

**REPÚBLICA DE CHILE**  
**REGIÓN METROPOLITANA**  
**ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SAN BERNARDO**  
**ESTUDIO: ACTUALIZACIÓN PLAN DE DESARROLLO COMUNAL.**

## **TOMO II**

# **IMAGEN OBJETIVO, PLAN DE ACCIÓN Y SISTEMA DE EVALUACIÓN.**

**DICIEMBRE 2011.**

***La elaboración de este documento estuvo a cargo de PAC-Consultores Ltda.,  
siendo el equipo profesional responsable de su redacción los que a continuación se  
mencionan:***

***Daniel Jadue J., Jefe de Proyecto.  
Alicia Varela H., Coordinadora de Proyecto.  
Felipe Hernández, Coordinador de Terreno.  
Salvador Muñoz, Consultor.***

## ÍNDICE GENERAL

### Presentación, 5

### 1. IMAGEN OBJETIVO COMUNAL, 7

- 1.1 Introducción, 8
- 1.2 Precisiones Conceptuales, 12
- 1.3 Propuesta de Idea Central, 14
- 1.4 Imagen Objetivo Por Dimensión, 15

### 2. DESARROLLO DE LA IMAGEN OBJETIVO, 16

- 2.1 San Bernardo: una comuna que construye su historia integrando la diversidad, 17
- 2.2 San Bernardo, comuna ordenada que conserva y protege su medio ambiente, 22
- 2.3 San Bernardo una comuna con una gestión moderna, eficaz, eficiente y..., 24
- 2.4 San Bernardo una comuna que consolida, ordena y fortalece su actividad..., 25

### 3. ASOCIACIÓN ESTRATÉGICA COMUNAL, 28

- 3.1 Introducción, 29
- 3.2 San Bernardo: una comuna que construye su historia integrando la diversidad, 31
- 3.2 San Bernardo, comuna ordenada que conserva y protege su medio ambiente, 34
- 3.4 San Bernardo una comuna con una gestión moderna, eficaz, eficiente y..., 35
- 3.5 San Bernardo una comuna que consolida, ordena y fortalece su actividad..., 36

#### **4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y PERFIL COMUNAL, 37**

- 4.1 Calidad de vida, 38
- 4.2 Medio ambiente y ordenamiento territorial, 45
- 4.3 Ámbito institucional, 47
- 4.4 Base productiva comunal, 50

#### **5. POLITICAS COMUNALES, LINEAMIENTOS Y NORMAS, 53**

- 5.1 Calidad de vida ante todo, 54
- 5.2 Una municipalidad en terreno con una gestión descentralizada, participativa ..., 55
- 5.3 Participación ciudadana, 55
- 5.4 Mejora continua en la gestión municipal, 56
- 5.5 Aumento de la inversión central, 57
- 5.6 Desarrollo sustentable, 57

#### **6 PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS, 59**

- 6.1 Introducción, 60
- 6.2 Conceptos y definiciones básicas, 61
- 6.3 Calidad de vida, 64
- 6.4 Medio ambiente y ordenamiento territorial, 126
- 6.5 Ámbito institucional, 142
- 6.6 Base productiva, 170

#### **7 SISTEMA DE EVALUACIÓN, GESTIÓN Y ACTUALIZACIÓN, 186**

- 7.1 Introducción, 187
- 7.2 Diseño de sistema de control, seguimiento y evaluación de objetivos, 190
- 7.3 Cronograma de operaciones, 219
- 7.4 Definición de indicadores, 221
- 7.5 Definición de corresponsabilidades institucionales, 225
- 7.6 Estudio y propuesta de estructura organizacional municipal, 226

## **PRESENTACIÓN.**

Este segundo tomo contiene las tres etapas restantes del Estudio de Actualización del Plan de Desarrollo Comunal de la comuna de San Bernardo, después de haber realizado la caracterización comunal que se presenta en el tomo 1.

Los contenidos que aquí se presentan corresponden, en primer lugar, a la definición de Imagen Objetivo Comunal (producto comprometido en la etapa 2 del estudio) que finaliza la etapa de diagnóstico participativo.

El diagnóstico participativo comenzó con un proceso de jornadas de participación comunitaria y terminó con la definición consensuada de la imagen objetivo y el perfil comunal, abordando principalmente las expectativas y la percepción de los habitantes de San Bernardo acerca del futuro comunal además de las características, tanto positivas como negativas, internas y externas, que le asisten al sistema en el logro de sus objetivos.

Asimismo se incorpora la propuesta de Planes, Programas y Proyectos correspondiente a la etapa 3 del estudio de Actualización del Plan de Desarrollo Comunal. Esta etapa representa, en términos de las definiciones que en este documento se hacen, el paso desde los planteamientos teóricos y desde las orientaciones generales, a la acción. Por lo mismo, a partir de los contenidos que emergen de las jornadas de participación -que toman forma en cuatro imágenes objetivos (calidad de vida, base productiva, reforma institucional, y ordenamiento territorial y medio ambiente)-, se desarrollan los caminos a seguir para cumplir los objetivos estratégicos trazados, enmarcados en las políticas y normas comunales determinadas por la comunidad.

Representa, por tanto, los mandatos de ejecución para el ámbito público de la gestión municipal y las orientaciones o incentivos para las acciones privadas, con el objetivo de generar un compromiso de todos los actores comunales para impulsar el logro del Plan.

Los últimos contenidos que aquí se exponen se refieren a la última etapa del proyecto que contempla el diseño de un sistema de evaluación, gestión y actualización, en tanto herramienta que le permite al Municipio gestionar, evaluar y actualizar el instrumento de planificación, PLADECO, de modo de asegurar su vigencia y flexibilidad en el plazo por éste establecido.

# CAPITULO 1

## IMAGEN OBJETIVO COMUNAL

## **1. IMAGEN OBJETIVO COMUNAL.**

### **1.1 Introducción.**

El Plan de Desarrollo Comunal es un instrumento para la toma de decisiones, cuyos propósitos y alcances, según el instructivo del Ministerio de Planificación<sup>1</sup>, entre otros son:

- a. Constituir una guía para la acción, que facilite la coordinación de las acciones del sector público y oriente las acciones del sector privado.
- b. Servir de vínculo entre la toma de decisiones sobre proyectos y acciones específicas y los objetivos estratégicos de desarrollo a mediano y largo plazo.

El objetivo central del presente capítulo es finalizar la etapa de Diagnóstico Participativo que comienza con las jornadas de participación comunitaria, y termina con la definición consensuada de la imagen objetivo y el perfil comunal, abordando principalmente las expectativas y la percepción de los habitantes de San Bernardo acerca del futuro comunal además de las características, tanto positivas como negativas, internas y externas, que le asisten al sistema en el logro de sus objetivos.

Evidentemente, las expectativas y la percepción de los habitantes serán contrastadas con los aspectos geográficos, de población, demográficos, socio-económicos, socio-culturales e históricos de la comuna y de las distintas zonas –urbana y rural-, que la componen, a través de los antecedentes recogidos en la etapa anterior del estudio de caracterización comunal. Esto, con el objeto de no incorporar aquellas propuestas que, a pesar de ser sentidas por la comunidad, aparezcan como irreales a la luz de los antecedentes recogidos en la caracterización base comunal y carezcan por tanto de viabilidad, ya sea económica, política, social o técnica. En este sentido, resulta fundamental destacar las importantes limitaciones presupuestarias y de capacidad de gestión que la Ilustre

---

<sup>1</sup> Apuntes Metodológicos (Planes de Desarrollo Comunal), MIDEPLAN, 1995.

Municipalidad de San Bernardo posee y que son un antecedente imposible de soslayar en las futuras etapas del presente Plan.

A partir de las imágenes objetivo referidas, se definirán, también de acuerdo a lo emanado de las Jornadas de Participación, la asociación estratégica. Esta debe asistir los esfuerzos para el logro de cada *imagen objetivo* comunal representada en lo que la comunidad espera de la Ilustre Municipalidad de San Bernardo y, al mismo tiempo, lo que la Municipalidad espera de la comunidad para arribar de manera mancomunada a las imágenes consensuadas por el conjunto de los actores comunales. Esto resulta fundamental a la hora de enfrentar el desarrollo comunal pues ninguno de los actores comunales posee la capacidad ni los recursos, por sí solo, para lograr los objetivos planteados y se requiere, indiscutiblemente, de los esfuerzos de todos y todas para arribar a los mismos.

Los objetivos estratégicos, por su parte, son un conjunto de ideas y proposiciones que expresan, en términos globales, cómo se pretende lograr en la comuna la situación deseada a largo plazo.

Describe la actuación prevista de la autoridad política y los compromisos que ésta espera de los demás actores sociales, anticipando las decisiones estratégicas y prioridades que guiarán los lineamientos o las normas y los planes y programas específicos.

En cuanto constituyen un compromiso social de largo alcance, los objetivos estratégicos reflejarán los intereses mayoritarios expresados por la comunidad en forma directa o indirecta a través de las jornadas de participación y/o a través de sus representantes en el Concejo Municipal, durante el proceso de elaboración del Plan.

Los objetivos estratégicos deben permitir dar forma a las distintas imágenes objetivos trazadas, delineando, a futuro, en los planes y programas, conjuntos estructurados de

acciones, proyectos e iniciativas, dentro del marco de las fortalezas y debilidades que el sistema comunal presenta, así como las restricciones y oportunidades establecidas por el modelo económico nacional y las estrategias centrales de desarrollo.

De este modo, los objetivos estratégicos constituyen el elemento articulador central de todo el ejercicio de planificación, ya que permiten revisar la consistencia lógica entre las conclusiones del diagnóstico participativo, la imagen objetivo y los principales lineamientos estratégicos, proporcionando las bases mínimas indispensables para poder definir, en las etapas siguientes, las normas o políticas, los planes, programas y proyectos.

En esta etapa, entonces, se presentan también, desde una perspectiva global, el conjunto de líneas de acción, criterios y prioridades que mejor describen la estrategia elegida.

Acerca del contenido temático, los objetivos estratégicos deben referirse específicamente a:

- Los criterios y prioridades relacionados con el mejoramiento de la calidad de vida de la población, entendiendo por calidad de vida al conjunto de variables definidas por los habitantes y que de mayor manera inciden en su capacidad de identificación con su medio ambiente, con sus barrios en particular y en su percepción de bienestar. En este punto, incorporaremos de manera muy especial los criterios y prioridades relacionados con el logro de una mayor percepción de seguridad residencial, abarcando, dentro de las posibilidades reales del municipio, todas aquellas variables que inciden en la percepción de la seguridad o inseguridad de los habitantes de la comuna.
- Las grandes directrices para el desarrollo de la base productiva comunal, apuntando a una consolidación del empleo y a un mejoramiento de las oportunidades de satisfacer mediante el trabajo las necesidades de las familias de la comuna.

- El conjunto de acuerdos básicos que define el ordenamiento territorial deseable: jerarquía y roles de los distintos barrios; zonificación general de la comuna; nuevos polos de desarrollo; ejes y áreas de crecimiento futuro; áreas protegidas y con restricción de usos y la protección del patrimonio natural y cultural, así como la protección del medio ambiente.
- Los criterios y prioridades en materia de reforma institucional municipal y de organizaciones sociales (liderazgo, planificación, provisión de servicios, relación con usuarios y usuarias, entre otros), para lograr una más activa y eficiente gestión comunal acompañada de una mayor y más democrática participación ciudadana.

Por último, abordaremos el perfil comunal, que corresponde a la lectura que la comunidad hace acerca de la capacidad que el sistema comunal posee para lograr sus objetivos estratégicos y poder alcanzar las imágenes objetivo alcanzadas a partir de un análisis de las fortalezas y debilidades que el sistema presenta, así como de las oportunidades y amenazas que existen en el entorno y que permitirían o inhibirían el cumplimiento de los primeros. El objeto final de este análisis FODA es detectar las principales áreas en donde deben concentrarse las líneas de acción del municipio y la comunidad, los planes, programas y proyectos específicos que el mismo plan definirá en sus etapas posteriores.

De esta manera y a partir de las definiciones anteriores nos abocaremos a definir la Imagen Objetivo, y los Objetivos Estratégicos con el objeto de constituir un paso apropiado para poder aterrizar en los planes, programas y proyectos emblemáticos que deberán convertir en realidad las imágenes objetivos definidas por la comunidad.

## 1.2 Precisiones conceptuales.

En términos generales, se entiende por imagen objetivo la determinación de estados positivos y deseados que la organización en sus planes, aspira alcanzar a partir de una situación negativa o problemática específica. En tal sentido, tiene que ser compatible con el escenario más probable, o aspirar a lo más deseable, al mismo tiempo de ser congruente con la Visión y Misión del ente que planifica.

Como se ha señalado, la imagen objetivo del Plan de Desarrollo Comunal sintetiza los sueños más recurrentes de la población, tomando los debidos resguardos para no incorporar aquellos sueños inviables y buscando concentrar las energías y los recursos del municipio en aquellos puntos críticos que permitirán, en el próximo periodo de planificación, abocarse a metas más amplias o a metas mayores vinculadas al cumplimiento de las primeras. Es por lo tanto, la meta final del Plan que se encuentra en elaboración y plantea la situación deseada a la que se debe arribar luego de la implementación de los planes, programas y proyectos que de estas imágenes objetivos emanen.

Como se dijo anteriormente y de acuerdo a la metodología sugerida por el Ministerio de Planificación (MIDEPLAN), la formulación de la imagen objetivo puede agruparse en áreas temáticas que permitan ordenar en las etapas siguientes, los objetivos estratégicos, los planes, programas y proyectos municipales y que en el Plan de Desarrollo Comunal en elaboración se presentarán en el orden de prioridad que la comunidad le asigna a cada cual. En el caso de la Actualización del Plan de Desarrollo Comunal de San Bernardo, las áreas de trabajo en que se agruparán y la prioridad que ellos tienen para la comunidad son los siguientes:

- Temas que guardan relación con la calidad de vida de los habitantes y que apuntan a generar las condiciones que permitan el bienestar de la comunidad.

- Temas que guardan relación con el ordenamiento espacial de la comuna, la preservación y el cuidado del medio ambiente, y con la administración del territorio.
- Temas que guardan relación con las capacidades institucionales para llevar a cabo el plan, en lo que a la Ilustre Municipalidad se refiere.
- Temas que guardan relación con la base productiva comunal y que apuntan a consolidar un crecimiento y un desarrollo económico estable.

Por último, es importante destacar que si bien, la imagen objetivo puede estar compuesta de varias fotografías de futuro, requiere de una idea central capaz de representar de la manera más abstracta el conjunto de imágenes que nacen de estas cuatro áreas temáticas y del conjunto de sueños declarados por la comunidad. Esta idea central debe ser capaz de determinar, en gran medida, el comportamiento y las prioridades de inversión de los gobiernos regional, provincial y comunal, y al mismo tiempo, debe orientar el comportamiento de los demás actores, tanto públicos como privados de la comuna.

Al mismo tiempo, surge la necesidad de dejar lo más claramente establecida posible, la asociación estratégica que el plan requiere, entre todos los actores para el cumplimiento de sus metas y objetivos ya que cualquier plan que no logre comprometer a todos los actores relevantes de la comunidad no pasará de ser una agregación de buenas intenciones apuntadas de manera ordenada en un texto que será guardado hasta el próximo ejercicio de planificación.

Cabe destacar también, la tremenda responsabilidad que recae en la comunidad organizada, en el seguimiento y fiscalización del proceso de ejecución del Plan de Desarrollo, independiente de cuál sea la autoridad que tenga en sus manos el liderar la implementación de las acciones necesarias para el cumplimiento del mismo.

### 1.3 Propuesta de Idea Central.

Como ya se había señalado la Imagen Objetivo sintetiza los sueños más recurrentes de la población, la situación deseada a la que se debe arribar luego de la implementación de los planes, programas y proyectos que de estas imágenes objetivos emanen. De este modo, a continuación presentaremos la idea central que representa de forma más abstracta el conjunto de imágenes y sueños de la comunidad y de la cual nacen las cuatro áreas temáticas, cada una con sus imágenes objetivos.

*“San Bernardo, crece con todos”*

#### 1.4 Propuesta de Imagen Objetivo por dimensión.

##### Calidad de vida.

***San Bernardo una comuna que construye su historia integrando la diversidad.***

*Con más y mejores servicios y equipamientos en salud y educación*

*Con espacios públicos de calidad y más áreas verdes, para todos y todas.*

*Con una comunidad organizada y segura, que fortalece sus vínculos y redes sociales.*

##### Ordenamiento territorial y medio ambiente.

***San Bernardo, comuna ordenada***

*Que conserva y protege su medio ambiente*

*Consolidando sus espacios públicos.*

##### Ámbito Institucional.

***San Bernardo una comuna con una gestión moderna, eficaz,  
eficiente y participativa***

*Que promueve el desarrollo integral de su territorio.*

##### Base Productiva.

***San Bernardo una comuna que consolida, ordena y  
fortalece su actividad comercial.***

*Con más y mejor empleo.*

*Con apoyo a los micro-emprendimientos locales.*

## **CAPÍTULO 2**

# **DESARROLLO DE LA IMAGEN OBJETIVO**

## 2. DESARROLLO DE LA IMAGEN OBJETIVO.

### 2.1 San Bernardo: una comuna que construye su historia integrando la diversidad.

San Bernardo es ciudad capital de la provincia del Maipo y comuna. Está ubicada en el sector sur de la Región Metropolitana de Santiago. Con una población que supera los 306.000<sup>2</sup> habitantes, se levanta como una de las comunas más grande de todo Chile, cualidad que se complementa con una historia y tradición que está presente en sus habitantes, en sus calles y en el patrimonio que dan vida e identidad a la comunidad.

Esta es una comuna que se considera como vía de ingreso a Santiago por el sur, a través de la *Ruta 5 Sur*, lo que le entrega una condición que bien podría ser estratégica para su desarrollo futuro, usando esto como una potencialidad para la mejora de la calidad de vida de sus habitantes. Otra característica importante es que debido a su extensión, San Bernardo, limita con siete comunas del Gran Santiago (Maipú, Lo Espejo y El Bosque, al norte; La Pintana y Puente Alto, al este; el río Maipo desde el camino El Retiro y la Puntilla de Lonquén al sur; Calera de Tango y Talagante, por el oeste) lo que permite un alto grado de conectividad desde el sur hacia el centro de la ciudad.

La comuna está constituida por una serie de asentamientos; éstos se definen como el lugar donde se establece la comunidad. Para efectos metodológicos de este estudio y considerando la extensión territorial de San Bernardo, se dividió la comuna en doce zonas<sup>3</sup> que dan a conocer la riqueza y diversidad paisajística que posee la comuna, la que

<sup>2</sup> Datos obtenidos del sitio SINIM (Sistema nacional de información municipal) en <http://www.sinim.gov.cl/>

<sup>3</sup> Los nombres fueron asignados arbitrariamente y no constituyen más que una ayuda para ordenar el territorio en función de las labores llevadas a cabo en San Bernardo.

Zona 1: San Bernardo Centro  
Zona 2: San Bernardo Centro-Norte  
Zona 3: Nosedal La Vara  
Zona 4: San Bernardo Centro-Oriente  
Zona 5: San Bernardo Nororiente

cuenta con sectores rurales que conviven con la población urbana, donde habita el 98,6 % de los *sambernardinos*<sup>4</sup>. Esta condición nos ayuda a entender la complejidad que presenta el territorio, tanto en su extensión como en su composición socio económica, constituyendo esta condición un desafío para el diseño de políticas que promuevan la integración y el desarrollo integral de toda la comunidad.

La integración de la diversidad es un elemento recurrente en las opiniones y sueños de los *sambernardinos*, por esto es importante que esta integración, para la mejora de la calidad de vida, se lleve a cabo poniendo énfasis en los sectores más vulnerables de la comuna, principalmente en la zona oriente, pues es aquí donde se detectan mayores índices de conflictividad social, que si bien no responden a situaciones particulares de la comuna, son manifestaciones locales de problemas estructurales, que sí deben ser tratadas por el municipio.

Destaca que los vecinos de San Bernardo pusieran énfasis en el mejoramiento de los servicios que el municipio entrega para mejorar su calidad de vida.

El acceso a la educación, está cubierto por los 40 establecimientos educacionales municipales que administra la Corporación Municipal de Educación y Salud<sup>5</sup>, sin embargo sus resultados alcanza índices que perfectamente pueden mejorarse, y de este modo, transformar a la educación en un movilizador social para los niños, niñas y jóvenes de San Bernardo. Se hace necesario mejorar los resultados de las pruebas SIMCE y PSU,

---

Zona 6: Balmaceda-Maestranza  
Zona 7: Cinco pinos  
Zona 8: Nos  
Zona 9: Cinco Pinos  
Zona 10: Lo Herrera  
Zona 11: San Bernardo Sur  
Zona 12: Romeral

<sup>4</sup> Ídem

<sup>5</sup> Datos obtenidos del sitio institucional de la Municipalidad de San Bernardo  
<http://www.sanbernardo.cl/contenidos/copr.educacion.salud/corporacion.html>

datos que fueron entregados en el producto “Etapa I Caracterización y diagnóstico comunal”<sup>6</sup>.

A esto debemos sumarle que si bien existen colegios aparentemente con una buena y moderna infraestructura, otros no tienen la misma suerte, ya que están descuidados e incluso dañados, carecen de ventanas, mobiliario, o bien las condiciones higiénicas no son las adecuadas para el desarrollo de la actividad educacional.

Por estas razones, es menester un mejoramiento integral de la educación municipal, tanto en la calidad de la enseñanza como en la infraestructura educacional, potenciando ambas demandas de la comunidad, a través de políticas educativas municipales que se concreten en pos de usar la educación como una herramienta de integración y transformación social para el mejoramiento de la calidad de vida.

Muy vinculado con el tema educacional, los *sambernardinos* apuestan por una mejora sustantiva en la calidad de los servicios de salud municipales. En la actualidad San Bernardo cuenta con 7 consultorios en el sector urbano, y una posta rural <sup>7</sup> que atienden las necesidades de la comunidad en general, a raíz de esto, se expresa el interés por mejorar el equipamiento, la atención y aumentar la dotación de profesionales. Del mismo modo, se señala la necesidad de contar, en el sector rural y más alejado del centro, con un servicio de urgencia que efectivamente funcione todos los días, las 24 horas.

<sup>6</sup> En el SIMCE 2010 para 4° básico, existen 20 establecimientos municipales que han alcanzado un **nivel intermedio** (entre tres niveles: avanzado, intermedio e inicial) en la medición de Lectura. En el caso de la prueba de Educación Matemática, el rango de puntajes indica que existen 10 establecimientos municipales que se encuentran en un nivel de logro **intermedio**. Los demás se encuentran en un **nivel inicial**. De acuerdo a los niveles de logro para 8° Básico, el SIMCE 2009 mostró que 11 establecimientos municipales se encuentran en el rango de nivel **intermedio**, los demás se encuentran en un nivel **inicial**. En la prueba de educación matemática, el SIMCE 2009 indica que todos los colegios municipales se encuentran en un nivel **inicial**.

En enseñanza básica, ninguno de los establecimientos municipales logra puntajes de nivel avanzado en las pruebas de lectura y educación matemática. Por lo que se constituye en un desafío mejorar los resultados comunales en esta prueba.

<sup>7</sup> Datos obtenidos de la información expuesta en el sitio del municipio <http://www.sanbernardo.cl/contenidos/copr.educacion.salud/corporacion.establecimientos.otros.html>

La comunidad de San Bernardo, apuesta que sus centros de salud promuevan actividades que se enfoquen en la medicina preventiva, principalmente en temas ligados a las adicciones y a la conflictividad social.

En San Bernardo se emplazan dos hospitales, estos son El Pino y Parroquial de San Bernardo. El primero pertenece y depende de la red del Servicio de Salud Metropolitano Sur, atendiendo principalmente a los habitantes de la comuna de San Bernardo y El Bosque. El Hospital Parroquial de San Bernardo, por su parte, es un centro de salud privado que administra el obispado católico de la diócesis de San Bernardo<sup>8</sup>.

Los vecinos establecen que el Hospital El Pino debe mejorar, en primer lugar la actual cobertura<sup>9</sup> que posee, mejorar la calidad de los servicios y la gestión que éste lleva a cabo, sin embargo, al no ser un ente de administración local, el municipio debe generar una asociación estratégica con el hospital, que les permita gestionar recursos humanos y materiales que ayuden a mejorar el servicio que El Pino ofrece a los *sambernardin*os.

En otro ámbito que influye decisivamente en la integración de la diversidad comunal, se encuentra la demanda por el acceso a los servicios de atención a público que el municipio ofrece, los que en su gran mayoría se ubican en el casco histórico y en el centro de la comuna. Esta centralidad de alguna manera impide un vínculo directo entre las autoridades municipales y la comunidad más alejada del centro, lo que a su vez genera un sentimiento de abandono de las comunidades que no pueden acceder con facilidad a los servicios municipales.

Los vecinos de San Bernardo expresan una aspiración por mejorar y ampliar los espacios públicos y áreas verdes existentes en la comuna, con el objeto de poder desarrollarse en

---

<sup>8</sup> Más detalles sobre el Hospital Parroquial de San Bernardo disponibles en su página <http://www.hpsb.cl/hpsb/organizacion/administracion.html>

<sup>9</sup> Cartera de servicios disponibles en CRS El Pino <http://www.hospitalelpino.cl/cartera.htm>

un ambiente que sea más grato, sustentable y que permita el encuentro de toda la comunidad en un espacio público compartido. En ese sentido, San Bernardo debe velar por mejorar, tanto cuantitativa como cualitativamente sus espacios públicos y áreas verdes, incorporando a ello el mobiliario pertinente (bancos, basureros, juegos, máquinas para ejercicio, etc.) en todo el territorio que comprende su administración, poniendo énfasis en recuperar espacios públicos que hoy se han transformado en microbasurales o en reductos controlados por microtraficantes como sucede con las canchas municipales.

De acuerdo a los datos recabados obtenidos a través de las jornadas de participación, la seguridad parece ser un tema relevante para la comunidad. La seguridad será entendida desde dos perspectivas. La primera de ellas es la que tiene que ver con la seguridad social, es decir, los *sambernardinos* esperan que los servicios que el municipio entrega, - educación y salud principalmente- sean de medios facilitadores para el mejoramiento sus condiciones de vida, por ello esperan que éstos sean provistos con una muy buena calidad y de manera oportuna.

Desde la otra perspectiva, la seguridad es entendida como una función de orden y control de la delincuencia, la drogadicción y los ilícitos. Bajo esta, se demanda un mejor funcionamiento del cuerpo de Carabineros y la Policía de Investigaciones en sectores que los vecinos denominan conflictivos. Para esto exigen mayor coordinación entre las instituciones y el municipio, una real aplicación del plan cuadrante, lo que se traduce en una demanda por una mayor dotación de personal policial para la comuna. Se debe considerar, la existencia de barrios que han gestionado alarmas comunitarias como método para ayudar a disminuir la sensación de inseguridad que expresa la comunidad.

## 2.2 San Bernardo, comuna ordenada que conserva y protege su medio ambiente.

La comunidad de San Bernardo, espera que la comuna se ordene territorialmente, esto es, que sea capaz de propiciar un desarrollo urbano planificado y coordinado que se adelante a los problemas que produce el crecimiento de la comuna. Por ello es importante que se tomen las precauciones necesarias sobre los efectos que puedan causar el nuevo Plan Regulador Metropolitano, el aumento de la población, y el desarrollo de proyectos inmobiliarios habitacionales en la comuna, ya que esto interferirá en el presente y en el futuro de los habitantes de San Bernardo.

Un punto importante vinculado al ordenamiento territorial, es el que tiene que ver con la congestión vial que se produce en el centro de la comuna, principalmente por la cantidad de vehículos de la locomoción colectiva (buses y taxis colectivos) que saturan el centro en horarios *peak*. En este mismo ámbito es de vital importancia contar con un plan de mejoramiento vial que permita la reparación y pavimentación de calles y veredas que se encuentran en mal estado y que se transforman en molestias para los conductores y peatones de la comuna.

También se hace preciso señalar, el uso de señaléticas que indiquen los ingresos a la comuna desde las comunas colindantes, así como también la instalación y reposición de las que hoy no existen y que generan dificultades para el visitante y el vecino de San Bernardo.

Existe preocupación generalizada por la conservación y protección del medio ambiente en la comuna, y en San Bernardo esto se liga directamente con la calidad de vida de los vecinos. Por lo mismo se demanda que el municipio promueva y vele por el cuidado del medio ambiente, los espacios públicos y áreas verdes, desarrollando una política que aborde el manejo de los desechos residenciales, la responsabilidad de mantener un entorno libre de microbasurales, y que promueva una cultura de respeto por el medio

ambiente, pues esto es parte esencial del mejoramiento en el diario vivir de los *sambenardinos*.

### **2.3 San Bernardo una comuna con una gestión moderna, eficaz, eficiente y participativa.**

El rol del municipio en este proceso es prioritario y fundamental, pues debe ser el que lidere y encabece la materialización de estos anhelos de la comunidad. Sin embargo, estas acciones deben ser llevadas a cabo con la participación directa y activa de todos los involucrados en el desarrollo de la comuna.

A raíz de esto la Ilustre Municipalidad de San Bernardo, debe estar preparada para dirigir este proceso que permitirá mejorar la calidad de vida de los vecinos, pues estos esperan que el municipio desarrolle una gestión moderna, participativa que permita cumplir los sueños que aquí han emanado, bajo los criterios de eficiencia, eficacia y efectividad. Es necesario que la Municipalidad establezca mecanismos de coordinación entre sus diferentes departamentos, que sean coherentes entre sí y permitan cumplir de mejor manera los objetivos particulares de cada departamento, con una estrategia intersectorial, entendiendo que la mejora particular y coordinada de estos impactará directamente en el día a día de los *sambernardinos*.

Para cumplir las expectativas, es fundamental que el municipio en primer lugar recoja las demandas que nacen de este proceso de diagnóstico participativo que se sustenta en las jornadas de trabajo desarrolladas en todos los sectores que componen su territorio, esto a su vez, permitirá implementar una gestión local que integre a toda la comunidad, que sea recíprocamente activa, participativa y cooperativa. El municipio debe adoptar una gestión democrática, descentralizada, vinculante e inclusiva con la comunidad, pues es de vital importancia la colaboración de todos los actores en los procesos que conlleven a la solución de los problemas y el mejoramiento de los aspectos centrales que influirán directamente en la calidad de vida de los habitantes de San Bernardo.

Así mismo, la Municipalidad de San Bernardo, debe considerar como trascendental el tema y el anhelo de la integración comunal, asumiendo el desafío de coordinar las tareas en todos los territorios que se extienden en San Bernardo, para revertir el sentimiento de abandono que expresan sectores de la comuna, sobre todo aquellos que se encuentran emplazados en el área nor-oriente y en el sector rural de San Bernardo.

Para cumplir estos anhelos el municipio debe tener como prioridad generar un proceso de planificación estratégica en todos los niveles organizacionales, con objetivos claros y realizables que permitan modernizar y democratizar la gestión comunal.

## **2.4 San Bernardo una comuna que consolida, ordena y fortalece su actividad comercial.**

San Bernardo se destaca por ser una de las zonas más dinámicas en torno a las actividades comerciales del sector sur de la región metropolitana, principalmente en el área de los servicios, pues cuenta con un centro histórico que aloja en sí, un sin número de tiendas, oficinas de servicios básicos, supermercados, centros comerciales. También cuenta con ferias libres y locales de micro-emprendedores comunales, tales como, pequeños almacenes de barrio, panaderías, entre otros, que se extienden por todo su territorio<sup>10</sup>.

Este dinamismo que se percibe en la actividad comercial, también ha generado ciertos costos asociados, tales como el aumento del comercio ambulante en el sector céntrico de la comuna; los “coleros” en las ferias libres y los conflictos con el comercio legalmente establecido en la comuna. Ante esto, se demanda un aumento de la infraestructura e instrumentos que permitan y faciliten el desarrollo de la comunidad, tendiendo a generar las condiciones para que las actividades sean desarrolladas dentro de los marcos que la legislación exige y con mayores estándares.

La comunidad de San Bernardo delinea como ejes para el desarrollo el fomento al microemprendimiento local, en base a microcréditos que sean inversiones para las actividades de los empresarios locales. Con el mismo objetivo, se establece como prioridad la generación de una propuesta de capacitación a cargo del municipio que sirva como apalancamiento para que los microempresarios puedan potenciar sus habilidades, ampliar sus conocimientos y llevar a cabo sus funciones de mejor modo, con el objeto de poder sacar el mejor partido a la actividad comercial que desarrollan. También se señala con mucha importancia la consolidación e influencia del polo industrial y empresarial que

---

<sup>10</sup> El análisis de las patentes municipales para el año 2008 permite observar una fuerte concentración de actividades económicas de carácter microempresarial, conformada por cerca de 7141 micro unidades económicas relacionadas principalmente con el comercio y los servicios.

acoge la comuna, incentivando la contratación de trabajadores y trabajadoras de la comuna como eje principal de una alianza estratégica entre el municipio, las empresas y la comunidad.

Se apuesta por una comuna que en su base productiva, saque las mayores ventajas competitivas de su condición, eminentemente centrada en los servicios, pero que no descuida a los pequeños agricultores de la zona rural de San Bernardo, ni tampoco a los microempresarios, sino todo lo contrario, que fortalezca sus actividades a través de la gestión municipal.

## **CAPÍTULO 3**

# **ASOCIACIÓN ESTRATÉGICA COMUNAL**

### **3. ASOCIACIÓN ESTRATÉGICA COMUNAL.**

#### **3.1 Introducción.**

Es consenso entre los planificadores actuales la importancia, que en el cumplimiento de los objetivos que cualquier plan se imponga, posee la capacidad del mismo y del liderazgo que lo desea implementar, de involucrar y movilizar a todos los actores relevantes del sistema para el cual se planifica.

Por lo mismo es que la participación cobra tanta relevancia en los últimos tiempos ya que los procesos participativos poseen la virtud de generar un mayor compromiso e identidad de los habitantes con las metas y una disposición distinta cuando percibe que sus necesidades o expectativas poseen, a la luz de la discusión comunitaria, una prioridad menor que la de otros proyectos o necesidades comunitarias.

En ese sentido, la participación permite generar una asociación estratégica que es imprescindible detallar por cuanto permite establecer también, las responsabilidades por los fracasos cuando una de las partes involucradas falta a sus compromisos.

Cuando hablamos de asociación estratégica comunal, nos referimos al rol que en el cumplimiento de las imágenes objetivos antes descritas, le corresponderá a cada actor comunal involucrado en las mismas.

En este caso, el logro de las Imágenes Objetivos del Plan De Desarrollo Comunal de San Bernardo pasa por la necesaria asociación estratégica entre la Ilustre Municipalidad y las demás instancias de gobierno provincial y regional, sus funcionarios y el conjunto de los habitantes y actores relevantes de la comuna, entre los que destacan las organizaciones sociales, tanto territoriales como funcionales, los gremios, las empresas del estado y

privadas; en síntesis, todos los que se beneficiarán directa o indirectamente de las bondades que el cumplimiento del plan le da a la comuna de San Bernardo.

Es tan importante la asociación estratégica que se definirá a continuación que también es consenso entre los planificadores que cuando no existe participación y, por ende, el sistema no logra movilizar a todos sus componentes en torno a las Imágenes Objetivos planteadas, el Plan no pasará de ser una buena declaración de intenciones que quedará guardado en un cajón de un escritorio hasta el próximo proceso de planificación o hasta el cambio de las autoridades comunales.

En este contexto es que aparece como fundamental dejar establecidas las misiones que el conjunto de los actores comunales poseen para cada una de las imágenes objetivos, desarrolladas anteriormente.

### **3.2 San Bernardo: una comuna que construye su historia integrando la diversidad.**

Como ya se ha señalado la integración de la diversidad es un elemento recurrente en las opiniones y sueños de los *sambernardin*os. Para la consecución de este objetivo los habitantes de la comuna esperan que la Municipalidad ponga especial énfasis en los sectores más vulnerables de la comuna, específicamente en aquellos de la zona oriente donde se detectan mayores índices de conflictividad social como manifestación local de problemas estructurales.

Respecto del mejoramiento de los servicios de educación y salud entregados por la Corporación Municipal, se espera que el municipio genere condiciones para mejorar la calidad de la enseñanza, específicamente los resultados SIMCE y PSU, así como la infraestructura, el equipamiento y las condiciones higiénicas de los establecimientos educacionales. La Municipalidad deberá elaborar políticas educativas que conciban la educación como una herramienta de integración y transformación social para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de la comuna.

Respecto de la calidad de los servicios de salud municipales, los habitantes aspiran a que el municipio pueda mejorar el equipamiento y la atención, y aumentar la dotación de profesionales. Asimismo se espera que la Municipalidad promueva que en sus centros de salud se realicen actividades con un enfoque de medicina preventiva.

El municipio deberá además generar una asociación estratégica con el Servicio de Salud Regional que le permita gestionar recursos humanos y materiales que ayuden a mejorar el servicio que El Pino ofrece a los *sambernardin*os.

*Se expresa la intención de la comunidad de comprometerse a participar en actividades que se propongan desde los centros de salud, esto se constata gracias a los datos recogidos de las jornadas de trabajo desarrolladas en terreno con la comunidad.*

En otro ámbito que influye decisivamente en la integración de la diversidad comunal, se encuentra la demanda por el acceso a los servicios públicos que el municipio ofrece, en este sentido se espera que el municipio pueda llevar a los sectores más alejados del centro una oferta programática atractiva y entregar los servicios en terreno. La comunidad, por su parte, se compromete a apoyar una gestión municipal en terreno, asistir a las actividades que se le propongan y velar por el fiel cumplimiento de la misión institucional.

Los vecinos de San Bernardo expresan una aspiración por mejorar y ampliar los espacios públicos y áreas verdes existentes en la comuna, entendiendo como ampliación toda mejora en cantidad y calidad (mantención y equipamiento) de los espacios públicos que existen en San Bernardo. Para la consecución de esta demanda se espera que la Municipalidad vele por mejorar, tanto cuantitativa como cualitativamente sus espacios públicos y áreas verdes, incorporando a ello el mobiliario pertinente en todo el territorio comunal poniendo énfasis en recuperar espacios públicos.

La comunidad expresa, a partir de los datos recabados por los instrumentos de recolección de información usados en las jornadas de trabajo, su compromiso por cuidar los espacios públicos, velando por su adecuado uso y mantención. No se manifestó la intención explícita de colaborar en la co-ejecución de recuperación de espacios públicos.

Respecto de la seguridad social, los *sambernardin*os esperan que los servicios que el municipio entrega, -educación y salud principalmente- sean provistos con una muy buena calidad y de manera oportuna. Por otra parte, y para contar con una percepción satisfactoria sobre la seguridad comunal, los habitantes de la comuna esperan una mayor

coordinación entre las instituciones y el municipio, una real aplicación del plan cuadrante; y que el municipio complemente la labor de la policía con la instalación de un cuerpo de seguridad comunal.

La comunidad, en cambio, se atribuye la misión de participar en las instancias de coordinación comunal, teniendo un rol activo para mejorar los niveles y la percepción de seguridad en los barrios.

### **3.3 San Bernardo, comuna ordenada que conserva y protege su medio ambiente.**

Esta imagen objetivo apunta a la demanda respecto de un mejor orden territorial de la comuna. A la Municipalidad le correspondería liderar un proceso de desarrollo urbano planificado y coordinado que se adelante a los problemas que podría generar en el futuro el crecimiento no planificado de la comuna, esto considerando, las actuales tomas de terrenos y las vastas extensiones de sitios eriazos existentes en la comuna. Por ello es importante que se tomen las precauciones necesarias sobre los efectos que puedan tener estas acciones, así como también las que pueda causar el nuevo Plan Regulador Metropolitano, el aumento de la población, y el desarrollo de proyectos inmobiliarios habitacionales en la comuna, ya que esto interferirá en el presente y en el futuro de los habitantes de San Bernardo.

Asimismo el municipio deberá contar con un plan de mejoramiento vial que permita la reparación y pavimentación de calles y veredas que se encuentran en mal estado y que se transforman en molestias para los conductores y peatones de la comuna. Este plan deberá considerar el diseño de señaléticas que indiquen los ingresos a la comuna desde las comunas colindantes, así como también la instalación y reposición de las que hoy no existen y que generan dificultades para el visitante y el vecino de San Bernardo.

La comunidad espera además que el municipio promueva y vele por el cuidado del medio ambiente, los espacios públicos y áreas verdes, desarrollando una política que aborde el manejo de los desechos residenciales, la responsabilidad de mantener un entorno libre de microbasurales, y la promoción de una cultura de respeto por el medio ambiente.

La comunidad, en cambio, se atribuye la misión y el compromiso de participar de campañas de cuidado del medio ambiente, cuidar las áreas verdes, calles, veredas y caminos, apoyando a la autoridad comunal en las gestiones que se emprendan en este ámbito.

