



**PLAN DE
DESARROLLO
COMUNAL
PLADECO**

**POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO
PLADECO 2014-2018
Ilustre Municipalidad de Talagante**

Septiembre de 2015



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	7
I. VISIÓN COMUNAL	9
1. VISIÓN	10
1.1 Antecedentes:	10
Imagen N°1: Sueños Focus Group Concejales, Talagante 2015	10
Imagen N°2: Sueños Focus Group Directores Talagante 2015	11
Imagen N°3: Sueños Grupos Focales Temáticos, Talagante 2015	11
Imagen N°4: Sueños Cabildos Territoriales, Talagante 2015.....	12
Imagen N°5: Sueños Funcionarios Municipales, Talagante 2015	13
1.2 Visión Comunal PLADECO 2014-2018	14
Imagen N°6: Sueños Generales, Talagante 2015	14
2. CONFORMACIÓN DE POLÍTICAS COMUNALES.....	16
2.1 Metodología para la elaboración de las políticas	16
II. POLÍTICAS COMUNALES	18
1. POLITICAS PARA EL DESARROLLO SOCIAL.....	19
1.1 POLITICA DE SEGURIDAD CIUDADANA	20
1.1.1 Introducción:.....	20
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 2014-2018 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 2014-2018 Política de Seguridad Ciudadana	34
1.2 POLITICA DE EDUCACIÓN	38
1.2.1 Introducción:.....	38
1.2.2 Objetivos Estratégicos:	40
1.2.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:.....	41
1.2.4 Planes, Programas y Proyectos:.....	43
Cuadro N°4: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Educación	43
1.2.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:	47
Cuadro N°5: Lineamientos estratégicos Política de Educación.	49
Cuadro N°6: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Educación.	52
1.3 POLITICA DE SALUD	56
1.3.1 Introducción:.....	56
1.3.2 Objetivos Estratégicos:	58
1.3.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:.....	59
1.3.4 Planes, Programas y Proyectos:.....	60
Cuadro N°7: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Salud	60

1.3.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:	63
Cuadro N°8: Lineamientos estratégicos Política de Salud.	66
Cuadro N°9: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Salud.....	69
1.4 POLITICA DE DEPORTES	75
1.4.1 Introducción:.....	75
1.4.2 Objetivos Estratégicos:	77
1.4.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:.....	78
1.4.4 Planes, Programas y Proyectos:.....	79
Cuadro N°10: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Deportes	79
1.4.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:	81
Cuadro N°11: Lineamientos estratégicos Política de Deportes.	83
Cuadro N°12: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Deportes.....	86
1.5 POLITICA DE DESARROLLO SOCIAL	90
1.5.1 Introducción:.....	90
1.5.2 Objetivos Estratégicos:	93
1.5.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:.....	94
1.5.4 Planes, Programas y Proyectos:.....	95
Cuadro N°13: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Desarrollo Social	95
1.5.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:	97
Cuadro N°14: Lineamientos estratégicos Política de Desarrollo Social.	99
Cuadro N°15: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Desarrollo Social.....	101
1.6 POLITICA DE DESARROLLO COMUNITARIO.....	104
1.6.1 Introducción:.....	104
1.6.2 Objetivos Estratégicos:	106
1.6.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:.....	107
1.6.4 Planes, Programas y Proyectos:.....	108
Cuadro N°16: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Desarrollo Comunitario.....	108
1.6.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:	110
Cuadro N°17: Lineamientos estratégicos Política de Desarrollo Comunitario.	112
Cuadro N°18: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Desarrollo Comunitario.....	114
1.7 POLITICA DE CULTURA.....	118
1.7.1 Introducción:.....	118
1.7.2 Objetivos Estratégicos:	120
1.7.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:.....	121
1.7.4 Planes, Programas y Proyectos:.....	122
Cuadro N°19: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Cultura	122
1.7.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:	124
Cuadro N°20: Lineamientos estratégicos Política de Cultura.	126
Cuadro N°21: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Cultura.....	129
2. POLÍTICAS PARA LA INCLUSIÓN	134
2.1 POLITICA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD	135
2.1.1 Introducción:.....	135
2.1.2 Objetivos Estratégicos:	137

2.1.3	Lineamientos Estratégicos de Acción:.....	138
2.1.4	Planes, Programas y Proyectos:.....	139
	Cuadro N°22: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Personas con Discapacidad ...	139
2.1.5	Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:	141
	Cuadro N°23: Lineamientos estratégicos Política de Personas con discapacidad.....	143
	Cuadro N°24: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Calidad de Atención y Comunicaciones.	145
2.2	POLITICA DE LA MUJER	149
2.2.1	Introducción:.....	149
2.2.2	Objetivos Estratégicos:	152
2.2.3	Lineamientos Estratégicos de Acción:.....	153
2.2.4	Planes, Programas y Proyectos:.....	154
	Cuadro N°25: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de La Mujer	154
2.2.5	Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:	156
	Cuadro N°26: Lineamientos estratégicos Política de la Mujer.	158
	Cuadro N°27: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de la Mujer.	160
2.3	POLITICA DE INFANCIA Y JUVENTUD.....	163
2.3.1	Introducción:.....	163
2.3.2	Objetivos Estratégicos:	168
2.3.3	Lineamientos Estratégicos de Acción:.....	169
2.3.4	Planes, Programas y Proyectos:.....	170
	Cuadro N°28: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Infancia y Juventud.	170
2.3.5	Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:	172
	Cuadro N°29: Lineamientos estratégicos Política de Niñez y Juventud.	174
	Cuadro N°30 Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Niñez y Juventud.	177
2.4	POLITICA DEL ADULTO MAYOR.....	181
2.4.1	Introducción:.....	181
2.4.2	Objetivos Estratégicos:	183
2.4.3	Lineamientos Estratégicos de Acción:.....	184
2.4.4	Planes, Programas y Proyectos:.....	185
	Cuadro N°31: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Adulto Mayor	185
2.4.5	Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:	187
	Cuadro N°32: Lineamientos estratégicos Política de Adulto Mayor.	189
	Cuadro N°33: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Adulto Mayor.	191
3.	POLITICAS PARA EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL	195
3.1	POLITICA DE DESARROLLO URBANO.....	196
3.1.1	Introducción:.....	196
3.1.2	Objetivos Estratégicos:	199
3.1.3	Lineamientos Estratégicos de Acción:.....	200
3.1.4	Planes, Programas y Proyectos:.....	202
	Cuadro N°34: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Desarrollo Urbano.....	202
3.1.5	Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:	205
	Cuadro N°35: Lineamientos estratégicos Política de Desarrollo Urbano.	207

Cuadro N°36: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Desarrollo Urbano.....	210
3.2 POLITICA DE VIVIENDA	217
3.2.1 <i>Introducción:</i>	217
3.3.2 <i>Objetivos Estratégicos:</i>	219
3.2.3 <i>Lineamientos Estratégicos de Acción:</i>	220
3.2.4 <i>Planes, Programas y Proyectos:</i>	221
Cuadro N°37: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Vivienda Social	221
3.2.5 <i>Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:</i>	223
Cuadro N°38: Lineamientos estratégicos Política de Vivienda.....	225
Cuadro N°39: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Vivienda.....	228
4. POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO	232
4.1 POLITICA DE DESARROLLO ECONÓMICO	233
4.1.1 <i>Introducción:</i>	233
4.1.2 <i>Objetivos Estratégicos:</i>	238
4.1.3 <i>Lineamientos Estratégicos de Acción:</i>	239
4.1.4 <i>Planes, Programas y Proyectos:</i>	241
Cuadro N°40: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Desarrollo Económico	241
4.1.5 <i>Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:</i>	244
Cuadro N°41: Lineamientos estratégicos Política de Desarrollo Económico	246
Cuadro N°42: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Desarrollo Económico.	249
4.2 POLITICA DE TURISMO.....	254
4.2.1 <i>Introducción</i>	254
4.2.2 <i>Objetivos Estratégicos</i>	256
4.2.3 <i>Lineamientos Estratégicos de Acción</i>	257
4.2.4 <i>Planes, Programas y Proyectos</i>	258
Cuadro N°43: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Turismo	258
4.2.5 <i>Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos</i>	260
Cuadro N°44: Lineamientos Estratégicos Política de Turismo.....	262
Cuadro N°45: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Desarrollo Económico.	264
5. POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL.....	267
5.1 POLITICA DE TRANSPARENCIA	268
5.1.1 <i>Introducción:</i>	268
5.1.2 <i>Objetivos Estratégicos:</i>	270
5.1.3 <i>Lineamientos Estratégicos de Acción:</i>	271
5.1.4 <i>Planes, Programas y Proyectos:</i>	272
Cuadro N°46: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Transparencia.....	272
5.1.5 <i>Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:</i>	274
Cuadro N°47: Lineamientos estratégicos Política de Transparencia.	276
Cuadro N°48: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Transparencia.....	279
5.2 POLITICA DE CALIDAD DE ATENCIÓN Y COMUNICACIONES	283
5.2.1 <i>Introducción:</i>	283
5.2.2 <i>Objetivos Estratégicos:</i>	286

5.2.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:.....	287
5.1.4 Planes, Programas y Proyectos:.....	288
Cuadro N°49: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Calidad de la Atención y Comunicaciones	288
5.1.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:	291
Cuadro N°50: Lineamientos estratégicos Política de Comunicaciones.	293
Cuadro N°51: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Calidad de Atención y Comunicaciones.	296
CONCLUSIONES	301

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 2014-2018, de la Ilustre Municipalidad de Talagante.

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 Talagante (comunidad, 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 como les gustaría que fuera la Comuna de Talagante en el futuro, se sintetiza en las siguientes nubes de palabras:

Imagen N°1: Sueños Focus Group Concejales, Talagante 2015



Fuente: Elaboración Propia, Equipo Consultor PLADECO Talagante 2014-2018

Los principales anhelos que tienen los Concejales dicen relación con una **mejor conectividad**, **una comuna que no pierda su identidad**, **más infraestructura recreativa** y **con mayores fuentes laborales**, entre otros.

Imagen N°2: Sueños Focus Group Directores Talagante 2015



Fuente: Elaboración Propia, Equipo Consultor PLADECO Talagante 2014-2018

Los principales anhelos expresados por directores y directoras dicen relación con **mejor transporte**; **mejor conectividad**; **una comuna sustentable** y con **gente que pueda educarse y desarrollarse**, entre otros.

Imagen N°3: Sueños Grupos Focales Temáticos, Talagante 2015



Fuente: Elaboración Propia, Equipo Consultor PLADECO Talagante 2014-2018

Los principales anhelos que tiene la comunidad dice relación con una comuna descongestionada, con **mejores calles**, **mejor transporte**, **sin malos olores**, con

mayores fuentes laborales, con una atención en salud personalizada y expedita, una comunidad que participa, entre otros.

Imagen N°4: Sueños Cabildos Territoriales, Talagante 2015



Fuente: Elaboración Propia, Equipo Consultor PLADECO Talagante 2014-2018

Los principales anhelos que tiene la comunidad dice relación con **más seguridad**, con **más áreas verdes**, **mejor infraestructura vial**, con **mejor dotación policial** y con **mejor locomoción**, entre otros.

Imagen N°5: Sueños Funcionarios Municipales, Talagante 2015



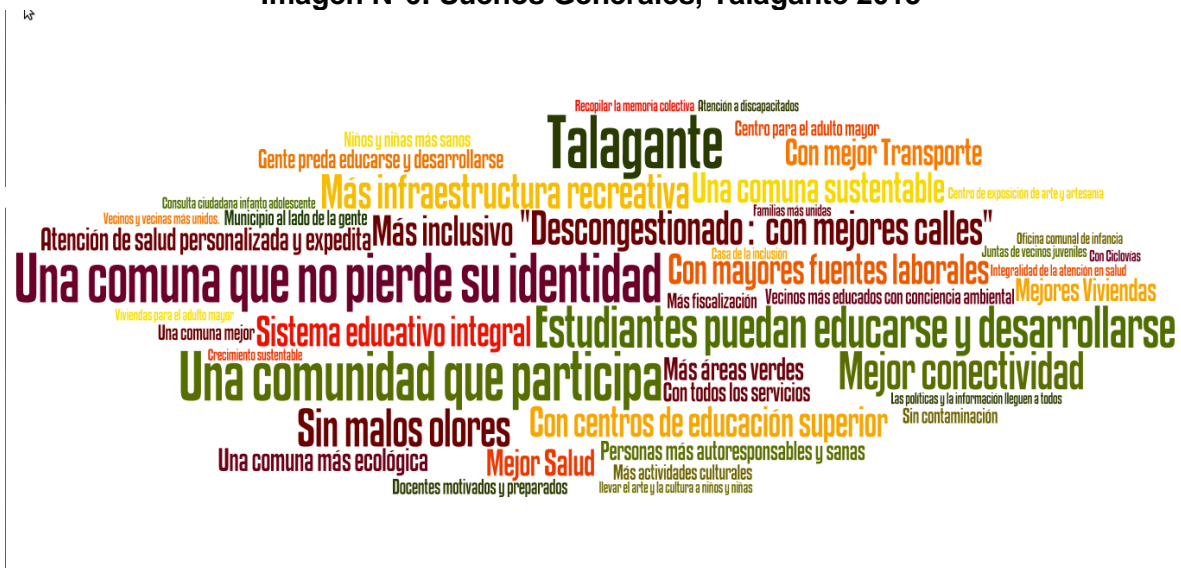
Fuente: Elaboración Propia, Equipo Consultor PLADECO Talagante 2014-2018

Los principales anhelos expresados por funcionarios y funcionarias dicen relación con una **comuna con identidad**, con **calles descongestionada**, **mejor infraestructura ciudadana**, con **más áreas verdes** y con **más fiscalización**, entre otros.

1.2 Visión Comunal PLADECO 2014-2018

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 general que sintetizara todo el proceso y así permitiera construir la visión comunal para el PLADECO 2014-2018 de la Ilustre Municipalidad de Talagante, la cual arrojo el siguiente resultado:

Imagen N°6: Sueños Generales, Talagante 2015



Fuente: Elaboración Propia, Equipo Consultor PLADECO Talagante 2014-2018

La Imagen N°6 nos presenta, a modo de resumen temático, los principales sueños que manifestaron los habitantes de la comuna a través de su participación en todas las actividades participativas realizadas en la comuna, entre estos principales anhelos y deseos se encuentran: una comuna que no pierde su identidad, una comunidad que participa, estudiantes que puedan educarse y desarrollarse, descongestionado; seguido por, sin malos olores, con mejor conectividad, mejor salud, más inclusivo y con mayores fuentes laborales, entre otros.

Es así como la visión para el PLADECO 2014-2018, se plantea de la siguiente manera:

Ser una comuna limpia, con áreas verdes y una infraestructura pública de alta calidad, siempre en la búsqueda del desarrollo sustentable. Altamente participativa, orientada al desarrollo y cercana a las personas.

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 Subsecretaría 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 Talagante 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 de un alza en 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 Talagante"

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 conformó 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 control de programa "barrio seguro", como asimismo, la falta de confianza que genera en la población que los programas de distribución de iluminación pública no son lo suficientemente fiscalizados y resultan ineficientes para otorgar espacios urbanos colectivos de calidad en materia de seguridad. El escaso involucramiento de la comunidad en las acciones que se promueven desde la gestión municipal tiene que ver con que no se han logrado comunicar efectivamente las políticas existentes en esta materia. Cobra importancia el trabajo conjunto con los vecinos, sin embargo, se visualiza una disminución de la participación de dirigentes y vecinos.

Esta preocupante percepción genera la disminución del uso de los espacios públicos, como asimismo, el debilitamiento de los lazos entre vecinos y vecinas. En forma paralela, causa base genera un escaso conocimiento de los planes de seguridad por parte de los vecinos y vecinas, y, derivado de ello, una escasa comprensión por parte de estos respecto al rol del municipio en materia de seguridad, es decir, se espera que el municipio de solución, en forma inmediata, a todos los problemas.

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 a la presencia de un grado significativo de individualismo y de una escasa conciencia en la comunidad y otros actores respecto de su rol en co-producción de seguridad ciudadana, con la idea de que su seguridad depende de otros. Ello se vincula a una escasa organización de la comunidad.

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, aunados con la exposición intensiva a la información entregada por los medios de comunicación y redes sociales influyen 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, como a sí mismo, una percepción de aumento de casos de violencia intrafamiliar en las poblaciones de la comuna de Talagante.

1.1.2 Objetivos Estratégicos:

Objetivo General:

Mejorar la percepción y ambiente de seguridad en la población, a través de la participación comunitaria, mediante un Plan Participativo de Seguridad Pública 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 Pública Comunal
- ✓ Fortalecer la Participación Comunitaria potenciando las capacidades organizativas en relación a sus problemáticas.
- ✓ Crear metodología de Intervención integral en temas de Seguridad Pública.
- ✓ 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 2014-2018 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 Urbano	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.
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 Público 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 Política de Seguridad Pública”	Implementar estrategias comunicacionales 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 Talagante, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, 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 lógico¹ 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 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 2014, 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 municipal², 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 de participación activa de la comunidad en la solución de sus problemáticas de seguridad ciudadana.	Indicar la eficacia de la gestión municipal de la 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 Pública.	
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 índices de victimización.
2. Porcentaje de logro en la coordinación e implementación de estrategias para la prevención y 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 diagnóstico comunal, base de datos y sistematización de información, promoviendo la difusión y campañas informativas de la Política de Seguridad Pública.	
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 2014** (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 2014 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 2014. 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 seguir³.

