades asociadas desarrolladas por microempresarios locales en período	Registro OMIL	OMIL	Actividade s asociativas desarrollad as durante	Define OMIL

realizadas por microempresarios locales	a contrastar*100)/valor actual]-100			2015	
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en la gestión de espacios para la asocitividad de microempresarios (AM)	[(Valor de Recursos utilizados en AM en período a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria OMIL	OMIL - SECPLAN	Valor de Recursos utilizados en promoción de espacios para la AM durante 2015	Definen OMIL - SECPLAN
c) Lineamiento estratégico: Intermediación Laboral					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. 1. Porcentaje de aumento en la oferta de oportunidades laborales gestionadas por municipio con empresas.	[(Nº de vacantes laborales ofrecidas por empresas en período a contrastar/valor actual)*100]-100	Registro OMIL	OMIL - DIDECO	Vacantes laborales gestionadas por OMIL durante 2015	Definen OMIL - DIDECO
2. Porcentaje de incremento en Contrataciones efectivas de las vacantes conseguidas para vecinos de Colina en empresas.	[Nº de colocaciones llenadas por vecinos de la comuna*100)/valor actual]- 100	Registros OMIL	OMIL	Nº de colocaciones gestionadas por OMIL durante 2015	Define OMIL
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en	[(Valor de Recursos utilizados en IL en momento a contrastar * 100) /	Rendición presupuestaria OMIL	OMIL - SECPLAN	Valor de Recursos utilizados en IL	Definen SECPLAN - OMIL

Mejoramiento de los sistemas de Intermediación Laboral (IL)	Valor actual] – 100			durante 2015	
d) Lineamiento estratégico: Incorporación de competencias en los funcionarios municipales					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Tasa de incremento en Número de actividades de capacitación en estrategias para el desarrollo económico dirigidas a funcionarios municipales.	[Número de actividades de capacitación en temas de desarrollo económico desarrolladas en período a contrastar*100)/ Valor Actual] – 100	Registro de capacitaciones a funcionarios, asistencia, etc	OMIL	Nº de actividades de capacitación en la temática desarrolladas durante 2015	Define OMIL
2. Porcentaje de avance en plan de capacitaciones a funcionarios municipales vinculados al desarrollo económico.	(Nº de funcionarios capacitados / total funcionarios vinculados al desarrollo económico a nivel comunal) * 100	Registro de capacitaciones a funcionarios, asistencia, etc	OMIL	Nº de actividades de capacitación en la temática desarrolladas durante 2015	Define OMIL
3. Porcentaje de Incremento en Recursos humanos y materiales invertidos por el municipio en Capacitación a funcionarios municipales en estrategias para la	[(Valor de Recursos utilizados en capacitación a funcionarios en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	rendició presupuestaria OMIL	OMIL - SECPLAN	valor de recursos utilizados durante 2015	Definen OMIL SECPLAN

promoción del desarrollo económico comunal					

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLAN la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

- La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Gestión de Desarrollo Económico, junto con el

monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

4.2 POLITICA DE TURISMO

4.1.1 Introducción

Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo.

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (OMT), “el volumen de negocio del turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de ingresos de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos”[45].

Si bien en Chile se crea el Servicio Nacional del Turismo (SERNATUR) en el año 1975, y se han hecho varios intentos para potenciar esta actividad económica. Actualmente sigue siendo un tema poco desarrollado, donde la participación de la industria turística en la economía de nuestro país, es bastante baja en relación con los países vecinos, a pesar del potencial natural y patrimonial que poseemos.

El SERNATUR tiene por Misión “Ejecutar la Política Nacional de Turismo mediante la implementación de planes y programas que incentiven la competitividad y participación del sector privado, el fomento de la oferta turística, la promoción y difusión de los destinos turísticos resguardando el desarrollo sustentable de la actividad, que beneficien a los visitantes, nacionales y extranjeros, prestadores de servicios turísticos, comunidades y al

[45] Véase en: http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo

país en su conjunto[46]". Para el logro de esta misión institucional, posee una serie de productos estratégicos que busca generar:

- Información Sectorial
- Promoción y desarrollo de la actividad turística
- Programas de turismo interno
- Instrumentos de gestión y desarrollo sustentable de la oferta turística
- Sistema de clasificación, calidad y seguridad de los prestadores de servicios turísticos

En el caso de la Comuna de Colina, existe un potencial turístico tanto patrimonial cultural, como natural, el cual aun no ha sido lo suficientemente fomentado.

La historia cuenta que las tierras que hoy forman la comuna de Colina, fueron habitadas por comunidades incas a partir del año 1400.

Colina era el punto de parada obligatorio para los viajeros que atravesaban la cordillera para cruzar entre Mendoza y Santiago, incluso se cuenta que en la iglesia construida en 1622 había una silla de posta y una posada para que allí descansaran los peregrinos.

Uno de los acontecimientos más importantes de la historia de Colina, es la batalla de Chacabuco, decisiva contienda de la Independencia de Chile, que tuvo lugar el 12 de febrero de 1817 y en la cual combatieron el Ejercito Libertador de los Andes y el Ejercito Realista.

El Patrimonio se compone de:

- Las Haciendas y el Museo Campesino y de los Antiguos Oficios: Colina se presenta como una alternativa para los visitantes que buscan conocer y aprender sobre las tradiciones del campo chileno.

[46] Véase en: http://www.sernatur.cl/que-hacemos

- La Iglesia Inmaculada Concepción: Uno de los oratorios más antiguos del país es la iglesia Inmaculada Concepción, que actualmente alberga la Casa de la Cultura de la comuna.
- Monumento a la Victoria de Chacabuco.

Respeto a sus paisajes y naturaleza están:

- Cuenca del rio Colina y el valle rodeado por el macizo cordillerano.
- Las Termas de Colina: moderno centro termal.
- Parque Explorador Quilapilún: parque botánico y Centro Interpretativo Arqueológico.

En cuanto a sus tradiciones están:

- El rodeo: Las medialunas de La Reina Sur, Chacabuco, Peldehue, San Luis y Santa Filomena.
- Celebración de Cuasimodo (domingo siguiente a la Pascua).
- Fiesta de San Isidro: procesión de San Isidro (15 de mayo).
- Los Canteros.

Actualmente tenemos que la tematica turismo no se encuentra desarrollada a nivel municipal, por lo que esta política busca establecer los primeros lineamientos generales, para ir ejecutando en un mediano plazo planes, programas y proyectos que busquen potenciar el turismo local de la comuna.

