

ACTUALIZACIÓN PLAN DE DESARROLLO COMUNAL 2021

ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE SAN BERNARDO



DICIEMBRE 2021

TOMO II
IMAGEN OBJETIVO, PLAN DE ACCIÓN Y SISTEMA
DE EVALUACIÓN

INDICE GENERAL

Etapa I Caracterización y Diagnóstico Comunal.

PRESENTACIÓN.....	6
1.- IMAGEN OBJETIVO COMUNAL.....	9
1.1.- INTRODUCCIÓN.....	9
1.2.- PRECISIONES CONCEPTUALES.....	12
1.3.- PROPUESTA CENTRAL.....	14
1.4.- PROPUESTA DE IMAGEN OBJETIVO POR DIMENSIÓN.....	15
2.- DESARROLLO DE LA IMAGEN OBJETIVO.....	18
2.1.- SAN BERNARDO, UNA COMUNA QUE CONSTRUYE SU HISTORIA INTEGRANDO LA DIVERSIDAD.....	18
2.2.- SAN BERNARDO, UNA COMUNA ORDENADA QUE CONSERVA Y PROTEGE SU MEDIO AMBIENTE.....	21
2.3.- SAN BERNARDO, UNA COMUNA CON UNA GESTIÓN MODERNA, EFICAZ, EFICIENTE Y PARTICIPATIVA....	22
2.4.- SAN BERNARDO, UNA COMUNA QUE CONSOLIDA, ORDENA Y FORTALECE SU ACTIVIDAD COMERCIAL. .	23
3.- ASOCIACIÓN ESTRATÉGICA COMUNAL.....	27
3.1.- INTRODUCCIÓN.....	27
3.2.- SAN BERNARDO, UNA COMUNA QUE CONSTITUYE SU HISTORIA INTEGRANDO LA DIVERSIDAD.....	28
3.3.- SAN BERNARDO, UNA COMUNA ORDENADA QUE CONSERVA Y PROTEGE SU MEDIO AMBIENTE.....	30
3.4.- SAN BERNARDO, UNA COMUNA CON GESTIÓN MODERNA, EFICAZ, EFICIENTE Y PARTICIPATIVA.....	30
3.5.- SAN BERNARDO, UNA COMUNA QUE SE CONSOLIDA, ORDENA Y FORTALECE SU ACTIVIDAD COMERCIAL.	31
4.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	34
4.1.- CALIDAD DE VIDA.....	34
4.1.1.- Integrar la diversidad presente en San Bernardo.....	35
4.1.2.- Mejorar la Calidad e Infraestructura en Educación y Salud.....	35
4.1.3.- Mejorar y Ampliar los Espacios Públicos y Áreas Verdes de la Comuna.....	36
4.1.4.- Asegurar la Provisión y Calidad de los Servicios que el Municipio Entrega a la Ciudadanía.	36
4.1.5.- Asegurar la Provisión y Calidad de los Servicios que el Municipio Entrega a la Ciudadanía.	36
4.2.- MEDIO AMBIENTE Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL.....	37
4.2.1.- Planificar Íntegramente el Desarrollo Territorial Futuro de San Bernardo.....	37
4.2.2.- Incentivar la Conservación y Protección del Medio Ambiente en la Comuna.....	37
4.3.- ÁMBITO INSTITUCIONAL.....	38
4.3.1.- Profundizar la Participación Ciudadana en la Comuna.....	38
4.3.2.- Potenciar la Coordinación Intersectorial al Interior del Municipio.....	38
4.3.3.- Modernizar la Gestión Comunal a través de un Proceso de Planificación Estratégica.	39
4.4.- BASE PRODUCTIVA.....	39
4.4.1.- Potenciar el Desarrollo del Microemprendimiento y acompañamiento Local.....	39
4.4.2.- Desarrollar un Sistema de Capacitación Continua para los Sambernardinos.....	40
5.- POLÍTICAS COMUNALES, LINEAMIENTOS Y NORMAS.....	42
5.1.- CALIDAD DE VIDA, ANTE TODO.....	42
5.2.- UNA MUNICIPALIDAD EN TERRENO CON UNA GESTIÓN DESCENTRALIZADA, PARTICIPATIVA E INCLUSIVA.....	42
5.3.- PARTICIPACIÓN CIUDADANA.....	43
5.4.- MEJORA CONTINUA EN GESTIÓN MUNICIPAL.....	44

5.5.- AUMENTO EN LA INVERSIÓN CENTRAL EN LA MUNICIPALIDAD.	44
5.6.- DESARROLLO SUSTENTABLE.	45
6.- PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS.	47
6.1.- INTRODUCCIÓN.....	47
6.2.- CONCEPTOS Y DEFINICIONES BÁSICAS.	47
6.3.- CRITERIOS DE PRESENTACIÓN PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS.	48
6.4.- ESTRUCTURA ECONÓMICA DE LA COMUNA DE SAN BERNARDO	65
7.- SISTEMA DE EVALUACIÓN, GESTIÓN Y ACTUALIZACIÓN.....	67
7.1.- INTRODUCCIÓN.....	67
7.2.- DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE OBJETIVOS.....	69
7.2.1- Definición de responsabilidades específicas vinculadas a las tareas de evaluación, gestión y actualización del PLADECO.....	72
7.2.1.1.- Comité Técnico Administrativo.	72
7.2.1.2.- Administrador Municipal.....	77
7.2.1.3.- Consejo Comunal de la Sociedad Civil.....	81
7.2.1.3.1.- Sobre las Competencias del Consejo Municipal.	82
7.2.1.3.2.- El rol de fiscalizador del Consejo Comunal de la Sociedad Civil.	83
7.2.1.4.- Conclusión.	90
7.3.- DEFINICIÓN DE UN CRONOGRAMA DE OPERACIÓN 2011-2020.	92
7.4.- DEFINICIÓN DE INDICADORES DE EVALUACIÓN PARA EL CUMPLIMIENTO DE METAS.....	94
7.5.- DEFINICIÓN DE CORRESPONSABILIDADES INSTITUCIONALES.	96
7.6.- ESTUDIO Y PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MUNICIPAL.	96
7.6.1- Funciones y Atribuciones Municipales de acuerdo con la Ley 18.695.....	97
7.6.2- Actual Estructura Organizacional de la I. Municipalidad de San Bernardo.	104
7.6.3.- Planta Administrativa San Bernardo.....	107
7.6.4.- Presupuesto Municipal.....	109
7.7.- MODELO DE ANÁLISIS	111
7.8.- PRINCIPIOS DEL MODELO DE ANÁLISIS.....	114
7.8.1.- Autonomía.....	114
7.8.2.- Equidad entre los Municipios.	115
7.8.3.- Eficiencia y Eficacia.	115
7.8.4.- Liderazgo y Compromiso.	115
7.8.5.- Transparencia, Probidad y Participación.	115
7.8.6.- Gestión Orientada a la Satisfacción de Usuarios y Usuarias.	115
7.8.7.- Apreciación de las Personas como Factor Estratégico.	116
7.9.- DESARROLLO DE LOS CONTENIDOS DEL MODELO.....	116
7.9.1.- Liderazgo y Planificación Estratégica.	116
7.9.2.- Compromiso y Desarrollo de las Personas.....	117
7.9.3.- Recursos Financieros y Materiales.....	118
7.9.4.- Relación con Usuarios y Usuarias.	118
7.9.5.- Prestación de Servicios Municipales.	119
7.9.6.- Información y Análisis.	119
7.9.7.- Resultados de la Gestión Municipal y Calidad de los Servicios Municipales.	120
8.- BIBLIOGRAFÍA.	121