### **3.4 San Bernardo una comuna con una gestión moderna, eficaz, eficiente y participativa.**

El rol que la comunidad le asigna al municipio en este proceso, es prioritario y fundamental, pues se espera que sea el que lidere y encabece la materialización de estos anhelos de la comunidad. Se espera que la Ilustre Municipalidad de San Bernardo se prepare para dirigir este proceso y desarrolle una gestión moderna, participativa que permita cumplir los sueños que aquí han emanado, bajo los criterios de eficiencia, eficacia y efectividad. Asimismo se espera que la Municipalidad establezca mecanismos de coordinación entre sus diferentes departamentos, que sean coherentes entre sí y permitan cumplir de mejor manera los objetivos particulares de cada departamento, con una estrategia intersectorial.

Por otra parte, la comunidad le asigna a la Municipalidad la tarea de gestionar administrativa y financieramente las iniciativas; adoptar una gestión democrática, descentralizada, vinculante e inclusiva, con los habitantes de todos los territorios, sectores y barrios comunales

La comunidad, por su parte, se compromete a colaborar con todos los actores en los procesos que conlleven a la solución de los problemas y el mejoramiento de los aspectos centrales que influirán directamente en la calidad de vida de los habitantes de San Bernardo; cooperar en las funciones, planes y proyectos que el municipio desarrolle y cumplir un rol propositivo y fiscalizador de las funciones del municipio.

### **3.5 San Bernardo una comuna que consolida, ordena y fortalece su actividad comercial.**

San Bernardo se destaca por ser una de las zonas más dinámicas respecto de las actividades comerciales del sector sur de la Región Metropolitana.

Para la consolidación y ordenamiento de la actividad comercial comunal, la comunidad le asigna a la Municipalidad la responsabilidad de aumentar la infraestructura e instrumentos que permitan generar las condiciones para que las actividades comerciales sean desarrolladas dentro de los marcos que la legislación exige y con mayores estándares.

El municipio deberá liderar además un proceso de apoyo a los micro-emprendimientos locales, a través de una propuesta de capacitación que permita potenciar habilidades y ampliar conocimientos. Por otra parte, se espera que el municipio lidere una alianza estratégica entre el municipio, las empresas y la comunidad incentivando la contratación de trabajadores y trabajadoras de la comuna.

La comunidad, por su parte, se compromete a dar a conocer a la autoridad comunal sus demandas de capacitación y participar en las instancias formativas que se le propongan, no se pronuncian sobre la actividad industrial ni el desarrollo comercial, pues el foco hoy se centra en la necesidad de capacitación como un paso previo, para llevar a cabo procesos de integración a actividades laborales como las mencionadas anteriormente.

## **CAPÍTULO 4**

# **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y PERFIL COMUNAL**

## 4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

### 4.1 Calidad de Vida.

Este ámbito de acción tiene por finalidad central elevar la calidad de vida de la población, tanto en sus aspectos materiales como espirituales. Guarda relación, por lo mismo, con el desarrollo integral de las personas y con el respeto y el desarrollo de sus derechos fundamentales.

Es necesario destacar que cuando se habla de calidad de vida, se habla de un término completamente subjetivo, que depende exclusivamente de los involucrados en el análisis. Esto implica que la definición del concepto de calidad de vida debe ser siempre participativa y que, por lo mismo, la opinión de la comunidad en la búsqueda de soluciones a sus problemas no puede ser sustituida por nada ni por nadie. Así, la imagen objetivo a la que se quiere dar cumplimiento en el ámbito del mejoramiento de la calidad de vida, a través de los siguientes objetivos estratégicos, es la siguiente:

***San Bernardo una comuna que construye su historia integrando la diversidad.***

*Con más y mejores servicios y equipamientos en salud y educación*

*Con espacios públicos de calidad y más áreas verdes, para todos y todas.*

*Con una comunidad organizada y segura, que fortalece sus vínculos y redes sociales.*

De esta manera, los objetivos estratégicos que, según la comunidad de San Bernardo, definen en esta etapa del desarrollo de la comuna el mejoramiento de la calidad de vida a que ellos aspiran serían los siguientes:

#### 4.1.1 Integrar la diversidad presente en San Bernardo.

Este objetivo apunta a visualizar la diversidad –cultural, socioeconómica, generacional, entre otras-, que encontramos en la población como un elemento fundamental desde el cual se trabaje para integrar a todos los miembros de la comunidad, independiente de la situación particular de cada uno de ellos, y del lugar en donde habiten (zona rural, urbana, periférica o céntrica). La integración se debe materializar en políticas y programas que fomenten el desarrollo equitativo de todos los habitantes de la comuna a través de la provisión y acceso igualitario a los servicios que el municipio dispondrá para alcanzar este objetivo.

- **Fortaleza:** la riqueza que entrega la diversidad que encontramos en la comuna. La identidad comunal, su origen e historia.
- **Oportunidad:** Extensión territorial que permite el desplazamiento de equipos en terreno que cubran todas las áreas de la comuna.
- **Debilidad:** Desmotivación de las comunidades que se sienten en posiciones desmejoradas y afectadas por un sentimiento de abandono
- **Amenaza:** Falta de convicción para llevar a cabo este proyecto de integración por ambas partes.

#### 4.1.2 Mejorar la calidad e infraestructura en educación y salud.

Al mejorar la calidad e infraestructura de la educación y salud municipal, nos trazamos un objetivo que influirá directa y positivamente en la calidad de vida de los *sambernardinos*.

Mejorar la calidad en educación, es una demanda que surge desde la comunidad. Entenderemos que, según la definición que hizo la OCDE<sup>11</sup>, la calidad consiste en asegurar a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta". Del mismo modo, es menester aumentar los estándares (contenidos del curriculum y resultados) con los que se educan a los niños, niñas y jóvenes, teniendo en cuenta que una buena educación -que entregue sólidas herramientas-, será de utilidad no sólo para el estudiante, sino principalmente para la comunidad entera.

Cuando expresamos que se debe mejorar la infraestructura, se alude al espacio físico en el cual se lleva a cabo el proceso formativo, este espacio debe contar con todo lo necesario para que la comunidad estudiantil desarrolle su actividad en un ambiente grato y saludable.

Mejorar la calidad en salud, principalmente, tiene que ver con situaciones puntuales como la atención a los usuarios y por supuesto, con aumentar la dotación de profesionales que cumplen labores en los servicios comunales de salud.

Para ser más precisos hay dos definiciones de calidad en el ámbito de salud, el primero lo propone el instituto de medicina de EEUU y se refiere al "grado en el cual los servicios de salud para los individuos y las poblaciones incrementan la posibilidad de resultados deseados y son coherentes con el conocimiento profesional actual". El segundo, lo propone el programa español, que entiende la calidad en salud como "la provisión de servicios accesibles y equitativos con un nivel profesional óptimo, que tiene en cuenta los recursos disponibles, y logra la adhesión y satisfacción del usuario"<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup>Calidad e innovación educativa en los centros, Dr. Pere Marquès Graells, 2002 (última revisión: 8/08/11 )  
<http://www.peremarques.net/calida2.htm>

<sup>12</sup> Urquiza R. Conceptos de Calidad en Salud. Evid. actual. práct. ambul. 2004;7:152-155 obtenido en  
<http://es.scribd.com/doc/19225918/Conceptos-de-Calidad-en-Salud>

- **Fortaleza:** La amplia red de establecimientos municipales con la que cuenta el municipio para implementar un sistema de calidad en educación y salud.
- **Oportunidad:** El actual contexto de movilización y debate se encuentra centrado en el acceso y promoción de la educación y la salud pública bajo criterios de calidad.
- **Debilidad:** Nivel de compromiso de la Corporación Municipal de Educación y Salud para concretar proyectos tendientes a mejorar.
- **Amenaza:** Falta de recursos gubernamentales que impiden la materialización de proyectos educacionales de calidad.

#### 4.1.3 **Mejorar y ampliar los espacios públicos y áreas verdes de la comuna.**

La comunidad expresa especial preocupación por este ámbito, bajo el reconocimiento de esta demanda emana la construcción de este objetivo estratégico que pretende, en primer lugar, mejorar los espacios públicos existentes y a su vez ampliar la cantidad de áreas verdes en San Bernardo. Para esto es imperioso consolidar los espacios públicos que ya existen, contextualizándolos con su entorno y dotándolos de un mobiliario que permita el encuentro de los vecinos y vecinas.

Es menester señalar que la mejora y mantención de los espacios públicos y áreas verdes de la comuna contribuye directamente con el mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos y vecinas, de ahí la importancia de que el municipio se haga cargo de velar por su mejoramiento, mantención y su ampliación.

- **Fortalezas:** Una comuna rica y diversa en paisajes que pueden ser intervenidos para mejorar la calidad de vida comunal. La existencia de espacios o sitios eriazos que hoy se utilizan como microbasurales y pueden ser re-convertidos.
- **Oportunidades:** Amplia cantidad de proyectos ya ejecutados que son susceptibles de mejoras para su consolidación.
- **Debilidades:** Recursos escasos para la mantención de los espacios públicos y el bajo nivel de colaboración de los vecinos en su cuidado.
- **Amenazas:** Espacios públicos convertidos en microbasurales que se ubican en el límite con las comunas vecinas.

#### 4.1.4 **Asegurar la provisión y calidad de los servicios que el municipio entrega a la ciudadanía.**

Este objetivo se enmarca en la función inherente que debe cumplir el municipio, de proveer servicios públicos que permitan el desarrollo integral de la comunidad,

principalmente en áreas sensibles para el desarrollo integral y la transformación social en San Bernardo.

Esta seguridad tiene que ver con que los servicios a los que los vecinos acceden sean puestos a su disposición de manera oportuna y cumpliendo altos estándares de calidad.

- **Fortaleza:** Existencia de estructuras que permiten materializar este objetivo.
- **Oportunidad:** Generar una validación en los habitantes de la comuna de la función municipal a través de la entrega de un mejor servicio.
- **Debilidad:** La comunidad visualiza como una amenaza el desinterés de los funcionarios por mejorar el servicio que entregan y problemas en la comunicación con el usuario.
- **Amenaza:** Creencia colectiva instalada que privilegia lo privado por lo público supuestamente porque lo privado es de mejor calidad.

#### **4.1.5 Disminuir la percepción e índices de inseguridad existentes en San Bernardo.**

Últimamente se ha instalado en la opinión pública una preocupación por la temática de seguridad como eje central ligado a los problemas más recurrentes de la sociedad. Sin embargo, es propicio señalar que, sin negar la existencia de condiciones y situaciones de inseguridad, también existe una desproporción entre la imagen amplificada por los medios con la realidad, esto ha fomentado la creación y crecimiento de lo que se denomina “sensación de inseguridad”, por esto, este objetivo estratégico se orienta al desarrollo de una política comunal de seguridad, que se materialice en un mejor funcionamiento y coordinación de las instituciones de orden y seguridad pública, y el mismo municipio, todo esto en pos de disminuir los ilícitos, así como la sensación de inseguridad en la población.

- **Fortaleza:** Comunidad consciente del problema y dispuesta a jugar un papel en la concreción de este objetivo.
- **Oportunidad:** Gobierno central muy preocupado por el tema
- **Debilidad:** Nivel de dotación policial y múltiples focos de conflictos que impiden disminuir esa sensación.
- **Amenaza:** Bandas y grupos organizados para cometer delitos instalados al interior de la comuna.

## 4.2 Medio ambiente y ordenamiento territorial.

En este ámbito la imagen objetivo planteada es:

***San Bernardo, comuna ordenada***  
*Que conserva y protege su medio ambiente*  
*Consolidando sus espacios públicos.*

Para esta imagen objetivo se consideran los siguientes objetivos estratégicos:

### **4.2.1 Planificar integralmente el desarrollo territorial futuro de San Bernardo.**

Se considera muy importante que el municipio como principal actor de este proceso, desarrolle una planificación integral del territorio comunal que permita orientar de manera estratégica el futuro de la comuna, esto considerando los desafíos y oportunidades que se están generando por agentes, tanto por externos como internos de la comuna y que configurarán el San Bernardo del futuro, ante lo cual el municipio debe propender a salvaguardar el interés general y el bienestar de los habitantes de la comuna.

- **Fortaleza:** Equipo profesional municipal preparado para afrontar el desafío de planificar integralmente San Bernardo.
- **Oportunidad:** Las nuevas condiciones y el posible impacto que el Plan Regulador Comunal de Santiago genere en San Bernardo.
- **Debilidad:** Desconocimiento de la población de los efectos del nuevo Plan Regulador Comunal, desinterés por informarse al respecto, y falta de entrega de información oportuna por parte de las autoridades locales.
- **Amenaza:** Especulación con los terrenos y presiones de parte de inmobiliarias para poder construir sus proyectos habitacionales al interior de San Bernardo.

#### **4.2.2 Incentivar la conservación y protección del medio ambiente en la comuna.**

Este objetivo estratégico apunta a que la comunidad de San Bernardo pueda comprender la importancia de conservar y proteger el medio ambiente natural, sintiéndose parte importante de éste. Es necesario que el municipio genere proyectos que vinculen la conservación y protección del medio ambiente con el diario vivir de la comunidad, poniendo énfasis en la importancia que tiene contar con un medio ambiente armónico para mejorar la propia calidad de vida.

Este objetivo apunta además a generar instrumentos que protejan el patrimonio natural de la comuna, tendientes a favorecer que los sambernardinos vivan en un medio ambiente limpio y sano.

- **Fortaleza:** Equipo calificado para desarrollar este tipo de proyectos de conservación y protección medio ambiental con la perspectiva de desarrollo local sustentable.
- **Oportunidad:** La relevancia que ha alcanzado en Chile y el mundo la conservación y protección del medio ambiente permite a San Bernardo posicionarse como una comuna líder en este ámbito.
- **Debilidad:** Desinterés de la comunidad por este tipo de temas que muchas veces los asume como lejanos y con poca relevancia para su calidad de vida.
- **Amenaza:** Polo industrial contaminante que dañe y empeore las condiciones medio ambientales de San Bernardo.

### 4.3 **Ámbito institucional.**

En este ámbito la imagen objetivo planteada es:

***San Bernardo una comuna con una gestión moderna, eficaz,  
eficiente y participativa***

*Que promueve el desarrollo integral de su territorio.*

Para alcanzar esta imagen objetivo se han definido los siguientes objetivos:

#### **4.3.1 Profundizar la participación ciudadana en la gestión comunal.**

En el contexto en que vivimos, la participación ciudadana ya no se limita a las elecciones. Hoy la sociedad civil está cada vez más empoderada, conoce sus derechos y deberes, y ha adquirido plena conciencia de que puede influir en las decisiones que sus representantes tomen.

En el ámbito local también se ha generado este fenómeno, que debe ser considerado como un factor detonante que permite que el gobierno comunal potencie su quehacer y labores gracias a los aportes y la colaboración de la comunidad. Dada esta razón, es que es importante que el municipio de San Bernardo profundice la participación ciudadana, con miras a mejorar la gestión del municipio lo que al mismo tiempo se traduzca en servicios y proyectos que ayudarán a mejorar la calidad de vida de todos y todas en la comunidad.

- **Fortaleza:** Comunidad organizada en los territorios que podría facilitar y canalizar la participación comunitaria en la gestión municipal.

- **Oportunidad:** Profundizar la democracia local por medio de la participación de la comunidad en la gestión de proyectos y en la toma de decisiones, por ejemplo.
- **Debilidad:** Resistencia de la ciudadanía a incorporarse al ejercicio integral de la democracia.
- **Amenaza:** Bajos grados de participación en base a la desconfianza a las instituciones y autoridades en Chile.

#### 4.3.2 Potenciar la coordinación intersectorial al interior del municipio.

A raíz del análisis de los sueños recogidos en las jornadas de trabajo, este objetivo estratégico es de suma importancia, ya que se orienta al establecimiento de una coordinación de las diferentes oficinas y departamentos que conforman el municipio, pues se necesita una coherencia entre las diferentes actividades que cumple cada uno, y la visualización de cómo acciones de otros estamentos pueden potenciar o disminuir el impacto de algún servicio que presten por separado.

La coordinación es fundamental para la optimización del uso de recursos y tiempo, de esto depende que la gestión comunal obtenga mejores resultados.

- **Fortaleza:** Existe plena conciencia de parte de los funcionarios de la existencia de niveles importantes de desinformación y descoordinación entre los diferentes estamentos del municipio.
- **Oportunidad:** Existencia de programas a nivel central tendientes a mejorar la gestión municipal.
- **Debilidad:** Deficiencia de los canales de comunicación que impiden que la información fluya al interior de todos y cada una de las oficinas y departamentos municipales.

- **Amenaza:** Mantener una gestión independiente que disminuya la efectividad de los proyectos en la comuna.

#### **4.3.3 Modernizar la gestión comunal, a través de un proceso de planificación estratégica.**

Modernizar la gestión es un desafío para los municipios, y San Bernardo debe incorporarse a esta tendencia, la cual se enfoca básicamente hacia un mejoramiento de los procesos y procedimientos orientados a entregar un servicio de mejor calidad al usuario. Para esto es necesario que el municipio se embarque en el desarrollo de un Plan Estratégico que entregue las directrices para la modernización, incorporando en ello los aportes de la comunidad para la mejora de la gestión municipal.

- **Fortaleza:** Generar un proceso de modernización en la gestión que permita entregar más y mejores servicios a la comunidad.
- **Oportunidad:** Existencia de programas a nivel central orientados a mejorar la gestión municipal. Proyecto de elaboración de Plan Estratégico en curso.
- **Debilidad:** Factores de la cultura organizacional que no aporten a la mejora de la gestión.
- **Amenaza:** Resistencia al cambio al interior de la estructura municipal.

#### 4.4 Base productiva.

Imagen objetivo para este ámbito:

***San Bernardo una comuna que consolida, ordena y fortalece su actividad comercial.***

*Con más y mejor empleo.*

*Con apoyo a los micro-emprendimientos locales.*

Para esta imagen objetivo se han planteado los siguientes objetivos estratégicos:

#### 4.4.1 Potenciar el desarrollo del microemprendimiento local.

Dentro de las dimensiones relacionadas con el desarrollo de la base productiva de San Bernardo, se establece como sueño el potenciar los microemprendimientos locales de diferentes áreas productivas (artesanales, agrícolas, otros), presentes en la comuna. Para cumplir con este objetivo, es necesario que el municipio incorpore y proyecte como parte de su gestión el diseño de una política de financiamiento para los nuevos emprendedores, a través de créditos blandos y capitales semilla que impulsen y potencien sus labores empresariales, todo esto desarrollando convenios con instituciones públicas y privadas que permitan llevar a cabo esta política.

- **Fortaleza:** Existencia de emprendedores en San Bernardo dispuestos a desarrollar sus actividades.
- **Oportunidad:** Existencia de fondos centrales para desarrollar este ámbito.
- **Debilidad:** Limitación de los recursos financieros municipales destinados a proyectos de emprendimiento.
- **Amenaza:** Competencia con otras comunas por los recursos y prioridades gubernamentales.

#### 4.4.2 Desarrollar un sistema de capacitación continua para los Sambilanos.

San Bernardo cuenta con una población que ha manifestado como muy necesario el establecimiento de un sistema municipal de capacitación continua, que entregue los conocimientos y las herramientas necesarias para potenciar las habilidades que tengan los vecinos y vecinas, en distintos ámbitos. Esto con miras a crear una escuela municipal de capacitación que ayude en la obtención de más y mejores trabajos para todos aquellos que participen en dicho sistema de capacitación continua.

- **Fortaleza:** Interés de la comunidad por integrarse a espacios para recibir capacitación.
- **Oportunidad:** El dinamismo en el área de servicios que hay en San Bernardo, además de las empresas e industrias que se instalan en la comuna.
- **Debilidad:** Dificultades en los recursos para gestionar proyectos de esta naturaleza.
- **Amenaza:** Empresas e industrias instaladas en el sector no privilegian la mano de obra local.

# **CAPÍTULO 5**

## **POLÍTICAS COMUNALES, LINEAMIENTOS Y NORMAS**

## 5. POLÍTICAS COMUNALES, LINEAMIENTOS Y NORMAS.

Las *políticas, lineamientos y normas* comunales que han de guiar el Plan de Desarrollo Comunal representan los caminos que se privilegiarán en el logro de los objetivos estratégicos y constituyen un paraguas para la acción de los distintos actores comunales.

Son transversales a todos los objetivos estratégicos y deben ser entendidos como las políticas comunales para la implementación del Plan.

Por lo mismo son los elementos del Plan que determinan el accionar de los funcionarios públicos municipales y que aspiran a orientar el comportamiento y la toma de decisiones de los funcionarios públicos no municipales y de los agentes comunitarios y privados que interactúan en el desarrollo de San Bernardo.

### 5.1 Calidad de vida ante todo.

Dentro de las prioridades comunales, el mejoramiento sistemático de la calidad de vida de los habitantes de San Bernardo en aquellos aspectos que ellos mismos han definido como relevantes será la política central, convirtiendo a la Municipalidad en un activo promotor de la integración social de sus habitantes así como de la cultura e identidad comunal, y garante de la calidad de los servicios (salud, educación, seguridad, pavimentación, áreas verdes) para todos y todas. La Municipalidad deberá convertirse en un movilizador de recursos y la Autoridad Comunal en un líder comprometido con las demandas e intereses de todos los ciudadanos.

## **5.2 Una municipalidad en terreno con una gestión descentralizada, participativa e inclusiva.**

Los funcionarios municipales deberán conocer las particularidades y requerimientos diferenciales de las distintas zonas (barrios, villas, poblaciones) que componen el territorio comunal, específicamente de los sectores más alejados del centro, de manera de anticiparse a la solución de los problemas de la comunidad sin necesariamente esperar que ésta venga a la Municipalidad a plantear los temas relevantes a resolver, planificando y proyectando acciones pertinentes de prevención, promoción o mitigación.

Los funcionarios municipales deben ser pro-activos en la detección de los problemas y en la búsqueda de soluciones creativas y favorecer la participación activa, inclusión e integración de los habitantes de la comuna, aún de los más alejados del centro urbano, en la búsqueda de soluciones y el intercambio de recursos.

La gestión municipal debe llegar a los barrios, generando dinámicas que permitan llevar el trabajo del municipio a todos los rincones de San Bernardo, para esto, una iniciativa que se recomienda es conformar mesas territoriales y que éstas sean instancias para la entrega de información y difusión de la oferta municipal en terreno.

## **5.3 Participación ciudadana.**

Como Política General se establece la necesidad de abrir espacios de concertación y diálogo social sistemáticos, entregando la posibilidad a la comunidad de intervenir más activamente en la toma de decisiones comunales. Solo así se construirá una comuna comprometida con su desarrollo y con su Plan.

Esto implica un fomento decidido a la participación ciudadana en la elaboración de todos los planes municipales de acción y de todos los instrumentos legales cuya elaboración

corresponde al municipio, como son los Planes de Educación Municipal, los Planes de Salud, el Plan Regulador Comunal, el Presupuesto Municipal, y por supuesto este Plan de Desarrollo Comunal 2011-2020.

Requiere, por tanto, de un activo compromiso de todo el municipio, y del fortalecimiento y empoderamiento de las organizaciones sociales, territoriales y funcionales, así como de aquellas representativas de grupos de opinión o intereses particulares. Se espera alcanzar niveles óptimos de compromiso de los funcionarios municipales, a través de satisfacer demandas tales como, claridades sobre roles y funciones, política de recurso humanos, diseño y ejecución de políticas de incentivos, entre otros.

#### **5.4 Mejora continua en la gestión municipal.**

La gestión de calidad es un concepto relativamente nuevo en la cultura organizacional de los Municipios chilenos, pero sin duda, su arribo ha generado la necesidad de un cambio cultural importantísimo del cual nada ni nadie puede sentirse liberado.

Se instalará, por tanto, como preocupación permanente de la Ilustre Municipalidad de San Bernardo la necesidad de que no pase un día sin que se produzca una mejora en alguno de los procedimientos y procesos municipales destinados a servir a sus habitantes.

Será una obligación, para todas y todos las funcionarios municipales abocarse a satisfacer las necesidades de los habitantes de San Bernardo, intentando siempre superar sus expectativas y preocupados de contar siempre con funcionarios municipales orgullosos y satisfechos con la labor que realizan.

Instrumento de apoyo a la gestión de los Servicios Públicos cuyo objetivo es mejorar la gestión global de estos. Se basa en el desarrollo de áreas estratégicas comunes de la

gestión pública y comprende etapas de desarrollo o estados de avance para cada una de ellas. El cumplimiento de estas etapas permite que los funcionarios accedan a un incentivo monetario.

### **5.5 Aumento de la inversión central en la comuna.**

Como política central, la Municipalidad, en conjunto con los actores comunales, deben abocarse al conocimiento cabal de los planes, programas y fondos concursables en los niveles superiores de gobierno y privados, con el objetivo de liberar la mayor cantidad de recursos propios para ser destinados, primordialmente, a aquellas necesidades que no son cubiertas por los planes, programas y proyectos antes mencionados.

Constituirá, por tanto, eje central de la política comunal el aumento de la inversión central en áreas ligadas a la calidad de vida, infraestructura, fortalecimiento de las organizaciones comunitarias, desarrollo de la cultura, el deporte y el mejoramiento de los barrios, a la par de un potenciamiento en la Secretaría Comunal de Planificación y su Departamento de Estudios y Proyectos.

### **5.6 Desarrollo sustentable.**

La Municipalidad debe esforzarse, en el menor tiempo posible, para tener actualizados y vigentes todos los instrumentos de que dispone para orientar, catalizar y agilizar las acciones públicas y los procesos de inversión, tanto públicos como privados, y debe elaborar una política medioambiental que garantice la protección de los barrios y el patrimonio paisajístico y natural comunal.

Esto implica poseer instrumentos de planificación urbana actualizados y participativos, ordenanzas locales flexibles y promotoras de inversión y formas de resolución de conflictos que aminoren los costos de las formas tradicionales de resolución, ordenanzas y normas claras para la inversión pública y privada, en un marco de respeto por el medio ambiente y la promoción del uso racional de los recursos naturales dispuestos en el territorio.

## **CAPÍTULO 6**

# **PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS**

## **6. PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS.**

### **6.1 Introducción.**

La presente etapa en la actualización del Plan de Desarrollo Comunal de San Bernardo representa en términos de las definiciones que en este documento se harán, el paso desde los planteamientos teóricos y desde las orientaciones generales a la acción.

Por lo mismo, a partir de los contenidos que emergen de las jornadas de participación que toman forma en cuatro imágenes objetivos (calidad de vida, ordenamiento territorial y medio ambiente, ámbito institucional y base productiva), se desarrollan los caminos a seguir para cumplir los objetivos estratégicos trazados, enmarcados en las políticas y normas comunales determinadas por la comunidad.

Representa, por tanto, los mandatos de ejecución para el ámbito público de la gestión municipal y las orientaciones o incentivos para las acciones privadas, con el objetivo de generar un compromiso de todos los actores comunales para impulsar el logro del Plan.

## 6.2 Conceptos y definiciones básicas.

Para permitir una mejor comprensión del Plan de Acción propuesto, se hace indispensable establecer a qué nos referimos cuando la propuesta distingue entre: Planes, Programas y Proyectos, por lo que presentaremos a continuación las definiciones básicas para la presente etapa del Plan de Desarrollo Comunal.

Los **Planes** son un conjunto de definiciones gruesas que permiten vislumbrar el camino para el logro de los objetivos estratégicos. Están compuestos, además de los objetivos generales que otorgan coherencia al plan, por un conjunto de programas y proyectos que sumados viabilizan el logro de los mismos y la consecución en el largo plazo de la imagen objetivo comunal.

Los **Programas** son un conjunto de iniciativas y procedimientos que se articulan con la finalidad de lograr los objetivos estratégicos<sup>13</sup> y expresan secuencias correlacionadas de proyectos y acciones que responden a objetivos de desarrollo preestablecidos.

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 generales, responsables, plazos de ejecución y recursos necesarios para la ejecución del mismo.

Es necesario aclarar que en el Plan de Desarrollo Comunal interesa destacar particularmente aquellos proyectos definidos como "**emblemáticos**", es decir, aquellos que indiscutiblemente apuntan a lograr los objetivos propuestos y son cabal expresión de los lineamientos señalados en la propuesta general, siendo éstos los que se describen a nivel de perfil de proyecto.

---

<sup>13</sup> Manual de proyectos de desarrollo Local. Secretaría Ejecutiva Programa de Preinversión MIDEPLAN-BID

Junto con ello se incorporan en este documento algunos de los proyectos gestionados a nivel municipal, y proyectados para el ciclo anual 2012, ubicándolos dentro del Plan de Desarrollo dotando así de coherencia la gestión municipal al identificar los objetivos estratégicos a los cuales aportan estos proyectos que han sido previamente definidos por la Municipalidad.

Es importante destacar además que no todos los temas que aborda el plan habrán de traducirse necesariamente en programas. Como ya se expuso, algunos temas serán abordados sólo a nivel de propuestas y políticas generales. Otros temas darán lugar a planes y/o programas que deberán elaborar los organismos públicos responsables en conjunto con la Municipalidad (Planes de Salud y Educación; Programas de Seguridad y Emergencia, de Capacitación etc.). Finalmente, frente a algunos temas como la prestación de servicios, la Municipalidad definirá las políticas correspondientes y entregará a las empresas contratadas la tarea de proponer los programas necesarios para entregar un buen servicio a la comunidad.

De este modo el presente Plan de Desarrollo Comunal sólo incluye aquellos programas que serán coordinados directamente por la Municipalidad, sin perjuicio de otros. De la misma manera, en el presente documento se incorporan Programas y Proyectos que actualmente están vigentes en la Ilustre Municipalidad de San Bernardo, los cuales sólo se mencionarán.

Por último, es necesario precisar que determinados programas y/o proyectos *apuntan a resolver problemas o cumplir más de un objetivo estratégico por lo que pueden repetirse nominalmente en más de una oportunidad, lo que no significa que se dupliquen esfuerzos, sino más bien, significa que se debe poner énfasis en la coordinación de los distintos actores que intervendrán en los programas y/o proyectos planteados.*

Expuestos los conceptos básicos, se presentan a continuación los planes, programas y proyectos desarrollados por ámbito de acción, en el siguiente orden: calidad de vida, medio ambiente y ordenamiento territorial, ámbito institucional y base productiva. Cada ámbito definirá planes, programas y proyectos para cada objetivo estratégico; se presentará un cuadro resumen antes del perfilamiento de los proyectos.

### 6.3 Calidad de vida.

Como ya se ha señalado en el capítulo sobre “imagen objetivo comunal”, la integración de la diversidad es un elemento recurrente en las opiniones y sueños de los *sambernardinos*; ésta deberá llevarse a cabo poniendo énfasis en los sectores más vulnerables de la comuna, principalmente en la zona oriente, pues es ahí donde se detectan mayores índices de conflictividad social, que si bien no responden a situaciones particulares de la comuna, son manifestaciones locales de problemas estructurales, que sí deben ser tratadas por el municipio.

Destaca que los vecinos de San Bernardo pusieran énfasis en el mejoramiento de los servicios que el municipio entrega para mejorar su calidad de vida, aspirando a un mejoramiento integral de la educación municipal, tanto en la calidad de la enseñanza como en la infraestructura educacional, potenciando ambas demandas de la comunidad, a través de políticas educativas municipales que se concreten en pos de usar la educación como una herramienta de integración y transformación social para el mejoramiento de la calidad de vida.

Muy vinculado con el tema educacional, los *sambernardinos* apuestan por una mejora sustantiva en la calidad de los servicios de salud municipales. Expresan el interés por mejorar el equipamiento, la atención y aumentar la dotación de profesionales. Del mismo modo, se señala la necesidad de contar, en el sector rural y más alejado del centro, con un servicio de urgencia que efectivamente funcione todos los días, las 24 horas. Asimismo se apuesta que sus centros de salud promuevan actividades que se enfoquen en la medicina preventiva, principalmente en temas ligados a las adicciones y a la conflictividad social.

En otro ámbito, se encuentra la demanda por el acceso a los servicios de atención a público que el municipio ofrece, los que en su gran mayoría se ubican en el casco

histórico y en el centro de la comuna. Asimismo los vecinos de San Bernardo expresan una aspiración por mejorar y ampliar los espacios públicos y áreas verdes existentes en la comuna, con el objeto de poder desarrollarse en un ambiente que sea más grato, sustentable y que permita el encuentro de toda la comunidad en un espacio público compartido.

Por último y de acuerdo a los datos recabados obtenidos a través de las jornadas de participación, la seguridad parece ser un tema relevante para la comunidad, entendida desde dos perspectivas. La primera de ellas es la que tiene que ver con la seguridad social, es decir, los *sambernardin*os esperan que los servicios que el municipio entrega promuevan el mejoramiento en sus condiciones de vida. Desde la otra perspectiva, la seguridad es entendida como una función de orden y control de la delincuencia, la drogadicción y los ilícitos. Bajo ésta, se demanda un mejor funcionamiento del cuerpo de Carabineros y la Policía de Investigaciones en sectores que los vecinos denominan conflictivos. Para esto exigen mayor coordinación entre las instituciones y el municipio, una real aplicación del plan cuadrante, lo que se traduce en una demanda por una mayor dotación de personal policial para la comuna.

En este sentido la imagen objetivo que se origina a partir de las demandas de la comunidad es la que a continuación se expone, con sus respectivos objetivos estratégicos.

Cada objetivo estratégico dará origen a una propuesta de planes, programas y proyectos.

**Calidad de vida.**

***San Bernardo una comuna que construye su historia integrando la diversidad.***

*Con más y mejores servicios y equipamientos en salud y educación*

*Con espacios públicos de calidad y más áreas verdes, para todos y todas.*

*Con una comunidad organizada y segura, que fortalece sus vínculos y redes sociales.*

*Integrar la  
diversidad presente  
en San Bernardo*

*Mejorar la calidad e  
infraestructura en  
educación y salud.*

*Mejorar y ampliar  
los espacios  
públicos y áreas  
verdes de la  
comuna*

*Asegurar la  
provisión y calidad  
de los servicios que  
el municipio entrega  
a la ciudadanía.*

*Disminuir la  
percepción e índices  
de inseguridad  
existentes en San  
Bernardo*

### 6.3.1 Integrar la diversidad presente en San Bernardo.

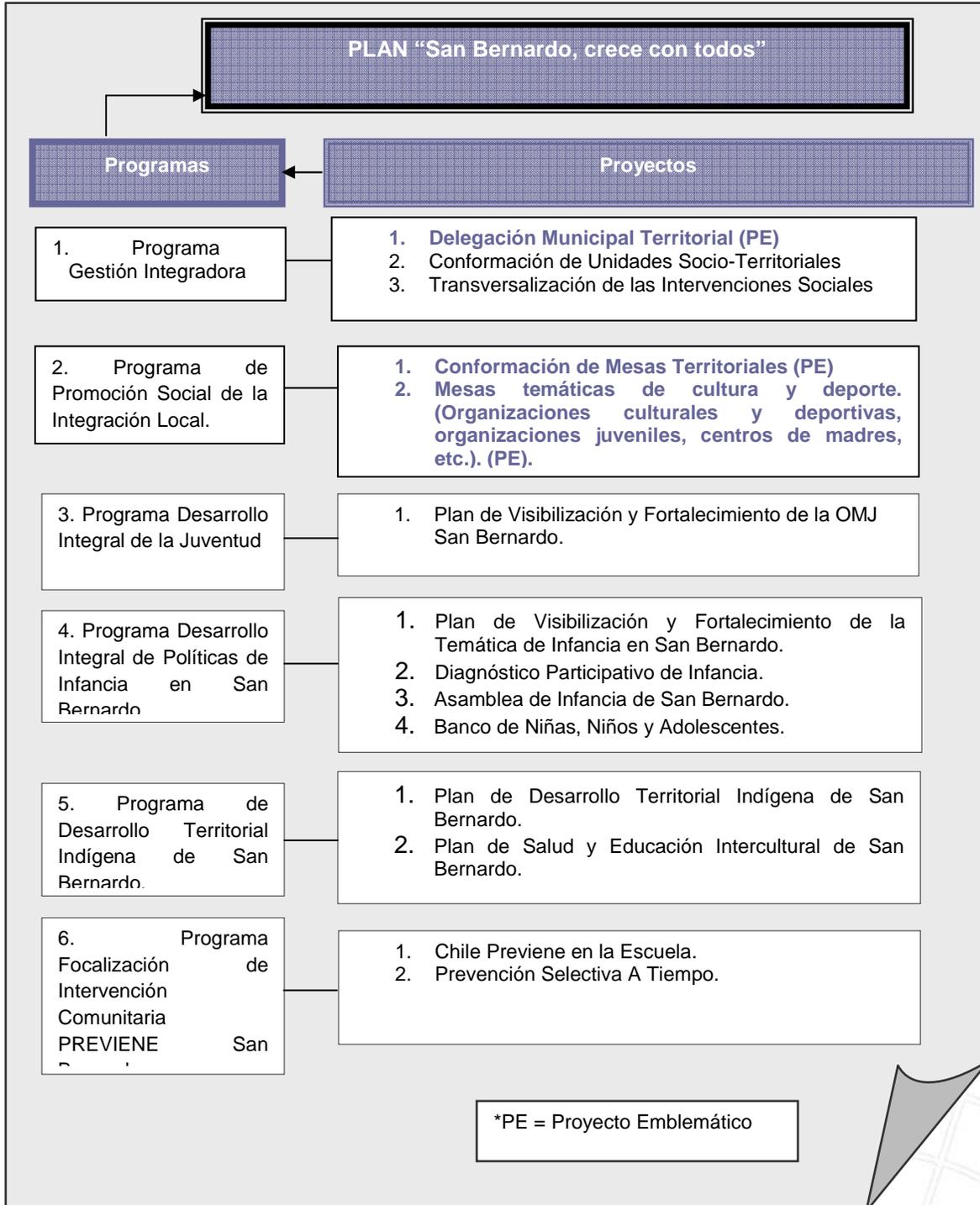
Este objetivo apunta a visualizar la diversidad –cultural, socioeconómica, generacional, étnica, entre otras-, que encontramos en la población, como un elemento fundamental desde el cual se trabaje para integrar a todos los miembros de la comunidad, independiente de la situación particular de cada uno de ellos, y del lugar en donde habiten (zona rural, urbana, periférica o céntrica). La integración se debe materializar en políticas y programas que fomenten el desarrollo equitativo de todos los habitantes de la comuna a través de la formulación de programas en torno al desarrollo integral<sup>14</sup>, y provisión y acceso igualitario a los servicios que el municipio dispondrá para alcanzar este objetivo.

Busca fortalecer la integración e identidad comunal mediante la articulación, coordinación y fortalecimiento de las entidades (organizaciones territoriales y funcionales) dispuestas en cada territorio o localidad. Se espera además la creación de espacios reales de participación otorgando un rol más activo e influyente a las distintas organizaciones sociales y uniones comunales existentes, en la toma de decisiones y en los planes comunales que emanen de la Municipalidad, generando una relación sinérgica entre la autoridad, y la comunidad, de manera tal de promover la democracia y la integración social de los habitantes de la zona urbana y rural.

En este contexto, los planes, programas y proyectos que se orientan a dar cumplimiento el presente objetivo estratégico son los siguientes:

---

<sup>14</sup> Es un proceso orientado a satisfacer las necesidades humanas, tanto materiales como espirituales; con especial atención a las necesidades no satisfechas de las mayorías poblacionales con bajos ingresos, este desarrollo debe surgir de cada sociedad, de sus valores y sus proyectos para el futuro. “Economía Solidaria”, Rubén D. Cárdenas Espinosa. Colombia.



## PLAN "SAN BERNARDO, CRECE CON TODOS."

**Nombre del Plan:** San Bernardo Crece Con Todos.

**Objetivo Estratégico al que Pretende Contribuir:** Integrar la diversidad presente en San Bernardo.

**Dimensión de Análisis:** Calidad de Vida.

**Objetivos Generales del Plan:** Busca generar las condiciones necesarias para conformar una comunidad fuerte, informada, unida y organizada, con capacidades de gestión que le permitan ir en complementariedad con el trabajo desarrollado por la Ilustre Municipalidad de San Bernardo favoreciendo el desarrollo integral de los habitantes, con especial preocupación por los grupos más vulnerables de la comuna (infancia, mujeres y jóvenes).

**Programas Asociados:**

1. Programa de Gestión Integradora.
2. Programa de Promoción Social de la Integración Local.
3. Programa Desarrollo Integral de la Juventud
4. Programa Desarrollo Integral de Políticas de Infancia en San Bernardo
5. Programa de Desarrollo Territorial Indígena de San Bernardo.
6. Programa Focalización de Intervención Comunitaria PREVIENE San Bernardo.

## 1. Programa de Gestión Integradora.

**Nombre del Programa:** Programa de Gestión Integradora.

**Descripción General del Programa:** Pretende fortalecer el tejido social mediante la generación de mecanismos que permitan mejorar las capacidades de las distintas organizaciones respecto a temas que tengan que ver con el liderazgo social, gestión y planificación estratégica, desarrollo sustentable, gestión local, elaboración, control y gestión de proyectos, gestión de recursos, donaciones y financiamientos externos.