Cuadro N°3: Indicadores de Gestión 2014-2018 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).	$[(N^{\circ} \text{ casos derivados por problemas de seguridad ciudadana a redes de apoyo y protección en momento a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	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 2014	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.	$[(N^{\circ} \text{ de estudiantes que participan en talleres de prevención en momento a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	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 2014.	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.	$[(N^{\circ} \text{ de proyectos o sistematizaciones de programas postulados para financiamiento o concursos de buenas prácticas} * 100) / \text{Valor actual}] - 100.$	Base de datos Dirección de Seguridad Ciudadana. – SECPLA	Seguridad Ciudadana SECPLA	Recursos gestionados para fomento de la seguridad ciudadana durante 2014	Define Seguridad Ciudadana – SECPLA
b) Lineamiento estratégico: Prevención situacional y comunitaria					

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

1. Porcentaje de avance en las obras de instalación de sistemas de alarmas comunitarias.	$(N^{\circ} \text{ de alarmas instaladas en hogares de barrios, en momento a contrastar / Meta}) * 100$	Registros y bases de datos de la Dirección de Seguridad Ciudadana	Seguridad Ciudadana.	No aplica.	Define Seguridad Ciudadana
2. Porcentaje de incremento en las instancias de participación activa de la comunidad en la solución de sus problemáticas de seguridad ciudadana.	$\{[(N^{\circ} \text{ de sesiones y resoluciones del Consejo Comunal de Seguridad ciudadana} * 100) / \text{Valor actual}] - 100\} + \{[(N^{\circ} \text{ de actividades de mediación comunitaria gestionadas con la comunidad} * 100) / \text{Valor actual}] - 100\} / 2$	Base de datos y registros de la Dirección de Seguridad Ciudadana.	Seguridad Ciudadana - DIDECO	N° de sesiones del Consejo Comunal de Seguridad ciudadana, y N° de actividades de mediación comunitaria desarrolladas durante 2014	Define Seguridad Ciudadana
3. Porcentaje de incremento en Recursos materiales y humanos invertidos en el desarrollo de estrategias de prevención situacional comunitaria (EPSC)	$[(\text{Valor de Recursos utilizados en PSC en momento a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Rendición presupuestaria DSC	Seguridad Ciudadana	Valor de Recursos utilizados en PSC durante 2014	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.	$\{[(\text{Índice de victimización del período a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100\} + \{[(\text{Índice de victimización del período a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100\} / 2$	Índices de victimización y percepción frente al delito Encuesta ENUSC	Seguridad Ciudadana.	Índice de victimización 2014 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 control del	$\{[(\text{Número de estrategias coordinadas durante 2014 / Meta}) * 100] + [(\text{Número de$	Base de datos Dirección de Seguridad Ciudadana.	Seguridad Ciudadana.	N° de estrategias, Organizaciones comunitarias	Define Seguridad Ciudadana

delito.	organizaciones coordinadas durante 2014 / Meta) * 100] + [[Número de dirigentes integrados durante 2014 / Meta) * 100]] / 3			y Dirigentes, coordinados durante 2014	
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 política de seguridad ciudadana en medios de difusión local durante 2014	Define Seguridad Ciudadana .
2. Porcentaje de avance en el desarrollo de talleres formativos comunitarios	{[(Número 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 2014	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 - SECPLA	Recursos invertidos en CDSP durante 2014	Define Seguridad Ciudadana – SECPLA

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 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:

El proyecto de educación municipal de la comuna de Talagante, recoge los lineamientos de la política comunal, cuyo eje central es que la escuela se constituye en el espacio de formación integral y aprendizaje de todos y todas los niños y jóvenes, como centro del proyecto educativo. Mejorar la calidad de la educación que reciben los estudiantes de los jardines infantiles, escuelas y liceos municipales de la comuna, es el principal desafío de equidad que asume la CORPOTAL, considerando que la educación se constituye en una oportunidad para corregir las desigualdades sociales y promover la movilidad social⁴.

La Municipalidad de Talagante, sumándose al proceso de transformación de la educación en Chile, ha incorporado el valor de la integración, para que todos los estudiantes de la comuna tengan la oportunidad de tener acceso a este “bien social-cultural” que genera movilidad social y favorece condiciones de igualdad entre las personas.

Este valor se materializó en el modelo de educación inclusiva, un modelo curricular abierto, fundado en el compromiso de la comunidad escolar, de asegurar aprendizaje para todo el alumnado, respetando la diversidad, según las condiciones de cada uno de los niños y jóvenes.

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 2014-2018, donde se visualiza como problema 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.

En relación con el primer factor -la gestión municipal- presenta una primera rama causal interna, que señala la baja coordinación de la corporación con otras direcciones municipales, otro factor relevante en esta misma línea es la insuficiente revisión y

⁴ PADEM 2015, Ilustre Municipalidad de Talagante

adecuación de los proyectos educativos, lo que conlleva a una oferta técnica profesional poco apropiada a las necesidades actuales y una emigración de los alumnos a establecimientos de otras comunas y particulares subvencionados.

Otra línea de causales y efectos internos 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. 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 Talagante ha hecho significativos esfuerzos a lo largo del tiempo en mejorar sus indicadores y ha logrado posicionarse con un colegio de excelencia académica (Colegio Bicentenario), 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 Talagante y sus alrededores, buscando 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 Talagante.
- ✓ 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 Acción⁵:

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

a) Área 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) 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).

⁵ PADEM 2015, Ilustre Municipalidad de Talagante.

c) Liderazgo Escolar:

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) 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 2014-2018 Política de Educación

a) Lineamiento estratégico: Área curricular	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Plan anual de las Unidades Técnico Pedagógicas.	Planificar el trabajo anual de todas las unidades técnicas pedagógicas de los colegios municipales de la comuna.
2. Ampliación del Programa de Integración escolar.	Aumentar la cobertura del trabajo que ya se viene realizando en el ámbito de la integración e inclusión de alumnos con diversas capacidades.
3. Implementación de un proceso de acompañamiento docente, desde jefaturas técnicas con lineamientos comunales.	Tiene por objetivo realizar un proceso de seguimiento y retroalimentación continua, por parte de las jefaturas hacia los docentes.
4. Fortalecimiento del clima de aula, como elemento clave del proceso de enseñanza aprendizaje: - Acompañamiento docente que realizan jefes técnicos. - Programa HPV: estrategias en aula y auto cuidado docente.	Fortalecer los lazos entre jefaturas, docentes y alumnos, a través de un proceso de acompañamiento docente y estrategias en el aula.
5. Definición de un apoyo social para jardines infantiles: orientación, postulación niños y niñas y gestión de redes.	Mejorar el sistema de apoyo social realizado a los jardines infantiles, tanto en los aspectos de orientación y gestión de redes.
b) Lineamiento Estratégico: Área convivencia escolar	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Implementación de Programa de	Tiene por objetivo mejorar los mecanismos de

Orientación para los niveles de enseñanza básica y media.	orientación psicopedagógico y social que actualmente se les entrega a los alumnos.
2. Implementación de talleres extraescolares en cada establecimiento.	Generar programas de mejoramiento continuo de la calidad de vida de sus alumnos, a través de una serie de talleres, realizados en conjunto con las distintas direcciones municipales (Salud, Deportes, Cultura, etc.)
3. Programas de invierno y verano.	Tiene por objetivo mantener la rutina del estudio en vacaciones, además de nivelar el proceso de aprendizaje de los alumnos, entregado durante el año.
4. Integración de estudiantes a Orquesta Sinfónica Infanto Juvenil.	Lograr aumentar la cantidad de jóvenes interesados en participar de la orquesta, a través de la ampliación de la cobertura y motivación para los alumnos.
5. Participación en Juegos deportivos escolares.	Fomentar una serie de valores en los alumnos a través del deporte y la sana competencia y ojala a través de estas actividades también se pueda fomentar el deporte de alto rendimiento, este trabajo será realizado en conjunto con el Departamento de Deportes.
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 Cultural.
7. Centros de Estudiantes y de Padres y apoderados en funcionamiento.	Mantener organizados a todos los actores relevantes que intervienen en el proceso educativo de los alumnos.
8. Actualización de lineamientos en	Adecuar los lineamientos de convivencia

convivencia escolar desde nivel central.	escolar a las necesidades actuales.
9. Conformación de red de encargados de convivencia.	Generar una red de encargados idóneos, responsables de velar por la correcta convivencia escolar
c) Lineamiento Estratégico: Liderazgo escolar.	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Actualización de Proyectos Educativos Institucionales (PEI).	Mejorar y readecuar a las necesidades actuales los proyectos educativos institucionales.
2. Focalización en retención escolar.	Lograr disminuir la tasa de deserción escolar, de matrículas y de asistencia, a través de una serie de estrategias de información y motivación a los alumnos y sus familias.
3. Plan de Directores CORPOTAL.	Generar una planificación anual para los directores de todos los establecimientos, con el objetivo de organizar la labor que realizan y mejorar los procedimientos de gestión al interior de éstos.
4. Generación de espacios de intercambio de experiencias de dirección, entre directivos CORPOTAL.	Retroalimentar la información, labor, procedimientos que tienen los establecimientos con la CORPOTAL. A través de un mecanismo de intercambio de experiencias por parte de los directores.
5. Plan de acompañamiento a directores.	Tiene por objetivo realizar un proceso de seguimiento y retroalimentación continua, por parte de la Corporación, hacia los directores.
6. Elaboración, seguimiento y monitoreo de Planes de Mejoramiento Educativo por establecimiento.	Monitorear los planes de mejoramiento educativo, mediante un mecanismo de seguimiento de medición de indicadores de gestión.
d) Lineamiento estratégico: Recursos	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo

<p>1. Mejoramiento del Sistema de adquisiciones de la Corporación.</p>	<p>Mejorar el sistema de adquisiciones que posee actualmente la Corporación, a través de un proceso de planificación en la gestión de abastecimiento y monitoreo de éstos.</p>
<p>2. Elaboración de manuales y protocolos para la normalización y control de la gestión de recursos en la Corporación (Manual de compras, contrataciones/licitaciones y control).</p>	<p>Realizar una serie de Manuales de Gestión para el mejorar del funcionamiento de la Corporación.</p>
<p>3. Regularización de establecimientos educacionales para el cumplimiento de normativa vigente. Mejoramiento de espacios.</p>	<p>Adecuar y mejorar la infraestructura de los establecimientos con el objetivo de cumplir a cabalidad con la normativa vigente.</p>

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 Talagante, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, 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 lógico⁶ 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

⁶ 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 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 2014, 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 municipal⁷, 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.

⁷Killian 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) Área 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) 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 N° de actores escolares (estudiantes, apoderados y comunidad) que participan en la construcción de Proyectos educativos y programas técnico pedagógicos.	Indicar la eficacia de la política educativa en la construcción 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 Escolar	
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 N° 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 desafíos institucionales.	Indicar la eficiencia de la gestión educativa en función de los logros alcanzados en los diversos desafíos institucionales.
d) 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 ejecución 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 2014** (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 2014 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 2014. 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 seguir⁸.

Cuadro N°6: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Educación.

a) Lineamiento estratégico: Área 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.	$[(\text{Desempeños Logrados en asignaturas en período a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Calificaciones generales de estudiantes	Corporación de Educación.	Calificaciones generales de los estudiantes alcanzadas durante 2014	Define Corporación de Educación
2. Porcentaje de disminución de las situaciones de NNA estudiantes víctimas de Bulling o situaciones de violencia en la escuela.	$[(\text{N}^\circ \text{ de NNA expuestos a situaciones de violencia y Bulling escolar en establecimientos de la comuna} * 100) / \text{Valor Actual}] - 100$	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 2014	Define Corporación de Educación
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en Mejoramiento de la calidad educativa (MCE)	$[(\text{Valor de Recursos utilizados en MC y CE en momento a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Rendición presupuestaria Departamento de Educación.	Corporación de Educación	Valor de Recursos utilizados en MC y CE durante 2014	Define Corporación de Educación

⁸ La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = “multiplicado por”; / = “dividido por”; [()] Paréntesis en fórmulas.

b) Lineamiento estratégico: 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.	$(\text{Número de establecimientos que cuentan con Manuales de convivencia construidos en forma participativa} / \text{Total de establecimientos}) * 100$	Manuales de convivencia de establecimientos educacionales	Corporación de Educación	Porcentaje de establecimientos que cuentan con Manuales de convivencia construidos en forma participativa en 2014	Define Corporación de Educación
2. Porcentaje de incremento en N° de Trabajadores de la educación capacitados en SEP	$[(\text{N}^\circ \text{ de trabajadores capacitados en SEP hasta el Período a contrastar} * 100) / \text{valor actual}] - 100$	Registros de asistencia a talleres y jornadas de capacitación	Corporación de Educación	N° de trabajadores de la educación capacitados en SEP hasta 2014	Define Corporación de Educación
3. Porcentaje de incremento en recursos humanos y materiales invertidos por el municipio en mejora de las condiciones para los desafíos institucionales.	$[(\text{Valor de recursos materiales y humanos invertidos en período a contrastar} * 100) / \text{valor actual}] - 100$	registro y rendición presupuestaria Dirección de educación	Corporación de Educación	Valor de recursos materiales y humanos invertidos durante 2014	Define Corporación de Educación
c) Lineamiento estratégico: Liderazgo Escolar					
1. Porcentaje de incremento en N° de actores escolares (estudiantes, apoderados y comunidad) que participan en la construcción de Proyectos educativos y programas técnico pedagógicos.	$[(\text{Número de actores escolares, no docentes integrados a CPPE y PTP} * 100) / \text{Valor Actual}] - 100$	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 2014	Define Corporación de Educación
2. Porcentaje de docentes y funcionarios del sistema educativo capacitados en	$(\text{Número de Docentes y funcionarios capacitados} / \text{Número de docentes y})$	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 2014	
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: 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 2014	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 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 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 Talagante, 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.

Centros de salud como el COSAM y el Módulo de Salud Oral escolar también orientan sus servicios en la calidad de la atención, en la resolutividad sin tener como centro las orientaciones del modelo de salud familiar.

Es importante también mencionar, que la función social y el rol de servicios que entrega el área de salud se ve favorecida por contar con diferentes socios estratégicos públicos y privados que participan activamente en el desarrollo de acciones que nos permiten alcanzar los objetivos que nos planteamos en nuestros planes de trabajo⁹.

El Anteproyecto del Plan de Salud Comunal 2014, contiene Objetivos y Estrategias Sanitarias las que serán complementadas con la elaboración del Informe de Políticas del PLADECO 2014-2018.

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 y envejecimiento de la población comunal.

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. Esto genera como efecto una serie de problemáticas como un déficit de

⁹ Informe de Salud 2013, Ilustre Municipalidad de Talagante.

médicos en la salud municipal, un consultorio existente con sobre demanda de población beneficiaria, por otra parte un aumento de los niveles de embarazo, adolescente en los niveles de obesidad y en el envejecimiento progresivo, esto lleva consigo a un empeoramiento de las condiciones de salud de las personas y finalmente a una prevalencia de problemas de salud de la población.

En el ámbito externo tenemos un sistema nacional de salud nacional que no se adaptan a las realidades comunales, lo que provoca condicionantes socioculturales negativas para una vida sana y poca responsabilidad de los vecinos respecto a su autocuidado y prevención y a una población que no accede a los exámenes preventivos de salud. Otra rama causal externa tiene que ver con la dotación de recursos de salud pública nacional que es insuficiente, lo que provoca un déficit de médicos generales y de familia y esto lleva a una imposibilidad de competir con el sistema privado. Todos estos factores acarrearán efectos como un aumento en el uso de la red privada de salud, oferta del sector público poco atractiva para los médicos y una alta rotación de personal, de médicos.