INDICE TABLAS

Tabla 1. Acciones Realizadas para el Cumplimiento del PLADECO”, con vigencia 2011 a 2020.....	50
Tabla 2. Fondos Municipales para Proyectos Infraestructura comunal al 2021.	51
Tabla 3. Fondos Municipales – Diseños y Estudios 2021.....	53
Tabla 4. Fondos Externos al 2021. Proyectos Fondo de Desarrollo Regional.	55
Tabla 5. Fondos Externos al 2021. Proyectos de Fondos Sectoriales.....	59
Tabla 6. Fondos Externos al 2021. Proyectos Subsecretaria de Desarrollo Regional (SUBDERE).....	61
Tabla 7: Planes, Programas y Proyectos de Ejecución 2021. Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO).	64
Tabla 8: Las principales funciones del Comité Técnico de Administración serán:	76
Tabla 9: Objetivos y Responsabilidades del Cargo	80
Tabla 10: principales funciones del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil.....	87
Tabla 11: Sistema de Control Interno.....	92
Tabla 12: Sistema de Control Externo.....	93
Tabla 13: Sistema de Control Interno/ Comité Técnico de Administración	95
Tabla 14: Las Funciones y Atribuciones de las Municipalidades.	98
Tabla 15. Número de funcionarios en la Municipalidad de San Bernardo en el mes de Octubre en los años 2019, 2020 y 2021.	107
Tabla 16. Funcionarios de Planta de la I. Municipalidad de San Bernardo a Octubre 2021.	108
Tabla 17. Funcionarios a Contrata de la I. Municipalidad de San Bernardo a Octubre 2021.	108
Tabla 18: Presupuesto de la Municipalidad de San Bernardo en el período 2019-2021.....	110

INDICE FIGURAS

Figura 1: Ciclo de Control de Gestión.	69
Figura 2: Organigrama Municipal	105

ACTUALIZACIÓN
PLAN DE DESARROLLO COMUNAL DE SAN BERNARDO 2021
CARACTERIZACIÓN Y DIAGNÓSTICO COMUNAL.

PRESENTACIÓN.

Este segundo tomo contiene las tres etapas restantes del Estudio de Actualización del Plan de Desarrollo Comunal de la comuna de San Bernardo elaboradas el año 2011 y actualizadas en función de los objetivos propuestos por el municipio respecto de algunos de sus tópicos, como paso previo para el desarrollo de un nuevo PLADECO. En cada una de estas etapas, y una vez realizado la actualización de la caracterización comunal (tomo 1) se agrega, modifica y/o actualiza información relevante que da cuenta del desarrollo y evolución evidenciadas en los últimos años.

En primer lugar, se presenta la definición de Imagen Objetivo Comunal, elaborada mediante un proceso participativo comunitario para la actualización de PLADECO en 2011, y cuyas cuatro imágenes objetivos (calidad de vida, base productiva, reforma institucional, y ordenamiento territorial y medio ambiente), fueron motivo de análisis y reflexión durante este estudio.

Es así como, mediante talleres semi participativos desarrollados a grupos objetivos establecidos por el municipio, representativos de la comunidad Sambernardina, se refrescó la mirada que los habitantes tienen de su comuna, complementando de esta manera las imágenes que guían los objetivos propuestos.

Posteriormente, se realizó una revisión de las orientaciones generales y propósitos estratégicos delineados en el PLADECO, integrando las expectativas y percepciones de la comunidad local actual y vinculándolas con las políticas y normas comunales donde se enmarcan los planes, programas y proyectos.

Una vez consensuadas las visiones (imágenes objetivos) y enmarcadas las directrices (orientaciones y propósitos estratégicos) se desarrolló la actualización de los planes, programas y proyectos principales de la comuna que representa, por tanto, los mandatos de ejecución para el ámbito público de la gestión municipal y las orientaciones o incentivos para las acciones privadas.

Finalmente, se realizó una revisión del diseño y características generales del sistema de gestión, seguimiento y actualización de las acciones contempladas para la ejecución del antiguo PLADECO, de modo asegurar la realización de lo comprometido, su evaluación, continuidad y asegurar su vigencia y flexibilidad

CAPÍTULO 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 Planificación¹, 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 los talleres participativos, y termina con la definición consensuada de la imagen objetivo y el perfil comunal. Considerando lo anterior, el proceso de revisión y actualización del PLADECO, permitió incorporar nuevas expectativas y percepciones de actores relevantes 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.

En este marco, durante el proceso de revisión y actualización, estas expectativas y percepciones fueron contrastadas con los aspectos demográficos, socioeconómicos, socioculturales e históricos de la comuna y de las distintas zonas –urbana y rural-, que la componen, con el objeto de incorporar aquellas que a la luz de los antecedentes recogidos en la caracterización base comunal, sean coherentes con la realidad actual de la comuna y viables en términos de su implementación para ser incorporadas en el nuevo PLADECO.

En base a las *imágenes objetivos* referidas en el antiguo PLADECO y de acuerdo con los resultados obtenidos en los talleres participativos realizados, se debe establecer una **asociación estratégica** que facilite y conduzca los esfuerzos para el logro de cada *imagen objetivo* comunal integrando en esto lo que la comunidad espera de la Ilustre Municipalidad de San Bernardo y, al mismo tiempo, lo que la Municipalidad espera de la comunidad

¹ Apuntes Metodológicos (Planes de Desarrollo Comunal), MIDEPLAN, 1995

Sambernardina.

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 arribara los mismos.

Los **objetivos estratégicos**, por su parte, son un conjunto de ideas y propósitos que expresan de manera global, cómo se pretende alcanzar en la comuna la situación deseada a largo plazo.

A su vez, 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, programas y proyectos 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 los talleres participativos 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* definidas, trazando las directrices futuras 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, las coyunturas imponderables 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 que cohesionan las etapas siguientes, las normas o políticas, los planes, programas y proyectos.

En esta etapa entonces, se presentan también desde la perspectiva de actualización solicitada por el municipio, 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 entorno, con sus barrios y villas 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. Así mismo, integramos el “acceso de calidad” a los servicios básicos en 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. Implementando el acompañamiento y apoyo al comercio local con una mirada territorial.
- 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. La búsqueda del equilibrio social y territorial sus dinámicas y flujos desplegadas en la ciudad.
- Los criterios y prioridades en materia de reforma institucional municipal y de organizaciones sociales (liderazgo, planificación, provisión de servicios, relación con usuarios, entre otros), para lograr una más activa y eficiente gestión comunal acompañada de una mayor y más democrática participación ciudadana. La gestión municipal, modernización de San Bernardo, expresada en la comuna.

Por último, abordamos 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 objetivos* 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 permiten o no el cumplimiento de los primeros.

De esta manera y a partir de las definiciones anteriores, y siguiendo con el proceso de actualización, se revisó la definición de Imagen Objetivo, y los Objetivos Estratégicos con el objeto de constituir un paso apropiado para poder aterrizar en los planes, programas y proyectos emblemáticos y convierten 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 por la organización en sus planes que 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 PLADECO antiguo y planteando la situación deseada a la que se pretende llegar luego de la implementación de los planes, programas y proyectos que de estas imágenes objetivos emanen.