4.1.2 Objetivos Estratégicos

a) Objetivo general:

Promover y potenciar la actividad turística de la comuna mediante la implementación de planes y programas que incentiven la competitividad y participación del sector privado, el fomento de la oferta turística, resguardando el desarrollo sustentable de la actividad, que beneficien a los visitantes.

b) Objetivos específicos:

- ✓ Promover y fomentar el desarrollo de la industria turística y patrimonial de la comuna.
- ✓ Coordinar a los actores públicos y privados del sector turístico a participar, alinear y potenciar las acciones de promoción y difusión.
- ✓ Generar información de calidad, oportuna y accesible que facilite la definición de estrategias y la toma de decisiones del sector.
- ✓ Fortalecer los programas de turismo interno para reducir la estacionalidad de la industria y promover el desarrollo local.
- ✓ Diseñar e Implementar un Plan de Desarrollo Turístico (PLADETUR) de la Ilustre Municipalidad de Colina.

4.1.3 Lineamientos Estratégicos de Acción

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se definieron las siguientes líneas de acción estratégicas:

a) Promoción y Desarrollo de la Actividad Patrimonial Comunal

Este lineamiento tiene por objetivo promover tanto a nivel local, como regional y nacional la actividad turística y patrimonial que existe actualmente en la comuna, permitiendo así el desarrollo del turismo sustentable local.

b) Fomentar el Emprendimiento Turístico Comunal

Para lograr desarrollar el turismo local, es necesario fomentar el emprendimiento turístico, esto con el objetivo de asegurar las condiciones mínimas para recibir potenciales visitantes, tanto de Chile como del extranjero.

c) Creación de un Plan de Desarrollo Turístico

Este lineamiento, como su nombre lo dice, tiene por objetivo elaborar un Plan de Desarrollo Turístico (PLADETUR), el cual busca diagnosticar, planificar y potenciar la actividad turística sustentable local en un mediano y largo plazo.

d) Desarrollo de infraestructura y equipamiento de los atractivos turísticos de la comuna.

Implementar mejoras y habilitación en infraestructura, equipamiento de los atractivos turísticos existentes y creación de nuevos espacios.

4.1.4 Planes, Programas y Proyectos

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°43: Planes, Programas y Proyectos 2015-2018 Política de Turismo

a) Lineamiento estratégico: Promoción y Desarrollo de la Actividad Patrimonial Comunal	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1.Identificación de los nichos y potencialidades turisticas patrimoniales culturales y naturales.	Esto con el objetivo de reconocer cuales serán los atractivos patrimoniales culturales y naturales, turísticos que se presentaran a los futuros visitantes de la comuna.
2. Plan Comunicacional de Difusión de la Actividad Turistica Comunal.	Una vez identificados los nichos, es necesario generar una estrategia comunicacional de difusión a nivel local, regional y nacional de estos atractivos.
3. Programa anual de actividades en el marco de las tradiciones.	Mantener informada a la comunidad y a la gente interesada de fuera de la municipalidad, respecto a las actividades que se desarrollaran en la comuna.
4. Plan de educación y fomento de la participación de niños en las tradiciones de Colina.	Fomentar la mantención de las tradiciones municipales.
b) Lineamiento Estratégico: Fomentar el Emprendimiento Turístico Comunal	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**

1. Programa de Fomento al Emprendimiento Turístico.	Tiene por objetivo aumentar la cobertura de los servicios turísticos que se ofrecen actualmente en la comuna.
2. Programa de Generación de redes público y privadas de Turismo local.	Tiene por objetivo vincular a todas las entidades tanto públicas como privadas, que intervienen en el desarrollo del turismo local.
3. Participación en el proyecto "Desarrollo del Turismo Sustentable en Zonas Rurales y Periurbanas" del AMUR (Asociación de municipios Rurales de la región Metropolitana).	Participación en proyecto de cooperación triangular entre la Región Metropolitana de Santiago (AMUR RM), la Región Île-de-France y el Estado Sao Paulo.
c) Lineamiento Estratégico: Creación de un Plan de Desarrollo Turístico	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Elaboración del PLADETUR de la Ilusutre Municipalidad de Colina	Elaborar un Plan de Desarrollo Turístico (PLADETUR), con el objetivo de planificar y potenciar la actividad turística sustentable local en un mediano y largo plazo.
2. Implementar el nuevo PLADETUR.	Implementar el PLADETUR en las diferentes direcciones de la Municipalidad.
d) Lineamiento Estratégico: Desarrollo de infraestructura y equipamiento de los atractivos turísticos de la comuna.	
Planes, Programas y Proyectos	**Objetivo**
Proyecto 'Ruta Histórica del Ejercito de los Andes' – circuito por 4 hitos relativos a la Batalla de Chacabuco.	Construcción del Centro de Interpretación (centro de visitantes), e implementación del circuito de la Batalla de Chacabuco.

Proyecto mejoramiento de equipamiento turístico.	Gestionar mejoras en los equipamientos turísticos de la Comuna de Colina.
Proyecto de señalética de turismo.	Elaborar e implementar una señalética vial para todos los hitos turísticos de la comuna.

4.1.5 Indicadores de Gestión

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de Colina, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2015 - 2018, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Desarrollo Económico; y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas del Turismo en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Turismo, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las

condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLA, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2015, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Turismo.

- Estrategias de mejora en Gestión del Turismo entre el municipio y la comunidad.

- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Gestión del Turismo.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal, definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cuociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°44: Lineamientos Estratégicos Política de Turismo

a) Promoción y Desarrollo de la Actividad Patrimonial Comunal	
Objetivo: Promover tanto a nivel local, como regional y nacional la actividad turística y patrimonial que existe actualmente en la comuna, permitiendo así el desarrollo del turismo sustentable local.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de nichos turisticos identificados tanto patrimoniales culturales, como naturales.	Indicar la eficacia de la política de Desarrollo Turismo en relación a la identificación de nichos turisticos comunales.
2. Porcentaje de avance en la difusión comunicacional del Turismo comunal.	Indicar la efectividad de la gestión municipal en materia de generación de condiciones para la difusión de Turismo.
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en la gestión comunicacional destinada a la promoción del turismo local.	Indicar la eficiencia de las estrategias implementadas contrastándolas contra la inversión del municipio en materia de Promoción del Turismo Local.
b) Fomentar el Emprendimiento Turístico Comunal.	
Objetivo: Fomentar el emprendimiento turístico, esto con el objetivo de asegurar las condiciones mínimas para recibir potenciales visitantes, tanto de Chile como del extranjero.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de Incremento de empresas dedicadas al turimo a nivel comunal.	Indicar la eficacia de la gestión municipal en el fomento de la microempresa turistica, por medio de entregar apoyo para la difusión y participación de capitales de fomento productivo (CORFO, SERCOTEC, FOSIS, etc.).
2. Porcentaje de incremento en Número de actividades asociativas realizadas por las entidades publico y privadas vinculadas al turismo.	Indicar la eficacia de la Gestiòn del desarrollo del Turismo en el estímulo a la asociatividad y trabajo en red de las entidades publico y privadas vinculadas al turismo.
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en la gestión del emprendimiento turistico.	Indicar la eficiencia de las estrategias implementadas contrastándolas contra la inversión del municipio en materia de Promoción del Desarrollo Turistico.