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

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, de alta calidad, mediante un trabajo intersectorial, promoviendo un estilo de vida saludable, potenciando la participación activa de líderes comunitarios y aumentando su cobertura en atención.

b) Objetivos específicos

- ✓ 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 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.
- ✓ Construcción de nuevas dependencias de esterilización y una nueva sala de rehabilitación integral.
- ✓ 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) Planes de cuidado por grupos de Salud

Establecer un diagnóstico de salud para cada grupo considerado, con el fin de detectar tendencias generales y grupos que presenten dolencias o condiciones de salud que los conviertan en prioritarios.

e) 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 2014-2018 Política de Salud

a) Lineamiento estratégico: Focalización en los problemas locales de Salud	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa de la Mujer	Desarrollar políticas hacia la mujer en Control Prenatal, Control Puerperio, Control Regulación de la fecundidad, Consejería en salud sexual y reproductiva, Control Ginecológico Preventivo, Educación Grupal, Consulta Morbilidad Obstétrica, Consulta Morbilidad Ginecológica y Consulta nutricional
2. Programa Infantil	Disminuir el rezago en la población infantil. Disminuir la prevalencia de obesidad infanto-juvenil.
3. Programa del Adolescente	Realizar y aumentar cobertura del examen de salud integral del adolescente
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

	<p>la gestión y la atención.</p> <p>Desarrollo permanente de las competencias del capital humano.</p>
3. Programa de seguridad del usuario	Mejorar el conocimiento en relación con la seguridad del paciente, por medio de la aproximación a la magnitud trascendencia e impacto de los eventos adversos y el análisis de las características de los pacientes y la asistencia que se asocia a la aparición de eventos adversos evitables
4. Programa de capacitación a funcionarios de la salud municipal en Gerontología.	Implementar capacitación a los funcionarios de la salud municipal en conocimientos de gerontología para la atención de los adultos mayores beneficiarios de los servicios de salud.
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 Prevención 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: Planes de cuidado por grupos de Salud	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Plan de Cuidado Preventivo Salud para Niños, Niñas adolescentes.	Generar nuevos mecanismos preventivos de cuidado de embarazo adolescente, obesidad y drogadicción y alcoholismo en el grupo etáreo de adolescentes de la comuna.
2. Plan de Cuidado Preventivo de Salud para el Adulto Mayor	Generar nuevos mecanismos preventivos de cuidado de los adultos mayores y familias.
e) Lineamiento estratégico: Mejoramiento de Infraestructura	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Proyecto de Mejoramiento de Infraestructura	Implementar Mejoramiento de Infraestructura del CESFAM
2. Proyecto de construcción de Sala de Rehabilitación integral	Implementar y ejecutar proyecto de construcción de Sala de rehabilitación integral para la salud municipal.
3. Proyecto de construcción de Central de Esterilización	Construir la Central de Esterilización en beneficio de la comunidad de Talagante.

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 Talagante, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, 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 lógico¹⁰ 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

¹⁰ Ortégón, 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 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 2014, 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 municipal¹¹, 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.

¹¹Killian 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. Número de funcionarios y funcionarias de la salud municipal capacitados en competencias para la atención de calidad.	Indica la eficacia de la política 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 política 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 de la 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 Talagante.	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. Porcentaje 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) Planes de cuidado por grupos de salud	
Objetivo: Establecer un diagnóstico de salud para cada grupo considerado, con el fin de detectar tendencias generales y grupos que presenten dolencias o condiciones de salud que los conviertan en prioritarios	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de avance en planes de niños, niñas y adolescentes	Indicar la eficacia de la política de salud en la gestión de programas de mejoramiento de problemáticas de salud en grupos específicos de población.
2. Porcentaje de avance en plan del adulto Mayor	Indicar la eficacia de la política de salud en la gestión de estrategias de mejoramiento de problemáticas de salud en grupos específicos de población.
3. Porcentaje de aumento en el Valor de recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en planes para el cuidado de la salud	Indicar la eficiencia de la política de salud, en la priorización de los problemas locales de salud.

de grupos de salud	
e) 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 2014** (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 2014 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 2014. 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 seguir¹².

Cuadro N°9: Indicadores de Gestión 2014-2018 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 Dirección de Salud	Dirección de Salud	Porcentaje de cumplimiento 2014	Define dirección de Salud
2. Porcentaje de incremento en cobertura de mujeres, Niños niñas y adolescentes que	[(Nº de mujeres, niños, niñas y adolescentes que reciben diagnóstico y atención	Registros de atenciones y prestaciones del sistema municipal	Dirección de Salud	Nº de mujeres, niños, niñas y	Define Dirección de Salud

¹² La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = “multiplicado por”; / = “dividido por”; [()] Paréntesis en fórmulas.

reciben servicios de diagnóstico y atención a problemas de salud	a problemas de salud en período a contrastar*100)/valor actual] – 100	de salud		adolescentes que reciben diagnóstico y atención a problemas de salud durante 2014	
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 Dirección de Salud	Dirección de de Salud	Valor de Recursos utilizados en PPLS durante 2014	Define Dirección de Salud
b) Lineamiento estratégico: Bienestar y satisfacción del Usuario					
1. Número de funcionarios y funcionarias de la salud municipal capacitados en competencias para la atención de calidad.	(Número de funcionarios y funcionarias capacitados / Número total de funcionarios y funcionarias) * 100	Registros de asistencia a cursos y certificaciones de capacitación a funcionarios y funcionarias.	Dirección de Salud	Porcentaje de funcionarios y funcionarias capacitados durante 2014	Define Dirección 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	Dirección de Salud	Número de dirigentes y dirigentas capacitados en derechos y deberes ante el sistema municipal de salud, durante 2014	Define Dirección de salud
3. Valor de recursos invertidos por la gestión municipal en capacitación de funcionarios y dirigentes vecinales en temáticas	[(Valor de recursos materiales y humanos invertidos en capacitación de funcionarios y dirigentes vecinales	Rendición presupuestaria de la dirección de salud	Dirección de Salud	Valor de recursos materiales y humanos invertidos en capacitación	Define Dirección de Salud.

de mejoramiento de la atención y derechos y deberes de las y los usuarios.	en período a contrastar *100)/valor actual] – 100			de funcionarios y dirigentes vecinales durante 2014	
--	---	--	--	---	--

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	$[(N^{\circ} \text{ de sesiones de Consejos de Desarrollo} * 100) / \text{valor actual}] - 100$	Actas de reuniones y sesiones de Consejos de Desarrollo de cada centro	Dirección de Salud	Número de sesiones de Consejos de Desarrollo realizadas durante 2014	Define Dirección 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	$\{[(\text{Número de talleres y jornadas de capacitación en estilos de vida saludable} * 100) / \text{Valor Actual}] - 100\} + \{[(\text{Número de asistentes a talleres y jornadas de promoción de estilos de vida saludables} * 100) / \text{valor Actual}] - 100\} / 2$	Actas y registros de las distintas instancias de talleres y jornadas	Dirección de Salud	Talleres y jornadas realizados en escuelas y espacios comunitarios, y Número de asistentes a estos espacios durante 2014	Define dirección de Salud
3. Porcentaje 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	$[(\text{Valor de recursos materiales y humanos invertidos en período a contrastar} * 100) / \text{valor actual}] - 100$	Registros y rendición presupuestaria de la Dirección de Salud	Dirección de Salud	Valor de recursos materiales y humanos invertidos durante 2014	Define Dirección de Salud.

d) Lineamiento estratégico: Planes de cuidado por grupos 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 niños, niñas y	$[(N^{\circ} \text{ de programas intersectoriales: obesidad infantil,}]$	Registros y bases de datos Dirección de Salud	Dirección de salud	N° de Programas correspondi	Define Dirección de Salud

adolescentes	prevención del embarazo adolescente, alcohol y droga en población infantil implementados, en período a contrastar * 100) / valor actual] – 100			entes desarrollados durante 2014	
2. porcentaje de avance en plan del adulto Mayor	[[N° de adultos de 60 años y más diagnosticados y Atendidos en programas de prevención en período a contrastar *100)/ valor actual] – 100	Registros de prestaciones y atenciones de salud de los centros de salud comunales	Dirección de Salud	N° de adultos de 60 años y más diagnosticados y Atendidos en programas de prevención durante 2014	Define Dirección de Salud
3. Porcentaje de aumento en el Valor de recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en planes para el cuidado de la salud de grupos de salud	[(Valor de recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en planes para el cuidado de la salud en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Registros y bases de datos Dirección de Salud	Dirección de salud	Valor de recursos materiales y humanos invertidos en 2014	Define Dirección de Salud
e) 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	Dirección de salud - Dirección de Obras	N° Obras de mejoramiento de centros de salud realizadas durante 2014	Define Dirección de Salud.
2. Porcentaje de avance en construcción de proyectos "sala de Rehabilitación Integral"	{[(Hitos alcanzados en proyecto "sala de Rehabilitación Integral" / hitos totales del	Diseño de ambos proyectos	Dirección de salud y Dirección de	Estado de avance en ambos proyectos a	Define Dirección de Salud

y "Central de Esterilización	proyecto) * 100] + [(Hitos alcanzados en el proyecto Central de esterilización"/ total de histos del proyecto)*100}}/2		Obras	diciembre de 2014	
3. Porcentaje de incremento en recursos invertidos por el municipio en el mejoramiento de la infraestructura de salud a nivel comunal	[(Valor de recursos materiales y humanos invertidos en mejoramiento de la infraestructura de salud en período a evaluar*100) / Valor Actual] – 100	Rendición presupuestaria de la Dirección de Salud	Dirección de Salud	Valor de recursos materiales y humanos invertidos en mejoramiento de la infraestructura de salud durante 2014.	Define dirección de salud.

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 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, sumado a la escasa infraestructura que permita desarrollar una política Deportiva, dirigida hacia los niños y niñas, jóvenes, hombres y mujeres, adulto mayor, discapacitados etc.

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 2014-2018, 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.

En cuanto a la primera línea de análisis interno, una de las causas está vinculada a los recursos, específicamente a la insuficiencia de recursos financieros para mantenimiento y mejoramiento de la infraestructura deportiva, lo que provoca también una deficiente administración de los recursos para infraestructura y equipamiento deportivo comunal. Por otra parte tenemos una línea que hace referencia a la ausencia de una política deportiva comunal que incorpore este ítem presupuestario, esto conlleva a una desarticulación del trabajo municipal con las organizaciones deportivas, lo que finalmente influye en la causal

interna de 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 Infraestructura insuficiente para la diversidad de oferta deportiva, como así mismo, 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 la Comuna de Talagante, a través de un modelo de gestión deportivo integrado, que incite y estimule la práctica de actividad física y deporte, a partir de una alianza de corresponsabilidad con los vecinos, privados y organizaciones deportivas comunales.

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) Difusión de Actividades y Política Comunal de Deportes

Difundir Planes, Programas y Proyectos de la Política del Deporte Comunal. Logrando un mayor conocimiento de la comunidad respecto a las actividades, espacios y formas de integración que la comuna pone a su disposición.

d) 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 público – privadas.

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 2014-2018 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 Templada, 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.
2. 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 10 canchas deportivas, de acuerdo al diagnóstico realizado por la Subdirección de Deportes. Comprende renovar el cierre perimetral, iluminación, capa asfáltica o pasto sintético, implementación de arcos, tableros y el equipamiento necesario.
3. 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.
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.
c) Lineamiento estratégico: Difusión de Actividades y Política Comunal de Deportes.	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Proyecto de Fomento de Difusión y comunicación de la Política de Deportes Comunal	Difundir Plan de política de deportes dirigido hacia toda la comuna.
d) 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 Talagante.	Administrar los recursos existentes para la promoción del deporte de manera más eficiente y efectiva.

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 Talagante, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, 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 lógico¹³ 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

¹³ 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 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 2014, 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 municipal¹⁴, 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.

¹⁴Killian 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) Construcción y Mejoramiento de la Infraestructura Deportiva	
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) Difusión de Actividades y Política Comunal de Deportes	
Objetivo: Difundir Planes, Programas y Proyectos de la Política del Deporte Comunal. Logrando un mayor conocimiento de la comunidad respecto a las actividades, espacios y formas de integración que la comuna pone a su disposición.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de incremento en información de contenido deportivo en medios de comunicación comunales.	Indicar la eficacia de la política de deportes en la utilización de los recursos comunales para la difusión y fomento de la actividad deportiva.
2. Porcentaje de apoderados, docentes y estudiantes integrados a la difusión de las actividades deportivas.	Indicar la eficacia de la política de deportes en la generación de redes de apoyo al fomento de la actividad deportiva.
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en difusión de actividades deportivas diversas.	Indicar la eficiencia de la política de deportes respecto de la difusión de su política y actividades consecuentes en materia deportiva.
d) 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.

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 2014** (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 2014 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 2014. 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 seguir¹⁵.

¹⁵ 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 2014-2018 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.	$[(N^{\circ} \text{ de Espacios deportivos recuperados en período a contrastar } *100) / \text{valor actual}] - 100]$	Registro DP – DOM	Departamento de Deportes (DP) – Dirección de obras municipales	N° de Espacios deportivos recuperados durante 2014	Definen DP – DOM
2. Porcentaje de incremento en construcción de infraestructura deportiva.	$[(N^{\circ} \text{ de Espacios deportivos construidos, en período a contrastar } *100) / \text{valor actual}] - 100]$	Registro DP – DOM	Departamento de Deportes (DP) – Dirección de obras municipales	N° de Espacios deportivos construidos durante 2014	Definen DP – DOM
3. Porcentaje de aumento en la gestión de recursos externos públicos y privados para financiar Infraestructura Deportiva.	$[(\text{Valor de recursos gestionados en período a contrastar } *100) / \text{valor actual}] - 100$	Registro DP – SECPLA.	SECPLA - Departamento de Deportes (DP)	Valor de recursos para tales actividades gestionados durante 2014	Define SECPLA - DP
b) Lineamiento estratégico: Promoción y Desarrollo del Deporte					
1. Porcentaje de incremento en actualización de organizaciones y clubes deportivos vigentes.	$[(N^{\circ} \text{ de actualizaciones } *100) / \text{valor actual}] - 100]$	Registros y Base de datos DP – DIDECO	Departamento de Deportes (DP) - DIDECO	N° de actualizaciones en 2014	Define DP – DIDECO
2. Porcentaje de aumento en Campeonatos y Eventos Deportivos masivos.	$\{[(N^{\circ} \text{ Campeonatos y/o encuentros deportivos realizados, en período a contrastar } *100) / \text{valor actual}] - 100\} + \{[(N^{\circ} \text{ de eventos deportivos masivos realizados en período a contrastar } *100) / \text{valor actual}] - 100\} / 2$	Registro DP – DE.	Departamento de Deportes (DP)	N° de tales actividades gestionadas durante 2014	Define DP
3. Porcentaje de incremento en	$[(\text{Valor de recursos gestionados en$	Registro y bases de datos DP – DIDECO	Departamento de Deportes –	Valor de recursos	Define DP – SECPLA

Recursos invertidos por el municipio en capacitación de dirigentes y monitores deportivos especializados en actividades deportivas diversas.	período a contrastar *100)/ valor actual] – 100		DIDECO	para tales actividades gestionados durante 2014	
--	---	--	--------	---	--

c) Lineamiento estratégico: Difusión de Actividades y Política Comunal de Deportes

Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de incremento en información de contenido deportivo en medios de comunicación comunales.	$[(N^{\circ} \text{ de insertos deportivos en medios comunales durante el período a contrastar } *100) / \text{valor actual}] - 100$	Registro y bases de datos DP – Comunicaciones	Departamento de Deportes – Comunicaciones	N° de insertos de contenidos deportivos en medios de comunicación comunales durante 2014	Definen DP y Comunicaciones
2. Porcentaje de apoderados, docentes y estudiantes integrados a la difusión de las actividades deportivas.	$[(N^{\circ} \text{ de docentes y profesores integrados a la difusión del deporte} / \text{total de docentes y profesores participantes en 2014}) * 100$	Registros y Bases de datos DP – DE.	Departamento de Deportes (DP) – Departamento de Educación	Número de colegios y profesores integrados en la red durante 2014	Definen DP – DE
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en difusión de actividades deportivas diversas.	$[(\text{Valor de recursos invertidos en período a contrastar } *100) / \text{valor actual}] - 100$	Registro y bases de datos DP – SECPLA	Departamento de Deportes – SECPLA	Valor de recursos para tales actividades gestionados durante 2014	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.	$[(N^{\circ} \text{ de actividades realizadas durante el período a contrastar } *100) / \text{valor actual}] - 100$	Registro y bases de datos DP	Departamento de Deportes	N° de actividades realizadas durante 2014	Definen DP
2. Porcentaje de	$[(\text{Valor de recursos$	Registro y bases de	Departamento	Valor de	Define DP

Incremento en Recursos invertidos por el municipio en la creación de la corporación del deporte.	invertidos en período a contrastar *100)/ valor actual] – 100	datos DP	de Deportes	recursos para tales actividades gestionados durante 2014	
--	---	----------	-------------	--	--

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 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 de los indicadores de pobreza, la Comuna de Talagante no presenta grandes problemas, al contrario se encuentra muy por debajo de los promedios regionales y nacionales y en notable baja en la categoría pobre no indigente, al igual que pobre indigente, según CASEN 2003-2006 y 2011. Esto trae consigo el aumento de la población de la comuna que se encuentra en la categoría no pobre, la cual ha ido en considerable aumento de año 2003 al 2011.

Respecto al Diagnóstico del PLADECO 2014-2018, 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.

De acuerdo con el análisis realizado en el proceso de diagnóstico comunal, tenemos que el problema central identificado fue la alta centralización estatal para la entrega de beneficios sociales hacia la comunidad. En relación a las causales basales se identificó las políticas públicas en el ámbito del desarrollo social se encuentran centralizadas y no responden a las demandas locales.

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 relaciona 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 acarrear 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.