Como se dijo anteriormente y de acuerdo con la metodología sugerida por el Ministerio de Planificación (MIDEPLAN), la formulación de la imagen objetivo se agrupó en áreas temáticas que permiten ordenar en las etapas siguientes, los objetivos estratégicos, los planes, programas y proyectos municipales y que en el Plan de Desarrollo Comunal antiguo se presentan 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, abordaremos las áreas de trabajo y la prioridad que ellos tienen para la comunidad en el siguiente orden:

- 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 Central.

Tal como cada una de las imágenes objetivos aglutinan y cohesionan en temáticas los sueños y anhelos de la comunidad, en la misma lógica, la co-construcción de un propósito o idea abstracta, que sintetice las temáticas contenidas en cada una de las imágenes objetivos, resulta una forma representativa capaz de fidelizar a los distintos actores locales con el logro de lo planificado para la comuna. Por ello, a continuación, presentamos la frase emblema de la municipalidad como propuesta central de la comuna, que en el actual tránsito del PLADECO antiguo al proceso de elaboración de uno nuevo, acoge de manera más consistente las temáticas y anhelos de la comunidad.

“San Bernardo, se transforma con su gente”

1.4.- Propuesta de Imagen Objetivo por Dimensión.

A continuación, abordamos las imágenes objetivo que fueron consensuadas para el PLADECO antiguo y que, como parte del proceso de actualización solicitado por la municipalidad, se trabajaron en los talleres participativos realizados.

Si bien el trabajo arrojó hallazgos y temáticas nuevas, todas ellas de gran importancia para la comunidad y que se espera sean parte de la construcción del nuevo PLADECO, son presentadas como complemento de las ya identificadas para el PLADECO antiguo.

Calidad de Vida.

San Bernardo, una comuna que construye su historia integrando la diversidad

Con más y mejores servicios, con accesos de calidad 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 mediante el diálogo y la integración de identidades y la generación de redes sociales.

Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente.

San Bernardo, una comuna ordenada

Que conserva y protege su medio ambiente.

Con equilibrio social y territorial.

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. Con una gestión comunal donde la ciudadanía participa.

Con planificación y coordinación dentro del municipio y entre los sectores de la comuna

Base Productiva.

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

Con más y mejor empleo.

Potenciando la capacitación continua de los Sambilanos

Con apoyo a los microemprendimientos locales.

Fiscalizando el correcto funcionamiento de la actividad comercial.

CAPÍTULO 2

DESARROLLO DE LA IMAGEN OBJETIVO

2.- DESARROLLO DE LA IMAGEN OBJETIVO.

El capítulo que sigue hace referencia a la generación de las imágenes objetivo para el PLADECO antiguo y los fundamentos sobre las cuales se sostienen. Si bien no es objetivo de actualización en el presente proceso, abordamos cada uno de ellos complementando y actualizando datos (contenidos en el Tomo 1) para refrescar el contenido. Para efectos metodológicos del presente estudio entonces, las fundamentaciones que se exponen y que provienen del PLADECO antiguo fueron complementadas con aportes que los actores locales hicieron durante los talleres participativos.

2.1.- San Bernardo, una comuna que construye su historia integrando la diversidad.

Ubicada en el sector sur de la Región Metropolitana de Santiago, San Bernardo es ciudad capital de la provincia del Maipo y comuna. Con una población que supera 301.3002 habitantes, se consolida como una de las comunas más grande del país, 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. No obstante, en los últimos años el nuevo acceso Sur a Santiago permitió mejorar tiempos de desplazamiento y ser una vía alternativa de acceso a la comuna por calle Eyzaguirre³. 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. En este sentido, el eje General Velásquez permite transporte de carga pesada y buses interprovinciales.

La comuna está constituida por una serie de asentamientos; éstos se definen como el lugar donde se establece la comunidad. Para la elaboración del PLADECO 2011 y en consideración a la extensión territorial de San Bernardo, se dividió la comuna en doce

² Datos obtenidos de la Actualización TOMO I, PLADECO 2021.

³ Idem.

zonas⁴ que dan a conocer la riqueza y diversidad paisajística que posee la comuna, la que cuenta con sectores rurales que conviven con la población urbana. Esta condición nos ayuda a entender la complejidad que presenta el territorio, tanto en su extensión como en su composición socio económica, siendo un desafío para la actualización y futuro 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 sambernardininos, 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 son más visibles las manifestaciones locales de problemas estructurales, que el municipio debe abordar.

Es destacable el énfasis que los vecinos continúan otorgando al mejoramiento de los servicios que el municipio entrega para mejorar su calidad de vida. A lo cual se suma una nueva demanda con el mismo énfasis, se trata de la calidad del acceso a estos servicios.

El acceso a la educación está cubierto por los 41 establecimientos educacionales municipales que, 5 de ellos establecimientos rurales y 36 urbanos, los que administra la Corporación Municipal de Educación y Salud⁵, sin embargo, sus 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 datos que están en el Tomo I del presente estudio.

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

4 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

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

5 Datos obtenidos del sitio institucional de la Municipalidad de San Bernardo.

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 sambernardinios 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 rural⁶ 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.

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 Bernardo⁷.

Los vecinos establecen que el Hospital El Pino debe mejorar, en primer lugar, la actual cobertura⁸ 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 sambernardinios.

En relación con la gestión de los recursos humanos disponibles en la comuna de San Bernardo, nos encontramos con un leve pero sostenido aumento de la dotación de personal

⁶ Datos obtenidos de la información expuesta en el sitio del municipio
<http://www.sanbernardo.cl/contenidos/copr.educacion.salud/corporacion.establecimientos.otros.html>

⁷ Mas detalles sobre el Hospital parroquial de San Bernardo disponible en su página.

<http://www.hpsb.cl/hpsb/organizacion/administracion.html>

⁸ Cartera de servicios disponibles en CRS El Pino <http://www.hospitalelpino.cl/cartera.htm>

en los últimos años. En la siguiente tabla se puede apreciar el aumento de jornadas de profesionales por cada 100 inscritos validados entre el año 2019.

El principal factor del éxito en la entrega de servicios de salud a la comunidad es contar con personal calificado y con la dotación adecuada.

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 al 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 continúan con aspiración legítimas a su parecer por mejorar y ampliar los espacios públicos y áreas verdes existentes en la comuna, con el objeto de poder convivir en 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 mayor atención en recuperar espacios públicos que hoy se han transformado en microbasurales o en reductos controlados por microtraficantes.

De acuerdo con los datos recabados obtenidos durante los talleres participativos, la seguridad se ha convertido en un tema relevante para la comunidad y es considerada uno de los dolores transversales en la comuna, por lo que debe ser incorporado como temática durante el proceso de elaboración del nuevo PLADECO.

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

La comunidad de San Bernardo espera que la comuna se ordene territorialmente, que sea capaz de propiciar un desarrollo urbano planificado y coordinado que se adelante a los problemas que produce el crecimiento de la comuna y su población. 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.

Dentro de los aspectos que requieren atención se encuentra 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 de alto flujo y en épocas festivas. En este mismo ámbito es de vital importancia continuar con el mejoramiento vial que permita la reparación y pavimentación de calles y veredas que se encuentran en mal estado y que se transforman en molestias y peligro para los conductores y peatones de la comuna.

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 sambernardinios.