c) Creación de un Plan de Desarrollo Turístico	
Objetivo: Elaborar un Plan de Desarrollo Turístico (PLADETUR), el cual busca diagnosticar, planificar y potenciar la actividad turística sustentable local en un mediano y largo plazo.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en la elaboración de instrumentos de planificación vinculados al desarrollo del turismo.	Indicar la eficiencia de las estrategias implementadas contrastándolas contra la inversión del municipio en materia de la elaboración de instrumentos de planificación vinculados al desarrollo del turismo.
d) Desarrollo de infraestructura y equipamiento de los atractivos turísticos de la comuna.	
Objetivo: Implementar mejoras y habilitación en infraestructura, equipamiento de los atractivos turísticos existentes y creación de nuevos espacios.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en infraestructura para el desarrollo del turismo.	Indicar la eficiencia de la gestión implementada contrastándola contra la inversión del municipio en materia de infraestructura adquirida vinculada al desarrollo del turismo.
2. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en equipamiento para el desarrollo del turismo.	Indicar la eficiencia de la gestión implementada contrastándola contra la inversión del municipio en materia de equipamiento adquirido vinculado al desarrollo del turismo.

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Desarrollo Económico.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Gestión del Turismo en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la línea base 2015 (indicadores de eficacia y efectividad).

- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2016 debe considerarse la línea base para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2016 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2015. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir.

Cuadro N°45: Indicadores de Gestión 2015-2018 Política de Turismo.

a) Lineamiento estratégico: Promoción y Desarrollo de la Actividad Patrimonial Comunal.					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de nichos turisticos identificados tanto patrimoniales culturales, como naturales.	(Nº de atractivos turisticos existentes/ Nº de atractivos turisticos identificados y trabajados) *100	Registro FOMENTO PRODUCTIVO – TURISMO	FOMENTO PRODUCTIVO -TURISMO	Porcentaje de nichos turisticos identificados al 2015	Definen FOMENTO PRODUCTIVO – TURISMO
2. Porcentaje de avance en la difusión comunicacional del Turismo comunal.	(Nº actividades de difusión del turismo realizadas /Número de actividades programadas)*100	Programaciòn FOMENTO PRODUCTIVO – TURISMO	FOMENTO PRODUCTIVO - TURISMO	Porcentaje de avance alcanzado durante 2015	FOMENTO PRODUCTIVO – TURISMO
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en la gestión comunicacional destinada a la promoción del turismo local.	[(Valor de Recursos utilizados en difusión en período a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria FOMENTO PRODUCTIVO - TURISMO	FOMENTO PRODUCTIVO - TURISMO	Valor de Recursos utilizados en capacitación durante 2015	Define FOMENTO PRODUCTIVO – TURISMO
b) Lineamiento estratégico: Fomentar el Emprendimiento Turístico Comunal.					
1. Porcentaje de Incremento de empresas dedicadas al turimo a nivel comunal.	[(Nº de empresas viculadas al turismo en período anterior*100)/valor actual]-100	Registro FOMENTO PRODUCTIVO – TURISMO	FOMENTO PRODUCTIVO - TURISMO	Nº de ferias desarrollado durante 2015	Define FOMENTO PRODUCTIVO – TURISMO
2. Porcentaje de	[(Actividades	Registro	FOMENTO	Actividade	Define

incremento en Número de actividades asociativas realizadas por las entidades publico y privadas vinculadas al turismo.	asociadas desarrolladas por microempresarios y entidades locales vinculadas al turismo en período a contrastar*100)/valor actual]-100	FOMENTO PRODUCTIVO – TURISMO	PRODUCTIVO - TURISMO	s asociativas desarrolladas durante 2015	FOMENTO PRODUCTIVO – TURISMO
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en la gestión del emprendimiento turistico.	[(Valor de Recursos utilizados en la gestión del empredimiento turistico en período a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria FOMENTO PRODUCTIVO – TURISMO	FOMENTO PRODUCTIVO - TURISMO	Valor de Recursos utilizados en promoción de espacios para la AM durante 2015	Definen FOMENTO PRODUCTIVO – TURISMO
c) Lineamiento estratégico: Creación de un Plan de Desarrollo Turístico.					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en la elaboración de instrumentos de planificación vinculados al desarrollo del turismo.	[(Valor de Recursos utilizados en instrumeots de planificaxción para el desarrollo del turismo en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria FOMENTO PRODUCTIVO – TURISMO	FOMENTO PRODUCTIVO - TURISMO	Valor de Recursos utilizados en IL durante 2015	Definen FOMENTO PRODUCTIVO - TURISMO
d) Lineamiento estratégico: Desarrollo de infraestructura y equipamiento de los atractivos turísticos de la comuna.					
Nombre y	**Fórmula de cálculo**	**Medio de**	**Unidad a**	**Valor**	**Meta**

dimensión		verificación	cargo del cálculo	actual	propuesta
1. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en infraestructura para el desarrollo del turismo.	[(Valor de Recursos utilizados en infraestructura para el desarrollo del turismo en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria FOMENTO PRODUCTIVO – TURISMO	FOMENTO PRODUCTIVO - TURISMO	Valor de Recursos utilizados en IL durante 2015	Definen FOMENTO PRODUCTIVO – TURISMO
2. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en equipamiento para el desarrollo del turismo.	[(Valor de Recursos utilizados en equipamiento para el desarrollo del turismo en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria FOMENTO PRODUCTIVO – TURISMO	FOMENTO PRODUCTIVO - TURISMO	Valor de Recursos utilizados en IL durante 2015	Definen FOMENTO PRODUCTIVO – TURISMO

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLA la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance

dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

- La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Gestión de Desarrollo Económico, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

5. POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL

5.1 POLITICA DE TRANSPARENCIA

5.1.1 Introducción:

Durante los últimos años, la Municipalidad de Colina ha desplegado importantes recursos para generar dentro de sí prácticas funcionarias adecuadas a la aplicación de la Ley de Transparencia. Al 2008 no existía una política comunal orientada a generar transparencia en los procesos municipales, por lo que la aplicación de la ley ha sido problemática en un sinnúmero de casos. En general, en los municipios del país, existe una problemática relativa a la la legitimación de las instrucciones relativas a la Ley de Transparencia y acceso a la información pública, y validación de la documentación emergente al respecto desde las unidades municipales, debido a que, además de la natural dificultad para que una norma nueva sea aceptada, las normas de transparencia conllevan la trazabilidad en los actos administrativos, haciendo posible que sean identificadas responsabilidades funcionarias individuales en caso de que estos hayan sido mal ejecutados.

Ello deriva en la resistencia a las instrucciones emergentes de esta nueva institucionalidad, haciendo del trabajo de las unidades municipales responsables de la transparencia una experiencia compleja. Líneas de comunicación febles entre éstas y las restantes unidades y direcciones municipales, la ausencia e incumplimiento de procedimientos formalmente establecidos que aseguren la entrega de información de calidad según lo dispuesto legalmente, son sólo algunas de las manifestaciones posibles de la resistencia cultural a la emergencia de normativas orientadas a la probidad y la transparencia y/o desconocimiento de las mismas.