**Institución Responsable:** Dirección de Desarrollo Comunitario; SECPLA.

**Beneficiarios:** Habitantes de la comuna de San Bernardo, zona urbana y rural.

**Postulación y Requisitos:** Por definir.

**Qué financia:** Equipamiento, contratación de nuevos profesionales; capacitaciones.

**Presupuesto Anual:** FNDR

**Proyectos Asociados:**

1. **Delegación Municipal Territorial (PE).**
2. Conformación de Unidades Socio-Territoriales.

Con este programa se pretende promover un sentido de territorialidad y 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 ello será necesario revisar las experiencias anteriores de promoción de participación ciudadana lideradas desde la gestión municipal, específicamente historizar y evaluar la experiencia de los CEDECOs, “Colaborativa”.

### 3. Transversalización de las Intervenciones Sociales.

Esta estrategia pretende desarrollar mesas de trabajo comunales con representación, tanto de la institución municipal como de programas ministeriales, con el objeto de poder visualizar mecanismos que permitan gestionar la planificación, financiamiento y ejecución de intervenciones sociales de tipo intersectorial a nivel comunal. Así, se aspira a un trabajo mancomunado y participativo que favorezca la promoción de las experiencias y el quehacer local, junto al desarrollo de nuevas iniciativas dando forma a una agenda comunal de trabajo intersectorial. Especial énfasis y preocupación de estas mesas serán los jóvenes, niños, niñas, mujeres de San Bernardo.

Objetivo: generar la coordinación comunal entre los diversos servicios públicos con el propósito de maximizar su accionar en el territorio.

## Perfil de Proyecto Emblemático

### Delegación Municipal Territorial

**Objetivo estratégico a los que pretende contribuir:** Integrar la diversidad presente en San Bernardo.

#### **Objetivo específico del proyecto.**

Satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna.

**Descripción del proyecto:** con este proyecto se aspira a instalar en la zona oriente de San Bernardo, específicamente en la Población Valle de Lluta, una delegación municipal a cargo de un delegado municipal quién será una especie de representante de la Alcaldesa, en el sentido que puede resolver determinadas cuestiones y a él/ella se dirigen los problemas puntuales que presentan los barrios o zonas en las que se divide la comuna.

Los servicios que prestaría la Delegación Municipal podrán ser:

#### **Solicitud y gestión de documentos:**

- Certificado de Ficha de Protección Social.
- Certificado de la Bolsa Nacional de Empleo.
- Gestión de Certificado del Programa Puente
- Gestión de Certificado de Personalidad Jurídica de Organizaciones Funcionales y territoriales.
- Formulario de Solicitud de Permiso Municipal.
- Formulario Único de Subvenciones y Proyectos.

#### **Obtención de permisos:**

Previo cumplimiento de los requisitos establecidos por la Ley:

- Permiso de venta ambulante.
- Permiso de venta estacionada.

- Permiso para fiestas o eventos pagados y exentos.
- Permisos de Circulación, en el mes de marzo de cada año.

**Solicitud Audiencias:**

- Alcalde.
- Concejales.

**Atención de Asistente Social:**

- Consulta.
- Visitas Domiciliarias.
- Confección de Informe Social para coordinar ayuda de otras Instituciones Públicas o Privadas.

**Entrega de ayuda social municipal:**

- Asistente Social especialista en Vivienda (una vez al mes).
- Oficina de OMIL (según las necesidades para inscribir o para evaluaciones de trabajo específico).
- Corporación de Asistencia Judicial.
- Gestión para la Organización de Condominios Sociales

**Gestionar Solicitudes para encuesta de Ficha de Protección Social.**

**Gestionar Postulaciones de Subsidio:**

- Agua
- Subsidio familiar de la madre y de los hijos.
- Subsidio Prenatal.

**Seguimiento de Procesos:**

- Pensión Básica Solidaria y Pensión de Invalidez.
- Requisitos y fechas de Becas Municipales, Indígena, Presidente de la República.

**Entregar Asesoría de Ley 20.500 “Ley sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la gestión Pública”:**

- Sobre Constitución de Organizaciones Funcionales y Territoriales.
- Elecciones de Organizaciones Funcionales y Territoriales.
- Confección de actas.

**Asesoría para Subvenciones y Proyectos:**

- Entregar apoyo técnico para llenado de Formulario de Subvenciones y proyectos,
- Recepción de Proyectos.

**Gestionar ante otras Oficinas Municipales:**

- Oficina de Intermediación Laboral.
- A cargo de Deporte, Cultural.
- Dirección de Transito

**Recibir Solicitudes, sugerencias o reclamos.**

**Apoyo en emergencias.**

**Justificación e impacto del proyecto:**

Mejorar la calidad de vida pasa por promover la integración social de todos los habitantes de la comuna y atender a las demandas y particularidades de cada territorio. De este modo se prevé que acercar los servicios municipales y su oferta a los vecinos y vecinas incidirá significativamente en la percepción que éstos tengan sobre sus autoridades, el acceso a bienes y servicios, y comprometerá sus voluntades en la búsqueda de soluciones conjuntas para los problemas que enfrentan.

**Identificación del ente ejecutor y unidad responsable:**

Alcaldía; Secretaria Municipal, SECMU. DIDECO.

**Presupuesto de ejecución del proyecto:** A definir.

**Fuentes posibles de financiamiento para el desarrollo del proyecto:**

Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal.

**Fecha recomendada de inicio del proyecto:**

2° semestre, 2012.

## 2. Programa de Promoción Social de la Integración Local.

**Nombre del Programa:** Programa de Promoción Social de la Integración Local.

**Descripción General del Programa.** Pretende promover la integración local, la visualización de demandas, el diseño de estrategias de resolución de problemas sociales compartidos, y el desarrollo de capacidades para el trabajo comunitario, a través de la implementación de espacios de encuentro y coordinación entre los distintos actores – públicos, municipales y de la sociedad civil, presentes en el territorio.

**Institución Responsable:** Dirección de Desarrollo Comunitario, DIDECO.

**Beneficiarios:** Dirigentes sociales y comunitarios de organizaciones sin fines de lucro que representen a los diversos grupos y sectores sociales relevantes dentro del sistema comunal.

**Postulación:** La Dirección de Desarrollo Comunitario será la unidad encargada de delinear este programa, definir sus objetivos, prioridades y plan de acción.

**Requisitos:** Ser dirigente social de base o de alguna institución u organización que represente a grupos o sectores sociales de la comuna.

**Qué financia:** Financiará cursos de capacitación para dirigentes en temas de liderazgo social, gestión y planificación estratégica, desarrollo sustentable, gestión local, como también elementos para la elaboración, control y gestión de proyectos, gestión de recursos, donaciones y financiamientos externos.

**Presupuesto Anual:** A definir por la SECPLA y DIDECO.

**Proyectos Asociados:**

1. **Conformación de Mesas Territoriales (PE)**<sup>15</sup>.
2. **Mesas Temáticas de Cultura y Deporte (PE).**

---

<sup>15</sup>Son aquellos proyectos que indiscutiblemente apuntan a lograr los objetivos propuestos y son cabal expresión de los lineamientos señalados en la propuesta general. En adelante PE.

## Perfil de Proyecto Emblemático

### Conformación Mesas Territoriales

**Objetivo estratégico a los que pretende contribuir:** Integrar la diversidad presente en San Bernardo.

**Objetivo específico del proyecto.** Busca integrar a la comunidad, a través de distintos delegados de organizaciones comunitarias, a un espacio de diálogo y discusión de temas que los propios vecinos definan como relevantes, que permita, por un lado, reorientar el trabajo municipal con información actualizada y, por otro, desarrollar trabajos de gestión y planificación en torno a los temas tratados.

**Descripción del proyecto:** Son instancias de discusión y coordinación en torno a los diferentes temas vinculados a la vida comunitaria, de las cuales será la Ilustre Municipalidad de San Bernardo quien convoque y conduzca dichas mesas, congregando a diferentes actores locales, instituciones, del sector público y privado, sociedad civil, a la revisión de temáticas relevantes para el desarrollo de la comunidad, donde el tema de seguridad será uno más. Se espera además que estas mesas puedan jugar un rol de seguimiento al cumplimiento del PLADECO durante el período inicial de su vigencia, en continuidad y acuerdo a la gestión de los Consejos Comunales.

#### **Justificación del proyecto con respecto al objetivo estratégico:**

Mejorar la calidad pasa por promover la integración social de todos los habitantes del territorio y atender a la planificación comunal incorporando todas las capacidades comunales para el establecimiento de una asociación estratégica entre los distintos actores que se sitúan en el territorio y el Municipio.

**Impacto del proyecto sobre otros objetivos estratégicos:**

El impacto se sostiene sobre la base de que un proyecto de Mesas Territoriales construido bajo criterios de participación, que dé cuenta de la real necesidad que presenta la comuna y sea creado sobre la base de un diálogo armónico con la comunidad, favorece la proyección de un espacio de integración social lo que posiciona a la Municipalidad como un actor relevante y conductor de procesos de equidad social y nuevos ejercicios de participación.

**Identificación del ente ejecutor y unidad responsable:**

Dirección de Desarrollo Comunitario. Departamento de Organizaciones Comunitarias.

**Presupuesto de ejecución del proyecto:** A definir por la DIDECO

**Fuentes posibles de financiamiento para el desarrollo del proyecto:**

Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal.

**Fecha recomendada de inicio del proyecto:**

Permanente, todos los años.

## Perfil de Proyecto Emblemático

### Mesas Temáticas de Cultura y Deporte.

#### **Objetivo del proyecto:**

Establecer mesas de trabajo conformadas por distintos actores implicados en el desarrollo de la cultura y el deporte con miras a consensuar estrategias de promoción y desarrollo de actividades culturales y deportivas que tengan especial impacto en la juventud y zonas rurales de la comuna.

#### **Descripción del proyecto:**

Pretende desarrollar mesas de trabajos comunales con representación, tanto de la institución municipal como de las organizaciones comunales (territoriales y funcionales), con el objeto de poder visualizar mecanismos que permitan gestionar la planificación, financiamiento y ejecución de actividades culturales, recreativas y deportivas a nivel comunal. Así, se aspira a un trabajo mancomunado y participativo que favorezca la promoción de las experiencias y el quehacer local -cultural y deportivo-, y el desarrollo de nuevas iniciativas dando forma a una agenda comunal de cultura y deporte. Especial énfasis y preocupación de estas mesas serán los jóvenes, niños, niñas, mujeres, y habitantes del sector rural y zonas alejadas de la localidad de San Bernardo. Para ellos se deberán planificar actividades específicas.

#### **Justificación del proyecto con respecto al objetivo estratégico:**

Uno de los aspectos de la calidad de vida relevados por la población es el desarrollo de actividades culturales, recreativas y deportivas que se constituyan en espacios de encuentro e interacción entre los habitantes de las distintas zonas y entre distintas manifestaciones y grupos culturales de la comuna. Desde este punto de vista, generar espacio de trabajo y coordinación entre actores interesados en la promoción de la cultura y el deporte comunal, desde una perspectiva territorial, se constituye en un aporte significativo a la integración social y a la mejora de la calidad de vida en la comuna.

Asimismo el trabajo colaborativo y la promoción de la cultura local favorecería la conformación de una identidad comunal clara que releva su origen e historia.

**Impacto del proyecto sobre otros objetivos estratégicos:**

Principalmente el de contribuir a que la comuna de San Bernardo sea promotora del desarrollo de la cultura y la recreación para todos y todas sus habitantes, así como un mejor lugar para vivir, con mejores y mayores niveles de participación e integración social.

**Identificación del ente ejecutor y unidad responsable:**

Dirección de Desarrollo Comunitario, Secretaría Comunal de Planificación.

**Presupuesto de ejecución del proyecto:**

Considera actividades como: mesa de coordinación entre instituciones; material de difusión, afiches; actividades de difusión e iniciativas culturales y deportivas.  
Proyectos de promoción y participación comunitaria; proyectos de prevención psicosocial.

El costo total asignado a este proyecto deberá ser definido en consideración a las actividades que se proponen y/o deciden ejecutar.

**Fuentes posibles de financiamiento para el desarrollo del proyecto:**

Fondo Municipal.

**Fecha recomendada de inicio del proyecto:**

Segundo semestre del 2012.

### 3. Programa Integral de la Juventud.

**Nombre del Programa:** Programa de Desarrollo Integral de la Juventud.

**Descripción General del Programa:** El programa en cuestión busca organizar a los jóvenes y, en conjunto con ellos, diseñar estrategias que promuevan la iniciativa juvenil en áreas de su interés, individual y grupal. Además busca ligar la oferta central y la demanda de recursos para el desarrollo juvenil en el ámbito comunal. Para esto se plantea como primer paso potenciar la actual Oficina de la Juventud Municipal visibilizando y difundiendo su trabajo con las organizaciones juveniles, además de promover la organización de las mismas; la realización de un Primer Congreso Juvenil en la Comuna, y la validación del Plan de Desarrollo Juvenil Participativo, asociado a un Fondo Concursable para proyectos juveniles, entre otros.

La importancia del trabajo en la articulación de las políticas de juventud locales, busca poner la temática juventud sobre la mesa y discutir a nivel local sobre las visiones existentes al respecto. Fruto del debate y la discusión, se espera posicionar a nivel municipal la visión de los y las jóvenes como aporte y potencial de cambio, diverso y valorado desde esa diversidad. Se busca, con esto instalar la idea de San Bernardo Joven, donde se plantee una definitiva política Local de Juventud para la comuna

**Institución Responsable:** Dirección de Desarrollo Comunitario, Oficina de la Juventud Municipal, PREVIENE San Bernardo y OPD Municipal

**Beneficiarios:** Jóvenes entre 18 y 29 años.

**Postulación:** Dirección de Desarrollo Comunitario, a través de la Oficina de la Juventud.

**Requisitos:** Ser joven y tener un proyecto individual o colectivo de fortalecimiento o desarrollo de la juventud de la comuna.

**Qué financia:** Proyectos juveniles de corte socio-cultural, deportivo, eventos, concursos, premios e iniciativas de intercambio de experiencias entre los jóvenes.

**Presupuesto Anual:** A definir por DIDECO.

**Proyectos Asociados:**

1. Plan de Visibilización y Fortalecimiento de la OMJ San Bernardo.

#### 4. Programa Desarrollo Integral de Políticas de Infancia en San Bernardo.

**Nombre del Programa:** Programa de Desarrollo Integral de Políticas de Infancia en San Bernardo.

**Descripción General del Programa:** La articulación de Políticas Locales de Infancia se presenta como una posibilidad de mejorar la gestión actual del Municipio, generando un servicio coordinado y adecuado a los intereses y áreas de desarrollo de la población Infanto Juvenil de la comuna. Se espera la vinculación a través de una Política de Infancia con enfoque de derecho generar estrategias, que desde la OPD y la Dirección de Desarrollo Comunitario generen los primeros pasos para lograr este objetivo, considerando principalmente la participación como método. Se espera. A través de un primer diagnóstico interno de esta Dirección buscar accionar y reflejar el potencial infanto-juvenil en las propuestas municipales. Por medio de la participación activa (Gestión barrial, asamblea comunal de infancia) se espera validar ciertos datos entregados por el diagnóstico que sirvan de piso programático de la OPD San Bernardo y entregar por medio de esta, una posibilidad real de generar un cultural en la temática de infancia y adolescencia, buscando permear el enfoque de derecho en infancia en todas las entidades que intervienen a este grupo de la población. Esto con el firme propósito de generar una real oportunidad de intervención efectiva, trabajando por una visión unificada del Gobierno local sobre la infancia. A través de una estructura metodológica denominada diamante se busca triangular: los datos y estudios sobre infancia, la oferta municipal y comunal para niños y niñas y la niñez en su participación (dato duro: población y distintos espacios participativos para ellos).

Para esto es fundamental el involucramiento de los niños y niñas en sus distintas facetas, especialmente en el ámbito territorial.

Aprovechando la propuesta de división administrativa por sectores que se hace desde el PLADECO para la Comuna se espera constituir, a través de mesas barriales a los distintos actores involucrados en temáticas de infancia y a los mismos niños y niñas de los distintos barrios para conformar la Asamblea de Infancia de San Bernardo, una instancia participativa donde se revise el diagnóstico entregado por DIDECO y OPD San Bernardo, aportando así sus visiones sobre la comuna, su presente y su futuro. El conocimiento y valoración que se haga desde estos espacios son fundamentales para entender sus posiciones, propuestas y sueños dentro de la comuna y en enlace con otros actores sociales en su diversidad.

**Institución Responsable:** Dirección de Desarrollo Comunitario, Oficina de la Juventud Municipal, PREVIENE San Bernardo y OPD Municipal

**Beneficiarios:** Población Infanto-Juvenil de la comuna.

**Postulación:** Dirección de Desarrollo Comunitario, a través de la Oficina de Protección de los Derechos Niños y Adolescentes de San Bernardo.

**Presupuesto Anual:** A definir por DIDECO.

**Proyectos Asociados:**

1. Plan de Visibilización y Fortalecimiento de la Temática de Infancia en San Bernardo.
2. Diagnóstico Participativo de Infancia.
3. Asamblea de Infancia de San Bernardo.
4. Banco de Niñas, Niños y Adolescentes<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Revisar propuesta Comuna de Cerro Navia: <http://www.territoriochile.cl/1516/article-76222.html>

## 5. Programa de Desarrollo Territorial Indígena de San Bernardo.

**Nombre del Programa:** Programa de Desarrollo Territorial Indígena de San Bernardo.

**Descripción General del Programa:** Se espera con este Programa proporcionar una visión clara sobre las distintas áreas de desarrollo (fortalecimiento organizacional, salud, educación, vivienda, desarrollo económico, etc.) en que la población indígena sambernardina tiene injerencia, siendo una brújula en las acciones que se realizan en cada ámbito de trabajo. De esta forma se espera fortalecer la revaloración del tema cultural-identitario dentro del territorio y la población de la Comuna, además de promover el fortalecimiento de todas las organizaciones indígenas presentes en el territorio, desarrollando las principales áreas de gestión que incluye el PDT, salud intercultural, educación intercultural y desarrollo económico.

**Institución Responsable:** Dirección de Desarrollo Comunitario, DIDECO; y la Oficina de Asuntos Indígenas, Desarrollo Local Sustentable a través de su sección de Fomento Productivo.

**Beneficiarios:** Población con origen o pertinencia étnica de San Bernardo.

**Presupuesto Anual:** A definir por DIDECO.

**Proyectos Asociados:**

1. Plan de Desarrollo Territorial Indígena de San Bernardo.
2. Plan de Salud y Educación Intercultural de San Bernardo.

## 6. Programa Focalización de Intervención Comunitaria PREVIENE San Bernardo.

**Nombre del Programa:** Programa Focalización de Intervención Comunitaria PREVIENE San Bernardo.

**Descripción General del Programa:** El Consejo Nacional para el Control de Estupefacientes (CONACE) es la entidad del Gobierno de Chile encargada de coordinar, articular y promover las políticas públicas en materia de drogas y ejecutar programas de prevención, tratamiento y rehabilitación.

A nivel comunal se ejecuta mediante diversas acciones insertas en la planificación comunal, a través de los ámbitos de Familia, Educación, Tratamiento, Comunicaciones y Laboral. Los espacios en que se desarrollan las estrategias son principalmente establecimientos educacionales, como también en empresas privadas y públicas, juntas de vecinos, entre otros.

PREVIENE San Bernardo ejecuta los siguientes programas en la comuna:

- Chile Previene en la Escuela: es un sistema de integración que busca coordinar y unificar criterios con el establecimiento educacional para, previo a un diagnóstico, incorporar programas externos para que desarrollen las actividades de acuerdo a su experticia.

Colegios con Chile Previene en la Escuela:

- Jaime Guzmán de Errázuriz.
- Mahuida.
- República de Estados Unidos de América.
- Nuevo Porvenir.
- Santa Teresa de los Morros.

Prevención Selectiva A Tiempo: es un programa que tiene por finalidad fortalecer los factores protectores y disminuir los de riesgo, mediante la atención de casos con consumo a nivel individual, como también la atención grupal.

Colegios que cuentan con el programa durante el año 2011:

- Fidel Pinochet Le Brun
- Nuevo Porvenir
- Hardware

El Sistema Chile Previene en la Escuela y el programa de Prevención Selectiva A Tiempo se ejecutan con la finalidad de fortalecer los factores protectores y disminuir los factores de riesgo, y de dicho modo cumplir con las metas de la Estrategia Nacional de Drogas (2011-2014): reducir en 15% el consumo anual de marihuana en población escolar, reducir en 10% la prevalencia anual de uso de cocaína en población escolar y reducir en 15% el consumo anual de alcohol en población escolar.

Se espera con la incorporación de la temática de prevención promover la intervención intersectorial de dicha temática a través de las diversas oficinas y departamentos que ejecutan su accionar en el territorio, ya que frente a la existencia y concentración de factores estructurales de riesgo, indicadores de vulnerabilidad, interés político y condiciones técnicas mínimas de funcionamiento en la comuna, es posible determinar que se debe intervenir en territorios priorizados para los fines de una estrategia de intervención que use como articulador principal los tipos y niveles de prevención, en particular la **selectividad**, como incuestionable *siguiente paso* en la consolidación de una estrategia local de prevención del consumo de drogas para una comuna con las características de San Bernardo<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Caracterización Comunal CONACE – PREVIENE San Bernardo, Octubre. 2010.

**Institución Responsable:** Dirección de Desarrollo Comunitario, PREVIENE San Bernardo.

**Beneficiarios:** Población total de la comuna.

**Presupuesto Anual:** A definir por DIDECO.

**Proyectos Asociados:**

1. De acuerdo al documento “Caracterización Comunal CONACE – PREVIENE San Bernardo” los territorios priorizados para su intervención son 7, a saber: Villa Los Héroes, Villa Chacao, Angelmó III, Carelmapú, Villa Las Hortensias, Cordillera, Lo Herrera.
2. Chile Previene en la Escuela: es un sistema de integración que busca coordinar y unificar criterios con el establecimiento educacional para, previo a un diagnóstico, incorporar programas externos para que desarrollen las actividades de acuerdo a su experticia.
3. Prevención Selectiva A Tiempo: es un programa que tiene por finalidad fortalecer los factores protectores y disminuir los de riesgo, mediante la atención de casos con consumo a nivel individual, como también la atención grupal.

### 6.3.2 Mejorar la calidad e infraestructura en educación y salud.

Al mejorar la calidad e infraestructura de la educación y salud municipal, nos trazamos un objetivo que influirá directa y positivamente en la calidad de vida de los *sambenardinos*.

Mejorar la calidad en educación, es una demanda que surge desde la comunidad. Entenderemos que, según la definición que hizo la OCDE<sup>18</sup>, la calidad consiste en asegurar a todos los jóvenes la adquisición de los conocimientos, capacidades, destrezas y actitudes necesarias para equipararles para la vida adulta". Del mismo modo, es menester aumentar los estándares (contenidos del curriculum y resultados) con los que se educan a los niños, niñas y jóvenes, teniendo en cuenta que una buena educación -que entregue sólidas herramientas-, será de utilidad no sólo para el estudiante, sino principalmente para la comunidad entera.

Cuando expresamos que se debe mejorar la infraestructura, se alude al espacio físico en el cual se lleva a cabo el proceso formativo, este espacio debe contar con todo lo necesario para que la comunidad estudiantil desarrolle su actividad en un ambiente grato y saludable.

Mejorar la calidad en salud, principalmente, tiene que ver con situaciones puntuales como la atención a los usuarios y por supuesto, con aumentar la dotación de profesionales que cumplen labores en los servicios comunales de salud.

Para ser más precisos hay dos definiciones de calidad en el ámbito de salud, el primero lo propone el instituto de medicina de EEUU y se refiere al "grado en el cual los servicios de salud para los individuos y las poblaciones incrementan la posibilidad de resultados deseados y son coherentes con el conocimiento profesional actual". El segundo, lo

---

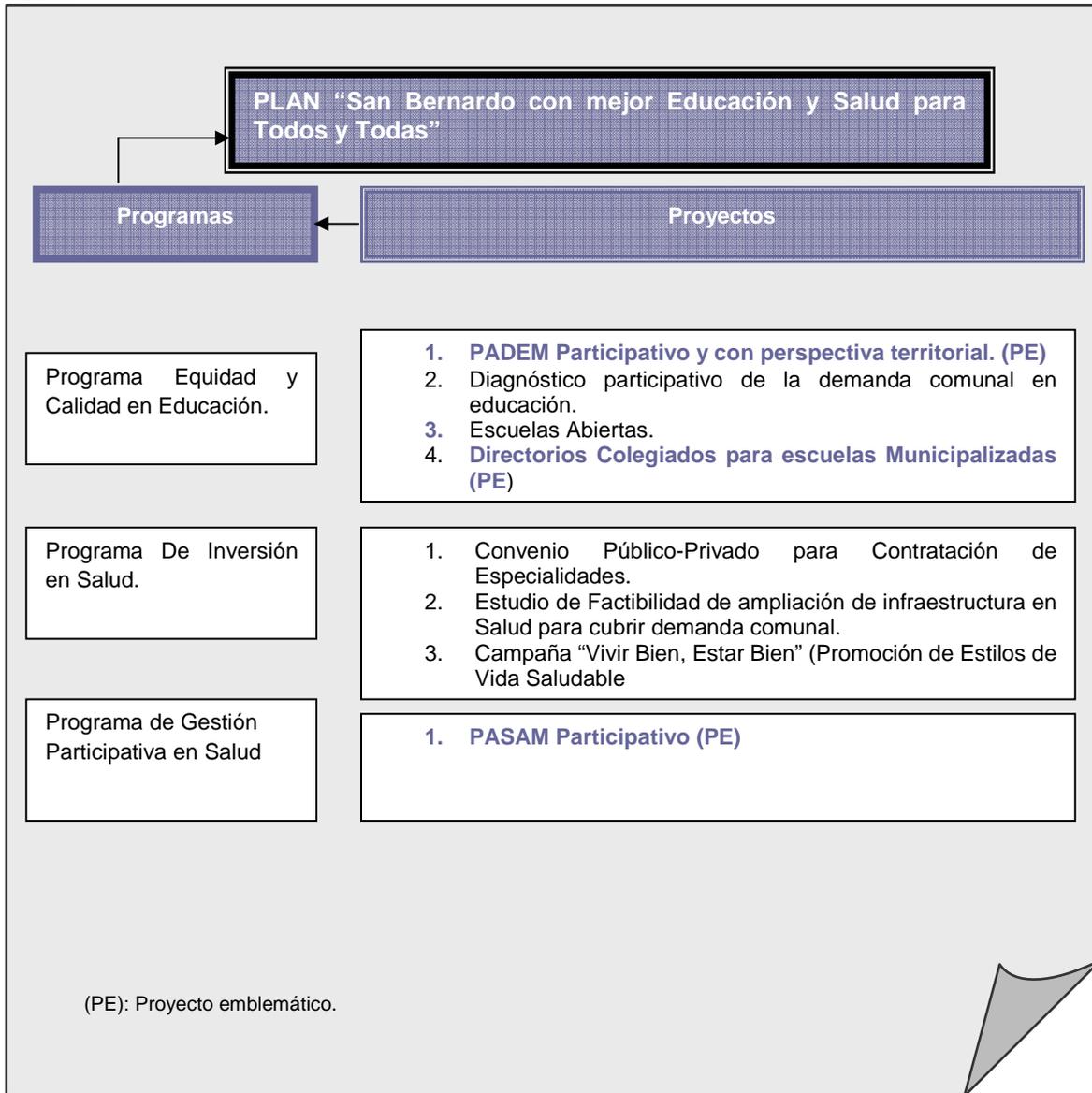
<sup>18</sup>Calidad e innovación educativa en los centros, Dr. Pere Marquès Graells, 2002 (última revisión: 8/08/11 )  
<http://www.peremarques.net/calida2.htm>

propone el programa español, que entiende la calidad en salud como “la provisión de servicios accesibles y equitativos con un nivel profesional óptimo, que tiene en cuenta los recursos disponibles, y logra la adhesión y satisfacción del usuario”<sup>19</sup>

En este contexto, los planes, programas y proyectos que se orientan a dar cumplimiento al presente objetivo estratégico son los que a continuación se señalan. Cabe mencionar que será responsable de la ejecución de este Plan, la Corporación Municipal de Educación y Salud, previa aprobación de su dirección. Le corresponderá al Municipio sólo la realización de coordinaciones estratégicas en este ámbito.

---

<sup>19</sup> Urquiza R. Conceptos de Calidad en Salud. Evid. actual. práct. ambul. 2004;7:152-155 obtenido en <http://es.scribd.com/doc/19225918/Conceptos-de-Calidad-en-Salud>



**PLAN “SAN BERNARDO CON MEJOR SALUD Y EDUCACION PARA TODOS Y TODAS”.**

**Nombre del Plan:** San Bernardo con mejor salud y educación para todos y todas.

**Objetivo Estratégico al que Pretende Contribuir:** Mejorar la calidad e infraestructura en educación y salud.

**Responsable del Plan:** Corporación Municipal de Educación y Salud.

**Dimensión de Análisis:** Calidad de vida.

**Objetivo General del Plan:** Dotar a la Municipalidad de herramientas para que pueda asegurar una oferta educativa diversa que permita un desarrollo integral de los habitantes en su territorio, sumando elementos de pertinencia (que respondan a su realidad multicultural y con perspectiva territorial), nuevas técnicas y contenidos necesarios para incidir activamente en el desarrollo de la comunidad. Asimismo y, por lo tanto, busca involucrar a la comunidad en la construcción de estrategias educativas y favorecer la inserción laboral de los jóvenes, apuntando a convertir los colegios en verdaderos centros de gravedad y desarrollo de la comunidad.

**Programas Asociados:**

1. Programa Equidad y Calidad en Educación.
2. Programa de Inversión en Salud.
3. Programa de Gestión Participativa En Salud.

## 1. Programa Equidad y Calidad en Educación.

**Nombre del Programa:** Programa Equidad y Calidad en Educación.

**Descripción General del Programa:** Persigue generar las condiciones para que mejore la calidad educativa del sistema de educación municipal, creando las confianzas, tanto de los estudiantes, como de los apoderados mediante la creación de espacios reales de participación y de co-gestión municipal, como también, diversificando la oferta comunal en educación, de manera tal que ésta responda a los intereses y demanda de los jóvenes de la comuna (liceos técnicos acordes a la realidad productiva de la comuna). Se espera con este programa, al mismo tiempo, generar condiciones para favorecer la permanencia de los jóvenes en el sistema de educación municipal en la comuna.

**Institución Responsable:** Dirección de Educación de la Corporación Municipal de Educación y Salud. Alcaldía con el apoyo de instituciones dedicadas en la materia.

**Beneficiarios:** Todos los usuarios del sistema de educación.

**Postulación:** No requiere postulación.

**Requisitos:** Contar con el concurso de representantes de los distintos segmentos que comprende la educación municipal y de las instituciones dedicadas en la materia.

**Qué financia:** La elaboración participativa de los Planes Anuales de Educación; y la elaboración de un Diagnóstico Participativo de la Demanda Comunal en educación.

**Presupuesto Anual:** A definir.

**Proyectos Asociados:**

**1. PADEM Participativo (PE).**

2. Diagnóstico participativo de la demanda comunal en educación.

Este proyecto apunta a conocer los intereses de la comunidad educativa de San Bernardo sobre las demandas de especialización curricular de las escuelas y liceos de la comuna, en relación a su pertinencia en el territorio y a la realidad local de los niños y niñas que asiste a ellos, propiciando propuestas educativas pertinentes a dicha realidad y ajustadas a los requerimientos de profesores, alumnos y apoderados. No obstante, se evalúa como óptimo realizar un diagnóstico entre la población joven para conocer las orientaciones de este requerimiento.

3.- Escuelas Abiertas.

Frente a las exitosas experiencias en materia deportiva y recreativa que se han llevado a cabo desde hace ya varios años en diferentes escuela del país, se propone transversalizar esta modalidad de trabajo intersectorial hacia otros departamentos con presencia comunal o de tipo ministerial que tenga un trabajo directo con población infanto-juvenil (OPD, Oficina Juventud, PREVIENE, etc.). Se espera poder ejecutar esta experiencia en Instituciones Educativas de Administración Municipal elegidas de forma específica como experiencia piloto de Intervención Socio/Educativa.

**4.- Directorios Colegiados para Escuelas Municipalizadas (PE).**

## Perfil de Proyecto Emblemático

### Plan Anual de Educación Municipal Participativo (PADEM)

**Objetivo estratégico a los que pretende contribuir:** Mejorar la calidad e infraestructura en educación y salud.

**Objetivo al que pretende contribuir:** Elaborar un nuevo proyecto comunal de educación que confiera de la pertinencia necesaria al proyecto educativo en relación a las expectativas de desarrollo de todos los actores involucrados en el proceso de enseñanza - aprendizaje.

#### **Descripción del proyecto:**

Elaboración de un Plan Anual de Educación Municipal (PADEM) participativo en el que se incorporen técnicas de planificación y gestión estratégicas, cautelando la necesaria participación de la comunidad organizada, de los padres y apoderados, de los profesores y de los alumnos en la definición del plan, de sus objetivos, de los contenidos curriculares y del tipo de relación que el proyecto debe tener con la base productiva comunal.

El plan deberá incorporar en su diseño una perspectiva territorial e intercultural que dote de pertinencia la planificación comunal en educación.

#### **Justificación del proyecto.**

Mejorar la calidad en la educación necesariamente pasa porque se incorporen nuevos criterios de planificación y gestión estratégicas como también una adecuada participación de los actores involucrados en la educación municipal.

**Impacto del proyecto.**

El impacto de un PADEM participativo que dé cuenta de las expectativas que tiene la población y los actores involucrados en el tema, fortalece los objetivos asociados a aumentar los espacios de participación y de democratización de la gestión municipal.

**Identificación del ente ejecutor y unidad responsable:**

Dirección de Educación de la Corporación Municipal de Educación y Salud.

**Presupuesto de ejecución del proyecto.** \$M8.000.

**Fuentes posibles de financiamiento para el desarrollo del Proyecto.**

Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal.

**Fecha recomendada de inicio del proyecto.**

Permanente. Primer semestre, todos los años.

## Perfil de Proyecto Emblemático

### Directorios Colegiados para Escuelas Municipalizadas

**Objetivo estratégico a los que pretende contribuir:** Mejorar la calidad e infraestructura en educación y salud.

**Objetivo al que pretende contribuir:** Generar las condiciones para que se mantengan o aumenten el número de matrículas en el sistema de educación municipal, creando las confianzas de la comunidad escolar mediante la creación de espacios reales de participación donde todos los actores comprometidos puedan aportar en este espacio de gestión.

#### **Descripción del proyecto:**

Busca la creación en cada uno de los establecimientos educacionales municipalizados de la comuna de San Bernardo, de un Directorio Escolar compuesto por representantes del alumnado, padres y apoderados, profesores y paradocentes.

Este proyecto deberá, en primer lugar, sensibilizar a la comunidad sobre la necesidad de generar espacios de participación colectivos y avanzar hacia la toma de decisiones conjuntas que promuevan la co-responsabilidad en el ejercicio del “gobierno” escolar. Asimismo, junto con la sensibilización sobre el tema y la necesaria difusión del mismo, el proyecto deberá favorecer la incorporación de conocimientos y herramientas específicas de planificación y gestión que aporten a la concreción de un Directorio Colegiado.

#### **Justificación del proyecto.**

El considerar la educación municipal como un sistema requiere para su mejora de la participación de todos los actores involucrados en la comunidad escolar.

**Impacto del proyecto.**

La apertura de nuevos espacios de participación ciudadana traspasa responsabilidades y la generación de espacios de incidencia para la comunidad, favorece su empoderamiento y compromiso con el desarrollo local.

**Identificación del ente ejecutor y unidad responsable:**

Corporación Municipal de Educación y Salud.

**Presupuesto de ejecución del proyecto.** Por definir.

**Fuentes posibles de financiamiento para el desarrollo del proyecto.**

Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal.

**Fecha recomendada de inicio del proyecto.**

Marzo del 2012

## 2. Programa de Inversión en Salud.

**Nombre del Programa:** Programa de Inversión en Salud.

**Descripción General del Programa:** Busca gestionar inversión para la adquisición de equipamiento y para la contratación de nuevas especialidades en el área de salud (oftalmología, neurología, dermatología, pediatría entre otros) mejorando la calidad de la atención de los profesionales que actualmente existen, así como la coordinación entre la salud municipal y el hospital dependiente de la SEREMI de Salud, con lo que se pretende sentar las bases para un trabajo mancomunado entre la salud municipal y la SEREMI de Salud Metropolitana.

Les corresponderá a las autoridades de la I. Municipalidad de San Bernardo canalizar las demandas de los habitantes de la comuna en pro de mejorar la atención del hospital acortando los tiempos de espera y mejorando la calidad de atención de los profesionales de la salud y funcionarios. Asimismo se espera estudiar la factibilidad de aumentar la infraestructura en salud.

**Institución Responsable:** Dirección de Obras, Secretaria Comunal de Planificación, Dirección de Salud de la Corporación Municipal de Educación y Salud.

**Beneficiarios:** Habitantes de la comuna de San Bernardo.

**Postulación y Requisitos:** Por definir.

**Qué financia:** Equipamiento, contratación de nuevos profesionales; estudios.

**Presupuesto Anual:** FNDR.

**Proyectos Asociados:**

1. Convenio Público-Privado para Contratación de Especialidades.
2. Estudio de Factibilidad de ampliación de infraestructura en Salud para cubrir demanda comunal.
3. Campaña “Vivir Bien, Estar Bien” (Promoción de Estilos de Vida Saludables)<sup>20</sup>

Campaña de difusión y promoción de estilos de vida saludables. Sus contenidos deberán centrarse en promover hábitos de alimentación saludable para combatir la obesidad comunal y generar actividades deportivas y recreativas de carácter familiar y comunal aprovechando los recursos naturales presentes en San Bernardo. Esta actividad se enmarca dentro de la campaña nacional “Elige vivir sano”.

<sup>20</sup> <http://www.eligevivirsano.cl/>

### 3. Programa de Gestión Participativa en Salud.

**Nombre del Programa:** Programa de Gestión Participativa en Salud.

**Descripción General del Programa.** El presente programa pretende incorporar técnicas de planificación y gestión estratégica para profundizar los procesos de incorporación de la comunidad en la planificación comunal en salud, optimizando por ejemplo, el uso de los canales de participación existentes (Comité de Salud de los Centros de Salud de San Bernardo) e incorporando una perspectiva bio-psicosocial; especial preocupación debe tener la necesidad de fortalecer la mirada intercultural en salud.

**Institución Responsable:** Corporación Municipal de Educación y Salud; Dirección de Desarrollo Comunitario, DIDECO.

**Beneficiarios:** Todos los usuarios del Sistema de Salud Municipal.

**Postulación:** No requiere de postulación.

**Requisitos:** Contar con la participación de la comunidad organizada (formal e informal), funcionarios municipales y de salud, y de las autoridades comunales.

**Qué financia:** La elaboración participativa de un Diagnóstico de Salud Comunal tendiente a fortalecer el trabajo de las organizaciones vinculadas a la salud ya existentes.

**Presupuesto Anual:** Según la Ley 19.378 (art 12) es de responsabilidad de las Entidades de Administración Municipales, la formulación de un Plan o Proyecto de Programa de Salud Municipal enmarcado en las orientaciones y normas técnicas que

cada año formula el MINSAL, por lo que el diseño del plan deberá ser financiado con fondos de la Corporación.

**Proyectos Asociados: 1. Plan Anual de Salud Municipal Participativo (PE).**

## Perfil de Proyecto Emblemático

### Plan Anual de Salud Municipal Participativo

**Objetivo estratégico a los que pretende contribuir:** Mejorar la calidad e infraestructura en educación y salud.

**Objetivo específico del proyecto.** Elaborar un nuevo Plan de Salud Comunal que se oriente a fortalecer las instancias existentes de participación.

#### **Descripción del proyecto:**

Pretende la elaboración de un Plan de Salud Participativo en el que se incorporen técnicas de planificación y gestión estratégicas, cautelando la necesaria participación de la comunidad organizada, de los beneficiarios, de los trabajadores de la salud y de las autoridades, en la definición del plan, de sus objetivos, de los énfasis necesarios en el área de la salud comunal y de cómo mejorar la gestión y trabajo de los espacios creados para el trabajo de la comunidad en temas de salud.

Al mismo tiempo, promueve el desarrollo de una discusión amplia con el objetivo de asegurar la calidad y la equidad de la salud pública, teniendo especial énfasis en lograr acuerdos sobre el cómo mejorar la actual atención en salud de la comuna, buscando soluciones en conjunto entre la comunidad, los servicios de salud y las autoridades.

#### **Justificación del proyecto con respecto al objetivo estratégico:**

Mejorar la calidad pasa por atender a la planificación comunal incorporando todas las capacidades comunales para el establecimiento de una asociación estratégica entre los distintos actores que involucra el tema de la salud.

**Impacto del proyecto sobre otros objetivos estratégicos:**

El impacto se sostiene sobre la base de que un plan de salud construido bajo criterios de participación, que dé cuenta de la real necesidad que presenta la comuna, favorece la proyección de un espacio creado sobre la base de un diálogo armónico con la comunidad, lo que posiciona a la Municipalidad como un actor relevante y conductor de nuevos ejercicios de participación.