En el proceso de actualización en desarrollo, surge con fuerza la necesidad de buscar equilibrio social y territorial, expresado como la planificación del territorio y su ordenamiento con las mismas oportunidades y accesos para toda la comunidad en la medida de la factibilidad de este anhelo. Un ejemplo de ello es la consolidación de áreas verdes y espacios públicos en toda la comuna, aspecto a considerar en el proceso que se inicia.

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

La función que desarrolla el municipio en esta imagen objetivo es muy relevante, al liderar 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 consolide 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 sambernardininos.

Para cumplir las expectativas, es fundamental que el municipio en primer lugar recoja las demandas que nacen del trabajo en el territorio fomentado por la gestión actual, 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 nororiente 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, con una buena planificación y coordinación dentro del municipio y entre los sectores de la comuna donde promueve el trabajo local. Debe por tanto ser uno de los ámbitos a desarrollar en la elaboración del nuevo PLADECO.

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

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.

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 territorio⁹. 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 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.

⁹ 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

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.

Como parte del proceso en curso de actualización del antiguo PLADECO, abordamos la revisión de la asociación estratégica planteada para el PLADECO antiguo, procurando visualizar como fue estructurada y los elementos que la componen. Todo ello con objeto de indagar la consistencia y coherencia de lo planteado y el estado actual de desarrollo del PLADECO sin vigencia. Lo que sigue es la descripción elaborada en su momento para el proceso de 2011.

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 posee, para cada una de las imágenes objetivos, desarrolladas anteriormente.

3.2.- San Bernardo, una comuna que constituye 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, una 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 gestión moderna, eficaz, eficiente y participativa.

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.

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. Además, 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 se 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 generar las condiciones para que las actividades comerciales sean desarrolladas dentro de los marcos que la legislación exige y con mayores estándares.

El municipio debe encabezar 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. En este sentido, el acompañamiento a las PYMES con la mirada puesta en el desarrollo local se levanta como anhelo entre los habitantes de la comuna.

La comunidad, por su parte, continúa con sus demandas de capacitación y participación en las instancias formativas que se le propongan, no obstante, aparece con fuerza la idea de fortalecer la industria ubicada en el territorio para consolidar San Bernardo como uno de los Parques industriales más grandes de la región.

CAPÍTULO 4

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y PERFIL COMUNAL

4.- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

En el presente capítulo se hizo una revisión de los objetivos estratégicos que guiaron el PLADECO antiguo. Si bien no es objetivo del proceso de actualización en desarrollo, la información ha sido complementada con las temáticas instaladas por la comunidad en los talleres participativos realizados y que permiten generar un primer apronte conceptual de las inconsistencias y vínculos con las propuestas en el antiguo PLADECO.

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 es la siguiente:

San Bernardo, una comuna que construye su historia integrando la diversidad

Con más y mejores servicios, con accesos de calidad 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 mediante el diálogo y la integración de identidades y la generación de redes sociales.

De esta manera, los objetivos estratégicos que fueron propuestos en el antiguo PLADECO, 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.

El objetivo apunta a mirar San Bernardo desde su amplia diversidad, tanto cultural, socioeconómica, generacional, barrial, entre muchas otras, existentes en la comunidad como un elemento fundamental desde el cual se trabaje para integrar a todos sus miembros, independiente de la situación particular de cada uno de ellos, y del lugar en donde habiten (zona rural, urbana, periférica o céntrica) y por supuesto desde donde provengan. La integración se debe materializar en políticas y programas que fomenten el desarrollo equitativo y equilibrado 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, elevando la calidad de vida de sus habitantes.

4.1.2.- Mejorar la Calidad e Infraestructura en Educación y Salud.

Se pretende mejorar la calidad e infraestructura de los establecimientos de la educación y salud municipal, influyendo directa y positivamente en la calidad de vida de los sambernardinos.

Mejorar la calidad en educación, es una demanda estructural a nivel país, con lo cual surge de la comunidad y se arraiga rápidamente en la comunidad local. que surge desde la comunidad. Entenderemos que, según la definición que hizo la OCDE¹⁰, 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 currículo 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. La flexibilidad y las tecnologías aparecen como aspectos a tomar en cuenta para el logro de este objetivo.

Al hablar de mejoramiento en la infraestructura, se busca renovar y optimizar el 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.

¹⁰ Calidad e innovación educativa en los centros, Dr. Pere Marquès Graells, 2002 (última revisión: 8/08/11)
<http://www.peremarques.net/calida2.htm>

Con relación a la salud y la mejora en su calidad, y tal como ha sido mencionado, tiene que fundamentalmente con situaciones puntuales como es la atención de usuarios y por supuesto, con aumentar la dotación de profesionales que cumplen labores en los servicios comunales de salud.

4.1.3.- Mejorar y Ampliar los Espacios Públicos y Áreas Verdes de la Comuna.

El mejoramiento de los espacios públicos ya existentes, aumentar estos espacios y las áreas verdes, y generar sinergia con el entorno es un objetivo que es relevado por la comunidad.

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 todos, por lo mismo la importancia de velar por sumejoramiento, mantención y su ampliación por parte del municipio y el resto de los actores locales.

4.1.4.- Asegurar la Provisión y Calidad de los Servicios que el Municipio Entrega a la Ciudadanía.

Se trata de una de las preocupación y funciones propias del municipio, proveer los 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.

4.1.5.- Asegurar la Provisión y Calidad de los Servicios que el Municipio Entrega a la Ciudadanía.

Es una de las preocupaciones mayores, y se encuentra ligado a los problemas más recurrentes de la sociedad. Por lo mismo se le considera una realidad transversal. Este objetivo estratégico se orienta al desarrollo y consolidación 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.

4.2.- Medio Ambiente y Ordenamiento Territorial.

En este ámbito, la imagen objetivo planteada es:

San Bernardo, una comuna ordenada

Que conserva y protege su medio ambiente.

Con equilibrio social y territorial.

Consolidando sus espacios públicos.

Para esta imagen objetivo se consideran los siguientes objetivos estratégicos para el PLADECO antiguo:

4.2.1.- Planificar Íntegramente el Desarrollo Territorial Futuro de San Bernardo.

La planificación integral del territorio comunal es considerada una tarea fundamental, y donde el municipio tiene un rol de actor principal. La orientación estratégica hacia el futuro de la comuna considera desafíos y oportunidades que deben desarrollar agentes, tanto por externos como internos de la comuna y que configurarán el San Bernardo al que aspira la comunidad. Ante lo cual, el municipio debe propender a salvaguardar el interés general y el bienestar de los habitantes de la comuna.

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 sambernardininos vivan en un medio ambiente limpio y sano.

4.3.- Ámbito Institucional.

En este ámbito, la imagen objetivo planteada para el PLADECO antiguo fue:

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

Que promueve el desarrollo integral de su territorio. Con una gestión comunal donde la ciudadanía participa.

Con planificación y coordinación dentro del municipio y entre los sectores de la comuna

Para esta imagen objetivo se consideran los siguientes objetivos estratégicos:

4.3.1.- Profundizar la Participación Ciudadana en la Comuna.

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.

4.3.2.- Potenciar la Coordinación Intersectorial al Interior del Municipio.

La directriz otorgada a través de este objetivo estratégico al municipio es una guía para su estructura orgánica promueva la 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.

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.

4.4.- Base Productiva.

La imagen objetivo para este ámbito se planteó de la siguiente manera para el antiguo PLADECO:

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

Con más y mejor empleo.