Como expresión palpable de estos problemas están una serie de efectos negativos como la disminución de la fiabilidad de la información municipal entregada por las unidades municipales proveedoras, el incumplimiento de la normativa aplicable, la dificultad para organizar un trabajo cooperativo orientado al cumplimiento de la normativa vigente que acerque la información municipal a la comunidad local y la disminución de la confianza ciudadana en la gestión municipal.

Superando en gran medida estas dificultades, la Municipalidad de Colina ha mejorado sustancialmente el nivel de aplicación de la Ley de Transparencia en su gestión, lo que sin embargo exige la búsqueda de estrategias novedosas para detectar las áreas críticas de gestión en las que la Ley no ha establecido sus lineamientos y procedimientos.

5.1.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo general:

Disminuir la brecha actual que existe entre los parámetros exigidos por la Ley de Transparencia y las prácticas funcionarias que sustentan las operaciones ejecutadas por la gestión municipal.

b) Objetivos específicos:

✓ Sistematizar las áreas de gestión municipal que han diseñado y aplicado cambios en su operatoria congruentes con la aplicación de la Ley de Transparencia en términos de las acciones que ejecutaron para llegar a esos cambios.

✓ Caracterizar temas y estilos de liderazgo que facilitaron la instalación de las prácticas funcionarias acordes con la Ley.

✓ Socializar estas caracterizaciones con los funcionarios que participan de procesos y actos funcionarios que no han aplicado prácticas acordes con la Ley.

✓ Generar comunicación interna y externa que instale los temas de transparencia en la agenda permanente de la administración municipal y de su entorno comunitario.

5.1.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se definieron las siguientes líneas de acción estratégicas:

a) Transparencia y Legalidad:

Fortalecer el rol del Consejo Asesor de Transparencia y Probidad, y velando por el cumplimiento de la Ley Acceso a la Información: Obligación entregada por Ley 20.285 a Contraloría Municipal. Potenciando el Dirección de Control de procesos de contrataciones y entrega de subvenciones que garanticen transparencia desde la libre concurrencia de oferentes y beneficiarios respectivamente. Además a través de un Dirección de Control financiero y presupuestario efectivo, reforzar la fiscalización de la legalidad de las actuaciones de todas las unidades municipales. Revisión de documentación, integrando visados de Decretos de Pago y otros documentos. Verificación exhaustiva de rendiciones de cuentas, entre otras de subvenciones, fondos concursables, fondos menores y globales. Auditorías y Dirección de Control del Plan de Mejoramiento de la Gestión.

b) Probidad y Rigurosidad:

Desarrollar y fortalecer el proceso de transferencia de herramientas para la formación en probidad dirigida a funcionarios, en conjunto con la Gerencia de Recursos Humanos verificando el cumplimiento de Estatuto Administrativo. Aplicando evaluaciones y restructuraciones de acuerdo a decisiones basadas en estudios serios, realizados por personal competente y que antepongan el ajuste funcional de las iniciativas por sobre las personas individuales que ejecutan los actos administrativos, ya sea motivados por simpatía o antipatía.

5.1.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°46: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Transparencia

a) Lineamiento estratégico: Transparencia y Legalidad	
Planes Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Plan de Sistematización de experiencias municipales de transparencia.	Consiste en el levantamiento de información generada por estudios científicos en el ámbito de las ciencias sociales, que permita identificar puntos críticos en la aplicación de la Ley de Transparencia.
2. Plan de Capacitación en experiencias municipales de transparencia a funcionarios municipales	Intenta transferir las experiencias y conocimientos adquiridos en el cultivo de la transparencia a nivel municipal para que sean conocidas y adaptadas por unidades y/o direcciones que forman parte de la brecha de transparencia detectada.
a) Lineamiento estratégico: Probidad y Rigurosidad	
Planes Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Plan de comunicaciones interno - externo.	Busca la definición de una Política de Comunicaciones que establezca los ejes orientadores para la planificación y acción de las comunicaciones internas y externas del Municipio. Pretende la comunicación efectiva y oportuna del quehacer Municipal hacia los vecinos y también entre las diversas Unidades

	Municipales y sus funcionarios.
2. Programa de difusión permanente y actualizado a través de una "Guía de Trámites y Servicios Municipales"	El producto es una Guía práctica que caracteriza y describe todas las unidades municipales, sus servicios y procedimientos para efectuar trámites. Tiene por objetivo hacer más eficiente y oportuna la entrega de información sobre servicios y por tanto la atención a los vecinos de la comuna.

5.1.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de Colina, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2015 - 2019, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Transparencia. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Transparencia en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico[47] a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Transparencia, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar

[47] Ortegón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLAN, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2015, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Transparencia.
- Estrategias de mejora en Gestión de la transparencia entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Gestión de la transparencia.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal[48], definiendo como eficacia la relación entre productos

[48]Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cuociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°47: Lineamientos estratégicos Política de Transparencia.

a) Legalidad	
Objetivo: Reforzar la fiscalización de la legalidad de las actuaciones de todas las unidades municipales, través de un Dirección de Control financiero y presupuestario efectivo.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje información publicada en la web de transparencia Colina, de acuerdo a las exigencias de la Ley 20.285	Indicar el grado de cumplimiento de la ley respecto de la información requerida que debe ser publicada en la web.
2. Porcentaje de incremento en Número de visitas a la web transparencia Colina	indicar el impacto de la política de transparencia en la difusión y utilización de la información pública comunal
3. Porcentaje de Incremento en Recursos humanos y materiales invertidos por el municipio en adecuación de la gestión municipal a los marcos legales (AML).	Indicar la eficiencia de las estrategias implementadas contra la inversión del municipio en materia de adecuación de la gestión municipal a marcos regulatorios.
b). Transparencia	
Objetivo: Fortalecer el rol del Consejo Asesor de Transparencia y Probidad, velando por el cumplimiento de la Ley Acceso a la Información, y potenciando el Dirección de Control de procesos de contrataciones y entrega de subvenciones desde la libre concurrencia de oferentes y beneficiarios respectivamente.	

Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de avance en la digitalización de documentos claves para la gestión municipal local: agendas y actas del Consejo Municipal, resoluciones y decretos, etc.	Muestra la eficiencia en la publicación de documentos de toma de desiciones municipales en el sistema de transparencia
2. Porcentaje de Incremento en Número de sesiones del Consejo asesor de Transparencia y Probidad.	Indicar la eficacia de la gestión en la generación de condiciones para el cumplimiento de las normativas de transparencia.
3. Porcentaje de Incremento en Recursos humanos y materiales invertidos por el municipio en la gestión de la Transparencia.	Medir la eficiencia de la gestión municipal de la transparencia según los recursos municipales destinados.
c) Probidad	
Objetivo: Desarrollar y fortalecer el proceso de transferencia de herramientas para la formación en probidad dirigida a funcionarios, en conjunto con la Gerencia de Recursos Humanos verificando el cumplimiento de Estatuto Administrativo	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de funcionarios capacitados en prácticas de fomento de la probidad de la gestión municipal.	Indicar la eficacia de la política de transparencia en la preparación de recursos humanos compententes con las normas de transparencia.
2. Porcentaje de Incremento en Recursos humanos y materiales invertidos en el resguardo de la Probidad de la Gestión Municipal.	Medir la eficiencia de las estrategias implementadas en pro de la Probidad en la gestión, de acuerdo a los recursos humanos y materiales destinados.
d) Rigurosidad	
Objetivo: Aplicar evaluaciones y restructuraciones de acuerdo a decisiones basadas en estudios serios, realizados por personal competente y que antepongan el ajuste funcional de las iniciativas por sobre las personas individuales que ejecutan los actos administrativos, ya sea motivados por simpatía o antipatía.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de Direcciones municipales y funcionarios que participan en procesos de análisis y evaluaciones de desempeño.	Evaluar el grado de ajuste funcional existente en los recursos humanos de cada dirección por medio de herramientas de evaluación

	participativas y validas.
2. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en procesos de análisis y evaluación funcional del desempeño (EFD)	Medir la eficiencia de las estrategias implementadas contrastándolas contra la inversión del municipio en materia de promoción de la Probidad en la gestión.

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Transparencia.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Gestión de la transparencia en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2015** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2015 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición

de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2015. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir[49].

Cuadro N°48: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Transparencia.

a) Lineamiento estratégico: Legalidad					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje información publicada en la web de transparencia Colina, de acuerdo a las exigencias de la Ley 20.285	(Información contenida en la plataforma web de transparencia / Información Exigida) * 100	Página web de transparencia Colina. Informes y reportes de Contraloría,	Dirección de Control	Porcentaje de información exigida publicada en web durante 2015.	Define Dirección de Control
2. Porcentaje de incremento en Número de visitas a la web transparencia Colina	[(Nº de visitas a la web de transparencia en período a evaluar*100)/ valor actual] - 100	Registro de visitas en web de transparencia	Dirección de Control - Informática	Nº de visitas a la web de transparencia durante 2015	Define Dirección de Control
3. Porcentaje de Incremento en	[(Valor de Recursos humanos	Rendición presupuestaria	Dirección de Control -	Valor de Recursos	Definen Dirección

[49] La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: ***** = "multiplicado por"; ***/*** = "dividido por"; **[()]** Paréntesis en fórmulas.

Recursos humanos y materiales invertidos por el municipio en adecuación de la gestión municipal a los marcos legales (AML).	y materiales utilizados en AML en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Dirección de Control	SECPLAN	utilizados en AML durante 2015	de Control - SECPLAN
b) Lineamiento estratégico: Transparencia					
1. Porcentaje de avance en la digitalización de documentos claves para la gestión municipal local: agendas y actas del Consejo Municipal, resoluciones y decretos, etc.	(N° de documentos digitalizados/ Número de actas y documentos producidos en el período a evaluar) * 100	Sitio web de transparencia Colina	Dirección de Control	Documentos para la toma de desiciones digitalizados durante 2015	Define Dirección de Control
2. Porcentaje de Incremento en Número de sesiones del Consejo asesor de Transparencia y Probidad.	[(Número de sesiones del consejo asesor en período a evaluar * 100) / Valor actual] – 100	Actas del consejo asesor	Dirección de Control	Número de sesiones del consejo asesor gestionadas durante 2015	Define Dirección de Control.
3. Porcentaje de Incremento en Recursos humanos y materiales invertidos por el municipio en la gestión de la Transparencia.	[(Valor de Recursos humanos y materiales utilizados en Gestión de la transparencia en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria Dirección de Control	Dirección de Control	Valor de Recursos utilizados en GT durante 2013	Define Dirección de Control.
c) Lineamiento estratégico: Probidad					
Nombre y	**Fórmula de cálculo**	**Medio de**	**Unidad a**	**Valor**	**Meta**

dimensión		verificación	cargo del cálculo	actual	propuesta
1. Porcentaje de funcionarios capacitados en prácticas de fomento de la probidad de la gestión municipal.	[(Número de funcionarios capacitados en período a contrastar * 100)/ valor actual] - 100	Registro de capacitaciones realizadas en el período	Dirección de Control - Gerencia de recursos humanos	Funcionarios capacitados en gestion de la probidad y la transparencia hasta 2015	Define Dirección de Control con otras direcciones.
2. Porcentaje de Incremento en Recursos humanos y materiales invertidos en el resguardo de la Probidad de la Gestión Municipal.	[(Valor de Recursos humanos y materiales destinados al resguardo de la probidad en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria Dirección de Control	Dirección de Control - SECPLAN	Valor de Recursos materiales y humanos utilizados para tales fines durante 2015	Define Dirección de Control - SECPLAN
d) Lineamiento estratégico: Rigurosidad					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de Direcciones municipales y funcionarios que participan en procesos de análisis y evaluaciones de desempeño.	{[(Número de direcciones que participan del proceso/ Número total de direcciones) *100] + (Número de funcionarios que participan del proceso/ Número total de funcionarios) *100]}	registros de procesos de evaluacion y análisis de desempeño.	Dirección de Control	Número de direcciones y funcionarios que participan de este proceso durante 2015	Definen las distintas direcciones en forma consensuada con funcionarios y funcionari

	/2				as.
2. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en procesos de análisis y evaluación funcional del desempeño (EFD)	[(Valor de Recursos utilizados en EFD en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria Dirección de Control - SECPLAN	Dirección de Control - SECPLAN	Valor de Recursos utilizados en EFD durante 2015	Definen Dirección de Control - SECPLAN

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLAN la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en

relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Gestión de la transparencia, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

5.2 POLITICA DE CALIDAD DE ATENCIÓN Y COMUNICACIONES

5.2.1 Introducción:

La comunicación es un elemento constituyente de toda organización humana y sustenta todas sus operaciones, incluyendo naturalmente una organización compleja como es una Municipalidad. Esta importancia está dada tanto en el posicionamiento a nivel mediático, como en el trabajo de los funcionarios y la imagen que tienen los vecinos del gobierno comunal, por lo que no reviste vital importancia intentar una readecuación en este ámbito y facilitar un trabajo dinámico que aborde los problemas comunicacionales como elementales en el trabajo público.