**Identificación del ente ejecutor y unidad responsable al interior del centro:**

Corporación Municipal de Educación y Salud.

**Presupuesto de ejecución del proyecto:** M\$ 6.000.

**Fuentes posibles de financiamiento para el desarrollo del proyecto:**

Programa de Mejoramiento de la Gestión Municipal.

**Fecha recomendada de inicio del proyecto:**

Permanente. Primer semestre, todos los años.

### **6.3.3 Mejorar y ampliar los espacios públicos y áreas verdes de la comuna.**

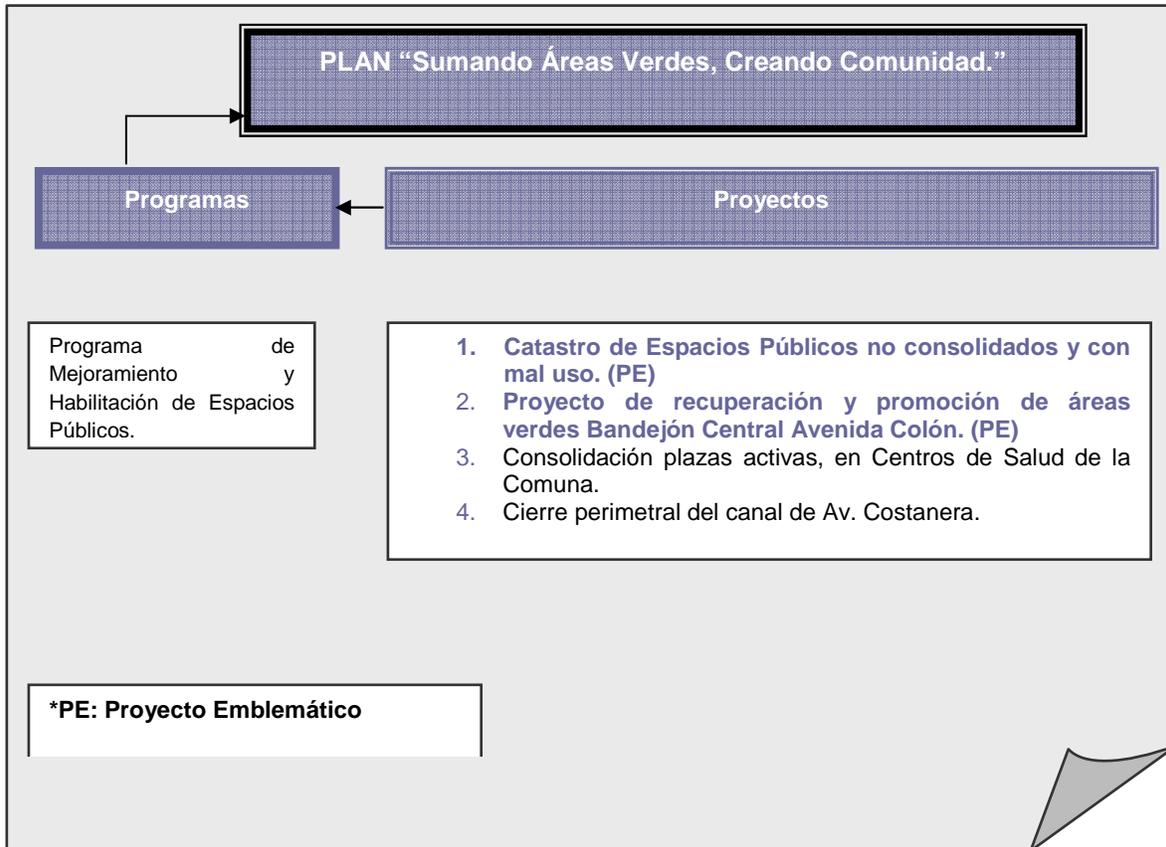
La comunidad expresa especial preocupación por este ámbito, bajo el reconocimiento de esta demanda emana la construcción de este objetivo estratégico que pretende, en primer lugar, mejorar los espacios públicos<sup>21</sup>, y a su vez ampliar y consolidar las áreas verdes existentes en San Bernardo. Para esto es imperioso consolidar los espacios públicos que ya existen, contextualizándolos con su entorno y dotándolos de un mobiliario que permita el encuentro de los vecinos y vecinas.

Es menester señalar que la mejora y mantención de los espacios públicos y áreas verdes de la comuna contribuye directamente con el mejoramiento de la calidad de vida de los vecinos y vecinas, de ahí la importancia de que el municipio se haga cargo de velar por su mejoramiento, mantención y su ampliación.

Con todo, se espera aumentar el uso y el control social informal sobre calles, plazas y parques comunales, promoviendo, a través de diseños y construcciones participativas, así como de cambios en las ordenanzas municipales, y la apropiación por parte de los habitantes de los espacios públicos de la comuna para sus familias.

---

<sup>21</sup> Se entenderá por espacio público, en el marco de este estudio, las sedes de juntas de vecinos, las calles, veredas, canchas y multicanchas deportivas, plazas activas, sitios eriazos y baldíos, y todos aquellos espacios utilizados por la comunidad y que tengan algún valor. Mejorarlos implicaría dotarlos de equipamiento, habilitarlos para un mejor uso, en algunos casos, considerar cierros perimetrales, otros.



**PLAN “SUMANDO ÁREAS VERDES, CREANDO COMUNIDAD.”**

**Nombre del Plan:** Sumando Áreas Verdes, Creando Comunidad.

**Objetivo Estratégico al que Pretende Contribuir:** Mejorar y ampliar los espacios públicos y áreas verdes de la comuna.

**Dimensión de Análisis:** Calidad de vida.

**Objetivos Generales del Plan:** Se orienta a poder fortalecer y mejorar la imagen, y la infraestructura comunal, en la recuperación y mantención de áreas verdes y espacios públicos existentes, asumiendo la necesidad de orientar una política de conocimiento de la comuna que permita definir las prioridades sociales en esta materia, además de fortalecer la seguridad de la comuna y sus habitantes.

**Programas Asociados:**

1. Programa de Mejoramiento y Habilitación de Espacios Públicos.

## 1. Programa de Mejoramiento y Habilitación de Espacios Públicos.

**Nombre del Programa:** Mejoramiento y Habilitación de Espacios Públicos.

**Descripción General del Programa:** Pretende la elaboración de un programa de construcción, mantenimiento y reposición de áreas verdes, espacios públicos, centros recreativos, mobiliario urbano y otros elementos deteriorados de la vía pública.

**Institución Responsable:** Secretaria Comunal de Planificación. Dirección de Obras Municipales. Dirección de Aseo y Ornato.

**Beneficiarios :** Habitantes de la comuna.

**Postulación:** Primer semestre del 2012.

**Presupuesto Anual:** PMU. Presupuesto Municipal 2012.

### **Proyectos Asociados:**

1. Catastro de Espacios Públicos no consolidados y con mal uso (PE).
2. Proyecto de recuperación y promoción de áreas verdes, Bandedón Central Avenida Colón (PE).
3. Consolidación plazas activas, en Centros de Salud de la Comuna.
4. Cierre perimetral del canal de Av. Costanera.

## Perfil de Proyecto Emblemático

### Catastro de Espacios Públicos no consolidados y con mal uso.

**Objetivo estratégico a los que pretende contribuir:** Mejorar y ampliar los espacios públicos y áreas verdes de la comuna.

**Descripción del proyecto:** Proyecto que pretende catastrar: los sitios eriazos de la comuna, áreas verdes, espacios de recreación y esparcimiento no consolidados, en deterioro o con uso distinto al asignado, para evaluar su estado y decretar medidas - cuando se estime necesario- que permitan la mejora, el cierre y/o sanitización de los sitios.

**Justificación del proyecto:** La gran importancia que tiene para los habitantes de la comuna el cuidado, la limpieza y el embellecimiento de su entorno resulta ser fundamental para el mejoramiento de su calidad de vida, lo que supone la necesidad de orientar los esfuerzos para determinar cuáles son los sitios eriazos, espacios públicos y áreas verdes deterioradas o deficientes y considerados por la población como de gran peligro.

**Impacto del proyecto:** Esto apunta principalmente al uso y mejora de la higiene de los sitios, aspectos que aportarían a la salud de la población con la erradicación de posibles plagas y la promoción de estilos saludables de vida.

**Identificación del ente ejecutor y unidad responsable:** La institución responsable en el nivel municipal es la Dirección de Obras la que trabaja en conjunto con el SERVIU y las organizaciones sociales.

**Presupuesto ejecución y fuentes posibles de financiamiento:** M\$25.000

**Fecha recomendada de inicio del proyecto:** Segundo semestre del 2012.

## Perfil de Proyecto Emblemático

### Proyecto de recuperación y promoción de áreas verdes Bandejón Central

#### Avenida Colón

**Objetivo estratégico a los que pretende contribuir:** Mejorar y ampliar los espacios públicos y áreas verdes de la comuna.

**Descripción del proyecto:** Pretende fortalecer la inversión municipal para adquirir, mejorar o reparar áreas verdes y espacios públicos deficientes o en desuso de carácter vecinal o comunal, esto en conjunto con las organizaciones sociales vinculadas a la recuperación de dichos espacios, las que mediante su participación elaborarán proyectos que ayudarán a generar las prioridades para su ejecución, focalizando este trabajo en el Sector Bandejón Central Avenida Colón, como eje central y de entrada a la comuna.

Se espera además evaluar la factibilidad de adquirir equipamiento para las áreas verdes como, por ejemplo, conjunto de modulares para adultos que contenga un circuito gimnástico, ejemplo: barra de equilibrios, barras asimétricas, mesa de flexiones, espalderas, con un panel informativo con 3 ejercicios específicos para cada aparato; juegos infantiles. Potenciando así los ya existentes en sectores específicos de este Bandejón como intersección Colón con América (frente a oficinas de la DIDECO).

**Justificación del proyecto:** Una vez catastrado los sitios de este Bandejón que requieren ser mejorados, parece fundamental para el mejoramiento de la calidad de vida, intervenir estos lugares con un deficiente o mal uso, desprotegidos y considerados por la población como peligrosos o abandonados.

**Impacto del proyecto.**

Se espera con este proyecto contribuir entre otras cosas a hermostrar la comuna, proveer de mejores y más espacios públicos a su población, e impactar positivamente la calidad de vida de los habitantes de San Bernardo.

**Identificación del ente ejecutor y unidad responsable:** Dirección de Obras Municipales, Secretaría Comunal de Planificación, SECPLA, Dirección de Desarrollo Comunitario, DIDECO. Dirección Aseo y Ornato, DAO.

**Presupuesto ejecución y fuentes posibles de financiamiento:** Fondos Concursables Municipales. FRIL. PMU. FNDR

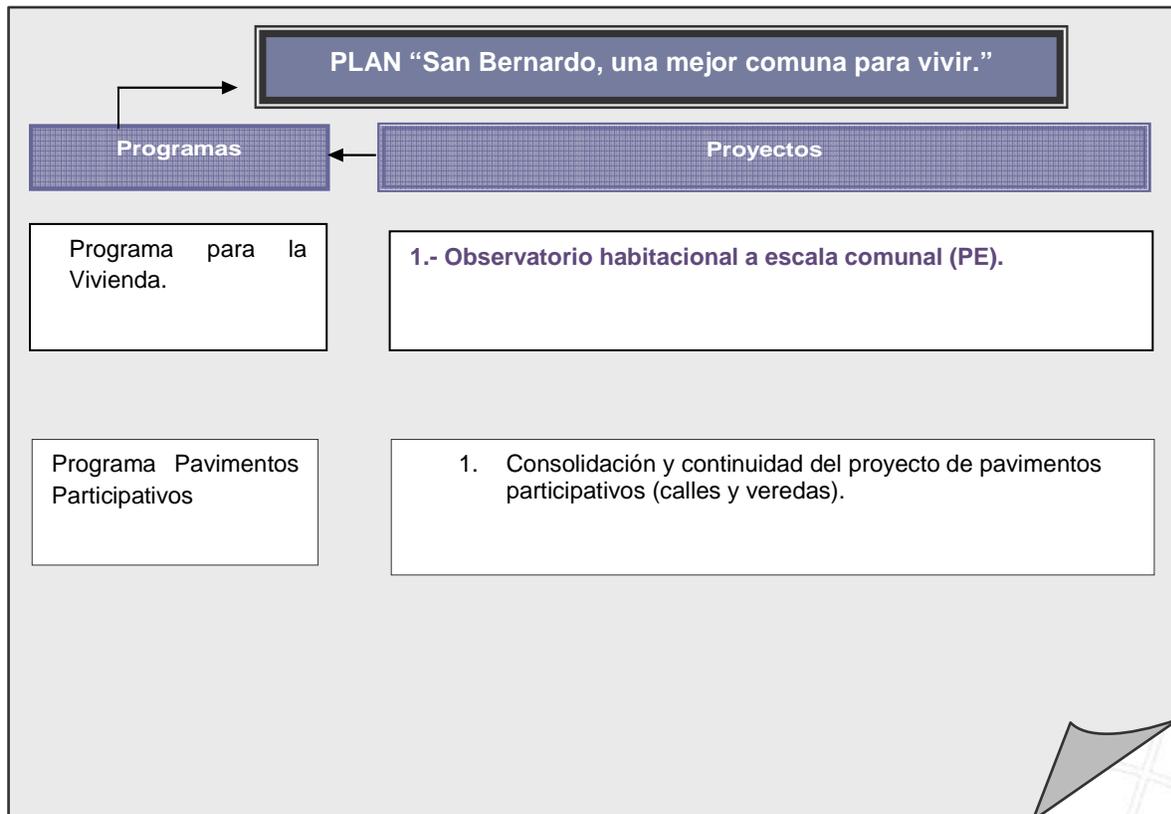
**Fecha recomendada de inicio del proyecto:** Segundo semestre del 2012.

### 6.3.4 Asegurar la provisión y calidad de los servicios que el municipio entrega a la ciudadanía.

Este objetivo se enmarca en la función inherente que debe cumplir el municipio, de proveer servicios públicos que permitan el desarrollo integral de la comunidad, principalmente en áreas sensibles para el desarrollo integral y la transformación social en San Bernardo.

Esta seguridad tiene que ver con que los servicios a los que los vecinos acceden sean puestos a su disposición de manera oportuna y cumpliendo altos estándares de calidad.

Para alcanzar este objetivo es que se propone el siguiente plan de acción:



**PLAN “San Bernardo, una mejor comuna para vivir.”**

**Nombre del Plan:** San Bernardo, una mejor comuna para vivir.

**Objetivo Estratégico al que Pretende Contribuir:** Asegurar la provisión y calidad de los servicios que el municipio entrega a la ciudadanía.

**Dimensión de Análisis:** Calidad de vida.

**Objetivos Generales del Plan:** Se orienta a poder fortalecer y mejorar la imagen, y la infraestructura comunal, al proveer servicios públicos que permitan el desarrollo integral de la comunidad, principalmente en áreas sensibles para el desarrollo integral y la transformación social en San Bernardo.

**Programas Asociados:**

1. Programa para la Vivienda.
2. Programa de Pavimentos Participativos.

## 1. Programa para la Vivienda.

**Nombre del Programa:** Programa para la Vivienda.

**Descripción General del Programa:** Propone la creación de un observatorio comunal de vivienda y de una mesa de trabajo entre entidades públicas (Municipalidad y el SERVIU) y representantes de los distintos comités de vivienda de la comuna, con el objeto de evaluar posibles vías que den solución habitacional a quienes, que por sí mismos, no pueden acceder a ella.

**Institución Responsable:** Alcaldía-Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO)-SERVIU

**Beneficiarios:** Todos aquellas personas que quieran postular o se encuentren postulando a una vivienda social, subsidios o a fondos de mejoramiento de la vivienda.

**Postulación:** A definir por la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO)

**Requisitos:** Contar con el concurso de todos los actores comprometidos para la consecución del programa.

**Qué financia:** Los requerimientos necesarios para la conformación de un observatorio comunal de vivienda y de las mesas de trabajo (material de difusión), y el seguimiento a las resoluciones adoptadas por dichas mesas.

**Presupuesto Anual:** Presupuesto Municipal.

**Proyectos Asociados:**

1. **Observatorio Habitacional a Escala Comunal (PE).**

## Perfil de Proyecto Emblemático

### Observatorio Habitacional a Escala Comunal (PE).

**Objetivo estratégico a los que pretende contribuir:** Asegurar la provisión y calidad de los servicios que el municipio entrega a la ciudadanía.

Prestar asistencia técnica a los postulantes en el proceso de compra o de construcción de viviendas.

**Descripción del proyecto:** Se buscará replicar a nivel local lo realizado por el MINVU<sup>22</sup> en relación al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Recoger, ordenar y consolidar la información disponible y relevante relativa al funcionamiento del mercado inmobiliario, tomando para esto tanto la información generada por el propio MINVU como la reunida por otros organismos públicos y privados.
- Analizar periódicamente la información recabada en términos cuantitativos y cualitativos de modo de sustentar propuestas de política pública.
- En particular, el Observatorio Habitacional apoyará en el monitoreo de la materialización de la política habitacional, además de realizar diagnósticos que permitan evaluar y fundamentar eventuales modificaciones.

#### **Justificación del proyecto.**

El proceso de apoyo en entrega de información del Observatorio tendrá perspectiva local, y desde la consideración de las particularidades locales, será un aporte significativo a un proceso de reordenamiento territorial sustentable.

<sup>22</sup> [http://minvu.cl/opensite\\_20070212164303.aspx](http://minvu.cl/opensite_20070212164303.aspx)

**Impacto del proyecto.**

La consecución de este proyecto contribuye directamente a la mejora de la calidad de vida de la población, como también, el de dotar al Municipio de una estructura acorde a los nuevos tiempos.

**Identificación del ente ejecutor y unidad responsable:** Oficina de Vivienda, dependiente de DIDECO. SEREMI de Vivienda y Urbanismo; SERVIU RM.

**Presupuesto ejecución y fuentes posibles de financiamiento:** Fondos Concursables Municipales. FRIL. PMU. FNDR

**Fecha recomendada de inicio del proyecto:** segundo semestre 2012.

## 2. Programa de Pavimentos Participativos.

**Nombre del Programa:** Programas de Pavimentos Participativos.

**Descripción General del Programa:** El Programa de Pavimentos Participativos proyecta reducir el déficit de calles y pasajes sin aceras y/o pavimentación presentes en la comuna, esto a través de fondos a los cuales postula la Municipalidad o fondos participativos a los cuales pueda acceder la comunidad.

**Institución Responsable:** Dirección de Operaciones.

**Beneficiarios:** Para vecinos cuyas viviendas enfrentan calles o pasajes sin pavimento o aceras.

**Postulación:** a definir según los distintos fondos a los que se pretende postular.

**Requisitos:**

1. Vecinos que presenten calles o pasajes sin pavimento o aceras.
2. Para acceder a los fondos participativos los requisitos señalan la conformación de comités de pavimentación que dispongan de un proyecto de pavimentación y los ahorros necesarios para co-financiar el proyecto.

**Qué financia:** La pavimentación de aceras, calles y calzadas de sectores de la comuna que muestren déficits en estos ámbitos.

**Presupuesto Anual:** Según fondos del SERVIU, Programa de Mejoramiento Urbano (PMU), Fondo Nacional De Desarrollo Regional (FNDR). Programa de Pavimentos Participativos.

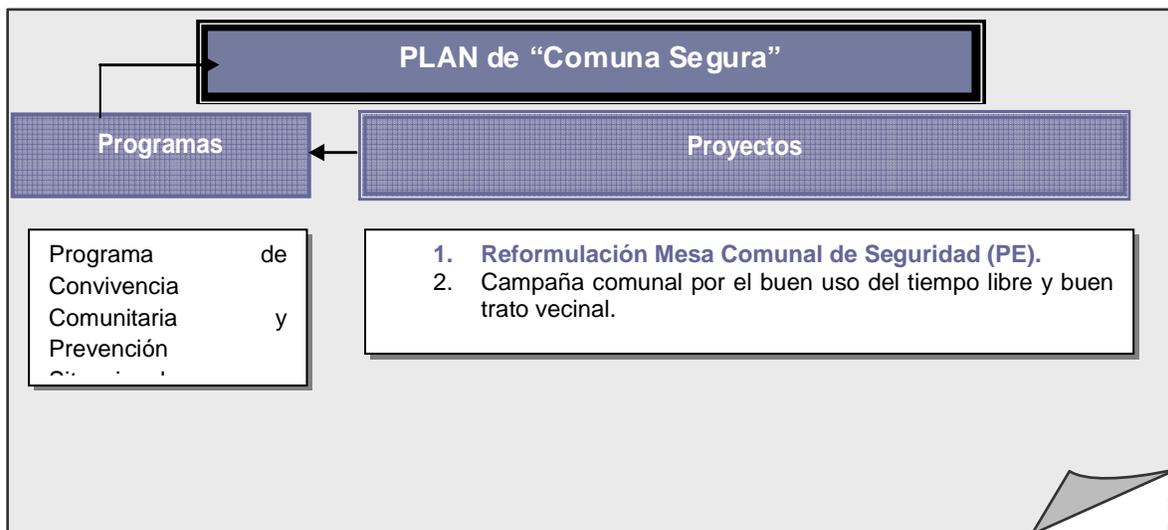
**Proyectos Asociados:**

1. Consolidación y continuidad del proyecto de Pavimentos Participativos (calles y veredas).

### 6.3.5 Disminuir la percepción e índices de inseguridad existentes en San Bernardo.

Últimamente se ha instalado en la opinión pública una preocupación por la temática de seguridad como eje central ligado a los problemas más recurrentes de la sociedad. Sin embargo, es propicio señalar que, sin negar la existencia de condiciones y situaciones de inseguridad, también existe una desproporción entre la imagen amplificada por los medios, con la realidad. Esto ha fomentado la creación y crecimiento de lo que se denomina “sensación de inseguridad”, por esto, este objetivo estratégico se orienta al desarrollo de una política comunal de seguridad que se materialice en un mejor funcionamiento y coordinación de las instituciones de orden y seguridad pública, y el mismo municipio, todo esto en pos de disminuir la sensación de inseguridad en la población.

De este modo se propone:



## PLAN “COMUNA SEGURA”.

**Nombre del Plan:** Plan Comuna Segura.

**Objetivo Estratégico al que Pretende Contribuir:** Disminuir la percepción e índices de inseguridad existentes en San Bernardo.

**Dimensión de Análisis:** Calidad de vida.

**Objetivo General del Plan:**

Se orienta a poder prevenir, controlar y enfrentar los factores de riesgo vinculados a la seguridad ciudadana, promoviendo la coordinación y la cohesión social entre las distintas instituciones y actores sociales involucrados.

**Programas Asociados**

1. Programa de Convivencia Comunitaria y Prevención Situacional.

## 1. Programa de Convivencia Comunitaria y Prevención Situacional.

**Nombre del Programa:** Programa de Convivencia Comunitaria y Prevención Situacional.

**Descripción General del Programa:** Busca promover instancias de diálogo, coordinación y cooperación entre las instituciones-gubernamentales y no gubernamentales-que tienen por misión prevenir, controlar y enfrentar situaciones violentas; con las distintas organizaciones sociales y comunitarias de San Bernardo. Esto con el objeto de conformar conjuntamente una política de seguridad ciudadana comunal que permita aumentar el control social informal y formal sobre la población, mejorar la coordinación entre instituciones y disminuir conductas de riesgo asociados al consumo de alcohol y drogas.

Tendrá como base lo que se estipula en la Política de Seguridad Ciudadana definida por la División de Seguridad Pública dependiente del Ministerio del Interior.

**Institución Responsable:** Dirección de Desarrollo Comunitario, DIDECO; Alcaldía.

**Beneficiarios:** Los habitantes de la comuna.

**Postulación:** No requiere postulación.

**Requisitos:** Las instituciones que ejecuten acciones de prevención deben contar con personalidad jurídica, estar inscritas como Entidades Receptoras de Fondos Públicos, efectuar actividades en la comuna, no tener rendiciones de fondos pendientes; los proyectos de reparación o psicosociales deben ser ejecutados por entidades técnicamente habilitadas para ello.

**Qué financia:** Mesas de trabajo; material de difusión, afiches de campañas de prevención; actividades de difusión y operativos sociales; iniciativas de prevención en seguridad ciudadana. Proyectos de promoción y participación comunitaria; proyectos de prevención psicosocial.

**Presupuesto:** Ministerio del Interior.

**Proyectos Asociados:**

1. **Reformulación Mesa Comunal de Seguridad (PE).**
2. Campaña comunal por el buen uso del tiempo libre y buen trato. Se propone la planificación de una campaña que dé a conocer la oferta cultural y recreativa de la comuna. De acuerdo al Programa de Fomento de la Cultura, la Recreación y el Deporte se espera crear una muestra itinerante de todas las artes y un fondo de iniciativas concursables, acciones que deben ser de conocimiento de la comunidad para favorecer la participación de los jóvenes.

## Perfil de Proyecto Emblemático

### Reformulación Mesa Comunal de Seguridad

**Objetivo estratégico a los que pretende contribuir:** Disminuir la percepción e índices de inseguridad existentes en San Bernardo.

**Descripción del proyecto:** Busca la reformulación de la actual mesa comunal de seguridad, constituyéndola en una instancia de coordinación entre distintas instituciones que tengan por misión prevenir, controlar y enfrentar situaciones violentas, convocando instituciones gubernamentales y no gubernamentales y organizaciones comunitarias, con el objeto de coordinar una política de seguridad y emergencia de carácter comunal.

**Justificación del proyecto con respecto al objetivo estratégico:** Uno de los aspectos centrales de la calidad de vida es disfrutar de la seguridad, entendiendo esto como un elemento de serenidad y tranquilidad necesaria para la población. En este contexto para los habitantes de San Bernardo resulta necesario abordar este tema desde dos aristas, primero, aquello relacionado con la delincuencia, y segundo, desde la perspectiva de los factores de riesgo asociados a la falta de ofertas recreativas y oportunidades para el buen uso del tiempo libre.

**Impacto del proyecto sobre otros objetivos estratégicos:** Principalmente el de aumentar los niveles de seguridad ciudadana a través de una serie de medidas tendientes a disminuir los factores de riesgo que probabilizan las conductas fuera de norma como de los factores de riesgo, a la vez que aumentan la cohesión social disminuyendo la sensación de temor y promoviendo la coordinación entre los distintos actores relevantes que tienen relación con la prevención y el control del delito.

**Identificación del ente ejecutor y unidad responsable:**

Alcaldía; Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO).

**Presupuesto de ejecución del proyecto:** Considera actividades como: Mesa de coordinación entre instituciones; material de difusión, afiches de campañas de prevención; actividades de difusión e iniciativas de prevención en seguridad ciudadana. Proyectos de promoción y participación comunitaria; proyectos de prevención psicosocial, Proyectos de Infraestructura y Equipamiento Participativo.

M \$70000 anuales.

**Fuentes posibles de financiamiento para el desarrollo del proyecto:**

Ministerio del Interior.

**Fecha recomendada de inicio del proyecto:** Primer semestre del 2012.

#### **6.4 Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente.**

La comunidad de San Bernardo, espera que la comuna se ordene territorialmente, esto es, que sea capaz de propiciar un desarrollo urbano planificado y coordinado que se adelante a los problemas que produce el crecimiento de la comuna. Por ello es importante que se tomen las precauciones necesarias sobre los efectos que puedan causar el nuevo Plan Regulador Metropolitano, el aumento de la población, y el desarrollo de proyectos inmobiliarios habitacionales en la comuna, ya que esto interferirá en el presente y en el futuro de los habitantes de San Bernardo.

Un punto importante vinculado al ordenamiento territorial, es el que tiene que ver con la congestión vial que se produce en el centro de la comuna, principalmente por la cantidad de vehículos de la locomoción colectiva (buses y taxis colectivos) que saturan el centro en horarios *peak*. En este mismo ámbito es de vital importancia contar con un plan de mejoramiento vial que permita la reparación y pavimentación de calles y veredas que se encuentran en mal estado y que se transforman en molestias para los conductores y peatones de la comuna.

También se hace preciso señalar, el uso de señaléticas que indiquen los ingresos a la comuna desde las comunas colindantes, así como también la instalación y reposición de las que hoy no existen y que generan dificultades para el visitante y el vecino de San Bernardo.

Existe preocupación generalizada por la conservación y protección del medio ambiente en la comuna, y en San Bernardo esto se liga directamente con la calidad de vida de los vecinos. Por lo mismo se demanda que el municipio promueva y vele por el cuidado del medio ambiente, los espacios públicos y áreas verdes, desarrollando una política que aborde el manejo de los desechos residenciales, la responsabilidad de mantener un entorno libre de microbasurales, y que promueva una cultura de respeto por el medio

ambiente, pues esto es parte esencial del mejoramiento en el diario vivir de los *sambernardinos*.

En este ámbito la imagen objetivo planteada es:

***San Bernardo, comuna ordenada***  
*Que conserva y protege su medio ambiente*  
*Consolidando sus espacios públicos.*

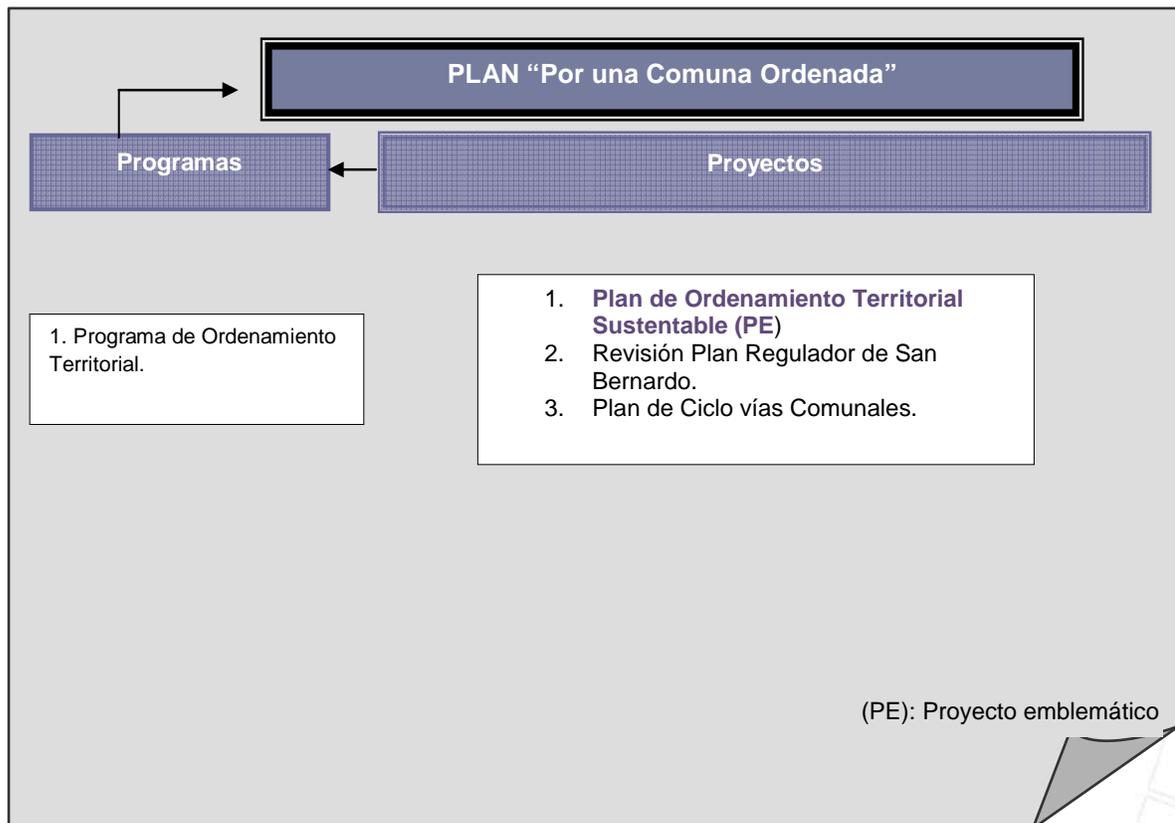
Para esta imagen objetivo se consideran los siguientes objetivos estratégicos:

*Planificar integralmente el desarrollo territorial futuro de San Bernardo.*

*Incentivar la conservación y protección del medio ambiente en la comuna.*

#### 6.4.1 Planificar integralmente el desarrollo territorial futuro de San Bernardo.

Se considera muy importante que el municipio como principal actor de este proceso, desarrolle una planificación integral del territorio comunal que permita orientar de manera estratégica el futuro de la comuna, esto considerando los desafíos y oportunidades que se están generando por agentes, tanto por externos como internos de la comuna y que configurarán el San Bernardo del futuro, ante lo cual el municipio debe propender a salvaguardar el interés general y el bienestar de los habitantes de la comuna.



## PLAN “POR UNA COMUNA ORDENADA”.

**Nombre del Plan:** “Plan Una Comuna Ordenada.”

**Objetivo General del Plan:** Busca ordenar el crecimiento, rol y jerarquía de las zonas pobladas, busca orientar, reglamentar, permitir y prohibir determinadas actividades que constituyen peligro directo o indirecto para el medio ambiente.

**Programas Asociados**

1. Programa de Ordenamiento Territorial.

## 1. Programa de Ordenamiento Territorial.

**Nombre del Programa:** Programa de Ordenamiento Territorial.

**Descripción General del Programa:** El programa pretende mantener en constante actualización los instrumentos de planificación y ordenamiento territorial existentes y complementarlo con un Plan de Ordenamiento Territorial que pueda incorporar a toda la comuna promoviendo un desarrollo sustentable del territorio en cuanto a calidad de vida y de las actividades de la base productiva de la comuna.

Supone además establecer criterios e instrumentos de planificación que permitan, la protección del medio ambiente y la utilización racional de los espacios.

**Institución Responsable:** Dirección de Desarrollo Comunitario, Departamento de Desarrollo Local Sustentable. Secretaría Comunal de Planificación, Departamento de Asesoría Urbana.

**Beneficiarios:** Los habitantes de la comuna.

**Postulación:** A definir.

**Requisitos:** A definir.

**Qué financia:** La elaboración del Plan de Ordenamiento Territorial Sustentable, la revisión del Plan Regulador de San Bernardo junto al Plan Regulador Metropolitano de Santiago<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> [http://www.minvu.cl/opensite\\_20080421111026.aspx](http://www.minvu.cl/opensite_20080421111026.aspx)

**Presupuesto Anual:** Por definir.

**Proyectos Asociados:**

1. **Plan de Ordenamiento Territorial Sustentable. (PE)**
2. Actualización Plan Regulador.
3. Plan de Ciclo Vías Comunes<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> <http://www.plataformaurbana.cl/archive/2008/05/11/proyecto-boctenario-plan-maestro-de-ciclovias-para-la-region-metropolitana/>

## Perfil de Proyecto Emblemático

### Plan de Ordenamiento Territorial Sustentable.

**Objetivos estratégicos a los que pretende contribuir:** planificar integralmente el desarrollo territorial futuro de San Bernardo.

Específicamente busca construir una comuna moderna y sustentable, capaz de proteger y desarrollar un proceso de ordenamiento territorial que promueva una puesta en valor del territorio comunal y genere una re densificación de la comuna, para hacerla más atractiva, eficaz y eficiente en el uso de sus recursos.

#### **Descripción del proyecto:**

El proyecto busca compatibilizar las metas y lineamientos del Plan Regulador Comunal con los énfasis y Plan de Acción del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) garantizando el desarrollo armónico del territorio comunal, en concordancia con las metas regionales de desarrollo económico – social. Deberá además prever normas para lograr adecuadas condiciones de higiene y seguridad en los espacios urbanos, y de comodidad, cuidado y preservación del medio ambiente en la relación funcional entre las zonas habitacionales, de trabajo, de equipamiento y de esparcimiento. Debe también formular una propuesta de organización del sistema construido, previendo las necesidades de espacio y localización de actividades más adecuados; hacer compatibles las distintas actividades en el espacio habilitado y generar una calidad morfológica que agregue valor al conjunto.

Además, debe establecer disposiciones respecto del uso y de la intensidad de uso del suelo, localización del equipamiento comunitario, jerarquización de la estructura vial, fijación de límites urbanos, densidades e intensidad de utilización de suelos, y determinación de prioridades en la urbanización de terrenos para la expansión de la ciudad, en función de la factibilidad de ampliar o dotar de redes sanitarias y energéticas así como de los demás aspectos urbanísticos. Preocupa pronunciarse respecto de la construcción y ubicación de estacionamientos para vehículos en el centro de la comuna.

### **Justificación del proyecto.**

Hoy se hace imprescindible concebir el nuevo Plan Regulador Comunal como parte del Plan de Desarrollo Comunal que sienta las principales orientaciones para su desarrollo, correspondiéndole en esta perspectiva, establecer normas para hacer que el uso del espacio físico sea la expresión territorial de ese Plan de desarrollo, incentivando las decisiones de inversión que busquen valorizar las cualidades locales, fortaleciendo las diferencias competitivas del territorio para una plena, eficaz y eficiente incorporación del mismo al proceso de globalización.

### **Impacto del proyecto.**

Se establece una relación directa con los objetivos orientados a establecer una política de permanente sinergia entre los diversos actores que intervienen el espacio urbano de la comuna, en la medida que este plan sustenta una plataforma de conocimiento del territorio que da cuenta de los posibles nichos de desarrollo.

### **Identificación del ente ejecutor y unidad responsable:**

El ente ejecutor de este proyecto deberá ser una consultora externa especializada en el tema del ordenamiento territorial, o en su defecto un equipo externo, contratado para trabajar dentro de la Municipalidad bajo la dirección del asesor urbanista de la misma. La unidad responsable al interior del Municipio será la SECPLA.

### **Presupuesto de ejecución del proyecto.** A definir.

### **Fuentes posibles de financiamiento para el desarrollo del proyecto.**

FNDR MINVU, convenio BID y Presupuesto municipal.

### **Fecha recomendada de inicio del proyecto.**

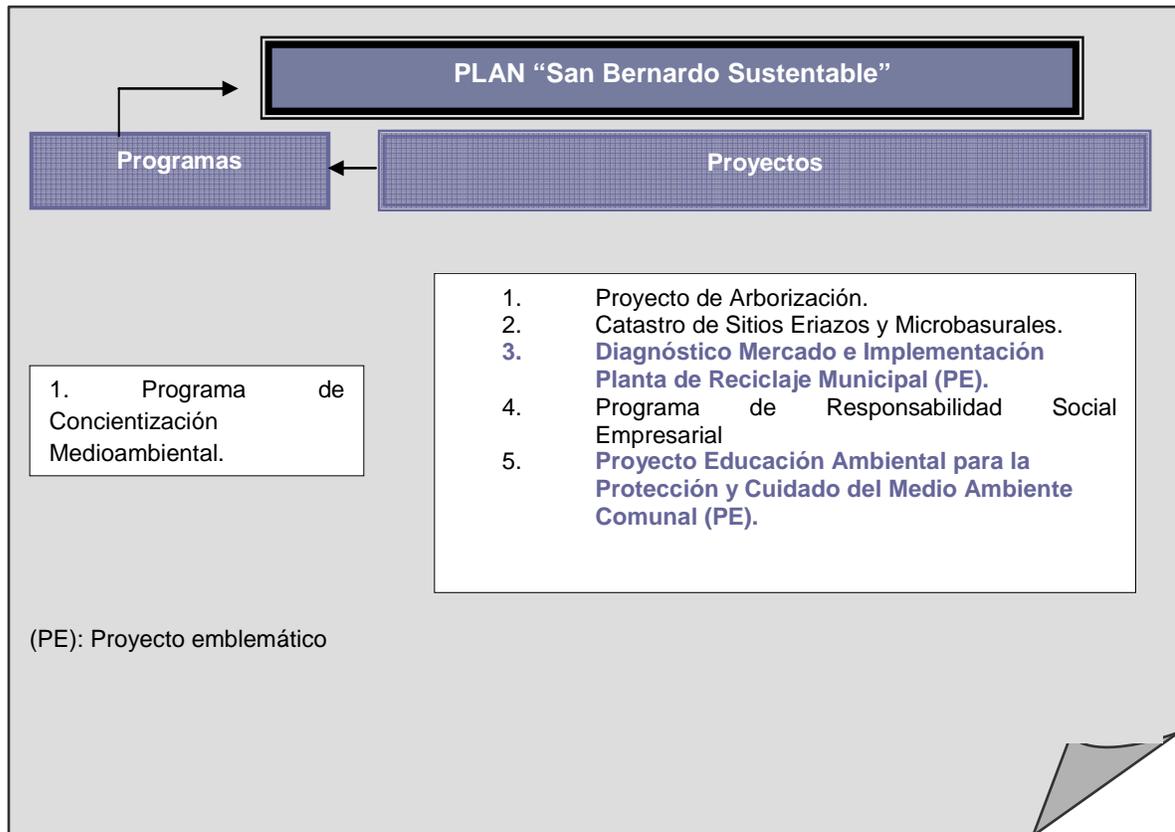
2º semestre 2012.