Potenciando la capacitación continua de los Sambernardinios

Con apoyo a los microemprendimientos locales.

Fiscalizando el correcto funcionamiento de la actividad comercial.

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

4.4.1.- Potenciar el Desarrollo del Microemprendimiento y acompañamiento 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 nuevosemprendedores, 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.

Dentro de esta gestión el municipio debe velar por realizar un acompañamiento y apoyar en todo momento las ideas que se impulsen y potencien de manera formal.

4.4.2.- 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 y capacidades 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.

CAPÍTULO 5

POLÍTICAS COMUNALES, LINEAMIENTOS Y

NORMAS

5.- POLÍTICAS COMUNALES, LINEAMIENTOS Y NORMAS.

Acorde con el proceso de actualización en desarrollo, dentro del cual el tópico de políticas comunales, lineamientos y normas no es objeto de actualización por parte de este equipo, dejamos la descripción del antiguo PLADECO para que sea revisada e incorporada como insumo en el proceso que se inicia de elaboración de un nuevo Plan.

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 proactivos 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 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 los 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 en la Inversión Central en la Municipalidad.

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.

En resumen, todos los lineamientos antes mencionados son una guía para gestión actual del municipio, que debe convocar y cohesionar a la comunidad tanto interna como externa con el foco puesto en una declaración fundacional, su visión:

“Velar por el desarrollo sustentable de la comuna de San Bernardo, logrando la recuperación de la identidad de una comuna con alto crecimiento poblacional cuyo valor cultural radica en haberse convertido en la Capital del Folklore de Chile; complementando esta característica con el progreso en las diversas áreas del quehacer comunal como el aumento de áreas verdes, fortalecimiento de las áreas sociales, fomento del deporte y cultura, así como el mejoramiento de la infraestructura”.

CAPÍTULO 6

PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS

6.- PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS.

6.1.- Introducción

Como parte del proceso de actualización del PLADECO antiguo, abordamos la revisión y actualización de la cartera de Planes, Programas y Proyectos actuales y para el periodo 2021.

Para efectos del trabajo en los talleres participativos desarrollados, así como de la comprensión y consistencia en el análisis de esta cartera, se mantiene la estructura conceptual propuesta para el PLADECO antiguo, que debe ser reformulada en el proceso que comienza de elaboración del nuevo. No obstante, la presentación de la cartera en cuanto a los criterios fue modificada, y abordada con la actualización de Planes, Programas y Proyectos que fueron facilitados por el municipio como parte de la información relevante a considerar en el proceso de actualización en curso.

El PLADECO antiguo propone de la siguiente manera el tránsito desde los planteamientos teóricos y las orientaciones generales ya descritas, hacia aquellas definiciones que dan cuerpo por una parte a los planes; a cada iniciativa que emana de dichos planes para ser promovidas en cada uno de los programas asociados; y también a los proyectos, que buscan concretar los anhelos y dar solución a los requerimientos de la comunidad.

Es por ello, y considerando las jornadas participativas en donde se visibiliza el fundamento y los contenidos que dan cuerpo a las imágenes objetivos (calidad de vida, ordenamiento territorial y medio ambiente, ámbito institucional y base productiva), que se desarrollan los caminos a seguir para el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados, enmarcados en las políticas y normas comunales determinadas por la comunidad de San Bernardo.

Su ejecución, por tanto, es el mandato 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.

Llevar los anhelos, inquietudes y requerimientos de la comunidad a acciones concretas que busquen alcanzar los desafíos que ellos plantean es una tarea compleja, y requiere de una

estructura inicial a la cual atenerse conceptualmente. Por ello, el Plan de Desarrollo Comunal distingue entre: Planes, Programas y Proyectos, por lo que presentaremos a continuación las definiciones básicas para la presente etapa:

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 estratégicos¹¹ 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.

6.3.- Criterios de presentación Planes, Programas y Proyectos.

Como se mencionó al comienzo del presente capítulo, la actualización de Plan de Desarrollo Comunal busca dar cuenta de aquellos Planes, Programas y Proyectos que han finalizado o se encuentran en ejecución (con estado de avance declarado) al 2020¹² y ofrecer una actualización con la información principal de que aquellos planes, programas y proyectos encomendados para el año en curso (2021).

Con el objeto de agilizar la lectura y facilitar su comprensión, se presentan en tablas resumen clasificados según los siguientes criterios:

- Aquellos Planes, Programas y Proyectos que surgen del proceso de elaboración del PLADECO 2011 y que al momento de la Cuenta Pública de 2020 fueron considerados como parte de las *“acciones realizadas para el cumplimiento del PLADECO”*, con vigencia 2011 a 2020.

¹¹ Manual de proyectos de desarrollo Local. Secretaría Ejecutiva Programa de Pre-inversión MIDEPLAN-BID.
¹² Cuenta Pública 2020.

- Los Planes, Programas y Proyectos que surgen de Fondos Municipales para Proyectos Infraestructura comunal al 2021. Junto a ellos, los que responden a Fondos Municipales para Proyectos de Diseño y Estudios al 2021.
- Los Planes, Programas y Proyectos desarrollados al alero de las postulaciones realizadas a Fondos Externos al 2021. Entre ellos se consideran los Proyectos Fondo de Desarrollo Regional; Proyectos de Fondos Sectoriales; y Proyectos financiados por la Subsecretaria de Desarrollo Regional (SUBDERE).
- Planes, Programas y Proyectos de ejecución 2021, de la Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO).

Tabla 1. Acciones Realizadas para el Cumplimiento del PLADECO”, con vigencia 2011 a 2020.

IMAGEN OBJETIVO	OBJETIVO ESTRATEGICO	PLAN	PROGRAMA	PROYECTO	AVANCE
I. Calidad de Vida	Integrar la Diversidad Presente en San Bernardo	San Bernardo Crece Con Todos	1. Programa de Gestión Integradora	1.1. Delegación Municipal Territorial	100%
				1.2. Conformación de Unidades Socio Territoriales	100%
			2. Programa de Protección Social de Integración Local	2.1 Conformación de Mesas Territoriales	100%
				2.2 Mesas Temáticas Cultura y Deporte	100%
			3. Programa de Desarrollo Integral de la Juventud	3.1 Plan de Visibilización y Fortalecimiento OMJ San Bernardo	50%
			4. Programa de Desarrollo Integral de Políticas de Infancia en San Bernardo	4.1 Diagnóstico Participativo de Infancia	80%
			5. Programa de Desarrollo Integral de Territorial Indígena en San Bernardo	5.1 Plan Desarrollo Territorial indígena	100%
6. Programa de Focalización de Intervención comunitaria PERRVIENE San Bernardo	6.1. Prevención Selectiva en la Escuela	70%			
II. Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente	Planificar Integralmente el Desarrollo Territorial Futuro de San Bernardo	Por una Comuna Ordenada	1. Programa de Ordenamiento Territorial	1.1 Plan de Ordenamiento Territorial Sustentable	100%
				1.2. Revisión Plan Regulador Comunal	40%
				1.3. Plan de Ciclovías Comunales	100%
II. Base Productiva	Potenciar el Desarrollo del Microemprendimiento Local	Pequeño Emprendedor	2. Programa de Ordenamiento Territorial	2.1. Proyecto educación ambiental para la protección y cuidado del medio ambiente comunal	100%
				2.2. Estudio de encadenamiento productivo	80%

Fuente: Elaboración propia basada en Cuenta Pública 2020 – IMSB.