Por medio de variados procesos comunicativos y acciones administrativas, los gobiernos municipales transmiten todo tipo de mensajes relacionados con su gestión. Son acciones y procesos que se validan a partir de la idea esencial de que el vecino, como objeto de las decisiones del gobierno local, debe estar al tanto de todo aquello que puede influir en su condición de ciudadano habitante de una comuna. En este sentido, la comunicación pública, en especial la municipal, se presenta como un importante instrumento, que justifica, explica y en definitiva da legitimidad a las iniciativas y acciones emanadas desde el gobierno local, así como coherencia y pertinencia a las demandas provenientes de la comunidad.

La comunicación en municipalidades se ha transformado en una actividad administrativa variada, en la que se produce la información de índole política, las relaciones públicas con otras organizaciones, la información general sobre los servicios administrativos, el diálogo entre los funcionarios, y entre ellos y el público, y también la publicidad institucional.

En ella se debe atender aspectos tan relevantes como el derecho a la información, la variedad y los tipos de los usuarios, los soportes y formas de los mensajes, las tecnologías de información y comunicación, y las estructuras, el ordenamiento y las

funciones de los diferentes niveles de la administración que prestan servicios al ciudadano.

Las condiciones actuales en los que una organización de carácter público se desenvuelve, a saber, un público más informado y actualizado en el uso de las tecnologías, la conciencia ciudadana de responsabilidad pública y de la transparencia, hace necesario el replanteamiento constante de las maneras en que la municipalidad crea y maneja su imagen y da a conocer sus acciones. Construída sobre dos ejes fundamentales, la comunicación interna y la externa, busca construir una comunicación más fluida entre las áreas administrativas de la municipalidad, posicionar el trabajo de la oficina del Alcalde como un tema noticioso, y dar a conocer a los vecinos las mejoras y los cambios en la gestión de gobierno comunal.

En la comuna de Colina, de acuerdo a los procesos de levantamiento de información pertinente para la elaboración de estos planes, existen problemas que se expresan de múltiples maneras, todos sin embargo vinculados a los obstáculos y dificultades que encuentra la comunicación interna, entre unidades y direcciones municipales, para llegar en forma clara, precisa y accesible a la población, ya sea como mensaje político específico, como es en el resultado de operaciones coordinadas de los equipos.

Como causas específicas de este problema, los diagnósticos participativos ubican a una serie de factores, los cuales pueden clasificarse en aspectos de infraestructura, así como de gestión, todos ellos relacionados con aspectos de la administración de recursos físicos, financieros y humanos anclados en la cultura organizacional municipal, lo cual es percibido como un problema estructural, propio del diseño del modelo comunicacional, el que es percibido como una bajada de información interna ineficiente entre las unidades municipales. Las causas que se perciben como más importantes son, entre otras, la compartimentación de la información, y la exclusividad en el uso de la misma, lo que redunda en una falta de coordinación en las acciones guiadas hacia la comunidad. Más exhaustivamente se percibe lentitud en la bajada de información, así como un excesivo cumplimento de formalidades que afecta la rapidez en el traspaso de información.

También algunos manifestaron cierta dificultad en el uso de los medios internos de comunicación, mientras otros aludieron a cierta desigualdad en el manejo de tecnología, lo que también impide un intercambio dinámico de la información. Estas dos últimas observaciones se relacionan, en tanto para algunos la intranet es poco amigable, para otros el problema radica en la falta de conocimientos en el uso de ella, apuntando ambos a un inadecuado uso de la misma. Todo lo anteriormente descrito redunda en poca claridad en los procesos comunicacionales, dificultad en la coordinación entre distintas áreas, poco uso de la intranet, validación de la comunicación informal (del rumor) y un manejo precario de la información.

La compartimentación y exclusividad de la información, genera que su uso sea solo parcial y disminuido por parte de las áreas que mantienen contacto directo con los vecinos (acrecentado por una deficiente capacitación del personal que atiende público en las dependencias municipales y por procesos burocráticos acusados por el público), lo que decanta en su desconocimiento por parte de la comunidad. La comunicación informativa hacia los vecinos entonces se ve así afectada por las dificultades que implican una deficiente comunicación interna y una imagen corporativa fragmentaria, la cual es reflejo también, de las diferencias individuales y culturales que ostentan los diferentes segmentos administrativos al interior de los equipos municipales. De esta forma, y de acuerdo a la información producida en las instancias de investigación participativa, la situación descrita supone un distanciamiento por parte de los vecinos de los resultados de la gestión municipal a lo que se debe agregar un acentuado y progresivo desinterés hacia instancias de interacción política o pública.

Entre otros problemas que afectan la comunicación de la municipalidad con la comunidad, figuran además la disonancia existente entre los contenidos generados al interior del municipio y sus instancias operativas específicas factibles de ser incluidas como material de comunicación, y el verdadero interés de la población, disonancia atribuida a una falta de una retroalimentación y evaluación acerca de la eficacia de procesos comunicativos y en consecuencia una idea difusa sobre los intereses del público a quién se deben guiar los mensajes y acciones emanadas desde la municipalidad.

5.2.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo general:

Establecer nuevas prácticas que fortalezcan los procesos de coordinación, entrega de información y participación entre las distintas áreas administrativas de la municipalidad de Colina, en miras de mejorar la eficacia, rapidez y oportunidad en la entrega de información hacia la comunidad de vecinos, fortalecer la imagen pública y profundizar la participación ciudadana.

b) Objetivos específicos:

La estrategia apunta a los siguientes objetivos:

- ✓ Fortalecer y mejorar los medios y canales por los que se realiza la comunicación entre las distintas áreas de la municipalidad.
- ✓ Asegurar que todos los funcionarios de la municipalidad reciban información relevante, suficiente y oportuna acerca de sus tareas asociadas y a la participación de otras unidades y/o funcionarios en el producto final.
- ✓ Establecer una imagen organizacional única que sea interiorizada por todos los funcionarios, a través de inducciones periódicas.
- ✓ Fortalecer el involucramiento y compromiso de los funcionarios con la organización municipal.
- ✓ Fortalecer la imagen pública de la municipalidad.
- ✓ Mejorar los medios y canales existentes de vinculación con el entorno comunitario.
- ✓ Asegurar la presencia mediática de la gestión municipal.
- ✓ Fortalecer la participación y la imagen de una gestión transparente.

5.2.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se definieron las siguientes líneas de acción estratégicas:

a) Fortalecimiento de los canales y procesos informativos internos:

Mejorar el traspaso transversal de la información, enfatizando la oportunidad, actualidad y necesidad de la misma, mediante la coordinación periódica de reuniones informativas, así como mejorar los canales existentes, ya sea en el ámbito formal como en el plano informal.

b) Fortalecimiento de la imagen pública y corporativa:

Enfocar la comunicación interna en configurar una imagen corporativa de la municipalidad, que sea interiorizada por todos los funcionarios en miras de establecer una imagen pública única, y un trabajo hacia la comunidad coordinado.

c) Mejorar mecanismos en la entrega de información y atención a la comunidad:

Diseñar e introducir mejoras en los canales de información dirigidos hacia la comunidad, con el propósito de aumentar la respuesta de la comunidad y enfatizando la retroalimentación del proceso comunicativo.