#### **6.4.2 Incentivar la conservación y protección del medio ambiente en la comuna.**

Este objetivo estratégico apunta a que la comunidad de San Bernardo pueda comprender la importancia de conservar y proteger el medio ambiente natural, sintiéndose parte importante de éste. Es necesario que el municipio genere proyectos que vinculen la conservación y protección del medio ambiente con el diario vivir de la comunidad, poniendo énfasis en la importancia que tiene contar con un medio ambiente armónico para mejorar la propia calidad de vida.

Este objetivo apunta además a generar instrumentos que protejan el patrimonio natural de la comuna, tendientes a favorecer que los sambernardinos vivan en un medio ambiente limpio y sano.

Se pretende con este objetivo estratégico construir una comuna capaz de respetar, valorar y preservar los atributos y recursos naturales propios de su territorio, incorporando una cultura ecológica al quehacer cotidiano de sus habitantes, buscando poner en valor el territorio comunal y conformar una comuna capaz de satisfacer las actuales necesidades de sus habitantes sin comprometer el hecho de que sus futuros habitantes tengan la capacidad de satisfacer las suyas.



## 1. Programa de Concientización Medioambiental.

**Nombre del Programa:** Programa de Concientización Medioambiental.

**Descripción General del Programa:** El presente programa tiene como objetivo establecer mejores mecanismos de cuidado del medio ambiente, bajo dos consideraciones esenciales, una que se oriente hacia la salud de los habitantes y otra orientada a construir una cultura ecológica en la comuna de San Bernardo financiando campañas educativas de cuidado y de protección ambiental.

**Institución Responsable:** Dirección de Desarrollo Comunitario, DIDECO; Departamento de Desarrollo Local Sustentable.

**Beneficiarios:** todos los habitantes de la comuna de San Bernardo.

**Qué financia:**

1. Proyecto de Arborización.
2. Catastro de Sitios Eriazos y Microbasurales.
3. Campaña Educativa para el manejo de la basura y Reciclaje

**Presupuesto Anual:** Presupuesto Municipal.

**Proyectos Asociados:**

1. Proyecto de Arborización.
2. Catastro de Sitios Eriazos y Microbasurales.
3. **Diagnóstico Mercado e Implementación Planta Reciclaje Municipal (PE).**
4. Programa de Responsabilidad Social Empresarial.

5. **Proyecto Educación Ambiental para la Protección y Cuidado del Medio Ambiente Comunal (PE).**

## Perfil de Proyecto Emblemático

### Estudio: “Diagnóstico Mercado e Implementación Planta Reciclaje Municipal”.

**Objetivos estratégicos a los que pretende contribuir:** Incentivar la conservación y protección del medio ambiente en la comuna.

#### **Descripción del estudio:**

La presente iniciativa consiste en la contratación de servicios profesionales para la ejecución de un estudio de mercado y de factibilidad para la implementación de una planta municipal de reciclaje.

#### **Justificación del estudio.**

El proyecto se origina por la necesidad de recuperar la fracción reciclable, especialmente inorgánica, de los residuos sólidos domiciliarios de la comuna, contribuyendo así al desarrollo sustentable de la comuna.

Esta iniciativa pretende conocer la factibilidad de instalar en la comuna de San Bernardo una planta de reciclaje<sup>25</sup>.

#### **Impacto del estudio.**

Disponer de una herramienta para determinar la necesidad de contar con la planta de reciclaje, a través de la cual podemos esperar los siguientes resultados:

- a) Promover el desarrollo sustentable de la comuna reorientando el destino y uso de los desechos domiciliarios.
- b) Disminuir el costo de servicios de aseo;
- c) Generar otros ingresos para el municipio;

<sup>25</sup> <http://www.nunoa.cl/recicla/planta/>

d) Generar mayor mano de obra para la comuna;

**Identificación del ente ejecutor y unidad responsable:**

Secretaría Comunal de Planificación.

**Presupuesto de ejecución del estudio.**

Presupuesto anual: \$M 6.500

**Fuentes posibles de financiamiento para el desarrollo del estudio.**

Presupuesto Municipal.

**Fecha recomendada de inicio del estudio.**

1º semestre 2013.

## Perfil de Proyecto Emblemático

### Proyecto Educación Ambiental para la Protección y Cuidado del Medio Ambiente Comunal.

**Objetivo estratégico a los que pretende contribuir:** Incentivar la conservación y protección del medio ambiente en la comuna.

Apoyar iniciativas de educación ambiental en torno a la difusión, conocimiento, protección y conservación de los recursos naturales y culturales presentes.

#### **Descripción del proyecto:**

El proyecto contempla el desarrollo de campañas e iniciativas educativas en las escuelas municipalizadas de la comuna con la finalidad de promover en los niños, niñas y jóvenes conciencia respecto del cuidado, buen uso y protección de los recursos naturales y medio ambiente, así como el adecuado manejo de los residuos sólidos. Se espera además implementar una campaña pública con pendones, frases radiales y afiches que incentiven al visitante a conservar el medio ambiente comunal.

#### **Justificación del proyecto:**

Desarrollar la educación ambiental constituye un gran desafío en los contextos escolares y comunitarios del país, exigiendo replantear estilos y prácticas de vida, los sentidos de la educación y sobre todo revalorizar los contextos del entorno; personas y espacios como permanentes fuentes de aprendizaje en la escuela y fuera de ella. En este contexto parece pertinente acordar unas definiciones básicas susceptibles de considerar al momento de diseñar proyectos y estrategias innovadoras en el contexto educativo nacional.

**Impacto del proyecto:**

Esperamos con este aporte contribuir e incentivar la apropiación de la ciudadanía de sus diversos espacios y, por otra parte, entregar al mundo docente un documento diseñado en el marco de la Reforma Educacional, que permite trabajar los contenidos educativos desde la perspectiva de la transversalidad.

**Identificación del ente ejecutor y unidad responsable:**

Corporación de Educación y Salud de San Bernardo; Dirección de Desarrollo Comunitario, Departamento Desarrollo Local Sustentable.

**Presupuesto de ejecución del proyecto:** por definir.

**Fuentes posibles de financiamiento para el desarrollo del proyecto:** Ministerio del Medio Ambiente.

**Fecha recomendada de inicio del proyecto:** segundo semestre del 2012.

## 6.5 **Ámbito Institucional.**

El rol del municipio en este proceso es prioritario y fundamental, pues debe ser el que lidere y encabece la materialización de estos anhelos de la comunidad. Sin embargo, estas acciones deben ser llevadas a cabo con la participación directa y activa de todos los involucrados en el desarrollo de la comuna.

A raíz de esto la Ilustre Municipalidad de San Bernardo, debe estar preparada para dirigir este proceso que permitirá mejorar la calidad de vida de los vecinos, pues éstos esperan que el municipio desarrolle una gestión moderna, participativa que permita cumplir los sueños que aquí han emanado, bajo los criterios de eficiencia, eficacia y efectividad. Es necesario que la Municipalidad establezca mecanismos de coordinación entre sus diferentes departamentos, que sean coherentes entre sí y permitan cumplir de mejor manera los objetivos particulares de cada departamento, con una estrategia intersectorial, entendiendo que la mejora particular y coordinada de estos impactará directamente en el día a día de los *sambernardinos*.

Para cumplir las expectativas es fundamental que el municipio, en primer lugar, recoja las demandas que nacen de este proceso de diagnóstico participativo que se sustenta en las jornadas de trabajo desarrolladas en todos los sectores que componen su territorio, esto a su vez, permitirá implementar una gestión local que integre a toda la comunidad, que sea recíprocamente activa, participativa y cooperativa. El municipio debe adoptar una gestión democrática, descentralizada, vinculante e inclusiva con la comunidad, pues es de vital importancia la colaboración de todos los actores en los procesos que conlleven a la solución de los problemas y el mejoramiento de los aspectos centrales que influirán directamente en la calidad de vida de los habitantes de San Bernardo.

Así mismo, la Municipalidad de San Bernardo, debe considerar como trascendental el tema y el anhelo de la integración comunal, asumiendo el desafío de coordinar las tareas

en todos los territorios que se extienden en San Bernardo, para revertir el sentimiento de abandono que expresan sectores de la comuna, sobre todo aquellos que se encuentran emplazados en el área nor-oriental y en el sector rural de San Bernardo.

Para cumplir estos anhelos el municipio debe tener como prioridad generar un proceso de planificación estratégica en todos los niveles organizacionales, con objetivos claros y realizables que permitan modernizar y democratizar la gestión comunal.

Se propone evaluar la factibilidad de crear, al interior del Municipio y dependiente de la Administración Municipal, un Observatorio de Desarrollo Local Ciudadano desde el cual se podrá incentivar un proceso de desarrollo local con alta participación de la ciudadanía y diversos actores públicos y privados. Las dimensiones abordadas por esta iniciativa se sitúan en el plano económico, social y ambiental, aplicando un enfoque de desarrollo local. Además se esperaría, a través de este observatorio, generar capacidades a nivel local para enfrentar las distintas problemáticas ya mencionadas, los avances en la promoción de integración y el desarrollo de una gestión municipal en terreno, trabajando con las organizaciones de la sociedad civil y la institucionalidad pública y privada, para así desarrollar métodos de diagnóstico y planes de acción que permitan dinamizar la actividad socio-económica a nivel local, impulsando el desarrollo social a nivel local en base a la participación ciudadana y el fortalecimiento de las organizaciones sociales.

En este ámbito la imagen objetivo planteada es:

***San Bernardo una comuna con una gestión moderna, eficaz,  
eficiente y participativa***

*Que promueve el desarrollo integral de su territorio.*

Para alcanzar esta imagen objetivo se han definido los siguientes objetivos:

*Profundizar la  
participación ciudadana  
en la gestión comunal.*

*Potenciar la  
coordinación  
intersectorial al interior  
del municipio.*

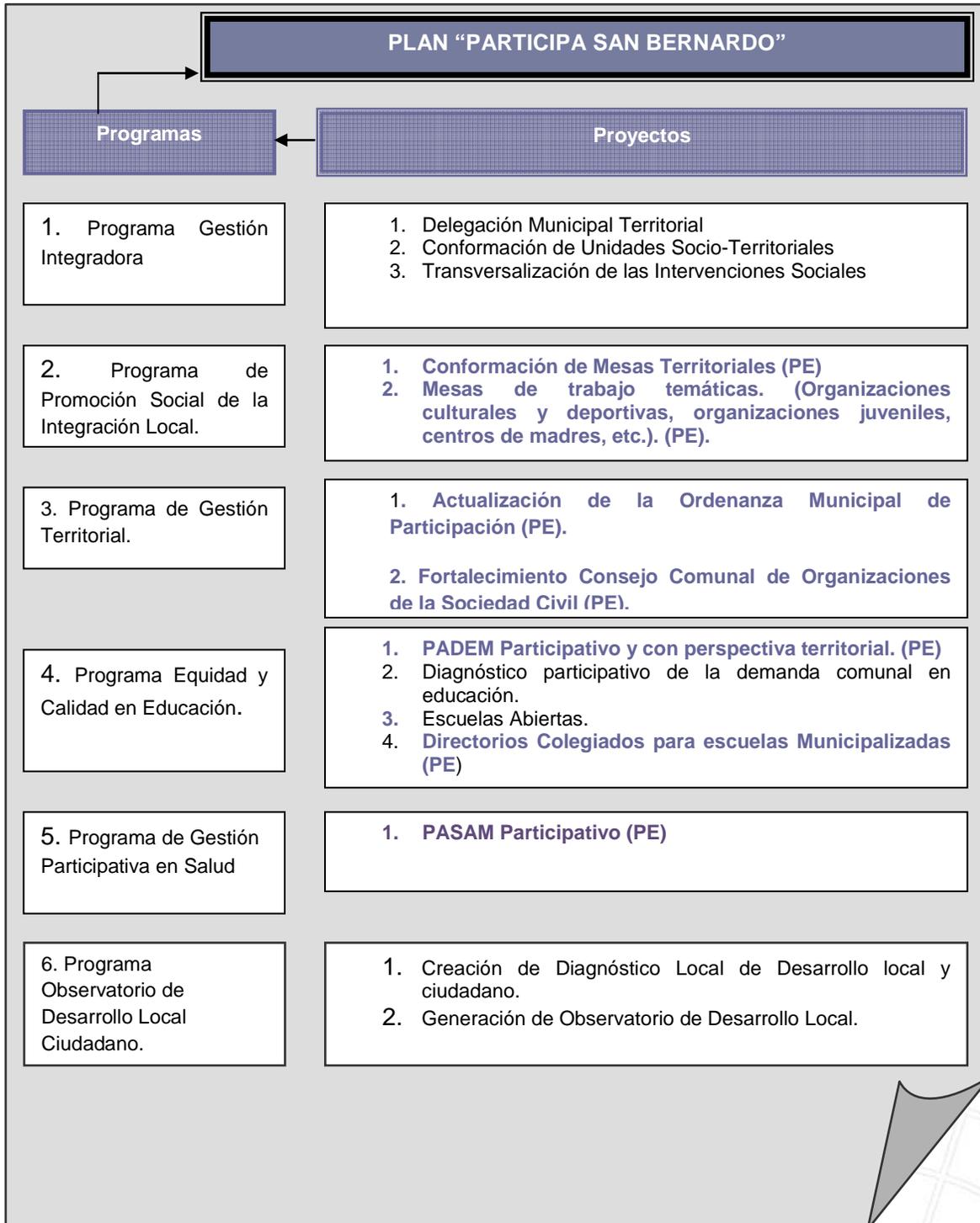
*Modernizar la gestión  
comunal, a través de  
un proceso de  
planificación  
estratégica.*

### **6.5.1 Profundizar la participación ciudadana en la gestión comunal.**

En el contexto en que vivimos, la participación ciudadana ya no se limita a las elecciones. Hoy la sociedad civil está cada vez más empoderada, conoce sus derechos y deberes, y ha adquirido plena conciencia de que puede influir en las decisiones que sus representantes tomen.

En el ámbito local también se ha generado este fenómeno, que debe ser considerado como un factor detonante que permite que el gobierno comunal potencie su quehacer y labores gracias a los aportes y la colaboración de la comunidad. Dada esta razón, es que es importante que el municipio de San Bernardo profundice la participación ciudadana, con miras a mejorar la gestión del municipio lo que al mismo tiempo se traduzca en servicios y proyectos que ayudarán a mejorar la calidad de vida de todos y todas en la comunidad.

Para dar cumplimiento a este objetivo, se define:



## PLAN “PARTICIPA SAN BERNARDO”.

**Nombre del Plan:** “Participa San Bernardo”.

**Objetivo Estratégico al que Pretende Contribuir:** Profundizar la participación ciudadana en la gestión comunal.

**Dimensión de Análisis:** Ámbito Institucional.

**Objetivo General del Plan:** Incorporar de manera permanente y sistemática a la comunidad en la toma de decisiones comunales.

**Programas Asociados:**

1. Programa de Gestión Integradora. Descrito en página 73.
2. Programa de Promoción Social en la Integración Local. Descrito en página 78.
3. Programa de Gestión Territorial.
4. Programa Equidad y Calidad en Educación<sup>26</sup>. Descrito en página 96.
5. Programa de Gestión Participativa en Salud<sup>27</sup>. Descrito en página 104.
6. Programa Observatorio de Desarrollo Local Ciudadano.

<sup>26</sup> Circunscrito a la labor de la Corporación Municipal de Educación y Salud.

<sup>27</sup> Idem.

## 1. Programa de Gestión Territorial.

**Nombre del Programa:** Programa de Gestión Territorial.

**Descripción General del Programa:** El presente programa pretende consolidar el ejercicio de participación ciudadana, tanto en el espacio comunal como municipal.

**Institución Responsable:** Alcaldía; Dirección de Desarrollo Comunitario, Departamento de Organizaciones Comunitarias de la Ilustre Municipalidad de San Bernardo.

**Beneficiarios:** Organizaciones sociales y comunitarias sin fines de lucro que representen a los diversos grupos y sectores sociales relevantes dentro del sistema comunal.

**Postulación:** A definir por la DIDECO.

**Requisitos:** A definir por la Ordenanza Municipal de Participación.

**Qué financia:** Por definir.

**Presupuesto Anual:** Por definir.

**Proyectos Asociados:**

1. **Actualización Ordenanza Municipal de Participación. (PE)**
2. **Fortalecimiento Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil (PE).**
3. **Estrategia Comunal de Participación<sup>28</sup>.**

<sup>28</sup> <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043503.pdf>

Esta estrategia debe ser construida colectivamente con énfasis en el uso de los medios de comunicación local, y con una perspectiva infanto-juvenil y de género.

## Perfil de Proyecto Emblemático

### Actualización Ordenanza Municipal de Participación

#### **Objetivos estratégicos a los que pretende contribuir:**

Pretende fortalecer el tejido y las organizaciones sociales abriendo los espacios de concertación y diálogo social, entregando la posibilidad a la comunidad de intervenir más activamente en la toma de decisiones comunales.

#### **Descripción del proyecto:**

Pretende establecer una ordenanza que defina los criterios para la participación de la ciudadana local. El proyecto contempla para su elaboración<sup>29</sup>:

1. Identificar las características y elementos del quehacer comunal que a la Municipalidad le interese relevar para una gestión local más participativa.
2. Establecer los mecanismos e instrumentos a través de los cuales se expresen los intereses de la ciudadanía local en la gestión comunal.
3. Definir la estrategia de difusión de las distintas herramientas de participación ciudadana que dispone la ciudadanía.

#### **Justificación del proyecto.**

En el último tiempo las responsabilidades delegadas a las municipalidades supone la necesidad de un mayor contacto y compromiso de estos respecto a los habitantes de sus comunas, lo que requiere de establecer nuevas estrategias de gestión y participación comunitaria que permitan fortalecer su trabajo. Bajo estos criterios se asume la importancia que se definan los mecanismos a través de los cuales se expresen los intereses de la ciudadanía local en la gestión comunal.

---

<sup>29</sup> Términos Técnicos De Referencia PROFIM II” Ordenanzas De Participación Ciudadana”.  
[http://www.subdere.gov.cl/1510/articles-67482\\_tr\\_021.pdf](http://www.subdere.gov.cl/1510/articles-67482_tr_021.pdf)

**Impacto del proyecto.**

Supone la formalización de criterios de participación que se extiendan a desarrollar una gestión participativa de la Municipalidad.

**Identificación del ente ejecutor y unidad responsable:**

Dirección de Desarrollo Comunitario, DIDECO.

**Presupuesto de ejecución del proyecto.**

Sin presupuesto a considerar

**Fecha recomendada de inicio del proyecto.**

1º semestre 2012.

## Perfil de Proyecto Emblemático

### Fortalecimiento Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil

**Objetivos estratégicos a los que pretende contribuir:** Pretende fortalecer el tejido y las organizaciones sociales mediante un espacio representación comunal al interior de la Municipalidad, que integre por su parte de una gestión participativa y democrática. En el marco de la nueva Ley de Participación Ciudadana<sup>30</sup>.

#### **Descripción del proyecto:**

Pretende promover y potenciar la nueva figura del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil (ex CESCO), órgano asesor compuesto por representantes de la comunidad local organizada y que será establecida bajo los criterios definidos por la Ordenanza Municipal de Participación

#### **Justificación del proyecto.**

La falta de espacios reales de participación de la comunidad organizada supone la gran importancia de que se conforme en el seno mismo de la Municipalidad un órgano integrado por los máximos representantes de las organizaciones comunales que tenga por misión el pronunciarse sobre temas tan relevantes como la cobertura y eficiencia de los servicios municipales o el formular observaciones a los instrumentos de planificación con los que cuenta la Municipalidad (presupuesto, el plan de desarrollo comunal y el plan regulador). Así se espera que cumpla tanto un rol fiscalizador como de cooperación y participación respecto de los programas y proyectos que emanen de la Municipalidad.

#### **Impacto del proyecto.**

El impacto que puede tener sobre otros objetivos estratégicos con la consecución de un espacio real de participación de la comunidad organizada, sin duda, viene a fortalecer todos los aspectos relacionados con una gestión municipal participativa y democrática,

<sup>30</sup> <http://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1023143>

como también en cuanto al empoderamiento y fortalecimiento del tejido y las organizaciones sociales existentes en la comuna.

**Identificación del ente ejecutor y unidad responsable:**

Dirección de Desarrollo Comunitario; Secretaría Municipal, SECMU.

**Presupuesto de ejecución del proyecto.**

Sin presupuesto a considerar

**Fecha recomendada de inicio del proyecto.**

1º semestre 2012.

## 6. Programa Observatorio de Desarrollo Local Ciudadano.

**Nombre del Programa:** Programa Observatorio de Desarrollo Local Ciudadano

**Descripción General del Programa:** Con la creación del Observatorio se espera incentivar un proceso de desarrollo local con alta participación de la ciudadanía y diversos actores públicos y privados. Las dimensiones abordadas por la iniciativa se sitúan en el plano económico, social y ambiental, aplicando un enfoque de desarrollo local. Además se espera generar capacidades a nivel local para enfrentar la problemática ambiental (entre las ya mencionadas) trabajando con las organizaciones de la sociedad civil y la institucionalidad pública y privada, para así desarrollar métodos de diagnóstico y planes de acción que permitan dinamizar la actividad económica a nivel local, impulsando el desarrollo social a nivel local en base a la participación ciudadana y el fortalecimiento de las organizaciones sociales.

**Institución Responsable:** Administración Municipal..

**Presupuesto Anual:** A definir por la Administración Municipal.

**Proyectos Asociados:**

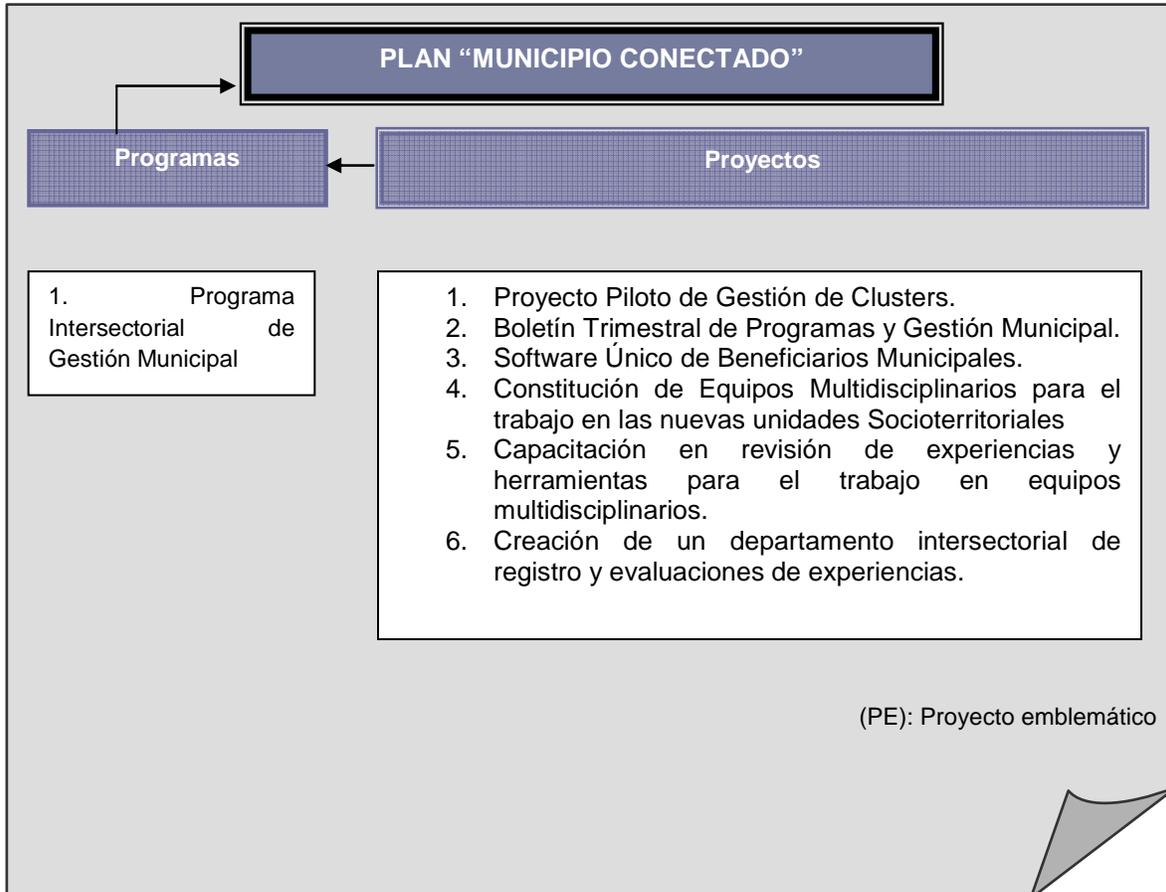
1. Creación de Diagnóstico Local de Desarrollo local y ciudadano.
2. Generación de Observatorio de Desarrollo Local.

### **6.5.2 Potenciar la coordinación intersectorial al interior del municipio.**

A raíz del análisis de los sueños recogidos en las jornadas de trabajo, este objetivo estratégico es de suma importancia, ya que se orienta al establecimiento de una coordinación de las diferentes oficinas y departamentos que conforman el municipio, pues se necesita una coherencia entre las diferentes actividades que cumple cada uno, y la visualización de cómo acciones de otros estamentos pueden potenciar o disminuir el impacto de algún servicio que presten por separado.

La coordinación es fundamental para la optimización del uso de recursos y tiempo, de esto depende que la gestión comunal obtenga mejores resultados.

Para dar cumplimiento a este objetivo, se define:



## PLAN “MUNICIPIO CONECTADO”

**Nombre del Plan:** Municipio Conectado.

**Objetivos Estratégicos a los que Pretende Contribuir:** Potenciar la coordinación intersectorial al interior del municipio.

**Dimensión de Análisis:** Ámbito Institucional.

**Objetivo General del Plan:** Las múltiples y cada vez más complejas funciones municipales, demandan de ellas el contar con los equipos comunicacionales que les aseguren una eficiente y eficaz comunicación, tanto hacia el interior de la organización como con el medio externo<sup>31</sup>.

En este contexto el presente programa busca implementar en la Municipalidad un sistema de gestión intersectorial Integral que permita mejorar el apoyo y prestación de servicios a toda la comuna.

**Programas Asociados:**

1. Programa Intersectorial de Gestión Municipal.

---

<sup>31</sup> [www.subdere.cl](http://www.subdere.cl)

## 1. Programa Intersectorial de Gestión Municipal.

**Nombre del Programa:** Programa Intersectorial de Gestión Municipal.

**Descripción General del Programa:** Pretende poder dotar a la Municipalidad de las condiciones para poder gestionar una política local de gestión intersectorial municipal, mediante el desarrollo de redes institucionales y comunitarias. Esto a través de un lenguaje común y la generación de información relevante las áreas a intervenir, potenciando espacios de encuentro que permitan abordar el trabajo multidisciplinario desde diversos enfoques.

**Institución Responsable:** Alcaldía, Administración Municipal.

**Beneficiarios:** Los habitantes de la comuna y funcionarios municipales.

**Postulación:** No requiere de postulación.

**Requisitos:** No presenta requisitos.

**Qué financia:** Financia estudios tendientes a asegurar normas y estándares de calidad en la gestión municipal.

**Presupuesto Anual:** SUBDERE. A definir por la SECPLA.

**Proyectos Asociados:**

1. Proyecto Piloto de Gestión de Clusters<sup>32</sup>.
2. Boletín Trimestral de Programas y Gestión Municipal.

<sup>32</sup> <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/2/11852/sgp29.pdf>

3. Software Único de Beneficiarios Municipales.
4. Constitución de Equipos Multidisciplinarios para el trabajo en las nuevas unidades Socio territoriales.
5. Capacitación en revisión de experiencias y herramientas para el trabajo en equipos multidisciplinarios.
6. Creación de un departamento intersectorial de registro y evaluaciones de experiencias.

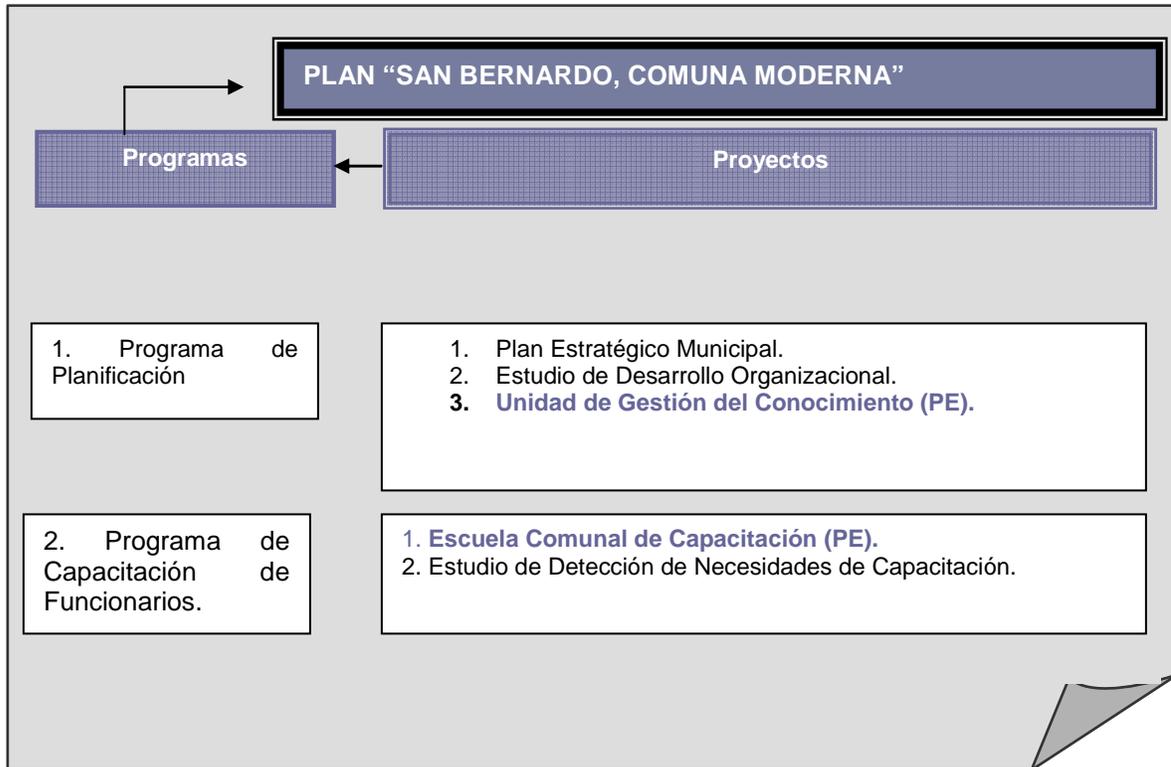
### **6.5.3 Modernizar la gestión comunal, a través de un proceso de planificación estratégica.**

Modernizar la gestión es un desafío para los municipios, y San Bernardo debe incorporarse a esta tendencia, la cual se enfoca básicamente hacia un mejoramiento de los procesos y procedimientos orientados a entregar un servicio de mejor calidad al usuario. Para esto es necesario que el municipio se embarque en el desarrollo de un Plan Estratégico que entregue las directrices para la modernización, incorporando en ello los aportes de la comunidad para la mejora de la gestión municipal.

Se busca con el presente objetivo estratégico, incorporar a la gestión municipal las últimas tendencias en materia de políticas de planificación estratégica, orientando la gestión comunal hacia la satisfacción de las necesidades de los usuarios y de la realidad comunal con sus distintas localidades, desarrollando acciones para mejorar las condiciones de trabajo y competencias laborales de sus funcionarios, y reorganizar su estructura para dar cumplimiento a los desafíos que el Plan de Desarrollo Comunal señala.

Se persigue con este objetivo estratégico el construir una Municipalidad capaz de enfrentar los nuevos escenarios y trabajar por el logro de los objetivos emanados del Plan de Desarrollo Comunal en ejecución, desarrollando una planificación estratégica institucional que sea consistente con los objetivos del Plan.

Para dar cumplimiento a este objetivo, se define:



## PLAN “SAN BERNARDO, COMUNA MODERNA”.

**Nombre del Plan:** San Bernardo, Comuna Moderna.

**Objetivos Estratégicos a los que Pretende Contribuir:** Modernizar la gestión comunal, a través de un proceso de planificación estratégica.

**Dimensión de Análisis:** Ámbito Institucional.

**Objetivo General del Plan:** El presente plan persigue que la Municipalidad asuma como política la mejora continua de su gestión, incorporando elementos nuevos de conocimiento sobre la base de la planificación estratégica en la administración pública, sistemas de control, capacitación y difusión, todos orientados hacia el mejoramiento de los procesos que se traduzcan en servicios de calidad.

**Programas Asociados:**

1. Programa de Planificación.
2. Programa de Capacitación de Funcionarios.

## 1. Programa de Planificación.

**Nombre del Programa:** Programa de Planificación.

**Descripción General del Programa:** Pretende poder dotar a la Municipalidad del financiamiento como de la estructura y herramientas técnicas y metodológicas necesarias para la ejecución del Plan de Desarrollo Comunal, de la cual le compete su ejecución. Para ello, el presente programa, se orienta a promover los estudios necesarios que permitan adecuar a la actual Municipalidad a los nuevos desafíos que le deparan, mediante iniciativas de reestructuración y mejoramiento de gestión que permitan definir y estandarizar normas y procesos en el marco de una gestión de calidad.

**Institución Responsable:** Alcaldía; SECPLA y Administración Municipal.

**Beneficiarios:** Los habitantes de la comuna y funcionarios municipales.

**Postulación:** No requiere de postulación.

**Requisitos:** No presenta requisitos.

**Qué financia:** Financia estudios tendientes a asegurar normas y estándares de calidad en la gestión municipal.

**Presupuesto Anual:** SUBDERE. A definir por la SECPLA.

**Proyectos Asociados:**

1. Plan Estratégico Municipal. El proyecto pretende mediante la elaboración participativa de un plan estratégico establecer la articulación de una visión y misión común, y compartida por parte de las autoridades y directivos municipales de acuerdo a los desafíos planteados por el Plan de Desarrollo Comunal.
2. Estudio de Desarrollo Organizacional.
3. **Unidad de Gestión del Conocimiento (PE).**

## Perfil de Proyecto Emblemático

### Unidad de Gestión del Conocimiento.

#### **Objetivos estratégicos a los que pretende contribuir:**

Modernizar la Gestión Municipal. Dotar a la Alta Dirección de la Ilustre Municipalidad y a sus Autoridades de información diaria, semanal y mensual acerca del desempeño organizacional, para permitir la toma de decisiones en base a información objetiva concreta y demostrable para impulsar una cultura de mejora continua en la gestión municipal.

#### **Descripción del proyecto:**

El proyecto considera la conformación de una unidad independiente de profesionales y técnicos dedicados, exclusivamente, a levantar y mejorar los procesos institucionales, definiendo, en conjunto con la autoridad, objetivos de calidad, indicadores de gestión, metas y plazos; estableciendo, además el punto de partida de las mediciones y haciendo un seguimiento permanente de los indicadores propuestos para permitir el desarrollo de un proceso continuo de evaluación y control de las actividades transversales de apoyo a la gestión municipal y de los servicios municipales. Se propone que el equipo esté conformado por funcionarios – profesionales o técnicos-, todos con formación o experiencia demostrable en gestión de calidad y/o elaboración y evaluación de proyectos y estudios de impacto social.

#### **Justificación del proyecto con respecto al objetivo estratégico:**

Los objetivos estratégicos de “Modernizar la Gestión Municipal” y de “Desarrollar una Gestión en Terreno, Participativa e Inclusiva” pasan necesariamente, porque el municipio conozca de manera efectiva y en detalle, y con información concreta y objetiva el desempeño de cada uno de los procesos y procedimientos que ejecutan sus departamentos. De hecho, la existencia de información adecuada para la toma de decisiones al interior de la Municipalidad se debe fundamentalmente a que la labor de

convertir datos en información fiable para la toma de decisiones y de desarrollar análisis para que dicha información pueda ser utilizada para alinear los procesos con los objetivos organizacionales, pasa a ser un factor clave de éxito para la Municipalidad.

**Impacto del proyecto sobre otros objetivos estratégicos:**

El impacto potencial de este proyecto sobre la totalidad de los Objetivos Estratégicos propuestos en el Plan de Desarrollo Comunal es elevado ya que permite instalar una cultura de mejora continua en el municipio y avanzar hacia un modelo de gestión de calidad y excelencia en los servicios municipales y en todas las actividades de apoyo transversal a la gestión municipal. Al mismo tiempo facilitará un efectivo seguimiento y control de la gestión al permitirle a la Alta Dirección de la Municipalidad y a sus autoridades el contar con información diaria, semanal y mensual para la toma de decisiones. Además un mejoramiento continuo de los procesos necesariamente impactará positivamente los gastos operacionales del municipio.

**Identificación del ente ejecutor y unidad responsable:**

El Nuevo Comité Técnico de Administración será la encargada de ejecutar el proyecto y la Administración Municipal la responsable del mismo.

**Presupuesto de ejecución del proyecto:**

No se requiere si se asignara estas tareas a actuales funcionarios de la Municipalidad.

Si se contrataran nuevos profesionales (ingeniero, sociólogo, otro) se requerirán M\$30.000

**Fuentes posibles de financiamiento para el desarrollo del proyecto:**

Municipal.

**Fecha recomendada de inicio del proyecto:**

1º-2º semestre del 2012.

## 2. Programa de Capacitación de Funcionarios.

**Nombre del Programa:** Programa de Capacitación de Funcionarios.

**Descripción General del Programa:** Busca desarrollar una política de continua mejora de la gestión municipal contemplando como piedra angular el desarrollo del capital humano de la institución. Así se considerará para ello capacitaciones que incorporen las nuevas directrices de la gestión organizacional contemporánea.

**Institución Responsable:** Dirección de Administración y Finanzas, Oficina de Formación y Desarrollo del Departamento de Recursos Humanos.

**Beneficiarios:** Funcionarios Municipales.

**Postulación:** No considera postulación.

**Requisitos:** No considera Requisitos.

**Qué financia:** Estudio de Detección de Necesidades de Capacitación. Capacitaciones en las áreas que los estudios mencionados dispongan.

**Presupuesto Anual:** A definir por la Dirección de Administración y Finanzas.

**Proyectos Asociados:**

1. Escuela Comunal de Capacitación (PE).
2. Estudio de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).

## Perfil de Proyecto Emblemático

### Escuela Comunal de Capacitación.

#### **Objetivos estratégicos a los que pretende contribuir:**

1. San Bernardo: una comuna que construye su historia integrando la diversidad.
2. Potenciar el desarrollo del microemprendimiento local.
3. Profundizar la participación ciudadana en la gestión comunal.
4. Modernizar la gestión comunal, a través de un proceso de planificación estratégica.

#### **Descripción del proyecto:**

Pretende desarrollar una escuela de capacitación para dirigentes sociales, funcionarios municipales, y micro y pequeños empresarios de la comuna con la finalidad de aumentar la calificación de la mano de obra local y traspasar a los participantes competencias que les permitan realizar de manera óptima sus labores (dirigenciales, municipales, productivas, según corresponda). En los pequeños empresarios (vinculados al turismo, servicios, agro, entre otros) se espera promover competencias y conocimientos que les permitan ofertar mejores servicios y productos, así como competir en el mercado local aportando a consolidar la base productiva comunal.

#### **Justificación del proyecto.**

Deberá favorecer la calificación de la mano de obra local en áreas de importancias comunal, incorporando nuevas herramientas técnicas y metodológicas que garanticen la incorporación de aprendizaje en los participantes.

#### **Impacto del proyecto.**

Fortalecer el liderazgo de los dirigentes sociales y mejorar la empleabilidad y las competencias comunales con cursos dirigidos a fomentar el desarrollo económico.

**Identificación del ente ejecutor y unidad responsable:**

Dirección de Desarrollo Comunitario, Oficina Municipal de Intermediación Laboral, OMIL.

**Presupuesto de ejecución del proyecto.**

Presupuesto anual. \$M6.000

**Fuentes posibles de financiamiento para el desarrollo del proyecto.**

Presupuesto Municipal 2012.

**Fecha recomendada de inicio del proyecto.**

2º semestre 2012.

## 6.6 Base Productiva.

San Bernardo se destaca por ser una de las zonas más dinámicas en torno a las actividades comerciales del sector sur de la región metropolitana, principalmente en el área de los servicios, pues cuenta con un centro histórico que aloja en sí, un sin número de tiendas, oficinas de servicios básicos, supermercados, centros comerciales. También cuenta con ferias libres y locales de micro-emprendedores comunales, tales como, pequeños almacenes de barrio, panaderías, entre otros, que se extienden por todo su territorio<sup>33</sup>.

Este dinamismo que se percibe en la actividad comercial, también ha generado ciertos costos asociados, tales como el aumento del comercio ambulante en el sector céntrico de la comuna; los “coleros” en las ferias libres y los conflictos con el comercio legalmente establecido en la comuna. Ante esto, se demanda un aumento de la infraestructura e instrumentos que permitan y faciliten el desarrollo de la comunidad, tendiendo a generar las condiciones para que las actividades sean desarrolladas dentro de los marcos que la legislación exige y con mayores estándares.