Tabla 2. Fondos Municipales para Proyectos Infraestructura comunal al 2021.

Nombre	Monto Estimativo Inversión \$	Financiamiento	Estado
Mejoramientos Menores Diversas Canchas (Contrato Actual Licitación 3 Años).	\$125,000,000	Municipalidad de San Bernardo	Contrato Vigente Anual
Reparaciones e Instalaciones Nuevas Luminarias Peatonales o Viales	\$100,000,000	Municipalidad de San Bernardo	Nuevo todos los Años
Aumento Contrato Instalación o Reparaciones de Luminarias para Diversas Multicanchas.	\$20,000,000	Municipalidad de San Bernardo	Se Solicitará Aumento de Contrato Según Bases, para Cubrir Demanda Territorial.
Proyecto Eléctrico para Instalación de Ferias Navideñas.	\$70,000,000	Municipalidad de San Bernardo	Nuevo todos los Años
Reparaciones Menores Diversas Sedes Sociales.	\$100,000,000	Municipalidad de San Bernardo	Propuesta Licitación de Contrato de Suministro
Construcción o Ampliación de Ciclovía.	\$70,000,000	Municipalidad de San Bernardo	Hito de Confianza con la Comunidad
Construcción Plaza con Nuevo Concepto de Eficiencia Hídrica.	\$50,000,000	Municipalidad de San Bernardo	Hito de Confianza con la Comunidad
Compromiso Aporte Programa Quiero Mi Barrio Andes 2.	\$70,000,000	Municipalidad de San Bernardo	Arrastre 2020-2021
Obras de Mejoramiento Mercado Municipal.	\$45,000,000	Municipalidad de San Bernardo	Arrastre 2021

Obras de Mitigación Nueva Ilusión.	\$70,000,000	Municipalidad de San Bernardo	Arrastre 2020-2021
Construcción o Adquisición de Pasarela Puente Los Burros.	\$10,000,000	Municipalidad de San Bernardo	Arrastre 2021
Mejoramiento Sede Persa El 40	\$5,000,000	Municipalidad de San Bernardo	Arrastre 2021
Construcción o Adquisición Pasarela Peatonal Portales.	\$30,000,000	Municipalidad de San Bernardo	Arrastre 2021
Compromiso Aporte Proyecto Alcantarillado Sector Madrid Osorio.	\$117,000,000	Municipalidad de San Bernardo	Arrastre 2020-2021
Construcción y/o Mejoramiento Memorial Yenny Barra.	\$35,000,000	Municipalidad de San Bernardo	Arrastre 2021
Construcción y/o Mejoramiento Acceso Cerro Pucara. (en Administración Municipal por 4 Años Desde 2021)	\$15,000,000	Municipalidad de San Bernardo	Arrastre 2021
Adquisición de Árboles y Plantas Para Diversos Mejoramientos Espacios Públicos.	\$30,000,000	Municipalidad de San Bernardo	Nuevo
Proyecto de Intervención (a Decidir) Sector Calderón De La Barca (Pique Metro) Que será Entregado al Municipio.	\$15,000,000	Municipalidad de San Bernardo	Nuevo
Otros Proyectos de Inversión (Ambiental o de Demanda Territorial).	\$23,000,000	Municipalidad de San Bernardo	Nuevo
TOTAL	\$1,000,000,000		

Fuente: Elaboración Propia basada en datos de la IMSB. (2021)

Tabla 3. Fondos Municipales – Diseños y Estudios 2021.

Nombre	Monto Estimativo Inversión \$	Descripción	Financiamiento	Estado
Estudio Perfil con Diseño	\$432.000.000	Estudio Preinversional Diseño o ejecución de los siguientes proyectos: <ul style="list-style-type: none"> • Rosas del sur. • Mejoramiento bandejón y entorno sector Balmaceda entre Padre Hurtado y San Francisco. • Alcantarillado y AP San Adolfo. • Alcantarillado y AP San Jorge. • Alcantarillado y AP Rinconada de Chena. • Veredas Distintos Sectores. • Edificios de atención vecinal. • Centro comunitario. • Centro cultural o recuperación antiguo teatro. • Construcción y/o reparación de CESFAM y centros de salud. • Mejoramiento establecimiento educacionales • Mejoramiento diversas áreas verdes. • Proyecto domiciliario lo herrera • Pista de patinaje (techumbre) estadio • Urbanización esperanza de vida (Ñuke Mapu) 	Municipalidad de San Bernardo	Nuevos
Estudio Diseño de Ingeniería Cancha 1 Estadio Municipalidad Pista Atlética	\$36,000,000	11.500 Metros Cuadrados de Diseño Arquitectónico e Ingeniería de Pista Atlética Camarines, Iluminación y Graderías.	Municipalidad de San Bernardo	Arrastre 2020
Estudio de Transito Estadio Municipal (EISTU), se relaciona con Diseño de Pista Atlética	\$15,000,000	Estudio de Impacto Vial de las Actividades que se Desarrollarán en el Estadio Municipal Según Solicitud DOM	Municipalidad de San Bernardo	Arrastre 2020

Estudio Externalidades Negativas Sector Lepanto y Cementeras	\$11,000,000	Estudio Contratado a La Universidad Tecnológica Metropolitana (UTEM)	Municipalidad de San Bernardo	Arrastre 2020
Proyectos de Vivienda y Ahorro Energético	\$30,000,000		Municipalidad de San Bernardo	Nuevo
Estudios y Proyectos Eléctricos	\$10,000,000		Municipalidad de San Bernardo	Nuevo
Estudios de Arquitectura Sedes, Topografía, Catastros, Patrimoniales.	\$16,000,000		Municipalidad de San Bernardo	Nuevo
Estudio de regeneración urbana zona nororiente	\$15,000,000		Municipalidad de San Bernardo	Nuevo
Implementación Sistema de Información Geográfica (SIG) Online Institucional.	\$10,000,000		Municipalidad de San Bernardo	Nuevo
Otros de acuerdo con solicitudes territoriales.	\$25,000,000		Municipalidad de San Bernardo	Nuevo
SUBTOTAL	\$600,000,000			

Fuente: Elaboración propia, basada en datos IMSB (2021)

Tabla 4. Fondos Externos al 2021. Proyectos Fondo de Desarrollo Regional.