5.1.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°49: Planes, Programas y Proyectos 2015-2019 Política de Calidad de la Atención y Comunicaciones

a) Lineamiento estratégico: Fortalecimiento de los canales y procesos informativos internos	
Planes Programas y Proyectos	**Objetivo**
1. Plan de actualización de información.	Plan que busca la actualización constante de la información relevante que se entrega al Departamento de Comunicación, con el fin de entregar periódicamente una agenda informativa de las distintas áreas, manteniendo la visibilidad pública de las acciones realizadas por la municipalidad. Mediante un profesional asignado por cada dirección, el Departamento de Comunicaciones dispondrá de información actualizada de materias de interés comunal, producida por las diferentes direcciones.
2. Plan de reuniones periódicas de coordinación.	Apunta a crear un calendario de reuniones mensuales, obligatorias y generales, con el propósito de coordinar el traspaso de información entre áreas, analizar su pertinencia, oportunidad y actualidad, induciendo a los diferentes funcionarios, independiente si tienen injerencia en la atención al público, a entregar un discurso

	unificado y coherente acerca de los diferentes servicios que prestan las unidades y direcciones municipales.
b) Lineamiento Estratégico: Fortalecimiento de la imagen pública y corporativa.	
Planes Programas y Proyectos	**Objetivos**
1. Proyecto de posicionamiento mediático	Proyecto que busca actualizar y diversificar los contenidos de la comunicación dirigida al entorno comunitario, regional y/o nacional, con el objetivo de posicionar a la comuna de Colina en el imaginario ciudadano, en virtud de sus particularidades, riqueza, histórico cultural y humana. Entre otras materias, este posicionamiento busca destacar aspectos desconocidos de la comuna, personajes y logros de la gestión municipal, que permita diferenciar a Colina como un buen lugar para vivir en plenitud y seguridad, e integrarla a otros municipios y comunidades que han hecho del posicionamiento mediático una herramienta relevante para el mejoramiento integral de su gestión.
c) Lineamiento Estratégico: Mejorar mecanismos en la entrega de información y atención a la comunidad.	
Planes Programas y Proyectos	**Objetivos**
1. Plan de mejoramiento de la atención al público.	El Plan apunta a mejorar las capacidades de los funcionarios y generar un criterio unificado en la atención al público, con el propósito de proyectar una imagen pública única. La idea es que todos los funcionarios participen del Plan,

	no importando si trabajan en el área de atención al público, con el fin de acercar individualmente a los funcionarios hacia el trabajo con la comunidad, haciendo compatibles las distintas culturas y jergas municipales para la articulación de la imagen pública.
2. Ampliación de edificio Consistorial.	Mejorar la calidad de la atención de público, mediante el mejoramiento de los espacios que actualmente posee el municipio.
3. Sistema de información de salud vía sitio web, 'Infosalud'.	Mejorar la calidad de la atención a los usuarios de salud primaria de la comuna.

5.1.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de Colina, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2015 - 2019, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Comunicaciones. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Comunicaciones en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico[50] a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Comunicaciones, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un

[50] Ortegón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLAN, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2015, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Comunicaciones.
- Estrategias de mejora en Gestión de la comunicación entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Gestión de la comunicación.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal[51], definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los

[51]Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cuociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°50: Lineamientos estratégicos Política de Comunicaciones.

a) Fortalecimiento de los canales y procesos informativos internos de la municipalidad	
Objetivo: Mejorar el traspaso transversal de la información, enfatizando la oportunidad, actualidad y necesidad de la misma, mediante la coordinación periódica de reuniones informativas, así como mejorar los canales existentes, ya sea en el ámbito formal como en el plano informal.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de incremento de canales de comunicación y coordinación de acciones entre unidades.	Indicar la eficacia de la política de comunicaciones en la producción de condiciones para una coordinación sinérgica entre las distintas direcciones municipales
2. Porcentaje de Incremento en Número de funcionarios que utilizan canales de información interunidades	Indicar el impacto de la gestión de comunicaciones en las prácticas de funcionarios y funcionarias municipales
3. Porcentaje de incremento en recursos municipales destinados a la mejora de los canales de comunicación existentes	Indicar la eficiencia de la polìtica de comunicaciones en el fortalecimiento de canales de comunicación intramunicipales
b). Fortalecimiento de la imagen pública y corporativa de la municipalidad	
Objetivo: Enfocar la comunicación interna en configurar una imagen corporativa de la municipalidad, que sea interiorizada por todos los funcionarios en miras de establecer una imagen pública única, y un trabajo hacia la comunidad coordinado	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de conocimiento de la imagen pública municipal en funcionarios y funcionarias	Indicar la eficacia de la política de comunicaciones en la promoción de la imagen

	corporativa municipal al interior de esta.
2. Porcentaje de insertos relativos a la imagen corporativa municipal, instalados en medios de comunicación locales.	Indicar la eficacia de la política de comunicaciones en la producción de condiciones favorables a la imagen corporativa municipal.
3. Porcentaje de incremento en recursos municipales destinados al fortalecimiento de la imagen corporativa de la municipalidad	Indicar la eficiencia de la politica de comunicaciones de acuerdo alos resultados obtenidos.
c) Posicionamiento de Colina y de la gestión municipal en los medios nacionales	
Objetivo: Aumentar la frecuencia de apariciones de la comuna, asociada a noticias que apunten al desarrollo, transparencia y buena administración pública, así como aumentar la aparición de la gestión edilicia en los medios de comunicación nacionales	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de aumento en apariciones positivas de la comuna de Colina en medios nacionales de comunicación.	Indicar la eficacia de la política de comunicaciones en el posicionamiento de comuna en los medios de comunicación.
2. Porncentaje de incremento en Visitas de medios Nacionales a eventos y actividades municipales programadas	Indicar la efectividad de la gestión de comunicaciones en la convocatoria a los medis nacionales.
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en el posicionamiento de la comuna en medios de comunicación.	Medir la eficiencia de las estrategias implementadas contrastándolas contra la inversión del municipio en materia de promoción del Gobierno Electrónico (GE).
d) Mejorar mecanismos en la entrega de información hacia la comunidad	
Objetivo: Diseñar e introducir mejoras en los canales de información dirigidos hacia la comunidad, con el propósito de aumentar la respuesta de la comunidad y enfatizando la retroalimentación del proceso comunicativo.	
Indicadores	**Objetivos**
1. Porcentaje de incremente en el uso dela web municipal para la realización de consultas y trámites municipales	Indicar la efectividad de la política de comunicaciones en la difusión de medios de información locales
2. Porcentaje de incremente en la disminución	Indicar al eficacia de la política de

del tiempo de respuesta a las consultas y sugerencias planteadas por vecinos y vecinas que utilizan medios locales	comunicaciones en la respuesta y entrega oportuna de información a la comunidad
3. Porcentaje de aumento en Recursos teriales y Humanos invertidos por el municipio en Mejoramiento del traspaso de información a la comunidad.	Medir la eficiencia de las estrategias implementadas contrastándolas contra la inversión del municipio en materia de información a la comunidad.