La comunidad de San Bernardo delinea como ejes para el desarrollo el fomento al microemprendimiento local, en base a microcréditos que sean inversiones para las actividades de los empresarios locales. Con el mismo objetivo, se establece como prioridad la generación de una propuesta de capacitación a cargo del municipio que sirva como apalancamiento para que los microempresarios puedan potenciar sus habilidades, ampliar sus conocimientos y llevar a cabo sus funciones de mejor modo, con el objeto de poder sacar el mejor partido a la actividad comercial que desarrollan. También se señala con mucha importancia la consolidación e influencia del polo industrial y empresarial que

---

<sup>33</sup> El análisis de las patentes municipales para el año 2008 permite observar una fuerte concentración de actividades económicas de carácter microempresarial, conformada por cerca de 7141 micro unidades económicas relacionadas principalmente con el comercio y los servicios.

acoge la comuna, incentivando la contratación de trabajadores y trabajadoras de la comuna como eje principal de una alianza estratégica entre el municipio, las empresas y la comunidad.

Se apuesta por una comuna que en su base productiva, saque las mayores ventajas competitivas de su condición, eminentemente centrada en los servicios, pero que no descuida a los pequeños agricultores de la zona rural de San Bernardo, ni tampoco a los microempresarios, sino todo lo contrario, que fortalezca sus actividades a través de la gestión municipal.

Imagen objetivo para este ámbito:

***San Bernardo una comuna que consolida, ordena y fortalece su actividad comercial.***

*Con más y mejor empleo.*

*Con apoyo a los micro-emprendimientos locales.*

Para esta imagen objetivo se han planteado los siguientes objetivos estratégicos:

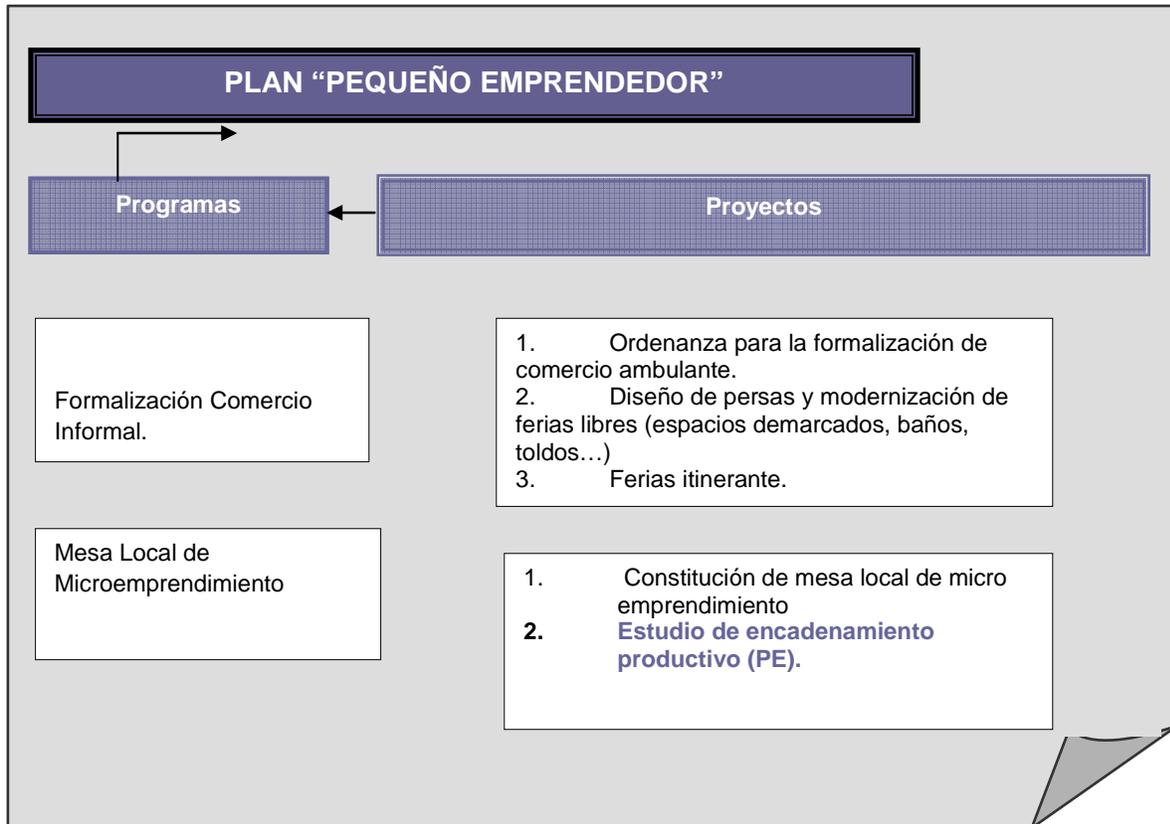
*Potenciar el desarrollo del microemprendimiento local.*

*Desarrollar un sistema de capacitación continua para los Sambernardinos.*

### **6.6.1 Potenciar el desarrollo del microemprendimiento local.**

Dentro de las dimensiones relacionadas con el desarrollo de la base productiva de San Bernardo, se establece como sueño el potenciar los microemprendimientos locales de diferentes áreas productivas (artesanales, agrícolas, otros), presentes en la comuna. Para cumplir con este objetivo, es necesario que el municipio incorpore y proyecte como parte de su gestión el diseño de una política de financiamiento para los nuevos emprendedores, a través de créditos blandos y capitales semilla que impulsen y potencien sus labores empresariales, todo esto desarrollando convenios con instituciones públicas y privadas que permitan llevar a cabo esta política.

En este contexto los planes, programas y proyectos pensados para el cumplimiento de estas propuestas son los que se presentan a continuación:



## PLAN PEQUEÑO EMPRENDEDOR.

**Nombre del Plan:** Plan Pequeño Emprendedor.

**Objetivo General del Plan:** Apoyar a los emprendedores y trabajadores en la formalización de sus actividades para posibilitar una inserción exitosa en el mercado laboral o empresarial.

**Dimensión de Análisis:** Base Productiva.

**Programas Asociados:**

1. Formalización Comercio Informal.
2. Mesa Local de Microemprendimiento.

## 1. Programa de Formalización del Comercio Informal.

**Nombre del Programa:** Programa de Formalización Comercio Informal.

**Descripción General del Programa:** Pretende formalizar al comercio no estructurado o informal que incluye a las personas que laboran en micro negocios comerciales asociados a los hogares y los trabajadores vinculados a micro negocios registrados que operan sin un local, es decir, en vía pública, o en pequeños talleres o locales.

**Institución Responsable:** Departamento de Desarrollo Local Sustentable, Oficina Municipal de Intermediación Laboral, OMIL.

**Beneficiarios:** Trabajadores desocupados, independientes o micro y pequeños empresarios que comercializan sus productos en la vía pública sin permiso municipal.

**Postulación:** Según lo establecido por el Departamento de Desarrollo Local Sustentable.

**Requisitos:** Desempleados y por cuenta propia mayores de 18 años.

**Qué financia:** Permisos Municipales y Espacios Habilitados para el comercio de pequeños y micro comerciantes, además de pequeños agricultores y artesanos.

**Presupuesto Anual:** A definir.

**Proyectos Asociados:**

1. Ordenanza para la formalización de comercio ambulante.
2. Diseño de persas y modernización de ferias libres (espacios enmarcados, baños, toldos).

Se espera a través de la modernización de los espacios de comercio informal incorporar a los pequeños y micro comerciantes que usan la vía pública para ofrecer sus productos, focalizando así la oferta de sus productos en espacios establecidos y debidamente ubicados en la comuna.

### 3. Ferias itinerante.

Muestras de productos para artesanos locales y pequeños comerciantes que buscan ofrecer los diversos productos generados a nivel local en diversos espacios de la comuna de forma periódica y permanente en el tiempo.

## 2. Programa Mesa Local de Micro Emprendimiento.

**Nombre del Programa:** Programa Mesa Local de Micro Emprendimiento.

**Descripción General del Programa:** Considera la creación de una plataforma de información permanente respecto de las posibilidades de desarrollo de los servicios asociados a la base productiva de la comuna. La información que de aquí emane se constituirá en un insumo fundamental para la planificación y toma de decisiones, tanto en el ámbito productivo como institucional, promoviendo la ejecución de estudios, investigaciones y levantamiento de información cuantitativa y cualitativa que permita la creación de datos actualizados de la realidad comunal urbana y rural. Asimismo pretende ordenar y sistematizar la información ya existente.

**Institución Responsable:** Dirección de Desarrollo Comunitario, Departamento de Desarrollo Local Sustentable.

**Beneficiarios:** Emprendedores (as) y/o microempresarios (as) formales e informales de la comuna.

**Postulación:** Según lo establecido por el Departamento de Desarrollo Local Sustentable.

**Requisitos:** No presenta requisitos.

**Qué financia:** Estudios, investigaciones y levantamiento de información cuantitativa y cualitativa que permita la creación de datos actualizados de la base productiva comunal.

**Presupuesto Anual:** Presupuesto Municipal.

**Proyectos Asociados:**

1. Constitución de mesa local de micro emprendimiento.
2. **Estudio de Encadenamiento Productivo (PE).**

## Perfil de Proyecto Emblemático

### Estudio de Encadenamiento Productivo.

**Objetivos estratégicos a los que pretende contribuir:** Potenciar el desarrollo del Microemprendimiento Local.

Promover la Pequeña y Mediana Industria y el Desarrollo de los Servicios Asociados al Comercio y Servicio, activando el desarrollo de encadenamientos productivos de grandes empresas que integren en su cadena a las PYMES.

#### **Descripción del proyecto:**

El Estudio de Encadenamiento Productivo es un proyecto que pretende ser licitado y realizado por un equipo de profesionales (conformados por un Ingeniero Comercial y un Sociólogo), que realizará una investigación orientada a obtener información de la base productiva comunal, principalmente de las empresas más grandes de la comuna, esto para establecer la red de productores de bienes y servicios en la cadena o proceso de negocio que interactúan en la misma línea de producción. Esto permite establecer las alianzas que se establecen horizontalmente entre empresas del mismo rubro, o las relaciones verticales existentes con otras, y con ello posibles nichos de desarrollo de los servicios asociados.

#### **Justificación del proyecto.**

Se asume la importancia de que la Municipalidad maneje información actualizada sobre la base productiva comunal y sus posibilidades de desarrollo, esto en el marco de poder establecer políticas orientadas a promover la creación de nuevas fuentes productivas, determinantes para el futuro económico de la comuna.

**Impacto del proyecto.**

Se establece una relación directa con los objetivos orientados a establecer una política de permanente capacitación y empleabilidad, en la medida que este estudio sustenta una plataforma de conocimiento de la base productiva de la comuna que dé cuenta de los posibles nichos de desarrollo.

Se espera además que este estudio promueva el trabajo mancomunado entre los actores productivos de la comuna de manera tal que el desarrollo económico impacte positivamente a la mayor cantidad de habitantes al visualizarse la interrelación entre actividades y servicios.

**Identificación del ente ejecutor y unidad responsable:**

Dirección de Desarrollo Comunitario, Departamento de Desarrollo Local Sustentable.

**Presupuesto de ejecución del proyecto.**

Presupuesto anual: \$M 5.000

**Fuentes posibles de financiamiento para el desarrollo del proyecto.**

Presupuesto Municipal.

**Fecha recomendada de inicio del proyecto.**

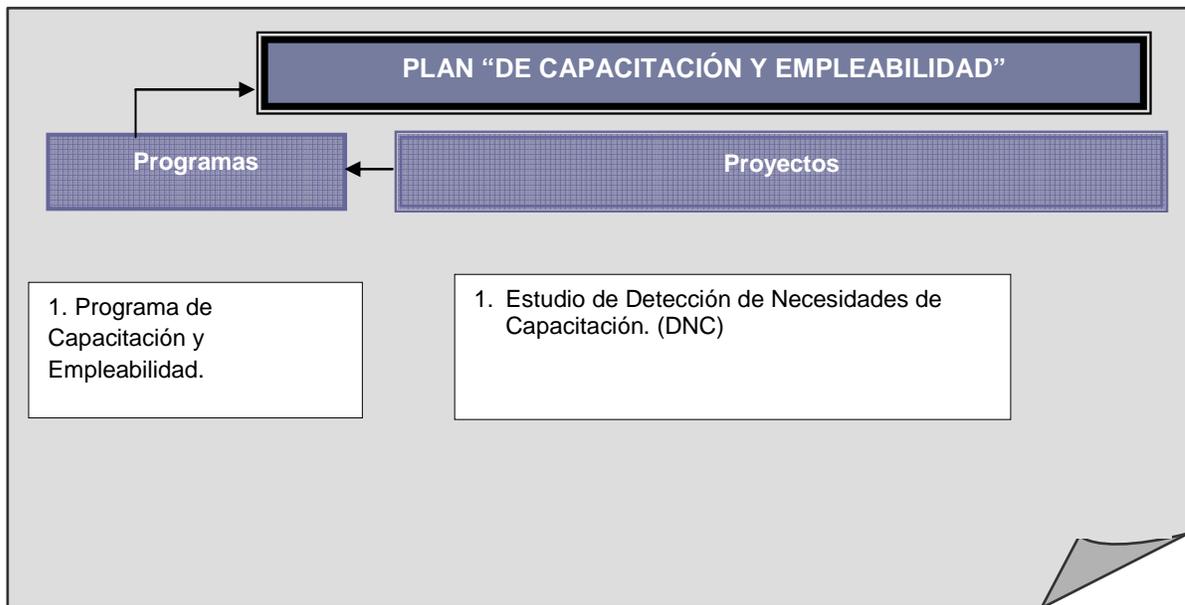
1º semestre 2013.

### **6.6.2 Desarrollar un sistema de capacitación continua para los Sambernardinos.**

San Bernardo cuenta con una población que ha manifestado como muy necesario el establecimiento de un sistema municipal de capacitación continua, que entregue los conocimientos y las herramientas necesarias para potenciar las habilidades que tengan los vecinos y vecinas, en distintos ámbitos. Esto con miras a crear una escuela municipal de capacitación que ayude en la obtención de más y mejores trabajos para todos aquellos que participen en dicho sistema de capacitación continua.

Se plantea como objetivo estratégico mejorar la gestión de las micros y pequeñas empresas de las comuna y la empleabilidad de sus habitantes, construyendo una masa crítica de mano de obra local calificada capaz de insertarse de manera exitosa en las empresas que se encuentran trabajando en la zona, en ellas que vengán a instalarse a la misma y en los nuevos emprendimientos que puedan provocarse en torno a los nuevos polos de desarrollo urbano y a las zonas industriales. De la misma manera se busca capacitar y apoyar a los emprendedores en la adquisición de nuevas técnicas y herramientas de gestión y administración para posibilitar una inserción exitosa en el mercado empresarial.

En este contexto los planes, programas y proyectos pensados para el cumplimiento del presente objetivo estratégico son los que se presentan a continuación:



## PLAN DE CAPACITACIÓN Y EMPLEABILIDAD.

**Nombre del Plan:** Plan de Capacitación y Empleabilidad.

**Objetivo estratégico al que pretende contribuir:** Desarrollar un sistema de capacitación continua para los Sambernardinos.

**Dimensión de Análisis:** Base Productiva.

**Objetivo General del Plan:** El capacitar y apoyar a los emprendedores y trabajadores en la adquisición de nuevas técnicas y herramientas para posibilitar una inserción exitosa en el mercado laboral o empresarial.

**Programas Asociados:**

1. Programa de Capacitación y Empleabilidad.

## 1. Programa de Capacitación y Empleabilidad.

**Nombre del Programa:** Programa de Capacitación y Empleabilidad.

**Descripción General del Programa:** Pretende la realización de un Estudio de Detección de Necesidades y el desarrollo cursos de capacitación impartidos por Organismos Técnicos Ejecutores, seleccionados por licitación pública, que promuevan el desarrollo de competencias laborales en los trabajadores de la comuna, como también de la adquisición de nuevas técnicas y herramientas en los micro y pequeños empresarios.

**Institución Responsable:** OTEC (Organismo Técnico de Capacitación), Departamento de Desarrollo Económico. OMIL.

**Beneficiarios:** Trabajadores desocupados, independientes o micro y pequeños empresarios que únicamente se puedan capacitar por esta vía.

**Postulación:** Según lo establecido por la OTEC.

**Requisitos:** Desempleados y por cuenta propia mayores de 18 años.

**Qué financia:** Becas para cursos de capacitación técnica y actualización de conocimientos.

**Presupuesto Anual:** A definir.

**Proyectos Asociados:**

1. Estudio de Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).

## **CAPÍTULO 7**

# **SISTEMA DE EVALUACIÓN, GESTIÓN Y ACTUALIZACIÓN**

## 7. SISTEMA DE EVALUACIÓN, GESTIÓN Y ACTUALIZACIÓN

### 7.1 Introducción.

La elaboración del Plan de Desarrollo Comunal de la comuna de San Bernardo, contempla el diseño de un Sistema de evaluación, gestión y actualización, en tanto herramienta que le permite al Municipio **gestionar, evaluar y actualizar el instrumento de planificación, PLADECO**, “*de modo de asegurar su vigencia y flexibilidad*” en el plazo por éste establecido.

El Plan de Desarrollo Comunal, PLADECO, en tanto herramienta de planificación, se constituye en un instrumento para la toma de decisiones cuyo propósito y alcance estarán bien definidos en la medida que “*constituya una “guía para la acción” que facilite la coordinación de las acciones del sector público y oriente las acciones del sector privado; permita vincular las decisiones cotidianas sobre proyectos y acciones específicas con los objetivos estratégicos de desarrollo a mediano y largo plazo; sea una eficaz herramienta de gestión, respaldado por políticas y programas coherentes que permitan derivar en presupuestos anuales bien fundamentados; genera la posibilidad de anticipar situaciones futuras y definir los procedimientos para eventuales ajustes de las políticas y programas originalmente previstos; y, contribuya al debate comunal, estimulando la participación ciudadana en torno a las principales propuestas e iniciativas de desarrollo*” (Mideplan,1995).

En este sentido, del PLADECO emana una propuesta de planes, programas, proyectos y estudios, que debe ser implementada en concordancia con las políticas, lineamientos y normas que de éste emergen<sup>34</sup>.

<sup>34</sup>En el PLADECO de San Bernardo, las políticas, lineamientos y normas son: *Calidad de vida ante todo; Una municipalidad en terreno con una gestión descentralizada, participativa e inclusiva; Participación ciudadana; Mejora continua en la gestión municipal; Aumento de la inversión central en la comuna; Desarrollo sustentable.*

Hemos visto en el proceso de diseño y construcción de este Plan de Desarrollo Comunal de San Bernardo, la relevancia de la promoción de procesos participativos que complementan el diagnóstico comunal, aportan a la construcción de imágenes objetivos y definición de objetivos estratégicos. De este modo, la participación ciudadana en el **proceso de formulación** de una imagen objetivo comunal a largo plazo, que se baja en la definición de propuestas e iniciativas de desarrollo que cobran materialidad en planes, programas y proyectos, promueve, entre otros aspectos, el involucramiento y compromiso de los sujetos en la construcción y desarrollo de la comuna a la cual pertenecen, y la validación del instrumento.

De igual modo, la **implementación** del PLADECO de la comuna de San Bernardo requiere de la participación e involucramiento de los representantes de la ciudadanía y de los distintos estamentos comunales. Será necesario, entonces, **desarrollar un proceso participativo tendiente a establecer una implementación democrática y participativa del Plan consensuado**, generando los espacios y definiendo responsabilidades y roles diferenciales de las autoridades locales y comunidad, con objeto de favorecer y garantizar el logro de los objetivos estratégicos que este instrumento señala. De las responsabilidades que es necesario definir las principales son las de *seguimiento y fiscalización del Plan* apuntando a que el ejercicio de planificación se ejecute y siga actualizándose permanentemente a medida que los objetivos definidos se vayan cumpliendo y que esto aporte a la modificación de las prioridades comunales favoreciéndose el desarrollo de una gestión alcaldía pertinente y coherente con el diagnóstico y las necesidades comunales.

Asistimos actualmente a un nutrido debate en torno a la necesidad de fortalecer la democracia participativa de manera tal de recoger la demanda ciudadana por mayor protagonismo en la toma de decisiones. Las vías para canalizar esa demanda son variadas, pero un importante eje lo constituyen: la ampliación de la participación en el

diseño y evaluación de las políticas públicas; en el sistema educativo por medio de una gestión escolar que incorpore a los diferentes estamentos; y la incorporación de los ciudadanos en tareas de contraloría social. Una contraloría social entendida como el *conjunto de acciones, individuales y colectivas, destinadas a asegurar el cumplimiento de acuerdos por parte de la autoridad pública, fiscalizando el desarrollo, cumplimiento de las propuestas y el buen uso de los recursos, en la perspectiva de construir un orden más justo y equitativo*. El control social supone además una relación diferente con los representantes del Estado, con los gobiernos locales, y la participación en el debate de los asuntos públicos.

Por otra parte, la transparencia en el logro de los objetivos y resultados, y la ejecución de procesos evaluativos, son acciones que se relevan con mayor ímpetu toda vez que se constituyen en importantes insumos para mejorar la gestión de las instituciones públicas apostando al desarrollo de procesos de calidad que impacten positivamente en la prestación de servicios y la puesta en escena de la misión identificada.

## 7.2 Diseño de sistema de control, seguimiento y evaluación de objetivos.

En el actual marco de desafíos que se le plantean a los Municipios y frente a las demandas de modernización y mayor descentralización, se hace evidente que la lógica de funcionamiento debe apuntar a sumar en herramientas de gestión que promuevan el buen desempeño de las funciones y responsabilidades que por Ley les son atribuidas y de todas aquellas que el mismo gobierno local se plantee.

Este desafío de “reforma institucional” que emana del Plan de Desarrollo Comunal de San Bernardo<sup>35</sup>, requiere de una institución que se oriente hacia el desarrollo de procesos de calidad que favorezcan el logro de resultados coherentes con su misión y líneas estratégicas.

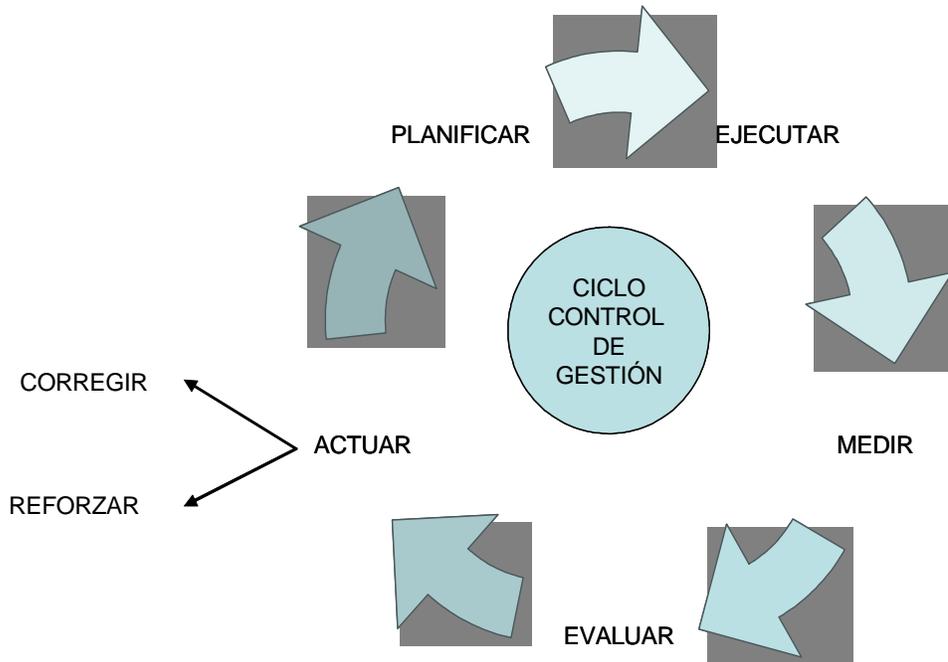
Para ello el Municipio deberá sumar a sus funciones un **control de gestión**<sup>36</sup> eficiente. De este modo asegurará que la conducción de la gestión institucional y sus resultados se orienten de acuerdo a las líneas estratégicas definidas, considerando las variables de contexto y las capacidades y limitaciones internas (recursos financieros y humanos, competencias instaladas, capacidades de gestión, flexibilidad, etc.).

---

<sup>35</sup> De los cuatro ámbitos en que se ordenaron las propuestas emanadas del proceso de participación ciudadana implementado en el marco de la elaboración del Plan de Desarrollo Comunal de San Bernardo, “reforma institucional” ocupó el tercer lugar entre las prioridades definidas por los distintos actores participantes (funcionarios municipales, vecinos, dirigentes, actores relevantes).

<sup>36</sup> “Control de gestión es el proceso por medio del cual la dirección influye en otros miembros de la organización para asegurar la implantación de las estrategias” (Anthony, R., 1988).

El *control de gestión* será entendido como el proceso a través del cual se busca conducir a la organización municipal en la dirección de la estrategia y en pos de las metas definidas.



En este sentido entonces, y con el propósito de favorecer una adecuada implementación del Plan de Desarrollo Comunal de San Bernardo en concordancia con los objetivos estratégicos propuestos y los lineamientos, normas y políticas que lo guían, y en un entorno cambiante y dinámico, se hace necesario poner en marcha un Sistema de Control de Gestión liderado por la Ilustre Municipalidad de San Bernardo.

Este **Sistema de Control de Gestión del Plan de Desarrollo Comunal** será entendido como el “conjunto de instancias formales, definiciones, prácticas, procedimientos y herramientas tendientes a organizar y soportar este proceso en forma estructurada y

*orientado sobre una base objetiva (cuantitativa, que refiere a la definición de indicadores de logro)".*

Este Sistema de Control contará con dos componentes: un Sistema de Control Interno y otro Externo.

El Sistema de Control Interno se referirá al conjunto de instancias formales, prácticas, procedimientos y herramientas tendientes a *asegurar la ejecución de las actividades contempladas por la administración, vinculadas al PLADECO, verificando que ésta cumpla con los objetivos que emanan de este instrumento y permitiendo la aplicación de medidas correctivas cuando se detecten desviaciones, para asegurar que se alcancen sus fines de bien común*<sup>37</sup>. Se trata de sumar en la Ilustre Municipalidad de San Bernardo al control de la ejecución financiera y presupuestaria municipal<sup>38</sup>, el control técnico y administrativo de todas las funciones vinculadas al PLADECO, garantizando un alineamiento entre las acciones operativas, los objetivos trazados, la imagen deseada y los planes financieros<sup>39</sup>.

La implementación de este Sistema estará a cargo del Comité Técnico Administrativo, dirigido por el directivo municipal que desempeñe las funciones de Administrador(a) Municipal, quien ejercerá un rol de Gerente Técnico, perfilándose como un funcionario responsable del ámbito técnico de la gestión municipal (*gestión de todos los asuntos de competencia municipal*), dejando en la figura de la Alcaldesa la gestión política.

El Sistema de Control Externo se refiere al conjunto de instancias formales, prácticas, procedimientos y herramientas que se implementarán desde fuera de la institución municipal para fiscalizar, inspeccionar y comprobar la gestión municipal en su proximidad

<sup>37</sup> En base a antecedentes de Contraloría General de la República, Copiapó, agosto de 2007.

<sup>38</sup> Tarea que es responsabilidad de la Unidad de Control Municipal (Art. 29, Ley 18.695).

<sup>39</sup> Habrá un presupuesto anual sobre la base de los objetivos a cumplir por el Municipio y en función de los medios disponibles.

con los objetivos emanados del PLADECO y su pertinencia, aportando insumos para su necesaria actualización y priorización de tareas y responsabilidades.

Será competencia del Concejo Municipal y del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil, que se conformará en San Bernardo, llevar a cabo este Sistema, complementándose las labores de supervisión al cumplimiento del Plan Comunal de Desarrollo.

Contribuirán a este Sistema de Control Externo, todos los espacios de organización y participación ciudadana a nivel local, como lo son las Uniones Comunales, Consejos de Salud, Directorios de Establecimientos Educativos Municipalizados, Consejos Escolares, Organizaciones Funcionales y Territoriales, entre otras organizaciones relevantes en el devenir comunal.

La información que emane de estas instancias de participación se constituirá en un importante insumo para el quehacer del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil.

No obstante la relevancia de contar con un Sistema de Control de Gestión para el seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Comunal de San Bernardo, es necesario señalar que ningún sistema de control de gestión puede proporcionar una medición perfecta del desarrollo de un plan.

Hay una serie de factores que inciden en el desempeño de una institución, por lo tanto, un sistema de control aspira a controlar y canalizar el efecto de esos factores proponiendo acciones que intervengan sobre ellos para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

Algunos de estos factores son:

- Temporal (las decisiones que se tomen hoy afectarán los resultados a largo plazo);  
Información (la información entregada a los ciudadanos debe ser oportuna, completa y confiable);
- Autonomía (es preciso saber que existe un marco de política y estrategias que condicionan la gestión, estos son los lineamientos, normas y políticas que el PLADECO plantea);
- Entorno (los resultados son influidos por factores externos no siempre controlables);
- Psicológicos (los resultados pueden ser afectados por las particularidades del sistema humano que conoce e interpreta la información).

### 7.2.1 Definición de responsabilidades específicas vinculadas a las tareas de evaluación, gestión y actualización del PLADECO<sup>40</sup>.

Para el cumplimiento de la propuesta que emana del Plan de Desarrollo Comunal Participativo de la comuna de San Bernardo y en consideración al necesario resguardo de los lineamientos, políticas y normas que rigen su implementación, se propone convocar a la conformación de un **Comité Técnico Administrativo** que tendrá como una de sus responsabilidades, la labor de control de la gestión interna con objeto de garantizar el cumplimiento de las funciones asociadas a los objetivos estratégicos propuestos por el PLADECO.

---

<sup>40</sup> Las tareas de control, específicamente financiero y administrativo, en las municipalidades chilenas son de competencia de la Unidad Encargada del Control, a la que de acuerdo a la Ley 18.695 Art. 29, “le corresponderán las siguientes funciones: realizar la auditoría operativa interna de la municipalidad, con el objeto de fiscalizar la legalidad de su actuación; controlar la ejecución financiera y presupuestaria municipal; representar al Alcalde los actos municipales que estime ilegales, informando de ello al concejo, para cuyo objeto tendrá acceso a toda la información disponible; colaborar directamente con el concejo para el ejercicio de sus funciones fiscalizadoras; asesorar al concejo en la definición y evaluación de la auditoría externa que aquel puede requerir en virtud de esta Ley”.

Estas tareas de control nada tienen que ver con el seguimiento y actualización del PLADECO por lo que

### 7.2.1.1 Comité Técnico Administrativo.

En el Artículo 31 de la Ley 18.695 se señala: “*La organización interna de la municipalidad, así como las funciones específicas que se asignen a las unidades respectivas, su coordinación o subdivisión, deberán ser reguladas mediante un reglamento municipal dictado por el alcalde, con acuerdo del concejo, conforme lo dispone la letra k) del artículo 65*”.

La I. Municipalidad de San Bernardo cuenta con un Reglamento de Estructura, Funciones y Coordinación de la Municipalidad, reglamento n° 17, texto refundido al 31.12.10, que regula la estructura y organización interna de la Municipalidad de San Bernardo, así como las funciones generales y específicas asignadas a las distintas unidades y la adecuada coordinación que debe existir entre ellas.

En su artículo n° 2, 3 y 4 señala que:

“Art. 2°.- la Municipalidad, como Corporación de De recho Público, está constituida por el Alcalde y por el Concejo Municipal, a los que corresponden las obligaciones y atribuciones que determina la Ley Orgánica, y para su funcionamiento dispondrá de las unidades que se definen en este Reglamento.

Art. 3°.- Integran además la Municipalidad, los Juzgados Primero y Segundo de Policía Local.

Art. 4°.- El Alcalde, en su calidad de máxima autoridad de la Municipalidad, ejerce su dirección y administración superior y la supervigilancia de su funcionamiento”.

Específicamente en lo que se refiera a la estructura organizacional de la municipalidad, este reglamento deberá señalar la existencia de un Comité Técnico Administrativo, definiendo además sus funciones, atribuciones y tareas.

Entre otras cuestiones podrá especificar que:

*Integrará la Organización Municipal como instancia administrativa de coordinación un Comité Técnico Administrativo, el que estará formado por todos los Directivos de la Municipalidad.*

*Además habrá Comités Sectoriales, dependiendo de las necesidades de coordinación del municipio.*

Este comité, velará por la adecuada administración interna.

Su objetivo básico será optimizar la gestión interna del Municipio, para lo cual deberá cumplir a lo menos las siguientes funciones:

- 1.- Conocer y analizar el cumplimiento de las políticas, planes, programas y proyectos de Desarrollo Comunal.
- 2.- Proponer las estrategias operativas necesarias para el adecuado cumplimiento de los planes y programas municipales.
3. - Ordenar y evaluar los procedimientos administrativos internos de la Municipalidad, en cuanto se involucren dos o más unidades proponiendo las modificaciones que sean necesarias para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos y del tiempo.
- 4.- Pronunciarse sobre cualquier materia que el Alcalde(sa) y/o concejo solicite relacionado con la gestión administrativa interna, tales como
  - a) Adquisición de bienes y/o servicios.
  - b) Comportamiento real del presupuesto municipal.
  - c) Organización interna.
  - d) Definición de Reglamentos.
  - e) Otros que defina la autoridad.

Para estos efectos podrán Integrar la estructura municipal, además los siguientes organismos administrativos

- Comité de Coordinación.
- Comité de Asistencia y Desarrollo Social.

- Comité Financiero.
- Comité de Desarrollo Urbano y
- Otros que defina la autoridad.

Para el cumplimiento entonces del Plan de Desarrollo Comunal se plantea que este Comité Técnico Administrativo sea el encargado de implementar una estrategia operativa y de control a largo plazo que involucre a toda la organización, basada en la observancia de los procesos críticos y áreas de riesgo, y en el análisis de los procesos que se implementan en cada Unidad o Departamento Municipal con objeto de alcanzar sus metas, y garantizar la consistencia e implementación financiera y técnico-política de la funciones municipales, de acuerdo a la misión, políticas y procedimientos definidos por la I. Municipalidad de San Bernardo y el Plan de Desarrollo Comunal, asegurando una adecuada gestión a nivel comunal.

El Comité Técnico Administrativo será, por lo tanto, el responsable de proveer al Alcalde(sa) y Concejo de la capacidad de observación independiente y objetiva de la gestión municipal.

La responsabilidad de este Comité está relacionada con la calidad del trabajo de control que realiza y con la calidad de las recomendaciones que entrega, pero, la puesta de las mismas es de exclusiva responsabilidad de la Administración Superior.

**Las principales funciones del Comité Técnico de Administración serán:**

1	Conocer y analizar el cumplimiento de las políticas, planes, programas y proyectos para el Desarrollo Comunal.
2	Proponer las estrategias operativas necesarias para el adecuado cumplimiento de los planes y programas municipales.
3	Ordenar y evaluar los procedimientos administrativos internos de la Municipalidad, en cuanto se involucren dos o más unidades proponiendo las modificaciones que sean necesarias para lograr el mejor aprovechamiento de los recursos y del tiempo.
4	Pronunciarse sobre cualquier materia que el Alcalde y/o concejo solicite relacionado con la gestión administrativa interna.
5	Proponer un proceso de Planificación Estratégica del quehacer municipal en tanto actividad técnico-política cuyo propósito es intervenir deliberadamente en el proceso de mejora para acelerarlo, regularlo y orientarlo en función de una imagen objetivo.
6	Liderar el control interno de la gestión municipal.
7	Liderar un proceso de gestión municipal en concordancia con los lineamientos, normas y políticas definidos por el Plan de Desarrollo Comunal.
8	Fiscalizar la implementación de las funciones, planes, programas y proyectos municipales en concordancia con las políticas, objetivos estratégicos, contenidos, directrices y énfasis metodológicos que emergen del Plan de Desarrollo Comunal.
9	Monitorear y acompañar la implementación de planes, programas, y proyectos, por parte de las diferentes Unidades Municipales.
10	Avanzar en una lógica comprensiva de las funciones municipales a la luz de las particularidades comunales y en consideración del Plan de Desarrollo Comunal.

Respecto de las más urgentes tareas que serán de competencia de este Comité.

Destacan:

-Proponer al Alcalde(sa) y Concejo Municipal una Modificación Presupuestaria y un presupuesto para el próximo período que favorezca la implementación de los proyectos emanados del PLADECO.

-Esta modificación deberá considerar como prioridad la aprobación e implementación del Plan Estratégico Municipal, instrumento de planificación que ordenará las prioridades y quehacer municipal.

-Especial relevancia cobra también la ejecución del Estudio de Desarrollo Organizacional.

Estos dos últimos proyectos están contemplados en el presente PLADECO.

### **Conformación y funcionamiento.**

La máxima autoridad de este Comité será el Alcalde(sa) de la comuna de San Bernardo, en tanto responsable político de la gestión municipal. Él/ella presidirá este comité.

El Comité estará dirigido por el Administrador Municipal, quien deberá cumplir un rol de Gerente Técnico, y constituido por los Directores de cada Unidad o Departamento Municipal (Secretaría Municipal, Secretaría Comunal de Planificación, Asesoría Jurídica, Control, DIDECO, Obras Municipales, Aseo y ornato, Tránsito y Transporte Público, Dirección de Administración y Finanzas, Operaciones)<sup>41</sup>.

La operatividad del Sistema de Control Interno, para mantener su eficacia, depende de las personas (es decir de quienes conformen el Comité Técnico Administrativo).

Sesionará quincenalmente<sup>42</sup> e incluirá en la tabla de temas a discutir los referidos al desarrollo e implementación del PLADECO, en la medida en que se evalúe su pertinencia.

#### **7.2.1.2 Administrador Municipal.**

De acuerdo al Artículo 30 de la Ley 18.695, el Administrador Municipal será el *“colaborador directo del alcalde en las tareas de coordinación y gestión permanente del municipio, y en la elaboración y seguimiento del plan anual de acción municipal y ejercerá las atribuciones que señale el reglamento municipal y las que le delegue el alcalde, siempre que estén vinculadas con la naturaleza de su cargo”*.

De acuerdo con lo dispuesto en el Artículo 30 de la Ley N° 18,695, al Administrador Municipal le corresponderá:

---

<sup>41</sup> La I. Municipalidad de San Bernardo deberá ajustar la conformación del Comité Técnico Administrativo de acuerdo a la planta y organigrama municipal vigente al momento de ser aprobado el Plan de Desarrollo Comunal PLADECO.

<sup>42</sup> O de acuerdo a la frecuencia que se estime adecuada.

- a) Ejecutar tareas de coordinación de todas la Unidades Municipales y Servicios municipalizados, de acuerdo a las instrucciones del Alcalde;
- b) Velar por el adecuado cumplimiento de la gestión y ejecución técnica de las políticas, planes y programas de la Municipalidad;
- c) Ejercer las atribuciones que le delegue el Alcalde, en conformidad con esta Ley y las demás funciones que se le encomienden, de acuerdo con el reglamento interno de la Municipalidad.

#### Funciones Específicas

- a) Compenetrarse de todos los proyectos, planes y programas que se están ejecutando en las distintas Direcciones Municipales, supervisándolas en detalle, informando de su desarrollo, corrigiendo sus desviaciones o deficiencias y coordinar acciones si procediere hacerlo.
- b) Asumir las labores de administración diaria del municipio que el Alcalde le delegue,
- c) Atención del público que el Alcalde le encomiende,
- d) Realizar actividades que potencien las relaciones locales con los otros niveles de gobierno y sector privado,
- e) Ser agente promotor del desarrollo económico de la comuna, coordinando las distintas fuerzas locales.
- f) Asesorar administrativamente al Concejo.”

Reglamento de Estructura, Funciones y Coordinación de la Municipalidad, reglamento n°17, texto refundido al 31.12.10 en su Artículo 12<sup>o</sup> señala:

“La Administración Municipal depende directamente del Alcalde, colaborando con éste en la coordinación y gestión permanente del municipio, y en la elaboración y seguimiento del plan anual de acción municipal. Tendrá a cargo las siguientes otras funciones:

1. Implementar el desarrollo de instrumentos de gestión para el mejoramiento de la institucionalidad y la organización municipal.

2. Impartir a los Directores Municipales, y dentro del ámbito de sus facultades, las instrucciones técnicas y administrativas que sean necesarias para llevar a efecto sus respectivas funciones.
3. Participar y formar parte de las comisiones y comités en que sea designado por el alcalde.
4. Coordinar las acciones correspondientes al cumplimiento de las obligaciones de Transparencia Activa contenidas en la ley N° 20.285, su Reglamento y las Instrucciones Generales que imparta el Consejo para La Transparencia.
5. Determinar a través de la derivación de providencia, las tareas, plazos y responsabilidades de las direcciones.
6. Coordinar el Programa de Mejoramiento de la Gestión y realizar los procesos de aseguramiento de la calidad de las metas de gestión.
7. Controlar el rendimiento y la eficiencia del personal de su dependencia.
8. Dar cumplimiento a todas aquellas funciones no especificadas que el Alcalde o la ley determine”.