En los procesos participativos realizados al calor del PLADECO 2014-2018, se constató un malestar en los habitantes de la comuna, señalándose que la mayoría de la población desconoce los beneficios, debido a lo complejo de los procedimientos para acceder a ellos. Adultos mayores, discapacitados, Mujeres jefas de hogar, niños y niñas, estudiantes, serían los mayores afectados con esta situación.

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 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 2014-2018 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.

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 Talagante.

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 Talagante, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, 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 lógico¹⁶ 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

¹⁶ 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 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 2014, 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 municipal¹⁷, 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.

¹⁷Killian 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 N° 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 protección social devueltos al Estado central	Indica al eficacia de la prolitica 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 política 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 difusión y utilización de los sistemas de	Indica la eficiencia de la gestión municipal en la coordinación e implementación de los sistemas de protección social administrados.

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 2014** (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 2014 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 2014. 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 seguir¹⁸.

Cuadro N°15: Indicadores de Gestión 2014-2018 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 N° de personas y familias cubiertas por distintos instrumentos de protección social	$[(\text{Número de personas y familias que acceden a beneficios gestionados por el municipio en período a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Registros de beneficiarios atendidos por DIDECO	DIDECO	Número de personas y familias que acceden a beneficios gestionados por el municipio durante 2014	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	$(\text{N}^\circ \text{ de personas y familias con FPS} / \text{N}^\circ \text{ de personas y familias que solicitan beneficio o acceso a instrumentos de desarrollo social}) * 100$	Registro FPS DIDECO	DIDECO	Porcentaje de cobertura mediante FPS alcanzado durante 2014	Define DIDECO
3. Porcentaje de disminución en la devolución de fondos públicos correspondientes a programas de protección social devueltos al Estado central	$[\text{Valor de los recursos monetarios y materiales devueltos al gobierno central y Estado} * 100 / \text{Valor actual}] - 100$	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 2014	Define DIDECO
b) Lineamiento estratégico: "Modelo de Gestión" Municipal					
1. Porcentaje de avance en implementación del	$(\text{N}^\circ \text{ de hitos del Modelo de gestión})$	Modelo de Gestión Programado por	DIDECO	$(\text{N}^\circ \text{ de hitos del Modelo})$	Define DIDECO

¹⁸ La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = "multiplicado por"; / = "dividido por"; [()] Paréntesis en fórmulas.

"Modelo de Gestión"	implementados / N° total de hitos programados del Modelo de Gestión) * 100	DIDECO		de gestión implementados durante 2014	
2. Porcentaje de incremento en Número de dirigentes y organizaciones comunitarias capacitados en los sistemas de protección social gestionados por el municipio	[(N° de Dirigentes y personas capacitados en sistemas de protección social * 100) / Valor actual] – 100	registro de capacitaciones DIDECO	DIDECO	N° de Dirigentes y personas capacitados en sistemas de protección durante 2014	Define DIDECO
3. Porcentaje 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 SECPLA	Valor de recursos materiales y humanos invertidos en difusión y acceso a sistemas de protección social durante 2014	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 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 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 Talagante, 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.

La Dirección de Desarrollo Comunitario, en su búsqueda por mejorar los canales de comunicación y de atención a la comunidad, ha desarrollado un modelo de intervención integral expresado en forma sectorial con la división de la comuna en Sectores Territoriales.

Con esta modalidad se busca dar un sentido de territorialidad y sentido de pertenencia entre los habitantes de cada sector de la comuna, priorizar la intervención según los requerimientos de la comunidad, fomentar la participación social e incentivar la autogestión comunitaria. Para cada sector territorial existe un encargado sectorialista.

La responsabilidad de los sectorialistas es vincularse con la comunidad y atender los problemas y dificultades que en cada sector se presenten. Es el nexo que permite optimizar la solución al problema al dar respuesta oportuna a las inquietudes de los

vecinos. Así mismo, debe proponer y facilitar el establecimiento de compromisos de trabajo, en que la comunidad y el Municipio asumen responsabilidades mutuas.

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 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 2014-2018 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 Talagante.
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 Talagante, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, 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 lógico¹⁹ 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

¹⁹ 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 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 2014, 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 municipal²⁰, 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

²⁰Killian 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 N° de sesiones y talleres de "Escuela de Gestión Comunitaria"	Indicar la eficacia de la política de gestión comunitaria, en el mejoramiento del capital humano dirigido al desarrollo comunitario.
2. Porcentaje de incremento en N° de Dirigentes y dirigentas asistentes a "Escuela de Gestión Comunitaria"	Indicar la eficacia de la política 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 política 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 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 política 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 2014** (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 2014 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 2014. 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 seguir²¹.

Cuadro N°18: Indicadores de Gestión 2014-2018 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 N° de sesiones y talleres de "Escuela de Gestión Comunitaria"	$[(N^{\circ} \text{ de sesiones y talleres de "Escuela de Gestión Comunitaria" en período a constatar} * 100) /$	Registros y bases de datos de DIDECO	DIDECO	N° de sesiones y talleres de "Escuela de Gestión Comunitaria"	Define DIDECO

²¹ La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = "multiplicado por"; / = "dividido por"; [()] Paréntesis en fórmulas.

	Valor Actual] – 100			"	
2. Porcentaje de incremento en N° de Dirigentes y dirigentas asistentes a "Escuela de Gestión Comunitaria"	[(N° de dirigentes y dirigentas asistentes a de "Escuela de Gestión Comunitaria" en período a contrastar*100)/ Valor Actual] - 100	Registros y bases de datos de DIDECO	DIDECO	N° 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	N° de proyectos para el desarrollo comunitario gestionados por dirigentes y dirigentas durante 2014	Define DIDECO
b) Lineamiento estratégico: Modelo de Gestión					
1. Porcentaje Actualización del modelo de Gestión comunitaria	N° de componentes del modelo de gestión comunitaria actualizados / Número de componentes total del modelo de gestión comunitaria	Base de datos DIDECO	DIDECO	N° de componentes del modelo de gestión comunitaria actualizados durante 2014	Define DIDECO
2. Porcentaje de Dirigentes y Dirigentas capacitados en los planes, programas y proyectos que desarrolla la Municipalidad	N° 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	N° de dirigentes y dirigentas capacitados en el modelo de gestión comunitaria durante 2014	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	[(N° de organizaciones comunitarias vigentes y actualizadas en período a contrastar * 100) / Valor Actual] - 100	Registros y bases de Datos de DIDECO	DIDECO	Número de organizaciones comunitarias	Define DIDECO

comunitarias vigentes y actualizadas	$100) / \text{Valor actual}] - 100$			vigentes y actualizadas durante 2014	
2. Porcentaje de incremento en la diversidad territorial y temática de las organizaciones comunitarias actualizadas	$[(\text{Número de temáticas y áreas geográficas de las organizaciones actualizadas} * 100) / \text{valor actual}] - 100$	Registros y bases de datos de organizaciones comunitarias actualizadas	DIDECO	Número de temáticas y áreas geográficas de las organizaciones actualizadas durante 2014	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	$[(\text{Valor de recursos materiales y humanos invertidos en la promoción y desarrollo de proyectos de desarrollo comunitario en período a contrastar} * 100) / \text{valor actual}] - 100$	Rendición presupuestaria DIDECO	DIDECO - SECPLA	Valor de recursos materiales y humanos invertidos en la promoción y desarrollo de proyectos de desarrollo comunitario durante 2014	Definen SECPLA - 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 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 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.

El diagnóstico realizado en el PLADECO 2014-2018, 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.

Los insuficientes recursos, destinados al desarrollo de la cultura en la comuna se reconocen como la causal basal del problema central. 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 el 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

Contribuir al desarrollo cultural de la comuna, sobre la base de la creación y expresión artística de manera integradora y transversal. Contando con la participación activa de los agentes culturales y habitantes de Talagante, asegurando su acceso al arte y a la cultura en los barrios.

b) Objetivos específicos

- ✓ Aportar al fortalecimiento y desarrollo de la identidad comunal en los barrios.
- ✓ Promover la creación y producción artística y cultural de los habitantes de Talagante
- ✓ Garantizar el acceso al arte y la cultura para los habitantes de los barrios de la comuna de Talagante.
- ✓ 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 Talagante.

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 y equipamiento de los espacios culturales

Implementar mejoras y habilitación en infraestructura y equipamiento 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 2014-2018 Política de Cultura

a) Lineamiento estratégico: Creación y expresión artística cultural de los habitantes de la comuna	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Proyecto Orquesta Sinfónica Municipal	Potenciar las habilidades cognitivas, artísticas y culturales de los participantes.
2. Proyecto Ballet Municipal	Potenciar las habilidades cognitivas, artísticas y culturales de los participantes.
3. Proyecto Compañía de Teatro Talagante.	Potenciar las habilidades cognitivas, artísticas y culturales de los participantes.
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
1.1 Proyecto Presentaciones en espacios públicos	Programar y organizar presentaciones de eventos artísticos y culturales.
1.2 Proyecto Todos al teatro (TAT)	Programar y ejecutar la presentación de funciones de Teatro Escolar.
1.3 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.
2. Programa Difusión Cultural	Difundir todas las actividades culturales en la comuna y fuera de ésta.

2.1 Proyecto Catastro actores culturales	Diseñar una base de datos para el levantamiento de catastro de los principales actores culturales de la comuna
2.2 Proyecto Canales de información	Perfeccionar y sistematizar los canales de difusión de la Política de Cultura dirigida hacia toda la comuna de Talagante.
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 Talagante
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.

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 Talagante, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, 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 lógico²² 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

²² 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 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 2014, 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 municipal²³, 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.

²³Killian 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 Talagante.	
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 incremento 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

	<p>identidad, la historia y diversidad de organizaciones culturales de la comuna.</p>
--	---

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 2014** (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 2014 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 2014. 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 seguir²⁴.

Cuadro N°21: Indicadores de Gestión 2014-2018 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.	$\{ \{ \{ (N^{\circ} \text{ de actividades de contenido cultural y promoción en espacios públicos de la comuna desarrolladas por los 3 componentes del Programa Elencos Estables en período a contrastar } * 100) / \text{valor actual}] - 100 \} + \{ \{ (N^{\circ} \text{ de actividades de contenido cultural y promoción en espacios públicos fuera de la comuna desarrolladas por los 3 componentes del Programa Elencos Estables en período a contrastar } * 100) / \text{valor actual}] - 100 \} \} / 2$	Registro de actividades culturales y participantes, registro visual.	Corporación cultural -	N° de Actividades culturales desarrolladas durante 2014	Define Corporación Cultural
2. Porcentaje de incremento de	$\{ \{ \{ (N^{\circ} \text{ de Participantes en talleres niños } /$	Registro de actividades	Corporación	N° de actividades	Define Corporación

²⁴ La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = "multiplicado por"; / = "dividido por"; {} Paréntesis en fórmulas.

actividades de formación artística desarrolladas.	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	culturales y participantes, registro visual.	cultural	de formación artística desarrolladas durante 2014	n Cultural
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 cultural	Corporación cultural - SECPLA	Valor de Recursos utilizados en promoción de CEAC durante 2014	Define Corporación Cultural - SECPLA
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 cultural	N° de participantes a éstas actividades durante 2014	Define Corporación Cultural .
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 cultural	No aplica	Define Corporación Cultural
3. Porcentaje de incremento en Recursos	[(Valor de Recursos adjudicados por el	Rendición presupuestaria	Corporación cultural -	Valor de Recursos	Define Corporación

materiales y humanos Captados por el municipio en fondos concursables y fuentes de financiamiento externas.	municipio en materia de cultura, en período a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Corporación cultural	SECPLA	utilizados en promoción del PIDC durante 2014	n Cultural - SECPLA
---	---	----------------------	--------	---	---------------------

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 incremento en Número de Centros culturales mejorados y habilitados.	$[(\text{Número de Centros culturales mejorados y habilitados}) * 100 / \text{Valor actual}] - 100$	Registro obras de mejoras en habilitación e infraestructura , registro visual	Corporación cultural – Dirección de Obras (DOM)	Número de Centros culturales mejorados y habilitados durante 2014	Define Corporación Cultural - DOM
2. Porcentaje de satisfacción de asistentes a centros culturales.	$(\text{N}^{\circ} \text{ de participantes y asistentes que evalúan positivamente infraestructura cultural de centros culturales de la comuna/ Total de Asistentes y participantes}) * 100$	Base de datos encuesta de satisfacción	Corporación cultural .	No aplica	Define Corporación Cultural
3. Porcentaje de Incremento en la obtención y destinación de recursos para la mantención y mejora de centros culturales comunales	$[(\text{Monto de recursos destinados a la implementación y mejora de centros culturales comunales}) * 100 / \text{Valor actual}] - 100$	Convenios y montos de transferencias, contraídos con instituciones financistas.	Corporación Cultural - SECPLA	Recursos gestionados durante 2013	Define Corporación Cultural - SECPLA

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.	$[(\text{N}^{\circ} \text{ de actividades de contenido cultural orientadas específicamente a la expresión y recreación de la Identidad cultural, la historia y diversidad cultural de la comuna en período a contrastar * 100}) / \text{valor actual}] -$	Registro de actividades culturales y participantes, registro visual.	Corporación cultural -	N° de Actividades culturales desarrolladas durante 2014	Define Corporación Cultural

	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 cultural	N° de Actividades culturales desarrolladas durante 2014	Define Corporación Cultural
3. Porcentaje de recursos humanos y materiales destinados por el municipio a la promoción y difusión de la identidad, la historia y diversidad cultural de 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 cultural	Corporación cultural - SECPLA	Valor de recursos para estos fines destinados durante 2014	Define Corporación Cultural– SECPLA

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 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 suscripción, por nuestro país, de la Convención sobre los Derechos de Personas con Discapacidad, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en diciembre de 2006 fue un convenio ratificado por Chile mediante el Decreto N° 201 del Ministerio de Relaciones Exteriores, el 25 de agosto de 2008, publicado el 17 de Septiembre del 2008 en el Diario Oficial. Este documento obliga al Estado a promover, proteger y garantizar el pleno disfrute de los derechos humanos de las personas con discapacidad y asegurar la igualdad ante la ley.

El Servicio Nacional de la Discapacidad, elaboró una Política Nacional para la Inclusión Social de las Personas con Discapacidad, donde se compromete en “contribuir a la generación de una cultura de respeto y resguardo de los derechos de las personas con discapacidad física, sensorial, mental y multidéficit, promoviendo su participación efectiva en la vida cívica, educacional, económica, social y cultural, dentro de un marco que garantice a los principios de igualdad de oportunidades, corresponsabilidad, respeto a la diversidad, autonomía, diálogo social, y territorialidad, que permitan su plena inclusión social”.

Chile en el año 2004, daba cuenta de la precaria situación de las personas con discapacidad consultadas en ese momento, más del 94% de los jóvenes y adultos mayores de 24 años, nunca había recibido atención de salud y rehabilitación en virtud de su discapacidad.

Entre los objetivos de la Municipalidad de Talagante en torno a la discapacidad es atender y orientar a los posibles postulantes para la atención de subsidio por discapacidad mental a los menores de 18 años.

Entre sus principales funciones destacan:

- Atención de público

- Orientación para postular a beneficios
- Ingreso al sistema de datos para la postulación
- Envío de documentación al COMPIN

De acuerdo a los datos comunales del PLADECO 2006-2010, dan cuenta que “La población de la comuna que presenta algún tipo de discapacidad alcanza a 997 personas, lo que representa, en términos relativos, un 1,67% del total, cifra inferior a la nacional (2,21%) Al interior de dicha población se registran dos tipos de discapacidad que presentan una incidencia significativa.

La correspondiente a personas lisiadas y/o con alguna forma de parálisis (409 personas, 41,02% del total). La que afecta a personas con deficiencia mental (317 personas, 31,8%). La población discapacitada de la comuna es en su gran mayoría adulta, dado que el 84,35% de esta población tiene más de 18 años. En cuanto a su composición por género, la discapacidad afecta más a los hombres que a las mujeres (el 54,66% del total de discapacitados de la comuna pertenecía al sexo masculino)”²⁵.

La principal necesidad detectada por los asistentes al grupo focal de personas con discapacidad y posterior taller realizado es la insuficiente infraestructura pública inclusiva con la que cuenta la comuna, dificultando la posibilidad de movilización de las personas con discapacidad. Por otra parte esta la problemática de las fuentes laborales precarias e inexistentes para estas personas. Finalmente urge la necesidad de que el municipio realice un catastro a nivel comunal, de las personas con discapacidad, ya que actualmente se cuenta con muy poca información al respecto.