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Comunicaciones.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Gestión de la comunicación en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2015** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2015 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2015. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir[52].

Cuadro N°51: Indicadores de Gestión 2015-2019 Política de Calidad de Atención y Comunicaciones.

a) Lineamiento estratégico: Fortalecimiento de los canales y procesos informativos internos de la municipalidad					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de incremento de canales de comunicación y coordinación de acciones entre unidades.	[(N° de canales de comunicación intramunicipales en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Registros de reuniones de coordinación inter unidades.	SECPLAN	Canales de comunicación intramunicipales existentes en 2015	Define SECPLAN
2. Porcentaje de Incremento en	[(N° de funcionarios que utilizan canales	Registros y bases de datos de	SECPLAN	Nº de funcionario	Define SECPLA

[52] La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: ***** = "multiplicado por"; ***/*** = "dividido por"; **[()]** Paréntesis en fórmulas.

Número de funcionarios que utilizan canales de información interunidades	de comunicación intramunicipales en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	distintas direcciones		s que utilizan canales de comuncación inter unidades durante 2015	N
3. Porcentaje de incremento en recursos municipales destinados a la mejora de los canales de comunicación existentes	[(Valor de Recursos humanos y materiales invertidos en comnicaciones en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria SECPLAN	SECPLAN	Recursos humanos y materiales invertidos en mejora de comunicaciones durante 2015	Definen – SECPLAN
b) Lineamiento estratégico: Fortalecimiento de la imagen pública y corporativa de la municipalidad					
1. Porcentaje de conocimiento de la imagen pública municipal en funcinarios y funcionarias	(Número de funcionarios municipales que conocen la imagen pública/Total de funcionarios) *100	Registros y bases de datos de la SECPLAN	SECPLAN	No aplica.	Define SECPLAN
2. Porcentaje de insertos relativos a la imagen corporativa municipal, instalados en medios de comunicación locales.	(Número de insertos relativos a la imagen corporativa municipa/ total de insertos)*100	Registros y bases de datos de medios locales	SECPLAN	Insertos relativos a la imagen corporativa muncipal en medios locales durante 2015	Define SECPLAN
3. Porcentaje de incremento en	[(Valor de Recursos humanos	rendición presupuestaria	SECPLAN	Recursos humanos y	Definen SECPLA

recursos municipales destinados al fortalecimiento de la imagen corporativa de la municipalidad	y materiales destinados a la imagen público - corporativa en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	SECPLAN		materiales destinados a este fin durante 2015	N
c) Lineamiento estratégico: Posicionamiento de Colina y de la gestión municipal en los medios nacionales					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de aumento en apariciones positivas de la comuna de Colina en medios nacionales de comunicación.	[(Nº de apariciones en los medios en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Registro de apariciones positivas de Colina en medios informativos varios.	SECPLAN	Registro de apariciones en medios durante 2015	Define SECPLAN
2. Porncentaje de incremento en Visitas de medios Nacionales a eventos y actividades municipales programadas	[(Número de visitas de medios nacionales a actividades y eventos municipales programados * 100)/ valor actual] - 100	Registros graficos de distintos eventos y actividades programadas	SECPLAN	Número de visitas de medios nacionales a actividades y eventos municipales programados Durante 2015	Define SECPLAN
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en el posicionamiento de	[(Valor de Recursos utilizados en Posicionamiento en momento a contrastar * 100) /	Rendición presupuestaria SECPLAN.	SECPLAN	Valor de Recursos utilizados en posicionam	Define SECPLAN

la comuna en medios de comunicación.	Valor actual] – 100			iento mediático durante 2013	
d) Lineamiento estratégico: Mejorar mecanismos en la entrega de información hacia la comunidad					
Nombre y dimensión	**Fórmula de cálculo**	**Medio de verificación**	**Unidad a cargo del cálculo**	**Valor actual**	**Meta propuesta**
1. Porcentaje de incremente en el uso dela web municipal para la realización de consultas y trámites municipales	[(Número de consultas y trámites realizados a través de la web municipal * 100) / valor actual] -100	Registro Web Municipal	SECPLAN	Número de consultas y trámites realizados a través de la web municipal durante 2015	Define SECPLAN
2. Porcentaje de incremente en la disminución del tiempo de respuesta a las consultas y sugerencias planteadas por vecinos y vecinas que utilizan medios locales	Tiempo promedio de respuesta a las dudas, sugerencias, reclamos y demás observaciones planteadas por vecinos y vecinas en los medios locales	Registros gráficos y auditivos de medios locales que reciben retroalimentación de vecinos y vecinas	SECPLAN	Tiempo promedio de respuesta a las dudas, sugerencias, reclamos y demás observaciones Durante 2015	Define SECPLAN
3. Porcentaje de aumento en Recursos teriales y Humanos invertidos por el municipio en	[(Valor de Recursos utilizados en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria SECPLAN.	SECPLAN	Valor de Recursos utilizados en durante 2015	Define SECPLAN

Mejoramiento del traspaso de información a la comunidad.					

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLAN la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Gestión de la comunicación, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

CONCLUSIONES

En base a todo el trabajo desarrollado a lo largo de este estudio, podemos concluir, que si bien Colina es una comuna con una serie de características similares a otras, se encuentra constantemente en la búsqueda de mejorar sus mecanismos de gestión, con el objetivo de entregar servicios eficientes, efectivos y oportunos a la comunidad.

El estar siempre en la búsqueda de un nuevo paradigma innovador, con capacidad de adaptación a los constantes cambios y con personas que en su mayoría están comprometidas con el trabajo que realizan, han logrado marcar una tendencia y una particularidad en relación a otras comunas de la región y del país.

Esto ha llevado también a que las personas que residen en la comuna, comiencen a cuestionar y demandar al municipio nuevas necesidades, lo que genera replantearse metas y otras formas de satisfacer a un usuario cada vez más informado y exigente.

Es así como nacen estas políticas, ya que la complejidad de los temas, hace necesario poder generar métodos más especializados y a su vez multidisciplinarios, en la forma de abordarlos.

A través de este estudio, se plantea un cambio en la forma de gestionar el accionar del municipio, donde si bien, su estructura organizacional es importante desde el punto de vista administrativo, se hace necesario abordar los temas de manera transversal, donde se conformarán equipos multidisciplinarios de los distintos departamentos y/o direcciones que posee.

Esta forma obliga a redefinir los equipos de trabajo, reorganizar el accionar y repensar la forma en que se trabajará internamente.

Como base de esta nueva forma de hacer gestión, la coordinación, la cooperación y la comunicación, entre las distintas unidades municipales, se transforman en los ejes fundamentales para el logro de los objetivos.