Con objeto entonces de garantizar la implementación de un Sistema de Control Interno y propiciar el liderazgo del Comité Técnico Administrativo impactando positivamente la prestación de servicios municipales, corresponderá que el cargo de Administrador Municipal se profile como un **Gerente Técnico** de la institución el que deberá asumir la gestión técnica municipal, es decir, gestionar, desde una perspectiva técnica<sup>43</sup>, la totalidad de las acciones que son de competencia del Municipio, estén éstas contempladas en el PLADECO o no. Desde esta perspectiva, llevará el control y seguimiento de todo el quehacer municipal; entre otras cuestiones garantizará la correcta y eficiente administración del presupuesto municipal y de los fondos provenientes de fuentes de financiamiento externas al Municipio.

---

<sup>43</sup> Con los conocimientos específicos y las competencias laborales, propios del ámbito de gestión de una institución municipal.

Sobre esta figura recae además la responsabilidad sobre la idoneidad y eficacia de la estructura de Control Interno; debe revisar y actualizar su estructura con el propósito de mantener su eficacia.

**Propuesta:**

<b>Objetivo General del Cargo</b>
Implementar las estrategias definidas por el Plan de Desarrollo Comunal la consistencia e implementación técnico-política del quehacer municipal, de acuerdo a la misión, políticas y objetivos de la Ilustre Municipalidad de San Bernardo emanados del PLADECO, asegurando una adecuada gestión a nivel local.
<b>Responsabilidades</b>
Asegurar la implementación oportuna y eficiente de las etapas que componen el Plan Estratégico Municipal.
Asesorar, acompañar y monitorear la gestión e implementación del Plan de Desarrollo Comunal, manteniendo una comunicación permanente con los miembros del Comité Técnico Administrativo e informando permanentemente a la Autoridad Superior (Alcalde).
Transmitir y socializar los lineamientos estratégicos del Plan Estratégico Municipal para su adecuada implementación a nivel comunal, garantizando la apropiación de éstos por parte de cada uno de los Directores de Unidades y Departamentos Municipales.
Respaldar técnicamente la gestión presupuestaria del Municipio de acuerdo al Plan Estratégico Municipal.
Programar y Supervisar los procedimientos de control de las unidades y departamentos Municipales.
Gestionar equipo de trabajo del Comité Técnico Administrativo.
Proveer la información y la asesoría necesaria para la gestión y toma de decisiones de la Autoridad Superior, en el ámbito Técnico.
Informarse, de manera permanente, respecto de las directrices adoptadas por la Autoridad Superior.
Planificar y coordinar la gestión del Comité Técnico Administrativo con el fin de garantizar un adecuado soporte técnico al quehacer Municipal.
Contribuir y proponer lineamientos técnicos a favor de la mejora continua de los procesos de la gestión municipal.
Mantener actualizado sus conocimientos teóricos y prácticos, fomentando el desarrollo permanente en los ámbitos de su competencia.
Informarse periódicamente de las tendencias en torno a las mejores prácticas, innovaciones y realidad nacional respecto a la Gestión Municipal, asegurando que la estructura del Municipio se mantenga actualizada y acorde con la realidad comunal.
<b>Responsabilidades Claves</b>
Asegurar la implementación oportuna y eficiente de las etapas que componen el Plan Estratégico Municipal.
Asesorar, acompañar y monitorear la gestión e implementación del Plan de Desarrollo Comunal, manteniendo una comunicación permanente con los miembros del Comité Técnico Administrativo e informando permanentemente a la Autoridad Superior (Alcalde).
Respaldar técnicamente la gestión presupuestaria del Municipio de acuerdo al Plan Estratégico Municipal
Proveer la información y la asesoría necesaria para la gestión y toma de decisiones de la Autoridad Superior, en el ámbito Técnico.
Planificar y coordinar la gestión del Comité Técnico Administrativo con el fin de garantizar un adecuado soporte técnico al quehacer Municipal.
Contribuir y proponer lineamientos técnicos a favor de la mejora continua de los procesos de la gestión municipal.

Informarse periódicamente de las tendencias en torno a las mejores prácticas, innovaciones y realidad nacional respecto a la Gestión Municipal, asegurando que la estructura del Municipio se mantenga actualizada y acorde con la realidad comunal.

### 7.2.1.3 Consejo Comunal de la Sociedad Civil.

Entre otras responsabilidades, la tarea de fiscalización externa sobre la implementación del PLADECO le corresponderá al Consejo comunal de organizaciones de la Sociedad Civil *“el cual estará compuesto por representantes de las organizaciones comunitarias de carácter territorial y funcional, y por las organizaciones de interés público de la comuna. Podrán integrarse también aquellos representantes de asociaciones gremiales y organizaciones sindicales, así como representantes de otras actividades relevantes para el desarrollo económico, social y cultural de la comuna”* (Ley N° 20.500).

El Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil será un *órgano asesor y fiscalizador de la Municipalidad, el cual tendrá por objetivo asegurar la participación de las organizaciones comunitarias de carácter territorial y funcional y de actividades relevantes, en el proceso económico, social y cultural de la comuna.*

Emana como propuesta del Plan de Desarrollo Comunal que este organismo juegue un importante papel en las tareas de planificación y control social, ejerciendo una importante función de **contraloría social**, entendida ésta como *“las acciones de participación ciudadana institucionalizada orientadas al control, vigilancia y evaluación de programas y acciones gubernamentales por parte de personas y/u organizaciones, que promueve una rendición de cuentas vertical/transversal”* (Felipe Hevia de la Jara).

La *contraloría social* es el conjunto de acciones de control, supervisión y evaluación realizadas por la ciudadanía de manera organizada e individual, en cualquiera de las fases de implementación de un programa, con el propósito de mejorar la calidad y

contribuir a que la gestión de los recursos públicos empleados se realice con transparencia y eficiencia.

Esta tarea de comprobación sobre la implementación del Plan de Desarrollo Comunal en ningún caso implica restarle al Concejo Comunal la tarea de “*supervisar el cumplimiento del plan de comunal de desarrollo*” (Ley N° 18.695, Art. 79, letra m), sino complementar esta función fiscalizadora sumando una mirada externa, integral y global, sobre los procesos relativos a la implementación del PLADECO.

Cabe señalar que el Plan de Desarrollo Comunal supone la confluencia de instituciones públicas y privadas, locales, provinciales y regionales, excediendo el rango de competencia de la autoridad alcaldía y comunal, por lo que se hace necesario complementar el quehacer y las funciones del Concejo Municipal, órgano que ve restringida sus funciones de supervisión al ámbito del quehacer municipal y del Alcalde.

#### **7.2.1.3.1 Sobre las competencias del Concejo Municipal.**

De acuerdo a la Ley 18.695, Art. 2 “*las municipalidades estarán constituidas por el Alcalde, que será su máxima autoridad, y por el concejo*”.

Asimismo “*las funciones y atribuciones de las municipalidades serán ejercidas por el Alcalde y por el concejo en los términos que esta Ley señala*” (Art. 15).

Una mayor claridad sobre las atribuciones del concejo vinculadas a la implementación del PLADECO y del Sistema de Control de Gestión que se propone para éste, se obtiene al analizar los artículos 65, 71, 79 y 80 de la mencionada Ley, todos los cuales restringen las competencias del Concejo al ámbito municipal:

El artículo 65º señala que el alcalde requerirá el acuerdo del concejo, para una serie de trámites, decisiones, acuerdos y otros entre los que destaca, para:

*a) Aprobar el plan comunal de desarrollo y el presupuesto municipal, y sus modificaciones, como asimismo los presupuestos de salud y educación, los programas de inversión correspondientes y las políticas de recursos humanos, de prestación de servicios municipales y de concesiones, permisos y licitaciones;*

Ya en el Título III de la mencionada Ley que hace referencia específica a las atribuciones del CONCEJO se menciona que:

Artículo 71.- *“En cada municipalidad habrá un concejo de carácter normativo, resolutivo y fiscalizador, encargado de hacer efectiva la participación de la comunidad local y de ejercer las atribuciones que señala esta Ley”.*

Artículo 75.- *Los cargos de concejales serán incompatibles con los de miembro de los consejos económicos y sociales provinciales y comunales, así como con las funciones públicas señaladas en las letras a) y b) del artículo anterior...*

Artículo 79, *Al concejo le corresponderá:*

*c) Fiscalizar el cumplimiento de los planes y programas de inversión municipales y la ejecución del presupuesto municipal, analizar el registro público mensual de gastos detallados que lleva la Dirección de Administración y Finanzas, como asimismo, la información, y la entrega de la misma, establecida en las letras c) y d) del artículo 27;*

*d) Fiscalizar las actuaciones del Alcalde(sa) y formularle las observaciones que le merezcan, las que deberán ser respondidas por escrito dentro del plazo máximo de quince días;*

*g) Recomendar al alcalde prioridades en la formulación y ejecución de proyectos específicos y medidas concretas de desarrollo comunal;*

*l) Fiscalizar las unidades y servicios municipales;*

m) *Supervisar el cumplimiento del plan comunal de desarrollo;*

Artículo 80.- *“La fiscalización que le corresponde ejercer al concejo comprenderá también la facultad de evaluar la gestión del Alcalde, especialmente para verificar que los actos municipales se hayan ajustado a las políticas, normas y acuerdos adoptados por el concejo, en el ejercicio de sus facultades propias”.*

Como queda en evidencia, las funciones del Concejo, aún cuando esté conformado por miembros externos al municipio, son de carácter interno y velarán por el buen desempeño de la gestión alcaldía y municipal, así lo señala el Artículo 51 que sostiene que *“Las municipalidades serán fiscalizadas por la Contraloría General de la República, de acuerdo con su Ley orgánica constitucional, sin perjuicio de las facultades generales de fiscalización interna que correspondan al Alcalde, al concejo y a las unidades municipales dentro del ámbito de su competencia”.*

En lo que respecta al Plan de Desarrollo Comunal, el Artículo 7 señala que *“en todo caso, en la elaboración y ejecución del plan comunal de desarrollo, tanto el Alcalde como el concejo deberán tener en cuenta la participación ciudadana y la necesaria coordinación con los demás servicios públicos que operen en el ámbito comunal o ejerzan competencias en dichos ámbitos”.*

#### **7.2.1.3.2 El rol de fiscalizador del Consejo Comunal de la Sociedad Civil.**

Como se ha señalado le corresponde al Concejo Municipal, en tanto órgano constituyente de las municipalidades, fiscalizar y supervisar el quehacer interno de la municipalidad y el desempeño de la autoridad alcaldía.

Sin embargo, en concordancia con la demanda local por una mayor participación de los habitantes de la comuna en temas de desarrollo social, emanada del proceso participativo

de elaboración y diseño del PLADECO, resulta ineludible generar las condiciones - legales, sociales, materiales- para impulsar en San Bernardo una organismo de participación comunitaria que garantice la fiscalización de la implementación del PLADECO desde fuera de la institución municipal.

Dada la relevancia entonces de establecer un Sistema de Control de Gestión Externo, se propone que este organismo externo a la municipalidad, que incorpore la opinión, valoración y evaluación de la comunidad sujeto de la política local, sobre el desarrollo de las iniciativas emanadas desde el Municipio, sea el Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil.

Para ello será prioritario reformular la Ordenanza Municipal de Participación con la finalidad de fortalecer el tejido y las organizaciones sociales abriendo los espacios de concertación y diálogo social requeridos y demandados en el PLADECO.

A las funciones que por Ley le correspondan al Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil se propone sumar las tareas de planificación y control sobre el desarrollo del PLADECO.

La ordenanza municipal de participación deberá definir entonces los criterios para la participación de la ciudadanía local así como deberá delimitar las funciones del nuevo Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil cuyo objetivo general será el de *facilitar la integración de las comunidades y los diversos actores locales y las organizaciones comunitarias, territoriales y funcionales, mediante la participación y el protagonismo dentro de la política general del gobierno local y en el progreso económico, social y cultural, local; considerando las características de la población local, los recursos históricos, culturales, entre otros.*

De las funciones primordiales atribuibles al Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil destacará, por tanto y en concordancia con la propuesta desarrollada hasta

el momento, la **promoción de la participación ciudadana en la planificación integral y control social de las funciones, responsabilidades y compromisos propios del gobierno local.**

Se espera que la forma en que la acción de control social sea ejercida por la ciudadanía, sea la de *contraloría social* entendida como un tipo de participación ciudadana que busca que los ciudadanos (organizados o no) puedan incidir en la esfera pública, ya sea de forma directa, por medio de su inclusión en comités de obra, órganos colegiados, etc. o indirecta, por medio de la activación de los sistemas de quejas y denuncias.

*“Lo que caracteriza y diferencia a la **contraloría social** de otras formas de participación es que, en primer lugar, su intervención en lo público se orienta específicamente al control, la vigilancia y evaluación de las acciones y programas de gobierno. Esto le permite trascender en el tiempo a la mera vigilancia de la ejecución de la política y poder ampliar su campo de acción a la planeación y evaluación, siempre que su foco se oriente al control y la vigilancia en estas esferas”<sup>44</sup>.*

El rol de *contraloría social* implicará, en conclusión, la **fiscalización, inspección y comprobación del cumplimiento de los compromisos que resultan del Plan de Desarrollo Comunal, en concordancia con las políticas, lineamientos y normas, definidos por éste, y bajo el resguardo de estar actuando guiados por la misión de la institución.**

Para dar cumplimiento a este rol, entre otras acciones, el Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil deberá recopilar información útil para analizar el progreso de la comuna y el uso pertinente de los recursos presupuestarios asociados al desarrollo de cada proyecto del PLADECO.

<sup>44</sup> “¿Qué es la *contraloría social*? ¿Qué se puede hacer en Chile? Aclaración conceptual para iniciar la *discusión*”, por Felipe Hevia de la Jara, doctor en antropología social, en: [http://www.generaenlinea.cl/intranet/publicacion/HEVIA\\_2008\\_Contraloria\\_Social.pdf](http://www.generaenlinea.cl/intranet/publicacion/HEVIA_2008_Contraloria_Social.pdf)

El Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil acopiará antecedentes desde la comunidad y sus distintos actores en una aproximación permanente al terreno, complementando así la evaluación que realice el Municipio sobre su propia gestión y aquella que realice el Concejo sobre las funciones del municipio y el quehacer del Alcalde(sa); recibirá desde el Comité Técnico Administrativo los informes que le permitan conocer los avances, logros y resultados de la implementación del Plan de Desarrollo Comunal.

De acuerdo a la *“Ley sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública”* n° 20.500, el Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil será presidido por el Alcalde(sa).

El *“Reglamento del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil de la Municipalidad de San Bernardo”*, aprobado por el H. Concejo Municipal, en sesión Ordinaria N° 99 de fecha 18 de agosto del 2011, señala además que se desempeñará como ministro de fe el Secretario Municipal.

En ausencia del Alcalde(sa) presidirá el Vicepresidente que elija el propio Consejo de entre sus integrantes, en conformidad a lo dispuesto en el artículo 26 del Reglamento de funcionamiento aprobado por el H. Concejo Municipal en agosto del presente año.

El mencionado reglamento identifica además las competencias generales que le corresponderían al Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil Título III, párrafo 1°.

“ARTÍCULO 27.- Al Consejo le corresponderá:

a) Pronunciarse, en el mes de marzo de cada año, sobre:

- i. La cuenta pública que el Alcalde efectúe de su gestión anual y de la marcha general de la Municipalidad, según lo dispuesto en el artículo 67 de la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades;
  - ii. La cobertura y eficiencia de los servicios municipales, y
  - iii. Las materias que hayan sido establecidas por el Concejo;
- b) Formular observaciones a los informes que el Alcalde le presentará sobre los presupuestos de inversión, plan comunal de desarrollo y modificaciones al plan regulador, disponiendo para ello de quince días hábiles;
  - c) Informar al Alcalde su opinión acerca de las propuestas de asignación o modificación de la denominación de los bienes municipales y nacionales de uso público que se encuentran bajo la administración de la Municipalidad;
  - d) Formular consultas al Alcalde respecto de materias sobre las cuales debe pronunciarse el Concejo Municipal, de conformidad a lo dispuesto en los artículos 65, 79 letra b) y 82 letra a) de la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades;
  - e) Solicitar al Concejo Municipal pronunciarse, a más tardar el 31 de marzo de cada año, sobre las materias de relevancia local que deben ser consultadas a la comunidad por intermedio del Consejo, como asimismo la forma en que se efectuará dicha consulta, informando de ello a la ciudadanía;
  - f) Informar al Concejo Municipal cuando éste deba pronunciarse respecto de modificaciones al presente Reglamento;
  - g) Solicitar al Alcalde, previa ratificación de los dos tercios de los concejales en ejercicio, la realización de un plebiscito comunal el cual deberá referirse a materias de administración local relativas a inversiones específicas de desarrollo comunal, a la aprobación o modificación del plan comunal de desarrollo, a la modificación del plan regulador o a otros asuntos de interés para la comunidad local;
  - h) Interponer recurso de reclamación en contra de las resoluciones u omisiones ilegales de la Municipalidad, según las normas contempladas en el artículo 141 de la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades;

- i) Elegir, de entre sus miembros, a su Vicepresidente; pudiendo, en caso que tanto éste como el Presidente no se encontraren presentes, y sólo para efectos de dicha sesión, designar un Vicepresidente accidental, y
- j) Emitir su opinión sobre todas las materias que el Alcalde y el Concejo Municipal le sometan a su consideración”.

En concordancia con lo que la ley 20.500 y el reglamento comunal señalan, emana de esta propuesta que las **principales funciones del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil sean:**

<b>Funciones ejecutivas</b>
Promover el desarrollo local.
Articular los diversos actores – sociales y económicos- de la comunidad.
Prestar asistencia social a las organizaciones comunales.
<b>Funciones deliberantes</b>
Promover la participación en los procesos de consulta comunal y planificación.
<b>Funciones de control</b>
Ejercer la contraloría social de la implementación del Plan de Desarrollo Comunal en concordancia con las políticas, lineamientos y normas definidos por éste.
Ejercer la contraloría social de los programas y proyectos que se implementen en la comuna y la inversión de carácter local que se realice en su ámbito de acción.
Pronunciarse respecto de la cuenta pública del alcalde (en marzo de cada año), sobre la cobertura y eficiencia de los servicios municipales, así como sobre las materias de relevancia comunal que hayan sido establecidas por el concejo municipal, y podrá interponer el recurso de reclamación.
<b>Funciones de planificación</b>
Participar en los procesos de: actualización del Plan de Desarrollo Comunal, y elaboración de Presupuesto Participativo.
Proponer proyectos de Inversión y sistemas de información comunitaria.

### **Conformación y funcionamiento.**

El Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil estará conformado por los actores locales relevantes para el desarrollo económico y social de la comuna, representados a través de quienes éstos elijan democráticamente; deberán quedar

debidamente representadas las organizaciones comunitarias, funcionales y territoriales, los actores económicos y productivos, entre otros.

De acuerdo al “Reglamento del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil de la Municipalidad de San Bernardo”, Título II, párrafo 1º, artículo 3º, este consejo deberá estar integrado por

“a) Seis miembros que representarán a las organizaciones comunitarias de carácter territorial de la comuna;

b) Seis miembros que representarán a las organizaciones comunitarias de carácter funcional de aquella, y

c) Seis miembros que representarán a las organizaciones de interés público de la comuna, considerándose en ellas sólo a las personas jurídicas sin fines de lucro cuya finalidad sea la promoción del interés general en materia de derechos ciudadanos, asistencia social, educación, salud, medio ambiente, o cualquiera otra de bien común, en especial las que recurran al voluntariado, y que estén inscritas en el Catastro que establece el artículo 16 de la Ley N° 20.500 sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública. Se considerarán también dentro de este tipo de entidades las asociaciones y comunidades indígenas constituidas conforme a lo dispuesto en la Ley N° 19.253. Las organizaciones de interés público tales como organizaciones comunitarias funcionales, juntas de vecinos y uniones comunales representadas en el Consejo en conformidad a lo dispuesto en las letras a) o b) precedentes; no podrán formar parte de éste en virtud de lo establecido en el presente literal.

El Consejo estará integrado también por:

- I. Dos representantes de las asociaciones gremiales de la comuna;
- II. Dos representantes de las organizaciones sindicales de aquella, y
- III. Dos representantes de otras actividades relevantes para el desarrollo económico, social y cultural de la comuna.

De no completarse los cupos asignados a asociaciones gremiales, organizaciones sindicales y representantes de actividades relevantes; no podrán usarse aquellos para incrementar los asignados a organizaciones comunitarias territoriales y funcionales y de interés público.

En caso alguno los representantes de entidades contempladas en los literales del presente artículo podrán constituir un porcentaje superior a la tercera parte del total de los integrantes del Consejo”.

Será necesario actualizar la Ordenanza de Participación Ciudadana de la comuna de San Bernardo<sup>45</sup>, como se ha señalado, y reformular el “Reglamento del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil de la Municipalidad de San Bernardo”<sup>46</sup> para garantizar que se cumpla con las funciones propuestas, el rol de contraloría social asignado y se garantice un funcionamiento acorde a estos desafíos.

Para garantizar su adecuado funcionamiento se propone que el Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil esté conformado por tres unidades de trabajo y un órgano ejecutivo, como son:

- Una unidad de gestión económico-financiera;
- Una unidad de contraloría social;
- Una unidad técnica y
- Un órgano ejecutivo conformado por un número variable de voceros.

Los integrantes de estas unidades serán electos por la asamblea de ciudadanos que conforman el Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil.

<sup>45</sup> De acuerdo al Art. 65 letra k) de la Ley Orgánica de Municipalidades n° 18.695 le corresponderá al Concejo Municipal *Dictar ordenanzas municipales y el reglamento a que se refiere el artículo 31;*

<sup>46</sup> El mismo reglamento en su artículo 37 señala que: “El presente Reglamento podrá ser modificado por los dos tercios de los miembros del Concejo Municipal, previo informe del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil”.

Por otra parte, se sugiere que los miembros del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil se organicen en torno a tres comités o mesas de trabajo por áreas temáticas relevantes para el desarrollo local:

1. Base productiva comunal: verá los temas de minería, turismo, microempresa, empleo, capacitación de mano de obra local, entre otros);
2. Calidad de vida: abordará los temas de cultura, deporte y recreación; juventud; infancia; salud; educación; fortalecimiento de la organización comunitaria; protección e igualdad social; seguridad social integral; servicios básicos);
3. Ordenamiento territorial y medio ambiente.

Le corresponderá al Municipio asignar recursos presupuestarios para el funcionamiento del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil<sup>47</sup>.

Se sugiere que la modalidad bajo la cual se asignen recursos al Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil sea la de la subvención municipal toda vez que el Municipio cuente con el presupuesto para ello. Esta subvención requerirá de la aprobación del Concejo, tal como se señala en el artículo 65º letra g) de la Ley 18.695 de municipalidades<sup>48</sup>.

De acuerdo a la *“Ley sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública”* n° 20.500, *“El consejo se reunirá a lo menos 4 veces por año bajo la presidencia del alcalde. Los consejeros durarán cuatro años en sus funciones. En ausencia del alcalde, el consejo será presidido por el vicepresidente que elija el propio consejo de entre sus miembros”*.

<sup>47</sup> “Reglamento del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil de la Municipalidad de San Bernardo”, Título III, párrafo 1º, Artículo 28: *La Municipalidad deberá proporcionar los medios necesarios para el funcionamiento del Consejo. Asimismo, y a través del Alcalde, deberá entregar la información necesaria para que aquel pueda ejercer sus competencias.*

<sup>48</sup> Ley 18.659, Artículo 65: *El alcalde requerirá el acuerdo del concejo para:*

g) *Otorgar subvenciones y aportes, para financiar actividades comprendidas entre las funciones de las municipalidades, a personas jurídicas de carácter público o privado, sin fines de lucro, y ponerles término;*

#### 7.2.1.4 Síntesis.

En conclusión, para dar cumplimiento a los desafíos que del Plan de Desarrollo Comunal emergen, y constituir un Sistema de Control de Gestión con sus componentes interno y externo, la I. Municipalidad de San Bernardo se comprometerá, por una parte, a reformular su Reglamento de Estructura, Funciones y Coordinación definiendo las funciones del Comité Técnico Administrativo de acuerdo a lo que el presente documento señala.

Al mismo tiempo, deberá actualizar su Ordenanza Municipal de Participación para que en ésta se establezcan *“las modalidades de participación de la ciudadanía local, teniendo en consideración las características singulares de cada comuna, tales como la configuración del territorio comunal, la localización de los asentamientos humanos, el tipo de actividades relevantes del quehacer comunal, la conformación etárea de la población y cualquier otro elemento que, en opinión de la municipalidad, requiera una expresión o representación específica dentro de la comuna y que al municipio le interese relevar para efectos de su incorporación en la discusión y definición de las orientaciones que deben regir la administración comunal”* (Art. 93º Ley 18.695).

Asimismo, será prioritario reformular el “Reglamento del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil de la Municipalidad de San Bernardo” aprobado con fecha 18 agosto del año 2011, y conformar el Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil de la comuna de San Bernardo, para garantizar que se cumpla con las funciones propuestas, el rol de contraloría social asignado y se garantice un funcionamiento acorde a los objetivos emanados del PLADECO.

Corresponde en este momento recordar que uno de los tres objetivos del Ámbito Institucional del PLADECO se refiere a la necesidad de *“profundizar la participación ciudadana en la gestión comunal”*. Este objetivo apunta a “profundizar la participación

ciudadana, con miras a mejorar la gestión del municipio lo que al mismo tiempo se traduzca en servicios y proyectos que ayudarán a mejorar la calidad de vida de todos y todas en la comunidad”<sup>49</sup>.

Por último, un asunto importante para garantizar pertinencia de las acciones formuladas por el Plan de Desarrollo Comunal de San Bernardo, lo constituye el ejercicio de actualizar sus contenidos de manera permanente.

Cabe señalar que la propuesta de Sistema de Control de Gestión, interno y externo, que supone, ajustes a la organización municipal, debe ser ratificada por el Concejo de acuerdo al Art. 31 de la Ley 18.695 que señala que *“la organización interna de la municipalidad , así como las funciones específicas que se asignen a las unidades respectivas, su coordinación o subdivisión, deberán se reguladas mediante un reglamento municipal dictado por el Alcalde, con acuerdo del concejo conforme lo dispone la letra k) del artículo 65”*.

---

<sup>49</sup> Documento Etapa II PLADECO: “Imagen objetivo comunal”.

### 7.3 Definición de un cronograma de operaciones 2011-2012<sup>50</sup>.

**Diciembre 2011: aprobación PLADECO.**

OPERACIONES	Enero-diciembre 2012												
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 13
<b><u>SISTEMA DE CONTROL INTERNO</u></b>													
<b>COMITÉ TÉCNICO DE ADMINISTRACIÓN</b>													
Alcalde(sa) convoca a reunión del Comité Técnico Administrativo.													
1ª sesión: presentación PLADECO, rol y funciones del CTA.													
Revisión presupuesto 2012 y revisión Plan de Acción PLADECO <sup>51</sup>													
Aprobación del Plan Estratégico Municipal													
Presentación del Plan Estratégico Municipal a la comunidad													
Seguimiento y control de la implementación del Plan Estratégico Municipal													
Seguimiento y control de la implementación del PLADECO.													
Elaboración de Informe semestral de Avances													
Elaboración de Informe Anual de Seguimiento y Control													
Actualización del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO)													

<sup>50</sup> Le corresponderá a la I. Municipalidad de San Bernardo extender este cronograma para los próximos años.  
<sup>51</sup> El PLADECO que se discutirá en el Comité Técnico de Administración ha sido aprobado previamente por el Concejo Municipal.

OPERACIONES	Enero-diciembre 2012												
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 13
<b>SISTEMA DE CONTROL EXTERNO</b>													
<b>CONSEJO COMUNAL DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL.</b>													
Actualización de Ordenanza Municipal de Participación.													
Definición de miembros del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil; propuesta discutida en el CTA y aprobada por el Concejo													
Redacción de estatutos del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil.													
Presentación del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil a la comunidad de San Bernardo.													
Conformación de unidades y comisiones de trabajo.													
Fiscalización, - inspección y comprobación - de la ejecución del PLADECO.													
Reuniones con organizaciones comunales, funcionales y territoriales, productivas para fiscalizar implementación del PLADECO.													
Reuniones entre el Gerente Técnico <sup>52</sup> y/o Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil.													

<sup>52</sup> El Gerente Técnico podrá designar esta tarea a un representante escogido por él; este funcionario municipal deberá tener un conocimiento acabado del proceso PLADECO.

#### **7.4 Definición de indicadores de evaluación para el cumplimiento de metas.**

A continuación se presenta una matriz en la que se identifican las principales operaciones, metas e indicadores asociados a la implementación del Sistema de Control del Plan de Desarrollo Comunal. Esta matriz incluye las acciones ya incorporadas en el cronograma antes expuesto.

Se entenderá por indicador de desempeño a *“una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del nivel de logro alcanzado por un programa, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro. Es una expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, productos (bienes o servicios) similares o una meta o compromiso, permite evaluar desempeño”*<sup>53</sup>.

Le corresponderá a la I. Municipalidad de San Bernardo definir y construir los medios de verificación que permitan visualizar y corroborar los indicadores, dando cuenta, por lo tanto, del logro de las metas.

Los medios de verificación, *“señalan las fuentes de información de los indicadores. Incluyen material publicado, inspección visual, encuestas, registros de información, reportes estadísticos, etc.”*<sup>54</sup> Es así como podrán considerarse como medio de verificación, dípticos, videos, listados de asistencia, listado de recepción de documentación, afiches, grabaciones de entrevistas radiales, insertos en el diario comunal, etc.

***Ejemplo:*** Para la operación *“Alcalde convoca a reunión del Comité Técnico Administrativo post aprobación del PLADECO”*, cuya meta es *“100% de los directivos municipales asisten a reunión del CTA después de aprobado el PLADECO”*, se define el siguiente indicador; *“Números de directivos municipales convocados / número de directivos que*

<sup>53</sup> Metodología para la elaboración de matriz de marco lógico”, Dirección de Presupuestos. División de Control de Gestión en:

[http://www.dipres.cl/control\\_gestion/evaluacion\\_programas\\_gubernamentales/metodologia.pdf](http://www.dipres.cl/control_gestion/evaluacion_programas_gubernamentales/metodologia.pdf)

<sup>54</sup> ídem.

asisten". En este caso el medio de verificación pudiera ser el *listado de asistencia a la reunión con las firmas de cada participante*.

OPERACIONES	METAS	INDICADORES
<b>SISTEMA DE CONTROL INTERNO / COMITÉ TÉCNICO DE ADMINISTRACIÓN</b>		
1. Alcalde(sa) convoca a reunión del Comité Técnico Administrativo post aprobación del PLADECOC.	100% de los directivos municipales asisten a reunión del CTA después de aprobado el PLADECOC.	- número de directivos que asisten / Números de directivos municipales convocados *100.
2. 1ª sesión: presentación PLADECOC, rol y funciones del CTA.	100% de los convocados conoce el PLADECOC y aprueba las nuevas funciones del CTA.	-1 reunión con "x" (número a definir) de participantes sensibilizados.
3. Revisión presupuesto 2012 y revisión Plan de Acción PLADECOC.	Propuesta de presupuesto municipal 2011 es aprobada por el Alcalde(sa) y concejo municipal	- 1 propuesta presentada / 1 propuesta aprobada
4. Aprobación del Plan Estratégico Municipal	I. Municipalidad de San Bernardo cuenta con un Plan Estratégico BIANUAL	-1 Términos de Referencia. - 1 Bases de licitación. -1 llamado a concurso público.
5. Presentación del Plan Estratégico Municipal a la comunidad.	50% de los habitantes de la comuna de San Bernardo se informan sobre la existencia de un Plan Estratégico Municipal	- número de habitantes informados / Número de habitantes de la comuna *100. (medio de verificación: dístico informativo)
6. Seguimiento y control de la implementación del Plan Estratégico Comunal.	85% de los funcionarios municipales conoce el Plan Estratégico Comunal. 65% de las actividades propuestas se realizan.	- número de funcionarios que señala conocer el Plan / Número de funcionarios municipales *100. - número de actividades realizadas / Número de actividades planificadas *100./. -1 Plan estratégico municipal. -1 Informe final.

7. Seguimiento y control de la implementación del Plan de Desarrollo Comunal.	-50% de los habitantes de la comuna de San Bernardo <u>se informan sobre la existencia</u> de un Plan de Desarrollo Comunal. -60% de los planes propuestos por el PLADECO son implementados.	- número de habitantes informados / Número de habitantes de la comuna *100. -Número de proyectos implementados/ total proyectos proyectados, *100. -1 PLADECO -Reuniones semanales del CTA. -Reuniones de las mesas territoriales. -Reuniones del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil. -Reuniones del Concejo Municipal.
8. Elaboración de Informe semestral de Avances.	100% de los informes realizados	2 informes de avance realizados. (2012)
9. Elaboración de Informe Anual de Seguimiento y Control.	100% de los informes realizados	2 informes anuales realizados. (2011-2012)
10. Actualización del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO).	50% de los proyectos propuestos por el PLADECO son actualizados y cuentan con presupuesto municipal para su ejecución	-1 matriz de planes, programas y proyectos del PLADECO actualizada. -Proyectos propuestos/proyectos ejecutables.
<b>SISTEMA DE CONTROL EXTERNO / Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil.</b>		
1. Actualización de Ordenanza Municipal de Participación.	Alcalde(sa) y Concejo municipal aprueban modificación de la ordenanza de participación.	1 Ordenanza de participación actualizada, aprobada y difundida.
2. Definición de miembros del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil; propuesta discutida en el CTA y aprobada por el concejo.	-Alcalde(sa) y CTA aprueban listado de miembros del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil. -50% de las organizaciones comunitarias, productivas, culturales, deportivas, económicas, quedan representadas en el Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil.	-1 listado preliminar de miembros del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil de San Bernardo. -Porcentaje de organizaciones incorporadas. - números de organizaciones representadas / Número de organizaciones existentes /100.
3. Redacción de estatutos del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil.	55% de los miembros del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil aprueban los estatutos	1 Estatutos del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil.

<p>4. Presentación del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil a la comunidad de San Bernardo.</p>	<p>-50% de los habitantes de la comuna de San Bernardo se informan sobre función y conformación del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil.</p>	<p>- número de habitantes informados / Número de habitantes de la comuna *100. -3 notas de prensa en medio de comunicación comunal con listado de miembros del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil. -Presentación en las UNCOS.</p>
<p>5. Conformación de unidades y comisiones de trabajo.</p>	<p>100% de los miembros del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil se distribuyen en unidades y comisiones de trabajo</p>	<p>- número de participantes distribuidos en unidades y comisiones / Número de miembros del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil *100. -3 unidades de trabajo funcionando -3 comisiones de trabajo funcionando</p>
<p>6. Fiscalización, -inspección y comprobación- de la ejecución del PLADECO.</p>	<p>-50% de los habitantes de la comuna de San Bernardo se informan sobre la existencia de un Plan de Desarrollo Comunal. -60% de los planes propuestos por el PLADECO son implementados.</p>	<p>- Número de habitantes informados / Número de habitantes de la comuna * 100. - Número de proyectos implementados / total proyectos proyectados * 100. -1 PLADECO. -Reuniones semanales del CTA. -Reuniones de las mesas territoriales. -Reuniones del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil. -Reuniones del Concejo Municipal.</p>
<p>7. Reuniones con organizaciones comunales, funcionales y territoriales, productivas para fiscalizar implementación del PLADECO.</p>	<p>-60% de las reuniones planificadas se realizan.</p>	<p>Número de reuniones realizadas / Número de reuniones planificadas *100.</p>
<p>8. Reuniones entre el Gerente Técnico y/o en Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil.</p>	<p>-80% de las reuniones planificadas se realiza.</p>	<p>Número de reuniones realizadas / Número de reuniones planificadas *100.</p>

## 7.5 Definición de corresponsabilidades institucionales.

Las unidades responsables de la gestión del Sistema de Control propuesto, vale decir, el **Comité Técnico Administrativo** y el **Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil**, deberán tender hacia la complementariedad de sus funciones, con el propósito de dar cumplimiento al objetivo para el cual el Sistema de Control de Gestión fue creado, *asegurar la oportuna y pertinente gestión municipal en concordancia con la misión institucional, lineamientos, políticas, normas, y objetivos estratégicos emanados del Plan de Desarrollo Comunal y operacionalizados en un Plan Estratégico.*

Ambas unidades generarán instancias de encuentro y comunicación que garanticen el intercambio de información y la coordinación de acciones, pero sobre todo la tarea de fiscalización que les compete, de este modo se espera impactar positivamente en el desarrollo local y propiciar la actualización permanente de la planificación comunal, sus objetivos, metas, operaciones, métodos y estrategias.

Se propone que el Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil se reúna con el Gerente Técnico (Administrador Municipal) cada 2 meses para cruzar informaciones y proponer actualizaciones y modificaciones a la planificación estratégica comunal.

## 7.6 Estudio y propuesta de estructura organizacional municipal.

La Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, en el Título I, De La Municipalidad, Párrafo 4º, se refiere a la Organización Interna de las Municipalidades definiendo funciones y atribuciones que serán ejercidas por el Alcalde(sa), el Concejo, y sus Departamentos. No obstante, los nuevos desafíos a los cuales se ven enfrentados hoy los Municipios, en el marco del proceso de descentralización impulsado por el Gobierno Central, han obligado a la Subsecretaría de Desarrollo Regional a dotar de mayores herramientas y claridades a los gobiernos locales con objeto de que éstos avancen en la implementación de procesos de gestión de calidad. En este sentido, se creó el Programa Formación Gobiernos Locales, FORMAGOL, el que tenía como finalidad *“definir, conceptualizar y validar dentro del marco de gestión de recursos humanos, una metodología que defina perfiles ocupacionales en las funciones municipales y en el gobierno de la región, así como tareas, habilidades y competencias requeridas para el desempeño y desarrollo de las mismas”*. Sin duda alguna, las funciones y competencias deben estar alineadas y responder a los desafíos que plantean las estrategias de desarrollo regional y los planes de desarrollo comunal.

Con el propósito entonces, de responder a los retos que el Plan de Desarrollo Comunal de San Bernardo le plantea al Municipio y favorecer la consecución de las metas y objetivos estratégicos definidos, es que se propone revisar la actual la estructura municipal y avanzar en una descripción de cargos pertinentes que garantice operar en concordancia con los objetivos propuestos. Para ello se incluirá a continuación la información emanada de la Ley 18.695, el actual organigrama de la Municipalidad de San Bernardo y el documento elaborado por la Subdere y GTZ, “Catálogo de Competencias Laborales Municipales” (abril, 2008).

### 7.6.1 Funciones y atribuciones municipales de acuerdo a la Ley 18.695.

El artículo 15º de la mencionada Ley señala que *“las funciones y atribuciones de las municipalidades serán ejercidas por el Alcalde y por el concejo”*, en los términos que la Ley señala. Para los efectos anteriores, las municipalidades dispondrán de una Secretaría Comunal de Planificación y de otras unidades encargadas del cumplimiento de funciones de prestación de servicios y de administración interna, relacionadas con el desarrollo comunitario, obras municipales, aseo y ornato, tránsito y transporte públicos, administración y finanzas, asesoría jurídica y control. Dichas unidades sólo podrán recibir la denominación de Dirección, Departamento, Sección u Oficina.

Asimismo se afirma que en aquellas comunas que tengan una población igual o inferior a cien mil habitantes, (que no es el caso de la comuna de San Bernardo con aproximadamente 246.762 habitantes, según datos del CENSO del año 2002), *“la organización interna de sus municipalidades incluirá la Secretaria Municipal y todas o alguna de las unidades encargadas de las funciones señaladas en el artículo 15; según las necesidades y características de la comuna respectiva. Asimismo, podrán incluir una Secretaría Comunal de Planificación”* (Art. 17).