²⁵ PLADECO 2006-2010, Municipalidad de Talagante. Disponible en:
http://transparencia.talagante.cl/index.php?action=plantillas_generar_archivo&ig=78&m=11&a=2012&ia=610

2.1.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo general:

Valorar la diversidad y promover el desarrollo integrado de las personas en situación con Discapacidad y sus familias, mediante estrategias que fomenten la inclusión social, la generación de redes de apoyo, la difusión y la participación comunitaria.

b) Objetivos específicos:

La estrategia apunta a los siguientes objetivos:

- ✓ Poner en marcha una estrategia integral que aborde la discapacidad desde todos sus ámbitos, coordinando los esfuerzos de los distintos departamentos municipales en el abordaje de esta realidad que viven muchas familias de la comuna.
- ✓ 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.
- ✓ Establecer mecanismos de rehabilitación efectiva e integral, con una mirada biopsicosocial, y con acceso expedito a los programas y beneficios.
- ✓ Establecer condiciones mínimas en la comuna para terminar con las barreras arquitectónicas y urbanas en los espacios públicos.

2.1.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

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

a) Rehabilitación integral para las Personas con Discapacidad:

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

b) Modelo de Gestión para las Personas con 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.

c) Acceso Urbanístico e Infraestructura para las Personas con Discapacidad:

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

d) Cultura, deporte y recreación, para la 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 2014-2018 Política de Personas con Discapacidad

a) Lineamiento estratégico: Rehabilitación Integral para las Personas con Discapacidad.	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. 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.
2. 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: Modelo de Gestión para las Personas con Discapacidad.	
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 discapacitados y comunidad.

2. 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.
c) Lineamiento estratégico: Acceso Urbanístico e Infraestructura para las Personas con Discapacidad.	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. 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 Talagante.
2. 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.
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 Talagante.

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 Talagante, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, 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 lógico²⁶ 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

²⁶ Ortégón, 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 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 2014, 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 municipal²⁷, 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.

²⁷Killian 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) Rehabilitación integral	
Objetivo: 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 recuperación de personas con discapacidad leve.	Indicar la eficacia de la política de la política de personas con discapacidad en terminos de la recuperación de estas.
2. Porcentaje de incremento de recuperación de personas con discapacidad moderada.	Indicar la eficacia de la política de la política de personas con discapacidad en terminos de la recuperación de estas.
3. Porcentaje de incremento de recuperación de personas con discapacidad severa.	Indicar la eficacia de la política de la política de personas con discapacidad en terminos de la recuperación de estas.
b) Modelo de Gestión	
Objetivo: 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 política de personas con discapacidad de acuerdo a los resultados obtenidos.
c) Acceso Urbanístico	
Objetivo: 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 discapacidad.	Indicar la efectividad de la gestión de creación de espacios publicos adecuados a las personas con discapacidad.

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.
d) Cultura, deporte y recreación.	
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 2014** (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 2014 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 2014. 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 seguir²⁸.

Cuadro N°24: Indicadores de Gestión 2014-2018 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 recuperación de personas con discapacidad leve.	$[(N^{\circ} \text{ de personas con discapacidad leve recuperadas} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Registros de atenciones.	Salud	Cantidad de personas con discapacidad leve recuperadas existentes	Define Salud y unidad de discapacidad.

²⁸ La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = “multiplicado por”; / = “dividido por”; [()] Paréntesis en fórmulas.

				en 2014	
2. Porcentaje de incremento de recuperación de personas con discapacidad moderada.	$[(N^{\circ} \text{ de personas con discapacidad moderada recuperadas} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Registros de atenciones.	Salud	Cantidad de personas con discapacidad leve recuperadas existentes en 2014	Define Salud y unidad de discapacidad.
3. Porcentaje de incremento de recuperación de personas con discapacidad severa.	$[(N^{\circ} \text{ de personas con discapacidad severa recuperadas} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Registros de atenciones.	Salud	Cantidad de personas con discapacidad leve recuperadas existentes en 2014	Define Salud y unidad de discapacidad.

b) Lineamiento estratégico: Modelo de Gestión

1. Porcentaje de incremento en recursos municipales destinados al fortalecimiento del modelo de gestión.	$[(\text{Valor de Recursos humanos y materiales destinados al fortalecimiento del modelo de gestión en momento a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Rendición presupuestaria Unidad Personas con Discapacidad	Departamento Personas con Discapacidad	Recursos humanos y materiales destinados a este fin durante 2014	Departamento Personas con Discapacidad
--	---	---	--	--	--

c) Lineamiento estratégico: Acceso Urbanístico

Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de incremento de espacios públicos adecuados a las personas con discapacidad.	$[(\text{Número de visitas de espacios públicos adecuados a las personas con discapacidad} * 100) / \text{valor actual}] - 100$	Registros de espacios públicos creados y/o mejorados.	Dirección de obras	Número de espacios públicos adecuados Durante 2014	Define Dirección de obras y SECPLA
2. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en la creación y mejoramiento de los espacios públicos para las personas con discapacidad.	$[(\text{Valor de Recursos utilizados en el mejoramiento de espacios públicos adecuados en momento a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Rendición presupuestaria obras.	Dirección de obras.	Valor de Recursos utilizados en posicionamiento mediático durante 2013	Define Dirección de obras y SECPLA

d) Lineamiento estratégico: Cultura, deporte y recreación.					
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.	$[(\text{Número de personas con discapacidad que participan de actividades deportivas} \div \text{valor actual}) \times 100] - 100$	Registro participación deportes	Departamento de personas con discapacidad	Número de personas que participan de actividades deportivas durante 2014	Define dirección de deportes y Departamento de discapacidad
2. Porcentaje de incremento en la participación de personas con discapacidad en actividades municipales culturales.	$[(\text{Número de personas con discapacidad que participan de actividades culturales} \div \text{valor actual}) \times 100] - 100$	Registro participación cultura	Departamento de personas con discapacidad	Número de personas que participan de actividades culturales durante 2014	Define dirección de deportes y Departamento de discapacidad
3. Porcentaje de incremento en la participación de personas con discapacidad en actividades municipales recreativas.	$[(\text{Número de personas con discapacidad que participan de actividades recreativas} \div \text{valor actual}) \times 100] - 100$	Registro participación actividades recreativas	Departamento de personas con discapacidad	Número de personas que participan de actividades deportivas durante 2014	Define dirección de deportes y Departamento de discapacidad

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 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:

Parte de la Agenda del Servicio Nacional de la Mujer SERNAM, es “el esfuerzo para lograr la igualdad entre hombres y mujeres se ha debilitado desde 2010. El año pasado Chile retrocedió del lugar 46 al 87 en el índice de igualdad de género que elabora el Foro Económico Mundial. Si bien la participación laboral femenina se acerca al 50%, esta cifra se concentra en la población de mayores recursos, y no ha traído aparejada una redistribución de las responsabilidades domésticas y familiares, por lo que la carga global de trabajo de las mujeres sigue siendo superior a la de los hombres.

La Municipalidad de Talagante El programa “Mujer Trabajadora y Jefa de Hogar” se implementa bajo el convenio entre SERNAM y la Municipalidad de Talagante desde el año 2008, teniendo como objetivo principal contribuir a la inserción laboral de calidad de las mujeres, entregando herramientas para enfrentar las principales barreras que existen para ingresar al mundo laboral, considerando los múltiples roles que deben asumir tanto al interior de sus familia como en su trabajo, intentando de esta forma, conciliar ambos ámbitos tanto con el apoyo de sus redes cercanas como desde nuestro programa.

Con el fin de lograr este objetivo, nuestras usuarias tienen acceso a distintos componentes de acuerdo a las necesidades de cada una.

Entre ellos se destacan:

- Alfabetización Digital
- Capacitación laboral
- Atención de salud Dental, Oftalmológica y Mental
- Apoyo al emprendimiento

Y el componente base inicial la Habilitación Laboral donde se tratan temas atinentes del mundo laboral actual con una perspectiva de género y además es un espacio de reflexión

y de generación de conocimiento a partir, no sólo del contenido teórico, sino además de la experiencia de cada una de las mujeres mediante proceso de constante retroalimentación.

Programa Centro de la Mujer de Talagante

El Centro ofrece atención psicosocial y jurídica a mujeres de 18 o más años, que residan, estudien o trabajen en alguna de las comunas comprendidas en el territorio donde focaliza su intervención. La atención psico-social-jurídica, que realiza el Centro, es gratuita.

El objetivo, es brindar contención, estabilización emocional y protección a mujeres que viven violencia en el contexto de pareja, fortaleciendo capacidades personales para enfrentar el problema de que son objeto, mediante una intervención integral en los ámbitos psicosocial y legal que permita:

- Aumentar los niveles de autoestima y autonomía
- Fortalecer las redes primarias
- Disminuir los niveles de violencia
- Disminuir los niveles de riesgo y daño

La atención privilegia el trabajo grupal, dado que esta metodología favorece la construcción y reforzamiento de lazos entre las mujeres, reduciendo el aislamiento en que suelen encontrarse, facilitando que se ayuden entre sí para resolver el problema.

También se realiza Atención Jurídica, con los objetivos de:

- Proteger a las mujeres.
- Contribuir a la intervención integral y al proceso de reparación de la víctima.
- Obtener sanciones proporcionales para los responsables del maltrato.

Los Centros realizan tres tipos de acciones, a saber:

- Prevención socioeducativa
- Capacitación

- Atención individual psicosocial y jurídica.

Las acciones de promoción, prevención socioeducativa y capacitación se dirigen a públicos diversos, hombres, mujeres, adultos, jóvenes y adolescentes, dirigentes/as y líderes sociales y comunitarios/as, funcionarios/as públicos, particularmente de sectores que se relacionan más directamente con la problemática como por ejemplo Salud, Justicia, Policías, etc.

Programa Violencia Intrafamiliar (VIF)

Es un programa dirigido a Mujeres que sufren Violencia Intrafamiliar. Las mujeres se encontrarán activas por un periodo máximo de un año de acuerdo con el plan de intervención. Posteriormente se realizará la salida y seguimiento por un máximo de 9 meses, siendo posible en cualquier instancia, reingresar al Programa por nuevas situaciones de violencia.

Dentro de sus objetivos centrales está el “Contribuir en el ámbito local a reducir violencia contra la mujer en las relaciones de pareja y realizar una intervención psicosocioeducativa y jurídica transformadoras con las mujeres víctimas”

Respecto de los datos recogidos al 2012, la cantidad de mujeres supera a la de los hombres, en relaciones al año 2002 y cuya proyección al 2012 se manifiesta en 40.260 Mujeres. En cuanto a los hogares con mujeres Jefas de Hogar, se observa una leve disminución en el año 2011 en relación al 2009. Sin embargo, a nivel comunal se expresa en un 17,60% por debajo de los índices regionales y país, de acuerdo con la encuesta CASEN 2003- 2006- 2009 y 2011.

Contar con una política de la mujer es relevante para asegurar el desarrollo amónico y sustentable de éstas.

2.2.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo general:

Promover la autonomía y participación de la mujer en las diferentes instancias de la sociedad, apoyando su desarrollo personal, familiar y comunitario, a través de Instancias de Promoción, Prevención e Información, en torno a identificar, canalizar y trabajar sus problemáticas a partir de sus necesidades.

b) Objetivos específicos:

- ✓ Potenciar la Casa de la Mujer, como un espacio integral para el fortalecimiento de redes, contención a mujeres con problemáticas diversas, capacitaciones permanentes, actividades culturales, deportivas y recreativas.
- ✓ 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 control.

2.2.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

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

a) Modelo de Gestión Municipal para la mujer

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

b) Fomento, capacitación e intermediación laboral para mujeres

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

c) Fomento al emprendimiento de las mujeres

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

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 2014-2018 Política de La Mujer

a) Lineamiento estratégico: Modelo de Gestión Municipal para la mujer	
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 Talagante.
b) Lineamiento Estratégico: Fomento, Capacitación e intermediación laboral para Mujeres	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. 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.
2. 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.
c) Lineamiento Estratégico: Fomento al Emprendimiento de las mujeres	

Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. 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.
2. 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.

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 Talagante, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, 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 lógico²⁹ 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 herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo

²⁹ Ortégón, 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 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 2014, 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 municipal³⁰, 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.

³⁰Killian 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°26: Lineamientos estratégicos Política de la Mujer.

a) Implementar Casa de la Mujer	
Objetivo: Crear la Casa de la Mujer en la comuna de Talagante, como espacio para la articulación e implementación de la política de la mujer.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de avance en implementación de "Casa de la mujer"	indicar la eficacia de la política de de la mujer en la generación de condiciones para la protección y promoción de los derechos de la mujer
2. Porcentaje de incremento de mujeres que acceden a servicios de "Casa de la Mujer".	Indica la efectividad de la política de la mujer en la promoción y protección de los Derechos de la mujer
3. Porcentaje de incremento en N° de talleres y jornadas de capacitación gestionadas por "Casa de la Mujer"	Indicar la eficacia de la política de promoción de la mujer en la formación y transferencia de competencias y habilidades necesarias para su desarrollo
b). "Modelo de Gestión" Municipal	
Objetivo: Implementar un "Modelo de Gestión" que brinde información de Planes, programas y Proyectos dirigidos hacia las mujeres vulnerables de la comuna	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje Actualización del modelo de Gestión Municipal	Indica la eficacia de la política 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 municipales 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	Indica la eficiencia de la política de la mujer en la promoción y organización de condiciones institucionales para promover y proteger los

vecinales en temáticas de Promoción y protección de los Derechos de la Mujer	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 2014** (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 2014 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 2014. 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 seguir³¹.

Cuadro N°27: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de la Mujer.

a) Lineamiento estratégico: Implementar Casa de la Mujer					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de avance en implementación de "Casa de la mujer"	(Hitos alcanzados en implementación de casa de la mujer/ Total de hitos de Casa de la Mujer) * 100	Registros y Base de datos DIDECO	DIDECO - Dirección de Obras	Hitos alcanzados en implementación de casa de la mujer durante 2014	define DIDECO
2. Porcentaje de incremento de mujeres que acceden a servicios de "Casa de la Mujer".	[(Número de mujeres que acceden a servicios de "Casa de la Mujer"*100)/ Valor Actual] - 100	Registros y base de datos DIDECO	DIDECO	Número de mujeres que acceden a servicios de "Casa de la Mujer" durante 2014	Define DIDECO
3. Porcentaje de incremento en N° de talleres y jornadas de capacitación gestionadas por "Casa de la Mujer"	[(N° de talleres y jornadas de capacitación gestionadas por "Casa de la Mujer" en momento a contrastar * 100) / Valor actual] - 100	Registros de asistencia a talleres y jornadas	DIDECO	N° de talleres y jornadas de capacitación gestionadas por "Casa de la Mujer" durante 2014	Define DIDECO

³¹ 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					
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 2014	Define DIDECO
2. Porcentaje de funcionarios y funcionarias municipales capacitados en los planes, programas y proyectos de protección y promoción de los Derechos de la mujer	Nº de funcionarios y funcionarias municipales capacitados en gestión municipal con enfoque de género/ Total de funcionarios municipales.	Registro y base de datos DIDECO	DIDECO	Nº funcionarios y funcionarias municipales capacitados en gestión municipal con enfoque de género durante 2014	Define DIDECO
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	$[(\text{Valor de recursos materiales y humanos invertidos en promoción de los derechos de la mujer en período a contrastar} * 100) / \text{valor actual}] - 100$	Rendición presupuestaria DIDECO - SECPLA	DIDECO - SECPLA	Valor de recursos materiales y humanos invertidos promoción de los derechos de la mujer durante 2014	Define DIDECO - SECPLA

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 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:

La Oficina de Protección de derechos Infanto- adolescente, OPD se encuentra inserta en la comuna de Talagante desde el año 2006. La OPD se define como una instancia de atención ambulatoria de carácter local, que realiza acciones de protección integral hacia los niños, niñas, adolescentes, familias y comunidad en general, buscando generar condiciones que favorezcan una cultura de reconocimiento y respeto de los derechos de la infancia y adolescencia.

El programa tiene como acciones relevantes la misión de propiciar el desarrollo de un sistema local de infancia que garantice la protección y promoción integral de los derechos de niños, niñas y adolescente, con la participación del gobierno local, instituciones públicas y privadas, dirigentes sociales, comunidad organizada, niños, niñas y adolescentes.

Entre sus principales funciones destacan:

- Acciones relevantes del Programa OPD
- Atención psicológica y social para niños, niñas y sus familias que se encuentren vulnerados en sus derechos o en amenaza de estarlo.
- Orientación jurídica y representación de los niños y niñas en tribunales de familia niñas que se encuentran con medida de protección
- Fortalecimiento del rol parental por medio de talleres e intervenciones individuales
- Difusión de los derechos y responsabilidades de los niños y niñas
- Realización de talleres de autoprotección para niños y niñas
- Acciones de prevención destinados a adolescentes: proyecto de vida, sexualidad responsable.
- Promoción del derecho a la recreación, participación, etc.