Proyectos Fondo de Desarrollo Regional (FNDR - Circular 33)						
NOMBRE	MONTO ESTIMATIVO INVERSIÓN \$	DESCRIPCIÓN	FINANCIAMIENTO	ETAPA POSTULADA	CÓDIGO BIP	ESTADO
Actualización Plan Regulador Comunal de San Bernardo y Lo Herrera.	\$330,500,000	Ajuste Metodológico, Diagnóstico, Alternativas de Estructuración, Anteproyecto, Proyecto y Aprobación.	FNDR GORE	Ejecución	30460085-0	En Ejecución por tres años desde 2021.
Mejoramiento Plaza Guarello.	\$1,730,000,000	Mejoramiento Área Verde, Iluminación, Pavimentos, Pérgolas, Equipamiento, Otros.	FNDR GORE	Ejecución	40012834-0	Con Convenio Mandato - Ejecución 2021-2022
Reposición Luminarias en Distintos Sectores de la Comuna.	\$113,299,414	78 Luminarias Parque Colón I y 200 Luminarias Peatonales Aprox.	FNDR GORE	Ejecución	40019210-0	Con Convenio Mandato - Ejecución 2021-2022
Conservación de Calzadas Zona 3, Sector Centro de la Comuna de San Bernardo.	\$1,663,239,000	Conservación de Calzadas Polígono de las Calles Av. Colon (Norte), San Jose (Sur), Av. Portales (Oriente) y Calle Nueva Uno (Poniente)	FNDR GORE	Ejecución	30485309-0	Con Convenio Mandato - Ejecución 2021-2022
Adquisición e Instalación de Cámaras y Luminarias Hospital El Pino de San Bernardo.	\$110,952,625	Iluminación de Estacionamientos y Calles Interiores, más Cámaras de Seguridad	FNDR GORE	Ejecución	40012984-0	Con Convenio Mandato - Ejecución 2021-2022
Conservación de Pavimentos Calle Las Acacias, San Bernardo.	\$1,647,872,000	Calle las Acacias Entre Santa Josefina y El Nocedal En 905 Ml. de Calzada y 846 Ml. de Vereda	CIRC 33	Ejecución	40006492-0	Con Convenio Mandato - Ejecución 2021-2022
Conservación De Pavimentos Calle Colon Norte, San Bernardo.	\$578,499,000	Calle Colón Norte Entre Patria Nueva y Freire, 692,5 Ml. de Calzada y 716 Ml. de Vereda	CIRC 33	Ejecución	40006512-0	Con Convenio Mandato - Ejecución 2021-2022

Conservación Infraestructura Escuela General Rene Schneider Chereau, San Bernardo	\$531,315,034	Contempla la Realización de las Obras Civiles Para Mejorar los Servicios Higiénicos del Establecimiento. Se Repone el Sistema Eléctrico Interior y Exterior del Recinto Educacional, se Mejora el Revestimiento de la Fachada Exterior en Vinil Siding, los Recubrimientos Interiores, además se Realizan Mejoras en los Pavimentos de los Patios y Multicancha. Se Contempla además al Interior de los Patios Incorporar Mobiliario Urbano.	CIRC 33	Ejecución	40008699-0	Con Convenio Mandato - Ejecución 2021-2022
Conservación Infraestructura Escuela Básica España, San Bernardo.	\$181,206,851	Contempla la Realización de las Obras Civiles para Mejorar los Cierros Perimetrales, Pavimentos Cerámicos y de Hormigón (269m ²), el Sistema Eléctrico General, Cambio de Puertas la Mejora de Camarines y Servicios Higiénico del Establecimiento Conservando Duchas, inodoros y Lavamanos, y También los Revestimientos del Recinto Educacional en Siding.	CIRC 33	Ejecución	40008690-0	Con Convenio Mandato - Ejecución 2021-2022
Actualización PLADECO 2022-2026	\$80,000,000	Desarrollo Consultoría.	CIRC 33	Ejecución	40028179-0	Con Convenio Mandato - Ejecución 2021-2022
Actualización Plan de Inversiones en Infraestructura de Movilidad y Espacio Público	\$60,000,000	Desarrollo Consultoría.	CIRC 33	Ejecución	40029892-0	Con Convenio Mandato - Ejecución 2021-2022
Adquisición de Buses Eléctricos, Comuna de	\$554,893,000	Adquisición de dos Buses Eléctricos para Traslado de Adultos Mayores y Personas Con Movilidad Reducida, del Sistema de	CIRC 33	Ejecución	40014221-0	Proyecto Admisible, a la Espera de

San Bernardo		Salud Comunal.				Convenio Mandato para Licitar.
Adquisición Retroexcavadora	\$83,716,000	Adquisición de una Máquina Retroexcavadora	CIRC 33	Ejecución	40026044-0	Proyecto Admisible, a la Espera de Financiamiento
Mejoramiento Parque Chacabuco. Etapa Diseño.	\$48,808,000	Proyecta Desarrollar el Diseño Arquitectónico para Mejorar el Parque Chacabuco Ubicado en la Villa Chena	FNDR GORE	Diseño	40003895-0	Propuesta de Consultoría a Desarrollar Durante Año 2022- Falta Aprobación Consejeros Regionales.
Construcción y Relocalización 1ª Compañía de Bomberos San Bernardo	\$1,320,319,000	El Proyecto Plantea la Construcción de un Nuevo Cuartel para la Primera Compañía de Bomberos de San Bernardo Edificando un Volumen de dos Pisos de 753,32 M ² de Superficie.	FNDR GORE	Ejecución	30106239-0	Fi - Se Estima Rs 1 ^{er} Semestre 2022
Adquisición de Camiones Limpia Fosas	\$254,116,000	Adquisición de dos Camiones Equipados con Sistema Limpia fosas, para Asegurar la Mantenición de los Sistemas Particulares de Alcantarillado de las Viviendas que no Están Conectadas al Sistema Público y que Pertenecen a Vecinos Vulnerables de la Comuna.	CIRC 33	Ejecución	40034245-0	En Elaboración - se Estima Admisibilidad 1 ^{er} Semestre 2022
Conservación de 26 Multicanchas en Diversos Sectores de la Comuna, Etapa 1.	\$1,425,307,781	La Iniciativa Considera la Conservación de 26 Multicanchas en Diversos Sectores de la Comuna, Mejorando su Pavimento, su Cierre Perimetral, sus Demarcaciones y su Equipamiento (Arcos para el Babyfútbol y Aros para el Basquetbol)	CIRC 33	Ejecución	40035646-0	En Elaboración - Se Estima Admisibilidad 1er Semestre 2022

Construcción Red Alcantarillado Lo Herrera	\$4,266,299,000	Construcción 1.009 Uniones Domiciliarias De Alcantarillado	FNDR GORE	Ejecución	40012720-0	En Elaboración - Fi
--	-----------------	--	-----------	-----------	------------	---------------------

Construcción Urbanizaciones Esperanza de Vida	\$4,117,398,000	Consiste En Urbanizaciones del Loteo Correspondiente a Bnup (Pavimentación Calles y Pasajes, Alumbrado Público, Extensión de Red Pública de Alcantarillado y Agua Potable)	FNDR GORE	Ejecución	40028641-0	En Elaboración - Fi
Mejoramiento Cancha 1 Estadio Municipal Pista Atlética	\$2,836,953	Construcción Pista Atlética Camarines, Iluminación y Graderías	FNDR GORE	Ejecución	30487181-0	En Elaboración De Proyecto Técnico
Reposición y Recuperación de Acequias Patrimoniales De San. Bernardo.	\$1,351,878,000	Esta Alternativa Consiste en la Reposición y Recuperación de 3.086 MI, de Acequias Patrimoniales en la Calle Arturo Prat estas en Albañilería Fiscal, Contempla además la Reposición de 4.015 M ² Veredas en Baldosas Microvibrada, 4.550 con Hormigón Afinado, Instalación de 89 Luminarias con Eficiencia Energética, Plantación de 81 Arboles, 210 Arbustos, Instalación de 39 Escaños y 27 Basureros.	FNDR GORE	Ejecución	30061717-0	En Elaboración De Proyecto Técnico
Conservación Infraestructura Escuela Magallanes Moure	\$700,000,000	Reparaciones Integrales del Colegio	CIRC 33	Ejecución	40008700-0	Se Presentará a CIRC 33
Construcción Nudo Vial Eucaliptus Eyzaguirre San Bernardo	\$358,520,000	Diseño Finales para Ejecución en Conjunto con SERVIU RM	FNDR GORE	Diseño	40008088-0	FI - En Proceso de Respuesta de Observaciones
Adquisición 4 Ambulancias Aeb	\$257,040,000	Se Proyecta la Adquisición de 4 Ambulancias de Emergencia Básica (Aeb) para Prestar Servicios en la Atención de Salud Primaria de la Comuna de San Bernardo.	CIRC 33	Adquisición	40025667-0	En Elaboración - Se Estima Admisibilidad 1 ^{er} Semestre 2022