Los siguientes artículos de la Ley se refieren a las funciones específicas de las unidades mencionadas en el artículo 15. Se incluye a continuación una tabla resumen de dichas unidades y atribuciones:

Art.	Unidad	Responsable	Cargos	Funciones
Nº 20	Secretaría Municipal	Secretario Municipal		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dirigir las actividades de secretaría administrativa del Alcalde(sa) y del concejo.</li> <li>2. Desempeñarse como ministro de fe en todas las actuaciones municipales, y</li> <li>3. Recibir, mantener y tramitar, cuando corresponda, la declaración de intereses establecida por la Ley Nº 18.575.</li> </ol>
Nº 21	Secretaría Comunal de Planificación			<p>Asesoría del Alcalde y del Concejo en materias de estudios y evaluación, propias de las competencias de ambos órganos municipales.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Servir de secretaría técnica permanente del Alcalde(sa) y del concejo en la formulación de la estrategia municipal, como asimismo de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comuna.</li> <li>2. Asesorar al Alcalde en la elaboración de los proyectos de plan comunal de desarrollo y de presupuesto municipal.</li> <li>3. Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos, inversiones y el presupuesto municipal, e informar sobre estas materias al concejo, a los menos semestralmente;</li> <li>4. Efectuar análisis y evaluaciones permanentes de la situación de desarrollo de la comuna con énfasis en los aspectos sociales y territoriales.</li> <li>5. Elaborar las bases generales y específicas, según corresponda, para los llamados a licitación, previo informe de la unidad competente, de conformidad con los criterios e instrucciones establecidos en el reglamento municipal respectivo.</li> <li>6. Fomentar vinculaciones de carácter técnico con los servicios públicos y con el sector privado de la comuna, y</li> <li>7. Recopilar y mantener la información comunal y regional atinente a sus funciones.</li> </ol>
			Asesor Urbanista	<p>Deberá tener título universitario de una carrera de a lo menos 10 semestres.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesorar al Alcalde y al concejo en la promoción del desarrollo urbano.</li> <li>2. Estudiar y elaborar el plan regulador comunal, y mantenerlo actualizado, promoviendo las modificaciones que sean necesarias y preparar los planes seccionales para su aplicación, y</li> <li>3. Informar técnicamente las proposiciones sobre planificación urbana intercomunal, formuladas al municipio por la Secretaría Regional Ministerial de Vivienda y Urbanismo.</li> </ol>
Nº 22	Unidad Encargada del Desarrollo			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesorar al Alcalde y también al concejo en la promoción del desarrollo comunitario.</li> <li>2. Prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias, fomentar su desarrollo</li> </ol>

	Comunitario			y legalización, y promover su efectiva participación en el municipio, y 3. Proponer, ejecutar, dentro de su ámbito y cuando corresponda, medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con salud pública, protección del medio ambiente, educación y cultura, capacitación laboral, deporte y recreación, promoción del empleo, fomento productivo local y turismo.
N° 23	Unidad de Servicios Salud, Educación y demás			1. Asesorar al Alcalde y al concejo en la formulación de las políticas relativas a dichas áreas. -Cuando la administración de dichos servicios sea ejercida directamente por la municipalidad, le corresponderá además: 2. Proponer y ejecutar medidas tendientes a materializar acciones y programas relacionados con salud pública y educación, y demás servicios incorporados a su gestión, y 3. Administrar los recursos humanos, materiales y financieros de tales servicios, en coordinación con la unidad de administración y finanzas. -Cuando exista corporación municipal a cargo de la administración de servicios traspasados, a esta unidad le corresponderá formular proposiciones con relación a los aportes o subvenciones a dichas corporaciones, con cargo al presupuesto municipal, y proponer mecanismos que permitan contribuir al mejoramiento de la gestión de la corporación en las áreas de su competencia.
N°24	Unidad de Obras Municipales	Deberá poseer indistintamente el título de arquitecto, de ingeniero civil, de constructor civil o de ingeniero constructor civil.		a) Velar por el cumplimiento de las disposiciones de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, del plan regulador comunal y de las ordenanzas correspondientes, para cuyo efecto gozará de las siguientes atribuciones específicas: 1) Dar aprobación a las subdivisiones de predios urbanos y urbano-rurales; 2) Dar aprobación a los proyectos de obras de urbanización y de construcción; 3) Otorgar los permisos de edificación de las obras señaladas en el número anterior; 4) Fiscalizar la ejecución de dichas obras hasta el momento de su recepción, y 5) Recibirse de las obras ya citadas y autorizar su uso. b) Fiscalizar las obras en uso, a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas que las rijan; c) Aplicar normas ambientales relacionadas con obras de construcción y urbanización; d) Confeccionar y mantener actualizado el catastro de las obras de urbanización y edificación realizadas en la comuna;

				<p>e) Ejecutar medidas relacionadas con la vialidad urbana y rural;</p> <p>f) Dirigir las construcciones que sean de responsabilidad municipal, sean ejecutadas directamente o a través de terceros, y</p> <p>g) En general, aplicar las normas legales sobre construcción y urbanización en la comuna.</p>
N°25	Unidad Aseo y Ornato			<p>a) El aseo de las vías públicas, parques, plazas, jardines y, en general, de los bienes nacionales de uso público existentes en la comuna;</p> <p>b) El servicio de extracción de basura, y</p> <p>c) La construcción, conservación y administración de las áreas verdes de la comuna.</p>
N°26	Unidad de Tránsito y Transporte Público			<p>a) Otorgar y renovar licencias para conducir vehículos;</p> <p>b) Determinar el sentido de circulación de vehículos, en coordinación con los organismos de la Administración del Estado competentes;</p> <p>c) Señalizar adecuadamente las vías públicas, y</p> <p>d) En general, aplicar las normas generales sobre tránsito y transporte públicos en la comuna.</p>
N°27	Unidad de Administración y Finanzas			<p>a) Asesorar al Alcalde en la administración del personal de la municipalidad.</p> <p>b) Asesorar al Alcalde en la administración financiera de los bienes municipales, para lo cual le corresponderá específicamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudiar, calcular, proponer y regular la percepción de cualquier tipo de ingresos municipales;</li> <li>2. Colaborar con la Secretaría Comunal de Planificación en la elaboración del presupuesto municipal;</li> <li>3. Visar los decretos de pago;</li> <li>4. Llevar la contabilidad municipal en conformidad con las normas de la contabilidad nacional y con las instrucciones que la Contraloría General de la República imparta al respecto;</li> <li>5. Controlar la gestión financiera de las empresas municipales;</li> <li>6. Efectuar los pagos municipales, manejar la cuenta bancaria respectiva y rendir cuentas a la Contraloría general de la República, y</li> <li>7. Recaudar y percibir los ingresos municipales y fiscales que correspondan.</li> </ol> <p>c) Informar trimestralmente al concejo sobre el detalle mensual de los pasivos acumulados desglosando las cuentas por pagar por el municipio y las corporaciones municipales. Al efecto, dichas corporaciones deberán informar a esta unidad acerca de su situación financiera, desglosando las cuentas por pagar.</p>

				<p>d) Mantener un registro mensual, el que estará disponible para conocimiento público, sobre el desglose de los gastos del municipio. En todo caso, cada concejal tendrá acceso permanente a todos los gastos efectuados por la municipalidad.</p> <p>e) El informe trimestral y el registro mensual a que se refieren las letras c) y d) deberán estar disponibles en la página web de los municipios y, en caso de no contar con ella, en el portal de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo en un sitio especialmente habilitado para ello.</p>
N°28	Unidad de Asesoría Jurídica			<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prestar apoyo en materias legales al Alcalde y al concejo.</li> <li>2. Informar en derecho todos los asuntos legales que las distintas unidades municipales le planteen.</li> <li>3. Orientar a las unidades periódicamente respecto de las disposiciones legales y reglamentarias.</li> <li>4. Mantener al día los títulos de los bienes municipales.</li> <li>5. Iniciar y asumir la defensa, a requerimientos del Alcalde, en todos aquellos juicios en que la municipalidad sea parte o tenga interés, pudiendo comprenderse también la asesoría o defensa de la comunidad cuando sea procedente y el Alcalde así lo determine.</li> <li>6. Cuando lo ordene el Alcalde, deberá efectuar las investigaciones y sumarios administrativos, sin perjuicio que también puedan ser realizados por funcionarios de cualquier unidad municipal, bajo la supervigilancia que al respecto le corresponda a la asesoría jurídica.</li> </ol>
N°29	Unidad de Control	La jefatura de esta unidad se proveerá mediante concurso de oposición y antecedentes y no podrá estar vacante por más de seis meses consecutivos. Las bases del		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar la auditoría operativa interna de la municipalidad, con el objeto de fiscalizar la legalidad de su actuación;</li> <li>2. Controlar la ejecución financiera y presupuestaria municipal;</li> <li>3. Representar al Alcalde los actos municipales que estime ilegales, informando de ello al concejo, para cuyo objeto tendrá acceso a toda la información disponible;</li> <li>4. Colaborar directamente con el concejo para el ejercicio de sus funciones fiscalizadoras.</li> <li>5. Asesorar el concejo en la definición y evaluación de la auditoría externa que aquel pueda requerir en virtud de esta Ley.</li> </ol>

		<p>concurso y el nombramiento requerirán de la aprobación del concejo. Pueden postular personas en posesión de un título profesional o técnico acorde con la función.</p>		
N°30		<p>Administrador Municipal. Existirá en las comunas donde lo decida el concejo a proposición del Alcalde. Se requerirá estar en posesión de un título profesional; será designado o removido por el Alcalde.</p>		<p>1. Colaborador directo del Alcalde en las tareas de coordinación y gestión permanente del municipio, y en la elaboración y seguimiento del plan anual de acción municipal. 2. Ejercerá las atribuciones que señale el reglamento municipal y las que le delegue el Alcalde, siempre que estén vinculadas con la naturaleza de su cargo.</p> <p>Este cargo será incompatible con todo otro empleo, función o comisión en la Administración del Estado.</p>

El artículo 31 señala que la organización interna de la municipalidad, así como las funciones específicas que se asignan a las unidades respectivas, su coordinación o subdivisión, deberá, ser reguladas mediante un reglamento municipal dictado por el Alcalde(sa), con acuerdo del concejo conforme lo dispone la letra k) del artículo 65.

Recordemos que la I. Municipalidad de San Bernardo cuenta con un reglamento de este tipo aprobado por el H. Concejo con fecha diciembre de 2010.

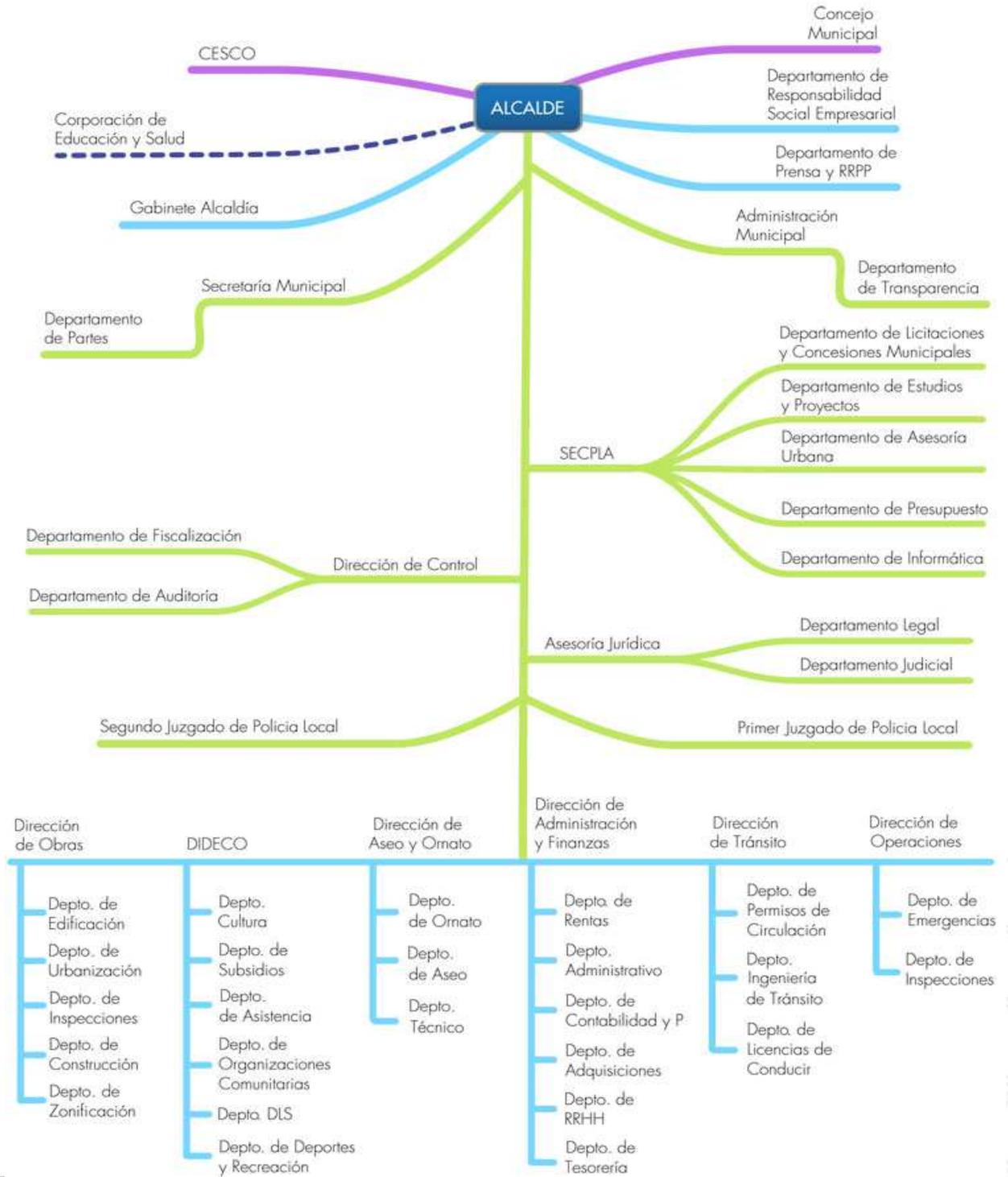
De este modo, y en consideración al número de habitantes de la comuna de San Bernardo (246.762 habitantes, según CENSO 2002) y el artículo 17 de la ley orgánica de Municipalidades, la comuna puede entonces contar con todas o algunas de las unidades señaladas en el artículo 15.

### 7.6.2 Actual estructura organizacional de la I. Municipalidad de San Bernardo.

A continuación se incluye el actual organigrama de la I. Municipalidad de San Bernardo<sup>55</sup> según consta en su página web.

<sup>55</sup> [http://www.sanbernardo.cl/contenidos/transparencia/estructura\\_organica.html](http://www.sanbernardo.cl/contenidos/transparencia/estructura_organica.html)  
Último acceso 24/11/2011 15:27 hrs.

**Organigrama Municipal.**



La Ilustre Municipalidad de San Bernardo, de acuerdo a derecho, es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad y asegurar el progreso económico, social y cultural de la Comuna.

Respecto de la estructura de la municipalidad, la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades N° 18.695<sup>56</sup> menciona en su Artículo 2 -del Párrafo 1° del Título I- que *“las municipalidades estarán constituidas por el alcalde, que será su máxima autoridad, y por el concejo”*, en el Párrafo 4° de Organización interna -Artículo 15- se precisa que *“las funciones y atribuciones de las municipalidades serán ejercidas por el alcalde y por el concejo en los términos que esta ley señala. Para los efectos anteriores, las municipalidades dispondrán de una Secretaría Municipal, de una Secretaría Comunal de Planificación y de otras unidades encargadas del cumplimiento de funciones de prestación de servicios y de administración interna, relacionadas con el desarrollo comunitario, obras municipales, aseo y ornato, tránsito y transporte público, administración y finanzas, asesoría jurídica y control. Dichas unidades sólo podrán recibir la denominación de Dirección, Departamento, Sección u Oficina”*.

Complementando lo anterior, el Artículo 16 del Párrafo 4 señala que *“en las comunas cuya población sea superior a cien mil habitantes, las municipalidades incluirán en su organización interna la Secretaría Municipal, la Secretaría Comunal de Planificación, y a lo menos, las unidades encargadas de cada una de las funciones genéricas señaladas en el artículo anterior”*.

Como se aprecia en el Organigrama de la Municipalidad, el municipio cuenta con: un Gabinete de Alcaldía; Departamento de Responsabilidad Social Empresarial; Departamento de Prensa y RRPP; con una Administración Municipal; con una Secretaría Comunal de Planificación; con una Dirección de Asesoría Jurídica; con una Secretaría

<sup>56</sup> Este resumen se hizo a partir del documento de Ley N° 18.695, extraído del sitio web de la Biblioteca del Congreso Nacional.

Municipal; con una Dirección de Control; con una Dirección de Obras Municipales; con una Dirección de Desarrollo Comunitario; con una Dirección de Aseo y Ornato; con una Dirección de Administración y Finanzas; con una Dirección de Tránsito y con una Dirección de Operaciones.

La comuna cuenta además con una Corporación Municipal de Educación y Salud, de carácter privado.

Por último, en el artículo 6 de la Ley se precisa que *“la gestión municipal contará, a lo menos, con los siguientes instrumentos: a) el plan comunal de desarrollo y sus programas; b) el plan regulador comunal y; c) el presupuesto municipal anual”*.

Según la ficha comunal del Sistema Nacional de Información Municipal, el municipio de San Bernardo cuenta con un Plan Regulador Comunal vigente. Este PRC data del año 2006. Junto con esto, el municipio también contará con un Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) para los próximos años. El presupuesto comunal está al día.

El Gobierno Municipal está constituido por el Alcalde(sa) quien representa la máxima autoridad Comunal y por el Concejo Municipal, compuesto por seis concejales.

En lo que se refiere a las funciones del Alcalde(sa) éstas no son sino las que señala la Ley; y entre las principales atribuciones que debe ejercer se encuentran las de:

- Representar judicial y extrajudicialmente a la Municipalidad.
- Proponer al Concejo la organización interna de la Municipalidad.
- Nombrar y remover a los funcionarios de su dependencia de acuerdo con las normas estatutarias que los rijan.

- Aplicar medidas disciplinarias al personal de su dependencia, según el estatuto; administrar los recursos financieros, según las normas de la Administración Financiera del Estado.
- Administrar los bienes municipales o nacionales de uso público de la comuna que correspondan en conformidad a la Ley.

Por su parte, y de igual forma, las funciones que desempeña el Concejo Municipal son las que la Ley 18.659 le reconoce.

De acuerdo a los desafíos que emanan de este PLADECO; se sugiere conformar el Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil con miras a que éste se constituya en un órgano fiscalizador externo de la implementación del Plan de Desarrollo Comunal de San Bernardo.

#### **7.6.2.1 El Área Administrativa.**

La organización administrativa del Municipio de San Bernardo está influida por el marco jurídico que impone la Ley Orgánica de Municipalidades nº 18.695.

Para dar cumplimiento a lo que la ley señala, la I. Municipalidad de San Bernardo cuenta, como se ha señalado, con un Reglamento de Estructura, Funciones y Coordinación.

Este reglamento municipal regula la estructura y organización interna de la Municipalidad, así como las funciones generales y específicas asignadas a las distintas unidades, y la necesaria coordinación entre ellas.

#### **Planta Administrativa I. Municipalidad de San Bernardo.**

Como toda organización los Municipios cuentan con una estructura de administración que permite cumplir sus funciones frente a la comunidad. Para esto cuentan con los funcionarios municipales, que están clasificados en base a las directrices que establece el Estatuto Administrativo para Funcionario Municipales<sup>57</sup>.

Considerando lo que este dice, el Municipio de San Bernardo cuenta con Funcionarios de Planta y de Contrata que se rigen por el Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales, así como también con los Funcionarios a Honorarios que se rigen por las normas del Código Laboral.

La Municipalidad de San Bernardo según la información disponible al mes de mayo del 2011<sup>58</sup> cuenta con 288 funcionarios de planta. Bajo el régimen de Contrata son 76<sup>59</sup>, 248 son los funcionarios a Honorarios<sup>60</sup> y en suplencia hay 26 funcionarios<sup>61</sup>.

**“Número de funcionarios en la Municipalidad de San Bernardo en el mes de Mayo en los años 2009, 2010 y 2011”.**

	MAYO 2009	MAYO 2010	MAYO 2011
Funcionarios de Planta	316	309	288
Funcionario a Contrata	91	80	76
Funcionarios a Honorarios	225	252	248
Funcionarios en calidad de suplentes	4	5	26

El funcionario a cargo de las tareas de Administración Municipal, se erige como un colaborador directo en las tareas de coordinación y gestión propias del quehacer de la

<sup>57</sup> Ley nº 18.883 Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales <http://is.gd/GGa58Q>

<sup>58</sup> En sitio web de la Municipalidad de San Bernardo, Transparencia Municipal: <http://is.gd/Z28WpW>

<sup>59</sup> Ídem <http://is.gd/WLNDgC>

<sup>60</sup> Ídem <http://is.gd/lbp7dZ>

<sup>61</sup> Ídem <http://is.gd/TxUrYm>

Municipalidad; su función es eminentemente técnica y las responsabilidades de su cargo son aquellas que la misma Ley estipula.

Se ubican además en el organigrama municipal vigente, la Secretaría Municipal, la SECPLA, Dirección de Control interno.

Así como las siguientes Direcciones:

- Dirección de Desarrollo Comunitario – DIDECO.
- Dirección de Obras Municipales.
- Dirección de Administración y Finanzas.
- Dirección de Operaciones.
- Dirección de Aseo y Ornato.
- Dirección de Tránsito y Transporte Público.

#### **7.6.2.2 Sobre las debilidades de la institución.**

El proceso de construcción del PLADECO contempló entre sus actividades fundamentales la elaboración de un diagnóstico participativo<sup>62</sup>, construido con la comunidad y los funcionarios municipales. Este proceso arrojó importante información sobre las demandas locales así como consideró el análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, obteniéndose de esta forma insumos que permitieron construir la imagen objetivo comunal, y el perfil de la comuna para alcanzar dicha imagen objetivo.

Recordemos que se puntualizó una imagen objetivo por ámbito de desarrollo: calidad de vida, ordenamiento territorial y medio ambiente, reforma institucional y base productiva, y que estas imágenes objetivo sentaron las bases para la definición de los objetivos estratégicos que guiarán el quehacer comunal en los próximos años.

---

<sup>62</sup> El proceso de participación ciudadana se realizó durante la Etapa I del proyecto, dando origen al documento "Imagen objetivo Comunal", Etapa II.

Específicamente en el ámbito “reforma Institucional” las personas participantes en el proceso PLADECO reconocen las siguientes debilidades para la consecución de los objetivos planteados en este tema:

Para el Objetivo uno, **Profundizar la participación ciudadana en la gestión comunal** se reconoce como debilidad la *resistencia de la ciudadanía a incorporarse al ejercicio integral de la democracia.*

Frente al objetivo de **Potenciar la coordinación intersectorial al interior del municipio**, se plantea como debilidad la *deficiencia de los canales de comunicación que impiden que la información fluya al interior de todos y cada una de las oficinas y departamentos municipales.*

Así también para el objetivo **Modernizar la gestión comunal, a través de un proceso de planificación estratégica** se presenta también como debilidad, *factores de la cultura organizacional que no aporten a la mejora de la gestión.*

De todas éstas, una debilidad fundamental que enfrenta el actual gobierno local para materializar la mayoría de las iniciativas que emanan del PLADECO, radica en la falta de un sistema de control de gestión y de indicadores, lo que incide en la duplicidad de procesos, el uso de métodos y técnicas de trabajo interno que no incorporan la planificación estratégica en la provisión de Servicios Municipales.

Situación que podría limitar el seguimiento del PLADECO en función de la misión y visión institucional. Para paliar este déficit es que se propone una matriz con operaciones, metas e indicadores<sup>63</sup> que favorezcan la implementación y seguimiento del PLADECO.

---

<sup>63</sup> Punto 2.3 del presente documento.

### **7.6.2.3 Sobre la fortaleza de la Institución y los desafíos emanados del PLADECO.**

El trabajo realizado en torno a la actualización del PLADECO de la comuna pone de manifiesto la voluntad del actual Gobierno Local y su equipo de trabajo de abrir un espacio participativo de reflexión colectiva, lo que potencia la formulación de políticas coherentes y consistentes con el rol que asumirá el Municipio durante el proceso de implementación del Plan de Desarrollo Comunal al integrar al proceso los intereses y aspiraciones de los habitantes y actores de la Comuna.

El principal desafío estratégico, entonces, es emprender un camino de ajuste institucional que conlleve a la formulación de una estructura organizativa acorde a los objetivos estratégicos emanados del PLADECO.

Como imagen objetivo en el ámbito institucional se aspira a:

***San Bernardo una comuna con una gestión moderna, eficaz,  
eficiente y participativa***

*Que promueve el desarrollo integral de su territorio.*

Para alcanzar esta imagen objetivo se han definido los siguientes objetivos:

El primer desafío se refiere a *profundizar la participación ciudadana en la gestión comunal*. En el contexto en que vivimos, la participación ciudadana ya no se limita a las elecciones. Hoy la sociedad civil está cada vez más empoderada, conoce sus derechos y deberes, y ha adquirido plena conciencia de que puede influir en las decisiones que sus representantes tomen.

En el ámbito local también se ha generado este fenómeno, que debe ser considerado como un factor detonante que permite que el gobierno comunal potencie su quehacer y labores gracias a los aportes y la colaboración de la comunidad. Dada esta razón, es que es importante que el municipio de San Bernardo profundice la participación ciudadana, con miras a mejorar la gestión del municipio lo que al mismo tiempo se traduzca en servicios y proyectos que ayudarán a mejorar la calidad de vida de todos y todas en la comunidad.

El segundo tema que se plantea es *potenciar la coordinación intersectorial al interior del municipio*. A raíz del análisis de los sueños recogidos en las jornadas de trabajo, este objetivo estratégico es de suma importancia, ya que se orienta al establecimiento de una coordinación de las diferentes oficinas y departamentos que conforman el municipio, pues se necesita una coherencia entre las diferentes actividades que cumple cada uno, y la visualización de cómo acciones de otros estamentos pueden potenciar o disminuir el impacto de algún servicio que presten por separado.

La coordinación es fundamental para la optimización del uso de recursos y tiempo, de esto depende que la gestión comunal obtenga mejores resultados.

Por último, una tercera cuestión tiene que ver con *Modernizar la gestión comunal, a través de un proceso de planificación estratégica*. Modernizar la gestión es un desafío para los municipios, y San Bernardo debe incorporarse a esta tendencia, la cual se enfoca básicamente hacia un mejoramiento de los procesos y procedimientos orientados a entregar un servicio de mejor calidad al usuario. Para esto es necesario que el municipio se embarque en la implementación del Plan Estratégico que entrega las directrices para la modernización, incorporando en ello los aportes de la comunidad para la mejora de la gestión municipal.

Estos desafíos pasan necesariamente por la implementación de un modelo de gestión de calidad al interior del municipio.

De la misma manera es necesario aprobar e implementar el Plan Estratégico Municipal para adecuar la planta, si esto fuera necesario, de acuerdo a los ámbitos de desarrollo necesarios de privilegiar para el período del Plan, así como redefinir los criterios de idoneidad del nuevo personal municipal requerido, con miras a resolver nuevas exigencias que pudieran detectarse en las capacidades de gestión, con el objeto de capacitar a los funcionarios actuales en dichas materias de gestión municipal o para perfeccionar los perfiles de los cargos a llenar con nuevas contrataciones.

Para ello resultará fundamental capacitar a los actores municipales para aprovechar las oportunidades de financiamiento que representan los distintos programas de traspaso de competencias y fondos desde el nivel central al local.

### **7.6.3 Propuesta de la Subsecretaría de Desarrollo Regional SUBDERE.**

Con objeto de sumar en información y como un marco referencial pertinente y actualizado es que se expone a continuación el resumen ejecutivo del “*Catálogo de Perfiles Ocupacionales para el Sector Público Municipal*” elaborado por la SUBDERE, ChileCalifica y GTZ<sup>64</sup> en abril del año 2008.

En abril del año 2008, la SUBDERE presentó un Catálogo de Competencias Laborales Municipales, producto de un estudio realizado en conjunto con la GTZ. Este documento fue elaborado en el Marco del Proyecto de Formación de Gobiernos Locales (FORMAGOL) y viene a satisfacer una demanda histórica de los municipios respecto de mayores claridades sobre los perfiles y competencias asociadas a cada uno de los cargos que son necesarios cubrir para llevar a cabo de manera eficiente la labor municipal.

En el marco de la implementación del PLADECO de la comuna de San Bernardo, parece sumamente relevante que este municipio incorpore estos antecedentes que se constituyen en un insumo fundamental en un proceso de reestructuración de la planta municipal que, sin duda, emanará del Estudio de Desarrollo Organizacional que el mismo PLADECO sugiere realizar al Municipio.

A continuación el resumen de dicho catálogo.

---

<sup>64</sup> La *Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*, GTZ, es una empresa de servicios de la cooperación para el desarrollo que actúa en todo el mundo. Por su forma de organización, es una empresa del sector privado, propiedad del Gobierno Federal Alemán, que trabaja en pro de un objetivo de desarrollo: mejorar de modo duradero las condiciones de vida de la población de los países en desarrollo y en proceso de reformas, y preservar las bases naturales de la existencia.

A continuación el resumen de dicho catálogo.

Perfil Ocupacional	Unidades de Competencia Laboral
<b>ÁREA DESARROLLO SOCIAL</b>	
1. Gestor(a) de Desarrollo Comunitario y Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar las necesidades de la comuna.</li> <li>• Administrar programas sociales.</li> <li>• Gestionar acciones de prevención de vulnerabilidad social.</li> <li>• Gestionar internamente el área social.</li> <li>• Promover la vinculación del área con organismos y la comunidad.</li> <li>• Diseñar programas sociales municipales.</li> <li>• Gestionar equipo de trabajo de la Unidad.</li> <li>• Realizar acciones orientadas a la facilitación intercultural.</li> <li>• Administrar el presupuesto anual de la Unidad.</li> </ul>
2. Encargado(a) del Desarrollo de las Organizaciones comunitarias y Sociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar acciones de asistencia social y de ayuda paliativa.</li> <li>• Asesorar técnicamente la constitución y funcionamiento de organizaciones sociales y comunitarias.</li> <li>• Asesorar en la gestión de acceso a beneficios y proyectos a organizaciones comunitarias.</li> <li>• Asesorar a las organizaciones comunitarias en la ejecución de proyectos.</li> <li>• Coordinar acciones de Prevención de la vulnerabilidad social a través de actividades culturales, recreativas y deportivas, entre otras, y con otras unidades de Desarrollo Comunitario y Social.</li> </ul>
3. Encargado(a) de Desarrollo Social de Vivienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar las necesidades e intereses habitacionales de los habitantes de la comuna.</li> <li>• Asesorar en la postulación, tramitación y obtención de subsidios habitacionales de las personas naturales y comités de viviendas.</li> <li>• Colaborar en la gestión de construcción de las viviendas.</li> <li>• Realizar actividades administrativas de la Unidad.</li> <li>• Evaluar la gestión de la Unidad.</li> </ul>
4. Encargado(a) de Seguridad Ciudadana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar las necesidades de la comuna, en materias de Seguridad ciudadana.</li> <li>• Participar en comisiones de seguridad ciudadana.</li> <li>• Constituir y participar en el Concejo Comunal de Seguridad Ciudadana.</li> <li>• Elaborar, ejecutar y supervisar el Plan Comunal de Seguridad Ciudadana.</li> <li>• Participar en acciones de coordinación interna y externa al municipio.</li> <li>• Realizar actividades administrativas de la Unidad.</li> <li>• Evaluar Gestión de la Unidad.</li> </ul>
5. Coordinador(a) de Desarrollo Social Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar las necesidades culturales de la comuna.</li> <li>• Promover la participación de organismos públicos e instituciones de la comunidad y de otras comunas.</li> <li>• Elaborar el Plan de Actividades Culturales.</li> <li>• Ejecutar y controlar los programas culturales.</li> <li>• Administrar el presupuesto anual de cultura.</li> <li>• Realizar actividades administrativas de la Unidad.</li> <li>• Participar en acciones de coordinación interna y externa al municipio.</li> <li>• Gestionar la participación social en la formulación de proyectos culturales.</li> <li>• Gestionar los aspectos técnicos y administrativos de la formulación de proyectos.</li> <li>• Evaluar la gestión de la Unidad.</li> </ul>
6. Encargado(a) de Desarrollo Social de Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representar los intereses de la comuna y el municipio en materias medio ambientales, ante la institucionalidad pública y privada.</li> <li>• Gestionar los aspectos técnicos y administrativos de la formulación y ejecución de proyectos o programas.</li> <li>• Asesorar técnicamente a distintas unidades municipales.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar elementos técnicos para realizar gestión medio ambiental en la comuna.</li> <li>• Coordinar y ejecutar programas municipales de manejo medio ambiental y sanitario.</li> </ul>
<b>ÁREA DESARROLLO TERRITORIAL</b>	
7. Gestor(a) Territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en la gestión interna del Municipio.</li> <li>• Diagnosticar las necesidades de la Comuna.</li> <li>• Articular y manejar redes en la Comuna.</li> <li>• Actualizar el Plan Regulador Comunal.</li> <li>• Participar en la actualización del Plan de Desarrollo Comunal y otros instrumentos de planificación territorial.</li> <li>• Gestionar los aspectos técnicos y administrativos de la formulación de proyectos de desarrollo territorial de la comuna.</li> <li>• Gestionar y dirigir equipos de trabajo de la Unidad.</li> <li>• Administrar el presupuesto anual de la Unidad.</li> </ul>
8. Encargado(a) Territorial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnosticar las necesidades de la comuna.</li> <li>• Articular y manejar redes en la comuna.</li> <li>• Participar en acciones de coordinación interna.</li> <li>• Ejecutar las acciones definidas para dar cumplimiento a la actualización de los instrumentos de planificación comunal.</li> <li>• Gestionar la participación social y los aspectos técnicos y administrativos de la formulación de proyectos.</li> </ul>
9. Agente de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar cartera de proyectos de la Municipalidad.</li> <li>• Gestionar la cartera de proyectos al interior del Municipio y la participación de los actores clave.</li> <li>• Gestionar los aspectos técnicos y administrativos de la formulación de proyectos.</li> </ul>
10. Inspector(a) de Obras	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar información sobre la normativa de construcción que requiera la comunidad.</li> <li>• Supervisar el cumplimiento de la normativa vigente en la ejecución de Obras, construcciones particulares y Municipales.</li> <li>• Coordinar acciones propias de Obras con entidades internas y externas del Municipio.</li> </ul>
<b>ÁREA DESARROLLO ECONOMICO</b>	
11. Gestor(a) del Desarrollo Económico Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el área de desarrollo económico local al interior del municipio.</li> <li>• Diagnosticar las potencialidades y oportunidades de desarrollo económico de la comuna.</li> <li>• Articular y manejar redes en la comuna y territorio.</li> <li>• Gestionar estrategia de desarrollo económico local.</li> <li>• Asesorar el desarrollo de emprendimientos en la comuna.</li> <li>• Gestionar proyectos de desarrollo económico local.</li> <li>• Gestionar y dirigir el equipo de trabajo de la unidad de desarrollo económico local de la comuna.</li> <li>• Administrar el presupuesto anual de la Unidad.</li> </ul>
12. Encargado(a) de Desarrollo Económico Local de Turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar información relevante para el desarrollo económico de la comuna.</li> <li>• Articular y manejar redes en la comuna.</li> <li>• Participar en acciones de coordinación interna.</li> <li>• Gestionar la participación social y los aspectos técnicos y administrativos de la formulación de proyectos.</li> <li>• Administrar el presupuesto anual del área de turismo.</li> <li>• Gestionar el desarrollo turístico comunal.</li> </ul>
13. Encargado(a) de Desarrollo Económico Local de Pesca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar información relevante para el desarrollo económico de la comuna.</li> <li>• Articular y manejar redes en la comuna.</li> <li>• Participar en acciones de coordinación interna.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar la participación social y los aspectos técnicos y administrativos de la formulación de proyectos.</li> <li>• Administrar el presupuesto anual del área pesca artesanal.</li> <li>• Apoyar la gestión de las organizaciones de pescadores(as) artesanales.</li> </ul>
14. Encargado(a) de Desarrollo Económico Local Agropecuario	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar información relevante para el desarrollo económico de la comuna.</li> <li>• Articular y manejar redes en la comuna.</li> <li>• Participar en acciones de coordinación interna.</li> <li>• Gestionar la participación de los(as) agricultores(as) y los aspectos técnicos y administrativos de la formulación de proyectos.</li> <li>• Administrar el presupuesto anual del área agropecuaria.</li> <li>• Apoyar la gestión de las organizaciones de agricultores(as).</li> </ul>
<b>ÁREA GESTIÓN INTERNA</b>	
15. Secretario Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actuar como Ministro de Fe en las actuaciones municipales.</li> <li>• Actuar como Ministro de Fe en la constitución de organizaciones territoriales, funcionales, comunidades y asociaciones indígenas.</li> <li>• Actuar como Ministro de Fe en el finiquito de funcionarios(as) municipales, trabajadores del sector privado y en sumarios administrativos del municipio.</li> <li>• Actuar como Secretario del Concejo Municipal.</li> <li>• Dirigir la Oficina de Partes y Reclamos.</li> <li>• Evaluar la gestión de su Unidad.</li> </ul>
16. Gestor(a) de Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programar y supervisar los procedimientos de control de las unidades y departamentos municipales.</li> <li>• Programar y supervisar las auditorías internas a los departamentos municipales.</li> <li>• Supervisar otras labores de competencia de la Unidad de Control.</li> <li>• Administrar el presupuesto de la Unidad.</li> <li>• Evaluar la gestión de la Unidad.</li> </ul>
17. Encargado(a) de Control Municipal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiscalizar la gestión administrativa de los departamentos y unidades de la Municipalidad.</li> <li>• Realizar auditorías internas a los departamentos municipales.</li> <li>• Realizar otras labores de competencia de la Unidad de Control.</li> </ul>
18. Encargado Gestor(a) de Tránsito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar el proceso de otorgamiento de Licencias de Conducir y de Permisos de Circulación.</li> <li>• Coordinar la mantención de la señalización y el cumplimiento de las ordenanzas municipales en materia de tránsito.</li> <li>• Supervisar el proceso de permanencia de vehículos en custodia municipal.</li> <li>• Administrar el presupuesto de la Unidad.</li> <li>• Gestionar el equipo de trabajo de la Unidad.</li> <li>• Evaluar la gestión de la Unidad.</li> </ul>
19. Encargado(a) de Tránsito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar el proceso de tramitación y otorgamiento de Licencias de conducir.</li> <li>• Ejecutar el proceso de tramitación y otorgamiento de Permisos de circulación.</li> <li>• Realizar actividades administrativas de la Unidad.</li> </ul>
20. Inspector(a) de Tránsito	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiscalizar el cumplimiento de la normativa del Tránsito.</li> <li>• Realizar actividades administrativas de la Unidad.</li> </ul>
21. Gestor(a) de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tramitar los procesos de ingreso del personal de planta, contrata y honorarios al Municipio.</li> <li>• Administrar obligaciones referidas a la jornada laboral y previsional de los funcionarios(as).</li> <li>• Gestionar servicios y beneficios de los funcionarios(as) municipales.</li> <li>• Gestionar la aplicación del proceso de calificaciones de los funcionarios(as).</li> <li>• Gestionar la capacitación de los funcionarios(as).</li> <li>• Articular acciones complementarias a la gestión de recursos humanos.</li> <li>• Gestionar equipo de trabajo de la Unidad.</li> </ul>
22. Encargado(a) de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el proceso administrativo en la adquisición de bienes y servicios.</li> </ul>

Licitaciones, Compras y Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y analizar la estrategia de compras.</li> <li>• Realizar los procesos de adquisición de bienes y servicios.</li> </ul>
23. Encargado(a) de Prevención de Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificar programa de trabajo en prevención de riesgos.</li> <li>• Elaborar la normativa interna de fiscalización y regulación de las medidas de Higiene y Seguridad en el Municipio.</li> <li>• Coordinar la instrucción, capacitación y programas asociados a la prevención de riesgos.</li> <li>• Controlar el cumplimiento de normativas de Higienes y Seguridad al interior del Municipio.</li> <li>• Difundir información sobre prevención de riesgos a los funcionarios(as).</li> </ul>
24. Encargado(a) de Informaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atender al usuario(a) de acuerdo a la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.</li> <li>• Tramitar el proceso de recepción e ingreso de documentación interna y externa.</li> </ul>
<b>ÁREA GESTIÓN FINANCIERA</b>	
25. Gestor(a) de Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesorar en la elaboración del proyecto presupuestario de la Municipalidad.</li> <li>• Supervisar la implementación del Presupuesto Anual.</li> <li>• Gestionar equipo de trabajo de la Unidad.</li> <li>• Supervisar las unidades de Contabilidad, Adquisiciones, Tesorería y, Rentas y Patentes.</li> </ul>
26. Encargado(a) de Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar contabilidad gubernamental y presupuestaria.</li> <li>• Preparar reportes de contabilidad gubernamental y presupuestaria.</li> <li>• Evaluar la gestión de la Unidad.</li> </ul>
27. Encargado(a) de Presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el Presupuesto Anual de la Municipalidad.</li> <li>• Gestionar la ejecución del Presupuesto Anual.</li> <li>• Participar administrativamente en los aportes y subvenciones a las organizaciones comunitarias.</li> </ul>
28. Tesorero(a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar los ingresos municipales.</li> <li>• Administrar los egresos municipales.</li> <li>• Administrar cuentas corrientes bancarias.</li> <li>• Atención de usuario(a).</li> <li>• Supervisar las actividades de los funcionarios(as) a cargo de su Unidad.</li> <li>• Evaluar la gestión de la Unidad.</li> </ul>
29. Cajero(a)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recaudar los ingresos propios y externos de la Municipalidad.</li> <li>• Atención de usuario(a).</li> </ul>
30. Encargado(a) de Rentas y Patentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar y mantener Rentas Municipales.</li> <li>• Administrar Patentes Municipales.</li> <li>• Gestionar el proceso de fiscalización en coordinación con otras unidades y organismos relacionados.</li> <li>• Gestionar la proyección de cobros municipales.</li> </ul>
31. Inspector(a) de Rentas y Patentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectuar labores de inspección y control de la industria y comercio establecido en la Comuna.</li> <li>• Fiscalizar el cumplimiento de la Ley de Alcoholes.</li> </ul>