- Realización de Consejos Consultivos Juveniles y escolares
- Trabajo coordinado con redes de apoyo

Programa Chile Crece Contigo

El subsistema Chile Crece Contigo tiene como misión acompañar, proteger y apoyar integralmente a todos los niños, niñas y sus familias desde la gestación hasta los 4 años de edad. Tiene componentes o prestaciones de carácter universal, es decir, que están dirigidas a todas las gestantes, niños y niñas que se atienden en el Servicio Público de Salud y, por lo tanto, que se controlan en el centro de atención primaria de su comuna o territorio. Así, tanto la gestante como los niños y niñas, ingresan al sistema al momento del primer control gestacional en el caso de las madres y niño sano, en el caso de los niños y niñas)

Las prestaciones del Subsistema Chile Crece Contigo son:

- PADB: Programa de Apoyo al Desarrollo Biopsicosocial. (Cesfam)
- FIADI: Fondo de Intervención de Apoyo al Desarrollo Infantil. (Municipio)
- FORTALECIMIENTO: Fortalecimiento a Red Comunal. (Municipio)
- PARN: Programa de Apoyo al Recién Nacido. (Hospital Talagante)

Es importante mencionar el subsistema Chile Crece Contigo es una articulación entre el trabajo y las intervenciones realizadas por el Hospital, CESFAM, Educación y Municipio. Desde aquí se vela por el óptimo desarrollo de todo niño y niña menores de 4 años, realizando una intervención más especializada en aquellos(as) que puedan presentar algún tipo de rezago o estén en riesgo de este, así como también, las prestaciones necesarias y la articulación de la red para las gestantes que se encuentren en alguna situación de vulnerabilidad.

Según los datos del INE se proyecta una baja proporcional en las edades de la población entre 0 – 14 años de edad, que representa un 25,05%, siendo antecedentes preliminares relevantes para la comuna.

De acuerdo al porcentaje de rango de edad entre los 15-20 años, la comuna proyecta un 26,12%, registrándose un leve aumento en relación al porcentaje Regional y País.

En enero del 2015 se realizó un grupo focal, para tratar específicamente la tematica infancia, los principales problemas detectados por los asistentes son el maltrato a niños y niñas que existe actualmente en la comuna, luego en segundo lugar está la insuficiente infraestructura recreativa para que los niños puedan salir a divertirse y recrearse. Como tercer punto está la escasa prevención por parte del municipio, del embarazo adolescente que existe en la comuna.

a) Asistencia Social

La dirección de desarrollo comunitario de la Municipalidad de Talagante, cuenta con el programa de Ayuda Social, el cual está orientado a la población de bajos ingresos, y que se encuentren encuestados en la comuna. La atención se lleva a cabo a través de demanda espontánea.

Su objetivo es contribuir a la solución de los problemas socio-económicos que afectan a los habitantes de la comuna, en estado de necesidad manifiesta, o cesantes de recursos, procurando otorgar las condiciones básicas necesarias, para mejorar su calidad de vida.

Además ejecuta las acciones necesarias para personas discapacitadas, carentes de recursos accedan a las ayudas técnicas y a los subsidios del estado, mejorando su calidad de vida e integración social.

Entre sus principales funciones destacan:

- Programa TalaFuturo (propedéutico)
- Centro de atención para hijos e hijas de madres temporeras
- Beca Presidente de la República
- Beca Indígena
- Información social cantón de reclutamiento
- Información social tribunales, juzgados, entre otros

- Gestión de ayudas técnicas
- Atención de casos por demanda espontánea y derivación

Beneficios sociales:

- Subsidio de Agua Potable
- Subsidio Único Familiar
- Subsidio Pensión Asistencial
- Becas Escolar
- Ayudas sociales no decretadas
- Beneficios Adulto Mayor
- Ayudas sociales

Departamento de Estratificación Social:

Esta sección se vincula con distintas instituciones como MIDEPLAN, Corporación de Educación, Jardines Infantiles, entre muchas otras, para trabajar en conjunto los temas sociales.

Además entregan los certificados de la ficha de protección social, organiza labores de los encuestadores mediante una hoja de ruta y hacen el levantamiento de información en terreno.

Entre sus principales funciones destacan:

- Ingreso de personas al sistema de fichas de protección social (FPS)
- Visitas a terreno
- Aplicación de sistema FPS
- Orientación en diferentes beneficios sociales
- Entrega de certificados FPS

- Digitación
- Solicitud de desvinculación de FPS
- Atender y orientar a los posibles postulantes para la atención de subsidio por discapacidad mental a los menores de 18 años.

Departamento de Capacidades Diferentes

Atender y orientar a los posibles postulantes para la atención de subsidio por discapacidad mental a los menores de 18 años. Entre sus principales funciones destacan:

- Atención de público
- Orientación para postular a beneficios
- Ingreso al sistema de datos para la postulación
- Envío de de documentación al Compín.

2.3.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo general:

Reforzar nuevas estrategias de protección y oportunidades de desarrollo para niños, niñas y adolescentes como sujetos de derecho; apoyando la gestión de manera integral, fortaleciendo y optimizando el trabajo en red, bajo una mirada inclusiva familiar e institucional.

b) Objetivos específicos:

- ✓ 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) 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.

b) Eficacia en la Gestión de la Infancia:

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.

c) Integración, Cultura, Deporte y esparcimiento 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 2014-2018 Política de Infancia y Juventud.

a) Lineamiento estratégico: 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.
b) Lineamiento Estratégico: Eficacia en la Gestión de la Infancia	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. 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.

c) 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 Talagante, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, 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 lógico³² 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

³² Ortégón, 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 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 2014, 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 municipal³³, 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.

³³Killian 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 Niñez y Juventud.

a) Red Integral	
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	
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 N° 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
b). Eficacia en la Gestión	
Objetivo: Prevenir los factores de riesgos, potenciando las capacidades, potencialidades de los NNA, 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 NNA	
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, embarazo adolescente)	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.
2. Porcentaje de dirigentes y dirigentas de centros de padres y apoderados capacitados en	Indicar la eficacia de la gestión municipal en la producción de condiciones locales para la

los programas municipales de protección y atención a la Infancia.	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) Integración, Cultura, Deporte y esparcimiento	
Objetivo: Entregar una oferta educativa para jóvenes excluidos del sistema escolar, evitando así el abandono de las aulas y la deserción escolar temprana	
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 2014** (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 2014 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 2014. 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 seguir³⁴.

³⁴ La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = “multiplicado por”; / = “dividido por”; **[()]** Paréntesis en fórmulas.

Cuadro N°30 Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Niñez y Juventud.

a) Lineamiento estratégico: Red Integral					
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 a la red	(Número de Instituciones que intervienen en infancia integradas a la red municipal de protección a la infancia/ total de instituciones que intervienen en infancia) * 100	Registros de reuniones de coordinación interinstitucional.	DIDECO - OPD	Porcentaje de instituciones de la comuna que intervienen en el mejoramiento de distintas problemáticas de infancia y adolescencia integradas a la red durante 2014	Definen DIDECO - OPD
2. Porcentaje de Jóvenes que son reinsertados en programas socioeducativos	(N° de jóvenes que son reinsertados en programas socioeducativos / 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 socioeducativos durante 2014	Definen Dirección de Educación y OPD
3. Porcentaje de incremento en N° 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 2014	Definen OPD - red de infancia.
b) Lineamiento estratégico: Eficacia en la Gestión					
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	(N° de estudiantes que reciben capacitaciones y	registros de capacitaciones y asistencias a	OPD - Educación -	N° de estudiantes que reciben	definen OPD - Educación

que reciben talleres y charlas en torno a prevención de situaciones de riesgo (Consumo de drogas, Abusos, Violencia, embarazo adolescente)	talleres / Total de estudiante en escuelas municipales) + 100	talleres OPD - Dirección de educación - Dirección de salud	Salud	capacitaciones y talleres en estas temáticas durante 2014	
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 2014	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 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 2014	Define OPD
c) Lineamiento estratégico: Integración, Cultura, Deporte y esparcimiento					
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 atenciones y derivaciones de OPD.	OPD	Porcentaje de NNA en situación de vulneración de Derechos que recibe atención especializada a durante 2014	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 2014	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 - SECPLA	Valor de recursos materiales y humanos invertidos en la promoción y cuidado de los Derechos de NNA durante 2014	Definen SECPLA - 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 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 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:

La Municipalidad de Talagante cuenta con el Departamento de adulto Mayor, cuyos ejes estratégicos son la Promoción, Capacitación, Fomento Productivo, Atención de Casos, Investigación y Epistemología.

Programa Vínculos

Programa ejecutado en conjunto con el Ministerio de Desarrollo Social y Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA), que entrega herramientas a personas mayores situación de vulnerabilidad social para que logren vincularse con la red de apoyo social de su comuna y con sus pares.

Realiza un acompañamiento continuo para los mayores de 65 años que ingresan al nuevo Subsistema de Seguridades y Oportunidades, Ingreso Ético Familiar y se le entregan herramientas psicosociales que permiten fortalecer su identidad, autonomía y sentido de pertenencia.

Vínculos favorece también la articulación de redes formales e informales (municipalidad, grupos organizados, vecinos, amigos, familiares), de manera de generar una red de protección social de las personas mayores ante el abandono.

Principales Características:

- *Apoyo psicosocial individual y grupal:* Es un proceso de consejería, orientación y acompañamiento a la persona mayor durante un período de 12 meses, a través de 20 sesiones de las cuales 10 son individuales y 10 de tipo grupal.
- *Apoyo psicosocial personalizado y en el domicilio de las personas:* La metodología de intervención del Programa Vínculos se desarrolla con un acompañamiento directo y personalizado en el lugar donde habitan las personas mayores.

- *Apoyo psicosocial grupal:* Para promover el proceso de vinculación de las personas mayores al entorno, se realizan sesiones que reúnen a subgrupos de usuarios, en instancias de encuentro especialmente diseñadas para abordar de manera colectiva temas relacionados con la superación de las crisis de identidad, autonomía y pertenencia.

La población Adulto mayor proyectada para el año 2012 asciende al 25,78% de la comuna, en relación al año 2002 con un 20,78%. Este indicador de proyección 2012 está muy por debajo de los indicadores de la región metropolitana y País, de acuerdo con las proyecciones del INE.

Respecto a los resultados de las actividades participativas, tenemos que en el grupo focal del Adulto Mayor, las principales necesidades expuestas por los asistentes, fueron la realización de un catastro a nivel comunal, con el objetivo de conocer la situación de muchos adultos mayores, que actualmente se desconoce. Otra problemática detectada fue la gran cantidad de adultos mayores abandonados que viven en la comuna. Finalmente esta la falta de infraestructura comunal inclusiva, que permita movilizarse de manera más expedita a los adultos mayores.

Otro punto importante de destacar es que cuando le consultamos a los encuestados si conocen la oficina del adulto mayor, tenemos que un 44,80% la conoce y de estos la evalúan con una nota 6,03 ubicándose en el segundo lugar de los mejores servicios evaluados.

2.4.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo general:

Contribuir a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores residentes en la comuna, a través del desarrollo de oportunidades para fomento del envejecimiento positivo, participativo y saludable.

b) Objetivos específicos:

- ✓ Crear programas de prevención que promuevan estilos de vida saludables.
- ✓ Promover la asociatividad, el empoderamiento y la autogestión entre los adultos mayores de la comuna.

2.4.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

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

a) Desarrollo de las organizaciones de Adultos Mayores:

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

b) Recreación, deporte y cultura para el Adulto Mayor:

Implementar talleres, jornadas y actividades orientadas a promover estilos de vida saludable, una mayor calidad de vida, la autocomprensión y la autovalencia.

c) Infraestructura para el Adulto Mayor.

Construir Centro de Acogida para el Adulto Mayor.

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 2014-2018 Política de Adulto Mayor

a) Lineamiento estratégico: Desarrollo de las Organizaciones de los Adultos Mayores	
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, fortalecimiento y articulación, de las ya existentes Uniones Comunales de Adulto Mayor.
2. Programa Asesoría en Proyectos Sociales	Desarrollar programa de Asesoría y apoyo a la gestión de Proyectos sociales.
b) Lineamiento Estratégico: Recreación, deporte y cultura para el Adulto Mayor	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa Actividades Recreativas y deportivas	Implementar actividades recreativas y deportivas para el Adulto Mayor y sus organizaciones sociales
2. Programa Actividades Culturales y de esparcimiento	Desarrollar actividades culturales y de esparcimiento para el adulto mayor y sus organizaciones sociales.
c) Lineamiento Estratégico: Infraestructura para el Adulto Mayor	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo

1. Construcción de Casa del Adulto Mayor	Construir Centro de Acogida para el Adulto Mayor, para que todos los adultos mayores tengan acceso a una oferta programática de diversas actividades y un espacio propio para reunirse.
--	---

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 Talagante, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, 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 lógico³⁵ 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 definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta

³⁵ Ortégón, 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 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 2014, 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 municipal³⁶, 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.

³⁶Killian 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°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 N° 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 demanda de atenciones de adultos mayores
2. Tasa de incremento de presencia del adulto mayor en medios de comunicación comunales	Indicar la efectividad de la política 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 política 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 2014** (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 2014 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 2014. 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 seguir³⁷.

Cuadro N°33: Indicadores de Gestión 2014-2018 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 N° de organizaciones del adulto mayor vigentes y regularizadas	$\{[(\text{Número de de organizaciones del adulto mayor regularizadas en período a contrastar} \cdot 100) / \text{Valor actual}] - 100\} + \{[(\text{Número de$	Registros de organizaciones del AM y adultos mayores registrados en DIDECO	DIDECO	N° de organizaciones y adultos mayores registrados y regularizados durante	Define DIDECO

³⁷ La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = “multiplicado por”; / = “dividido por”; [()] Paréntesis en fórmulas.

	adultos mayores integrados a organizaciones en período a contrastar* 100) / valor actual] - 100]]/ 2			2014	
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 2014	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 2014	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 2014	Define DIDECO
3. Porcentaje de incremento de alianzas	[(Nº de Contratos y convenios con	Decretos Acuerdos interinstitucionales	DIDECO	Acuerdos y alianzas	Define DIDECO

externas de apoyo al Adulto Mayor (AM)	instituciones, organismos, o programas para el apoyo a los sistemas de protección del AM en período a contrastar*100) / Valor actual]-100			concretadas durante 2014	
c) Lineamiento estratégico: Recreación y Cultura					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
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 2014	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 2014	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 - SECPLA	Valor de recursos materiales y humanos invertidos en la promoción y desarrollo de proyectos de Desarrollo Social durante 2014	Definen SECPLA - 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 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 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 Talagante 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 Talagante 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 “Déficit de Infraestructura Urbana de Calidad” en el tema de desarrollo urbano. Al analizar la información se ha definido que la causa que se encuentra en la base es que hay “Insuficientes recursos para la ejecución y mantención de Infraestructura Urbana.”

En relación con las causas atribuidas a la gestión municipal que inciden en el problema se observa “Insuficiente inversión en vialidad y transporte”, situación que desemboca en

“Deficiencia del transporte público”, el “Déficit de infraestructura vial” y el “Déficit de pavimentación en calles y pasajes de la comuna”; otra causa atribuible a la gestión comunal es el “Insuficiente financiamiento para proyectos”, que produce “Falta de iluminación pública de calles y pasajes”, “Insuficiente cantidad de áreas verdes” e “Insuficiente cobertura de la red de alcantarillado en sectores rurales y aguas lluvias en el sector urbano”. Todas estas causas se producen porque hay una “Baja difusión de las iniciativas de inversión a los habitantes de la comuna”.

Las dificultades en la gestión de recursos obstaculiza la ejecución de acciones tanto a nivel preventivo, promocional y paliativo. A partir de ello, uno de los efectos principales de lo anterior es la “Mayor demanda comunal en desarrollo urbano de calidad”, lo que deriva en la práctica en una “Percepción vecinal de escasa iluminación pública” con su consiguiente “Percepción vecinal de inseguridad en los barrios de la comuna”; las “Inundaciones y anegamientos de sectores en eventos de lluvia”; el “Deterioro en calles y pasajes” con el consiguiente “Aumento de tiempos de viaje por mal estado de las vías”; la “Persistencia de la escasez de áreas verdes y espacios recreativos”; el “Aumento de congestión vehicular y baja calidad del servicio de transporte público” que se asocia a la “Percepción de segregación de la población vulnerable”.

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 se visualizan como responsables de las “Políticas gubernamentales donde la municipalidad no tiene mayor incidencia” que deriva en un “Alto nivel de centralidad en las decisiones para el Desarrollo Urbano”, teniendo como efecto la “Falta de autonomía municipal para incidir en proyectos de gran impacto comunal (por ejemplo autopistas)”. Por otro lado, otra causa detectada fue el “Bajo compromiso de la comunidad en la mantención de espacios públicos e infraestructura urbana” que tiene como efecto el “Deterioro por falta de cuidado y protección de parte de los usuarios sobre la infraestructura urbana y de uso público”.

Finalmente se produce lo que se considera una “Disminución de la calidad de vida”. Este viene a ser el efecto global de todas las problemáticas analizadas y esquematizadas en el árbol de problemas de Desarrollo Urbano.

3.1.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo general:

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

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

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

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 2014-2018 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 y reposición de veredas, calles y pasajes.	Continuar con los proyectos de pavimentación y reparación de veredas en mal estado en pasajes y calles.
2. Programa reposición y/o mejoramiento de alumbrado de pasajes y calles.	Continuar con los programas de mejoramiento del alumbrado público en calles y pasajes para mejorar la seguridad.
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 circuitos de ciclovías destinados a la promoción del uso de la bicicleta especialmente para recorridos internos de la comuna
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 áreas urbanas como rurales.
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.
4.1 Plan máquinas de ejercicios y juegos infantiles en espacios públicos.	Aumentar y mantener maquinarias de ejercicios y juegos infantiles en áreas verdes.
d) Lineamiento estratégico: Participación Ciudadana	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Plan Barrio Participativo	Establecer condiciones de participación vecinal en las iniciativas de inversión.

2. Programa de cabildos vecinales permanentes en terreno	Coordinación periódica y permanente en el tiempo de cabildos en distintos sectores de la comuna para mantener una fluida comunicación con los vecinos.
3. Plataforma digital municipal	Creación en la web municipal de un espacio exclusivo para intercambio de opiniones con los vecinos, consultas y sugerencias (no una OIRS)
4. 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.

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 Talagante, desarrollada en el marco de las actividades participativas para la elaboración del PLADECO 2014 - 2018, 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 lógico³⁸ 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 orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo

³⁸ Ortégón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

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 2014, 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 municipal³⁹, 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

³⁹ 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°35: Lineamientos estratégicos Política de Desarrollo Urbano.

<p>a) Lineamiento estratégico: Fortalecimiento y mejoramiento de la inversión pública y privada.</p> <p>b) Lineamiento estratégico: Transporte e infraestructura vial</p>	
<p>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.</p>	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de avance en planes de "Mantenimiento 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 2014** (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 2014 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 2014. 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 seguir⁴⁰.

Cuadro N°36: Indicadores de Gestión 2014-2018 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 "Mantenión y reposición de	{[(Número de veredas, calles y pasajes repuestos / Total solicita mantención) * 100]	Registro de dirección de obras en relación a ejecución de	DOM	Obras de reparación de veredas, calles y pasajes;	Define DOM - SECPLA

⁴⁰ La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = "multiplicado por"; / = "dividido por"; [()] Paréntesis en fórmulas.

Veredas, Calles y Pasajes"; "Mejoramiento de señaléticas viales"	+ [(Número de señaléticas viales instaladas/ Total que requiere instalación) *100] *100}}/3	obras de reparación de veredas, calles y pasajes; Instalación de señaléticas.		instalación de señaléticas; finalizadas durante 2014	
2. Porcentaje de avance en planes de "Reposición y mejoramiento de alumbrado de pasajes y calles"	(Nº de luminarias restauradas instaladas/Nº 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 2014	Define DOM - SECPLA
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	Nº de metros lineales existentes	Define DOM- SECPLA
5. Porcentaje de avance en la cobertura de colectores de aguas lluvias en el área urbana de Talagante	(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	Nº de colectores existentes	Define DOM- SECPLA

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	Nº de metros de red de alcantarillado existente	Define DOM-SECPLA
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	$[(M^2 \text{ áreas verdes per cápita en momento a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Base de datos Dirección de Aseo y Ornato	Dirección de Aseo y Ornato	Metros cuadrados per cápita 2014	Define SECPLA - Dirección Aseo y Ornato
2. Porcentaje de incremento de áreas verdes y espacios públicos recuperados	$[(N^\circ \text{ espacios públicos y áreas verdes recuperados en momento a contrastar} * 100) / \text{valor actual}] - 100$	Base de datos Dirección de Aseo y Ornato	Dirección de Aseo y Ornato	Nº de Áreas Verdes y espacios públicos recuperados durante 2014	Define SECPLA - Dirección Aseo y Ornato
3. Porcentaje de avance en centros de acopio para escombros y cachureos	(Nº de centros de acopio de escombros y cachureos instalados en un período/Nº de	Base de datos Dirección de Medio Ambiente	Dirección de Medio Ambiente	Nº espacios para centros de acopio	Define SECPLA - Dirección Medio Ambiente

instalados	centros de acopio programados para el mismo período)*100				
4. Porcentaje de avance en planes de mejoramiento de máquinas de ejercicios y juegos infantiles en espacios públicos	$\{[(N^{\circ} \text{ Máquinas de ejercicio y juegos infantiles instalados} / \text{Total de este equipamiento solicitado}) * 100]$	Base de datos Dirección de Aseo y Ornato	Dirección Aseo y Ornato	Máquinas de ejercicios y juegos infantiles	Define SECPLA - Dirección Aseo y Ornato
5. Porcentaje de disminución de basurales y escombros en la vía pública	$(N^{\circ} \text{ de basurales y acopios de escombros en la vía pública} / N^{\circ} \text{ de basurales y acopios según valor actual}) * 100$	Base de datos Dirección de Aseo y Ornato	Dirección de Aseo y Ornato	N° de basurales y acopios de escombros en la vía pública en 2014	Define SECPLA - Dirección 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.	$[(N^{\circ} \text{ de organizaciones participantes en período a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Registros de asistencia a instancias de coordinación y planificación, en distintas direcciones que promueven la	SECPLA DIDECO	N° de Organizaciones participantes en temas de desarrollo Urbano en 2014	Define SECPLA y DIDECO

		participación de la comunidad en esta materia			
2. Porcentaje de aumento en actividades de difusión de la participación comunitaria en temas de DU.	$[(N^{\circ} \text{ de actividades realizadas en período a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Registros de distintas direcciones en relación a sus actividades de difusión de la participación comunitaria en distintos niveles: diseño, ejecución, aporte material y humano.	SECPLA	Actividades de difusión de la participación comunitaria en materia de DU realizadas en 2014	Define SECPLA y Direcciones
3. Porcentaje de incremento recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en la capacitación de organizaciones sociales en temas de interés comunal	$[(\text{Valor de recursos materiales y humanos invertidos en capacitación de organizaciones sociales en temas comunales en período a contrastar} * 100) / \text{valor actual}] - 100$	Rendición presupuestaria SECPLA	SECPLA	Valor de recursos materiales y humanos invertidos durante 2014 para capacitación de organizaciones sociales	Define SECPLA

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	SECPLA	Número de ingresos proyectados	Define SECPLA
---	--	----------------------------	--------	--------------------------------	---------------

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 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 existencia de viviendas en mal estado, la inconformidad de las personas con la forma en que se focalizan los beneficios para vivienda y el hecho de que no hay suficientes viviendas sociales que den solución a los habitantes de la comuna. Además, en las encuestas realizadas para este PLADECO, aparte de los problemas detectados en el grupo focal, se mencionó que hay insuficientes terrenos para el desarrollo de proyectos de vivienda social.

Es importante destacar la problemática asociada a los adultos mayores que fue mencionada en varias ocasiones, especialmente por casos de abandono y la falta de viviendas adaptadas a sus necesidades.

A partir de la información recopilada se elaboró el correspondiente árbol de problemas en cual se ha identificado como problema central la: “Alta demanda por nuevas viviendas sociales en la comuna”. Al analizar la información se ha definido que la causa que se encuentra en la base es la “Rigidez de los programas de vivienda social que no contemplan la diversidad de las familias de la comuna.”

En relación con las causas atribuidas a la gestión municipal que inciden en el problema se observa una “Escasa disponibilidad de terrenos para proyectos habitacionales”, situación que implica “Poca capacidad para dar respuesta a la demanda de vivienda social en la comuna”; por otro lado hay “Escasa posibilidad de beneficios para reparación de viviendas antiguas”, “Estrechez de criterios en la focalización de beneficios”, “Alto valor de mercado de las viviendas hace inutilizables los subsidios” y “Beneficiarios no cumplen con los requisitos solicitados”, todo lo cual se conjuga con el “Bajo interés de los vecinos por informarse sobre los beneficios administrados por el municipio”.

Las dificultades en la gestión de recursos obstaculiza la ejecución de acciones tanto a nivel preventivo, promocional y paliativo. A partir de ello, uno de los efectos principales de lo indicado anteriormente es la “Insatisfacción de los vecinos respecto de la política en materia de vivienda”, que está relacionado con la “Inexistencia de viviendas adaptadas para el adulto mayor”, el “Déficit en la cantidad de viviendas sociales para los habitantes de la comuna” y el “Deterioro de viviendas por antigüedad”. A estos efectos se suma, en la práctica, la “Persistencia de adultos mayores vulnerables y/o abandonados”, la “Situación persistente de allegados y hacinamiento” y el “Deterioro de barrios en los sectores más antiguos”. Paralelamente a estos efectos se observan el “Bajo desarrollo de proyectos inmobiliarios de carácter social” y la “Baja oferta de viviendas sociales en la comuna”.

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 del “Exceso de burocracia para acceder a beneficios” y la “Deficiente gestión de las EGIS”. Estas causas tienen como efecto una “Alta rotación de postulaciones y repostulaciones a subsidios” y por ende una “Prolongación de la espera para la utilización de los subsidios”.

Finalmente se produce lo que se considera la “Permanencia del Déficit Habitacional en la Comuna”. Este viene a ser el efecto global de todas las problemáticas analizadas y esquematizadas en el árbol de problemas de Vivienda Social.

3.3.2 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.
- ✓ 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.
- ✓ Gestionar eficientemente la construcción, adquisición, mejoramiento y entrega de viviendas sociales a la comunidad.

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 2014-2018 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.
2. Programa fomento inversión Mobiliaria.	Gestionar la inversión mobiliaria para aumentar oferta de viviendas nuevas.
3. Plan de disminución de repostulaciones a subsidios	Evitar el fenómeno de las repostulaciones a los subsidios de vivienda por no utilización del beneficio en el plazo estipulado
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.
1.1 Proyecto difusión en medios informativos de difusión comunal.	Crear instancias de difusión en la materia sobre postulaciones, programas, subsidios, etc.
1.2 Programa capacitación de dirigentes.	Capacitaciones de dirigentes en actualizaciones de política de vivienda.

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.
2. Proyecto Plataforma digital integrada de servicios y oportunidades	Donde los interesados puedan acceder a los servicios y oportunidades vía plataforma digital desde internet.

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 Talagante, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, 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 lógico⁴¹ 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 vivienda, 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

⁴¹ Ortégón, 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 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 2014, 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 municipal⁴², 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.

⁴² 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°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 N° de comités de vivienda regularizados y activos	Indicar la eficacia de la política de vivienda en la producción de condiciones para la gestión de la política estatal de vivienda
2. Porcentaje de incremento en N° 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	
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	Indica la efectividad de la política de vivienda en la promoción y uso de los

comuna	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.	$[(\text{Porcentajes de satisfacción alcanzados en ciclo a evaluar} * 100) / \text{valor actual}] - 100$

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 2014** (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 2014 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 2014. 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 seguir⁴³.

Cuadro N°39: Indicadores de Gestión 2014-2018 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 N° de comités de vivienda regularizados y activos	$[(N^{\circ} \text{ de comités de vivienda constituidos y activos en período a contrastar} * 100) / \text{Valor Actual}] - 100$	Registro y base de datos de la Departamento de Vivienda	Departamento de Vivienda	N° de comités de vivienda constituidos y operativos durante 2014	Define Departamento de Vivienda
2. Porcentaje de incremento en N° de familias integradas a nuevos comités de vivienda	$[(N^{\circ} \text{ de familias integradas a comités de vivienda en período a contrastar} * 100) / \text{valor actual}] - 100$	Registros y bases de datos de la Departamento de Vivienda	Departamento de Vivienda	N° de familias integradas a comités de vivienda durante 2014	Define Departamento de Vivienda
3. Porcentaje de incremento en superficie de terrenos adquiridos para la construcción de viviendas sociales	$[(\text{Suma simple de la superficie total de terrenos para viviendas gestionada en período a evaluar} * 100) / \text{meta}] - 100$	Registro y base de datos de la Departamento de Vivienda	Departamento de Vivienda	Superficie total de terrenos para viviendas gestionada	Define Departamento de Vivienda
4. Porcentaje de disminución de repostulaciones a subsidios de vivienda social	$(N^{\circ} \text{ de familias beneficiarias de subsidios de vivienda social que postulan nuevamente} / N^{\circ} \text{ total de familias beneficiarias de subsidios de vivienda social}) * 100$	Registro y base de datos de la Departamento de Vivienda	Departamento de Vivienda	N° de familias repostulantes en 2014	Define Departamento de Vivienda
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

⁴³ La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = "multiplicado por"; / = "dividido por"; [()] Paréntesis en fórmulas.

1. Porcentaje de incremento en capacitación a dirigentes y beneficiarios en materia de subsidios y acceso a la vivienda	$\{[(N^{\circ} \text{ de dirigentes de comités de vivienda capacitados en tipos de subsidio y procedimientos de acceso} * 100) + \text{Valor actual}] - 100\} + \{[(N^{\circ} \text{ de beneficiarios y postulantes a subsidios capacitados} * 100) / \text{valor Actual}] - 100\} / 2$	Registros y base de datos de la Departamento de Vivienda	Departamento de Vivienda	Nº de dirigentes y postulantes capacitados en tipos de subsidios y procedimientos de acceso a estos durante 2014	Define Departamento de Vivienda
2. Aumento en Nº de acceso a subsidios para la vivienda en la comuna	Nº de subsidios para la vivienda accedidos en período a contrastar - Nº de subsidios para la vivienda accedidos durante 2014	Base de Datos Departamento de Vivienda	Departamento de Vivienda	Subsidios para la vivienda logrados durante 2014	Define Departamento de Vivienda
3. Porcentaje de incremento en insertos informativos de los distintos tipos de subsidio en medios locales	$\{[(N^{\circ} \text{ de insertos informativos relativos a formas de acceso a distintos tipos de subsidios para la vivienda en medios locales en período a contrastar} * 100) / \text{Valor Actual}] - 100$	Registros de contenidos de vivienda en medios de comunicación local.	Departamento de Vivienda	Nº de insertos informativos relativos a formas de acceso a distintos tipos de subsidios para la vivienda en medios locales durante 2014	Define Departamento 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.	$(\text{Postulantes que se registran y postulan por medio de plataforma digital} / \text{Total de postulantes que se registran y postulan en período a contrastar}) * 100$	Registros y bases de datos de plataforma digital de postulación	Departamento de Vivienda – Informática	Postulantes que se registran y postulan por vía digital durante 2014	Define Departamento de Vivienda.

<p>2. Porcentaje de incremento en la satisfacción de usuarios con los servicios de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención al postulante - Información oportuna sobre tipos de subsidio - Organización de los postulantes - Conformidad con el producto. 	<p>Encuesta de satisfacción de usuarios aplicada a dirigentes y postulantes en general.</p>	<p>Resultados de los análisis y consultas de satisfacción de usuarios en área vivienda</p>	<p>Departamento de Vivienda</p>	<p>Porcentajes de satisfacción logrados con tales servicios durante el ciclo 2014</p>	<p>Define Departamento de Vivienda</p>
--	---	--	---------------------------------	---	--

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 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 Talagante en particular, la tasa de desocupación ha disminuido notablemente más en proporción a la regional y nacional

La mayor cantidad de empresas con asiento en Talagante, se dedica al comercio al por mayor y menor con un 40,88% del total de ellas; les siguen las empresas que se dedican al transporte, almacenamiento y comunicaciones con un 14,89%. Y en tercer lugar en Talagante el mayor número de empresas se encuentra concentrada con un 8,04% desarrollando actividades ligadas a la agricultura, ganadería, caza y silvicultura.

Sin embargo, la actividad que más aporta puestos de empleos, o dicho de otra manera, donde existen más personas trabajando, dentro de la comuna de Talagante es la industria manufactureras no metálicas con un 18,94% de las personas que trabajan en la comuna, le siguen las industrias de la agricultura, ganadería, caza y silvicultura, donde se concentra el 16,26% de las personas que trabajan en la comuna. En comento, que las

actividades relacionadas con la agricultura en la comuna, han mostrado un constante e importante detrimento a partir del año 2007 situación que pareciera ser una alarma. En tercer lugar, son las actividades relacionadas con inmobiliarias empresariales y de alquiler con un porcentaje del 15,69% las que otorgan mayor cantidad de empleos. En cuarto y quinto lugar se encuentran las industrias de comercio al por mayor y menor y la enseñanza respectivamente, abordando porcentajes del 13,87% y de 9,53% de las personas que trabajan en la comuna. Las cifras antes mencionadas a nivel de comuna, difieren bastante de las nacionales, lo que nos da indicios de que el desarrollo de actividades industriales en la comuna tienen características propias. Incluso la industria de la Construcción no aporta un número importa de empleos, no así a nivel nacional.

Si bien dentro de las empresas que tienen asiento en Talagante, tienen mayor presencia en número las microempresas, no son las que generan más oportunidad de empleo, puesto que en ellas se concentra tan solo el 7,91% de las personas que trabajan en la comuna; mientras que en las empresas de mediano tamaño, que representan el 2,15% del total de empresas con asiento en Talagante, se concentran el mayor número de trabajadores. Bien cerca les siguen a las medianas y grandes empresas, con un porcentaje del 27,78% de las personas que trabajan en la comuna, las pequeñas empresas. Lo que muestra que la distribución de las personas que trabaja en la comuna es bastante uniforme entre medias, grandes y pequeñas empresas.

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 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 Talagante. 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 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 Talagante 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 la "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 "baja calidad de las empresas de la comuna", que se relaciona directamente con la falta de logros que tienen los mismos microempresarios y emprendedores en su deficiente asociatividad y como resultado de la carente infraestructura brindada por parte del municipio. El "insuficiente apoyo a nuevos inversionistas en la comuna", que refiere también, a que no está alineado en las políticas de desarrollo económico que debiese 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 Talagante, 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 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, la 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 2014-2018 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, etc.
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, de manera de entregar competencias técnicas que permitan estabilizar una fuente de ingresos dependiente o iniciar un emprendimiento con mayores posibilidades de éxito.
b) Lineamiento Estratégico: Generación de espacios físicos para emprendedores	

Planes Programas y Proyectos	Objetivos
1. Programa de Fomento Productivo, a través de la generación de ferias temáticas de microempresarios de Talagante	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.
c) Lineamiento Estratégico: Intermediación Laboral	
Planes Programas y Proyectos	Objetivos
1. Programa de acompañamiento y seguimiento para emprendedores de Talagante.	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.
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	<p>Considerando el perfil productivo de la comuna, este programa busca establecer canales de comercialización de la industria de mueblería en tiendas de retail, las cuales por sus volúmenes de venta y visibilidad mediática, pueden contribuir a la sustentación de estos 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.</p>

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 Talagante, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 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 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 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 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 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.

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 necesidades 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. 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 microempresarios locales	Indicar la eficacia de la Gestión 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 asociatividad 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 Talagante 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 el desarrollo económico dirigidas a funcionarios municipales.	Indicar la eficacia de la gestión municipal en la producción de condiciones para la mejora del 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 2014 (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 2014. 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 2014-2018 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.	$(\text{N}^\circ \text{ de becas disponibles} / \text{N}^\circ \text{ de becas de capacitación asignadas}) * 100$	Registro OMIL - DIDECO	OMIL - DIDECO	Porcentaje de Becas de capacitación distribuidas durante 2014	Definen OMIL – DIDECO
2. Porcentaje de avance en el levantamiento de las necesidad de capacitación de la comuna.	$(\text{N}^\circ \text{ hitos y actividades para el levantamiento de necesidades de capacitación cumplidas} / \text{Número de hitos y actividades}) * 100$	Programación OMIL	OMIL	Porcentaje de avance alcanzado durante 2014	OMIL

	programadas)*100				
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 - SECPLA	Valor de Recursos utilizados en capacitación durante 2014	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 desarrollado durante 2014	Define OMIL
2. Porcentaje de incremento en Número de actividades asociativas realizadas por microempresarios locales	[(Actividades asociadas desarrolladas por microempresarios locales en período a contrastar*100)/valor actual]-100	Registro OMIL	OMIL	Actividades asociativas desarrolladas durante 2014	Define OMIL
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en la gestión de espacios para la asociatividad de microempresarios (AM)	[(Valor de Recursos utilizados en AM en período a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria OMIL	OMIL -SECPLA	Valor de Recursos utilizados en promoción de espacios para la AM durante 2014	Definen OMIL – SECPLA
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	[(Nº de vacantes laborales ofrecidas por empresas en período a	Registro OMIL	OMIL - DIDECO	Vacantes laborales gestionadas	Definen OMIL - DIDECO

gestionadas por municipio con empresas.	contrastar/valor actual)*100]-100			por OMIL durante 2014	
2. Porcentaje de incremento en Contrataciones efectivas de las vacantes conseguidas para vecinos de Talagante 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 2014	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 - SECPLA	Valor de Recursos utilizados en IL durante 2014	Definen SECPLA – OMIL

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 2014	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 2014	Define OMIL
3. Porcentaje de Incremento en	[(Valor de Recursos utilizados en	rendició presupuestaria	OMIL - SECPLA	valor de recursos	Definen OMIL

Recursos humanos y materiales invertidos por el municipio en Capacitación a funcionarios municipales en estrategias para la promoción del desarrollo económico comunal	capacitación a funcionarios en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	OMIL		utilizados durante 2014	SECPLA
--	--	------	--	-------------------------	--------

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.

4.2 POLITICA DE TURISMO

4.2.1 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”⁴⁴.

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 país en su conjunto⁴⁵”. Para el logro de esta misión institucional, posee una serie de productos estratégicos que busca generar:

⁴⁴ Véase en: <http://www2.unwto.org/es/content/por-que-el-turismo>

⁴⁵ Véase en: <http://www.sernatur.cl/que-hacemos>

- 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 Talagante, existe un potencial turístico tanto patrimonial cultural, como natural, el cual aun no ha sido lo suficientemente fomentado.

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.

4.2.2 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 Talagante.

4.2.3 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.

4.2.4 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°43: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 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 turísticas 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 Turística Comunal.	Una vez identificados los nichos, es necesario generar una estrategia comunicacional de difusión a nivel local, regional y nacional de estos atractivos.
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.

c) Lineamiento Estratégico: Creación de un Plan de Desarrollo Turístico	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Elaboración del PLADETUR de la Ilustre Municipalidad de Talagante	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.

4.2.5 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 Talagante, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 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 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.

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 turísticos identificados tanto patrimoniales culturales, como naturales.	Indicar la eficacia de la política de Desarrollo Turismo en relación a la identificación de nichos turísticos 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 turismo a nivel comunal.	Indicar la eficacia de la gestión municipal en el fomento de la microempresa turística, 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 público y privadas vinculadas al turismo.	Indicar la eficacia de la Gestión del desarrollo del Turismo en el estímulo a la asociatividad y trabajo en red de las entidades público y privadas vinculadas al turismo.
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en la gestión del emprendimiento turístico.	Indicar la eficiencia de las estrategias implementadas contrastándolas contra la inversión del municipio en materia de Promoción del Desarrollo Turístico.

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.

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 2014 (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 2014. 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 2014-2018 Política de Desarrollo Económico.

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 turísticos identificados tanto patrimoniales culturales, como naturales.	$(N^{\circ} \text{ de atractivos turísticos existentes} / N^{\circ} \text{ de atractivos turísticos identificados y trabajados}) * 100$	Registro FOMENTO PRODUCTIVO - TURISMO	FOMENTO PRODUCTIVO - TURISMO	Porcentaje de nichos turísticos identificados al 2014	Definen FOMENTO PRODUCTIVO – TURISMO
2. Porcentaje de avance en la difusión comunicacional del Turismo comunal.	$(N^{\circ} \text{ actividades de difusión del turismo realizadas} / \text{Número de actividades programadas}) * 100$	Programación FOMENTO PRODUCTIVO - TURISMO	FOMENTO PRODUCTIVO - TURISMO	Porcentaje de avance alcanzado durante 2014	FOMENTO PRODUCTIVO – TURISMO
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en la	$[(\text{Valor de Recursos utilizados en difusión en período a contrastar} * 100) /$	Rendición presupuestaria FOMENTO PRODUCTIVO -	FOMENTO PRODUCTIVO - TURISMO	Valor de Recursos utilizados en capacitación	Define FOMENTO PRODUCTIVO

gestión comunicacional destinada a la promoción del turismo local.	Valor actual] – 100	TURISMO		durante 2014	IVO – TURISMO
b) Lineamiento estratégico: Fomentar el Emprendimiento Turístico Comunal.					
1. Porcentaje de Incremento de empresas dedicadas al turismo 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 2014	Define FOMENTO PRODUCTIVO – TURISMO
2. Porcentaje de incremento en Número de actividades asociativas realizadas por las entidades publico y privadas vinculadas al turismo.	[(Actividades asociadas desarrolladas por microempresarios y entidades locales vinculadas al turismo en período a contrastar*100)/valor actual]-100	Registro FOMENTO PRODUCTIVO - TURISMO	FOMENTO PRODUCTIVO - TURISMO	Actividades asociativas desarrolladas durante 2014	Define FOMENTO PRODUCTIVO – TURISMO
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en la gestión del emprendimiento turístico.	[(Valor de Recursos utilizados en la gestión del emprendimiento turístico 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 2014	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 instrumentos de planificación 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 2014	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 Talagante 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 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 Talagante 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 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 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 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 reestructuraciones 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 2014-2018 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 Talagante, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, 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 lógico⁴⁶ 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 el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su

⁴⁶ Ortégón, 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 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 2014, 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 municipal⁴⁷, 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

⁴⁷Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

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.

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 control financiero y presupuestario efectivo.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje información publicada en la web de transparencia Talagante, 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 Talagante	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 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	Muestra la eficiencia en la publicación de documentos de toma de desiciones municipales

local: agendas y actas del Consejo Municipal, resoluciones y decretos, etc.	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 competentes 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 reestructuraciones 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	Medir la eficiencia de las estrategias implementadas contrastándolas contra la inversión del municipio en materia de

(EFD)	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 2014** (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 2014 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 2014. 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 seguir⁴⁸.

Cuadro N°48: Indicadores de Gestión 2014-2018 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 Talagante, 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 Talagante. Informes y reportes de Contraloría,	Control	Porcentaje de información exigida publicada en web durante 2014.	Define Control
2. Porcentaje de incremento en Número de visitas a la web transparencia Talagante	[(Nº de visitas a la web de transparencia en período a evaluar*100)/ valor actual] - 100	Registro de visitas en web de transparencia	Control - Informática	Nº de visitas a la web de transparencia durante 2014	Define Control
3. Porcentaje de Incremento en Recursos humanos y materiales invertidos por el municipio en adecuación de la gestión municipal a los marcos legales (AML).	[(Valor de Recursos humanos y materiales utilizados en AML en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria Control	Control - SECPLA	Valor de Recursos utilizados en AML durante 2014	Definen Control – SECPLA
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,	(Nº de documentos digitalizados/ Número de actas y documentos producidos en el período a evaluar) * 100	Sitio web de transparencia Talagante	Dirección de Control	Documentos para la toma de decisiones digitalizados durante 2014	Define Dirección de Control

⁴⁸ La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = “multiplicado por”; / = “dividido por”; [()] Paréntesis en fórmulas.

resoluciones y decretos, etc.					
2. Porcentaje de Incremento en Número de sesiones del Consejo asesor de Transparencia y Probidad.	$[(\text{Número de sesiones del consejo asesor en período a evaluar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Actas del consejo asesor	Dirección de Control	Número de sesiones del consejo asesor gestionadas durante 2014	Define Dirección de Control.
3. Porcentaje de Incremento en Recursos humanos y materiales invertidos por el municipio en la gestión de la Transparencia.	$[(\text{Valor de Recursos humanos y materiales utilizados en Gestión de la transparencia en momento a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	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 dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de funcionarios capacitados en prácticas de fomento de la probidad de la gestión municipal.	$[(\text{Número de funcionarios capacitados en período a contrastar} * 100) / \text{valor actual}] - 100$	Registro de capacitaciones realizadas en el período	Dirección de control - Gerencia de recursos humanos	Funcionarios capacitados en gestión de la probidad y la transparencia hasta 2014	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.	$[(\text{Valor de Recursos humanos y materiales destinados al resguardo de la probidad en momento a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Rendición presupuestaria Dirección de control	Dirección de Control - SECPLA	Valor de Recursos materiales y humanos utilizados para tales fines durante 2014	Define Dirección de Control – SECPLA
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	$\{[(\text{Número de direcciones que participan del$	registros de procesos de evaluación y	Dirección de Control	Número de direcciones y	Definen las distintas

funcionarios que participan en procesos de análisis y evaluaciones de desempeño.	proceso/ Número total de direcciones) *100] + (Número de funcionarios que participan del proceso/ Número total de funcionarios) *100} /2	análisis de desempeño.		funcionarios que participan de este proceso durante 2014	direcciones en forma consensuada con funcionarios y funcionarias.
2. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en procesos de análisis y evaluación funcional del desempeño (EFD)	$[(\text{Valor de Recursos utilizados en EFD en momento a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Rendición presupuestaria Dirección de control - SECPLA	Dirección de Control - SECPLA	Valor de Recursos utilizados en EFD durante 2014	Definen dirección de Control – SECPLA

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 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. Construida 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 Talagante, 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 redundaría 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 cumplimiento 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 redundando 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 Talagante, 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 2014-2018 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 Talagante 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 Talagante 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.

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 Talagante, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, 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 lógico⁴⁹ 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

⁴⁹ Ortigón, 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 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 2014, 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 municipal⁵⁰, 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

⁵⁰Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

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.

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 política 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)

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 política de comunicaciones de acuerdo a los resultados obtenidos.
c) Posicionamiento de Talagante 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 Talagante en medios nacionales de comunicación.	Indicar la eficacia de la política de comunicaciones en el posicionamiento de comuna en los medios de comunicación.
2. Porcentaje 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 medios 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 incremento en el uso de la 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 incremento en la disminución del tiempo de respuesta a las consultas y sugerencias planteadas por vecinos y vecinas	Indicar la eficacia de la política de comunicaciones en la respuesta y entrega oportuna de información a la comunidad

que utilizan medios locales	
3. Porcentaje de aumento en Recursos Materiales 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 2014** (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 2014 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 2014. 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 seguir⁵¹.

Cuadro N°51: Indicadores de Gestión 2014-2018 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.	$[(N^{\circ} \text{ de canales de comunicación intramunicipales en momento a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Registros de reuniones de coordinación inter unidades.	Relaciones Publicas	Canales de comunicación intramunicipales existentes en 2014	Define Relaciones Publicas y SECPLA
2. Porcentaje de Incremento en Número de funcionarios que utilizan canales de información interunidades	$[(N^{\circ} \text{ de funcionarios que utilizan canales de comunicación intramunicipales en momento a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Registros y bases de datos de distintas direcciones	Relaciones Publicas	N° de funcionarios que utilizan canales de comunicación inter unidades durante 2014	Define Relaciones Publicas
3. Porcentaje de incremento en recursos	$[(\text{Valor de Recursos humanos y materiales}) / \text{Valor actual}] - 100$	Rendición presupuestaria	Relaciones Publicas -	Recursos humanos y	Definen Relaciones

⁵¹ La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = “multiplicado por”; / = “dividido por”; [()] Paréntesis en fórmulas.

municipales destinados a la mejora de los canales de comunicación existentes	invertidos en comunicaciones en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Relaciones Publicas	SECPLA	materiales invertidos en mejora de comunicaciones durante 2014	Publicas – SECPLA
b) Lineamiento estratégico: Fortalecimiento de la imagen pública y corporativa de la municipalidad					
1. Porcentaje de conocimiento de la imagen pública municipal en funcionarios y funcionarias	(Número de funcionarios municipales que conocen la imagen pública/Total de funcionarios) *100	Registros y bases de datos de la Relaciones Publicas	Relaciones Publicas	No aplica.	Define Relaciones Publicas
2. Porcentaje de insertos relativos a la imagen corporativa municipal, instalados en medios de comunicación locales.	(Número de insertos relativos a la imagen corporativa municipal/ total de insertos)*100	Registros y bases de datos de medios locales	Relaciones Publicas	Insertos relativos a la imagen corporativa municipal en medios locales durante 2014	Define Relaciones Publicas.
3. Porcentaje de incremento en recursos municipales destinados al fortalecimiento de la imagen corporativa de la municipalidad	[(Valor de Recursos humanos y materiales destinados a la imagen público - corporativa en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	rendición presupuestaria Relaciones Publicas	Relaciones Publicas	Recursos humanos y materiales destinados a este fin durante 2014	Definen Relaciones Publicas - SECPLA
c) Lineamiento estratégico: Posicionamiento de Talagante 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 Talagante en medios nacionales de comunicación.	[(Nº de apariciones en los medios en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Registro de apariciones positivas de Talagante en medios informativos varios.	Relaciones Publicas	Registro de apariciones en medios durante 2014	Define Relaciones Publicas.
2. Porcentaje de incremento en Visitas de medios Nacionales a	[(Número de visitas de medios nacionales a actividades y eventos	Registros graficos de distintos eventos y actividades	Relaciones Publicas	Número de visitas de medios	Define Relaciones Publicas

eventos y actividades municipales programadas	municipales programados * 100)/ valor actual] - 100	programadas		nacionales a actividades y eventos municipales programados Durante 2014	
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en el posicionamiento de la comuna en medios de comunicación.	[(Valor de Recursos utilizados en Posicionamiento en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria Comunicaciones.	Relaciones Publicas	Valor de Recursos utilizados en posicionamiento mediático durante 2013	Define Relaciones Publicas
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 incremento en el uso de la 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	Relaciones Publicas	Número de consultas y trámites realizados a través de la web municipal durante 2014	Define Relaciones Publicas
2. Porcentaje de incremento 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	Relaciones Publicas	Tiempo promedio de respuesta a las dudas, sugerencias, reclamos y demás observaciones Durante 2014	Define Relaciones Publicas
3. Porcentaje de aumento en Recursos Materiales y Humanos invertidos por el municipio en	[(Valor de Recursos utilizados en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria Comunicaciones.	Relaciones Publicas	Valor de Recursos utilizados en durante 2014	Definen Relaciones Publicas - SECPLA

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 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 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 Talagante 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.