Adquisición 2 Camiones Aljibe	\$223,696,200	Se Proyecta la Adquisición de 2 Camiones Aljibe Para la Municipalidad de San Bernardo, Uno Equipado con	CIRC 33	Adquisición	40026042-0	En Elaboración - Se Estima Admisibilidad 1 ^{er} Semestre 2022
-------------------------------	---------------	---	---------	-------------	------------	--

		Estanque de 10.000 Litros y el otro con Estanque de 5.000 Litros. Ambos Camiones Realizarán Labores de Reparto de Agua para Consumo Humano en la Comuna				
Adquisición de Box Móvil Atención de Salud Sector Rural	\$127,925,000	Se proyecta la Adquisición de un Vehículo Implementado Como Box Clínico Móvil de Salud (2 De Medicina General y 1 Ginecológico)	CIRC 33	Adquisición	40018820-0	En Elaboración - Se Estima Admisibilidad ^{1er} Semestre 2022
Conservación Zona 4 Sector Sur Poniente de la Comuna de San Bernardo	\$2,901,668,000	Reparaciones de Vías de Hormigón que Presentan 23.201 MI de Grietas y Fisuras, 379 M ² Losas a Reemplazar; Mientras que las vías de Asfalto Presentan 11.592 M ² de Sellado De Grietas y Fisuras, 17.346 M ² de Recapado Asfáltico, 2826 M ² De Bacheos Y 20.881 M ² de Superficie Deteriorada.	CIRC 33	Ejecución	40002925-0	En Elaboración por Dirección de Operaciones
Conservación Vial Zona 9, Sector Sur Oriente de la Comuna de San Bernardo	\$636,524,000	Los Trabajos A Realizar Están Comprendidos Entre El Polígono Comprendido Entre Las Calles San León (Sur), Almirante Riveros (Norte), Av. Padre Hurtado (Oriente) Y Portales Oriente (Poniente)	CIRC 33	Ejecución	40004457-0	En Elaboración por Dirección de Operaciones
TOTAL ESTIMATIVO INVERSIÓN	\$25,657,828,858					

Fuente: Elaboración propia, basada en datos IMSB (2021)

Tabla 5. Fondos Externos al 2021. Proyectos de Fondos Sectoriales.

PROYECTOS FONDOS SECTORIALES

NOMBRE	MONTO ESTIMATIVO INVERSIÓN \$	DESCRIPCION	FINANCIAMIENTO	ETAPA POSTULADA	CODIGO BIP	ESTADO
Programa Recuperación de Barrio Andes II, Sector 2.	\$510,000,000	Elaboración del Plan Maestro, el que Definirá, como parte de la Estrategia para Disminuir la Vulnerabilidad Social y el Deterioro Físico del Barrio, los Perfiles de Proyectos del Programa de Gestión de Obras (Pgo). MINVU.	Sectorial MINVU.	Ejecución	40011659-0	En Ejecución 2021-2022
Programa Recuperación de Barrio Andes I.	\$480,000,000	Diagnóstico, Definido por un Proceso Técnico, Social y Participativo, que Construirá un Plan Maestro, con Obras Físicas y Proyectos Sociales que Apunten a la Disminución de Brechas y que Incorporará la Oferta Urbana-Habitacional de los Programas MINVU.	Sectorial MINVU.	Ejecución	40018498-0	En Ejecución 2021-2022
Conservación Pista Bicicross.	\$78,000,000	Mejoramiento Pista Para Competencia Internacional Financiamiento Ind.	Sectorial Ind	Ejecución	---	En Evaluación Ind
TOTAL ESTIMATIVO INVERSIÓN	\$1,068,000,000					

Fuente: Elaboración propia, baso en datos IMSB (2021)

Tabla 6. Fondos Externos al 2021. Proyectos Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE).

PROYECTOS FINANCIADOS POR LA SUBSECRETARIA DE DESARROLLO REGIONAL (SUBDERE) (PMU - PMB - TENENCIA RESPONSABLE)					
NOMBRE	MONTO ESTIMATIVO INVERSIÓN \$	DESCRIPCION	FINANCIAMIENTO	ETAPA POSTULADA	ESTADO
Plan Registro Mascotas 2019, Comuna de San Bernardo	\$8,017,980	Servicio de Instalación de Chip Caninos y Felinos	SUBDERE - Tenencia Responsable De Animales	Ejecución	En Ejecución
Mejoramiento Luminarias Existentes a Tecnología Led Diversos Parques, Comuna de San Bernardo	\$218,517,651	Cambio de Sistema de Iluminación Existente de Haluro a Led	SUBDERE - PMB	Ejecución	Elegible a la Espera de Financiamiento
Refuerzo Iluminación Tipo Corona, Intersecciones Av. Padre Hurtado y Bandedjón Central San José, Comuna de San Bernardo	\$59,335,902	Refuerzo con Luminarias Led en Avenida Padre Hurtado y Bandedjón de San José	SUBDERE	Ejecución	Elegible a la Espera de Financiamiento
Refuerzo Iluminación Tipo Corona en Diversas Áreas Verdes, Comuna de San Bernardo	\$54,785,543	Refuerzo con Luminarias Led en Diversas Áreas Verdes del Sector Oriente de la Comuna	SUBDERE	Ejecución	Elegible a la Espera de Financiamiento
Construcción Agua Potable y Alcantarillado Villa Madrid Osorio San Bernardo	\$871,807,000	Construcción 192 Uniones Domiciliarias y Empalmes de Agua Potable	SUBDERE - PMB	Ejecución	Con Obtención Rs MIDESO y a la Espera de Financiamiento SUBDERE, Proyecto con Aporte Municipal
PMB IRAL la Estancilla, Romeral y 10 Viviendas Vulnerables	\$71,576,890	Reparación Estanque de Acumulación Agua Potable Rural (Apr)	SUBDERE - PMB	Ejecución	A la Espera de Financiamiento Ejecución 2022

Conexión Agua Potable y Alcantarillado Diversos Sectores de la Comuna	\$72,000,000	10 Servicios de Agua Potable y Alcantarillado en Distintas Viviendas de la Comuna	SUBDERE - PMB	Ejecución	Con Resolución Ejecución 2021-2022
Compra de Terreno Para Construcción para Comité Los Naranjos	\$2,650,000,000	450 Viviendas Comité Los Naranjos, Localidad de Lo Herrera	SUBDERE - PMB	Adquisición	En Levantamiento Observaciones
Construcción Multicancha Cooperativa Santa Marta	\$58,892,844	Construcción de Multicancha en Base a Pavimento Asfáltico, Cierros Perimetrales, Pavimentos y Estructuras Deportivas	SUBDERE	Ejecución	En Revisión Técnica de URS
Construcción Multicancha Faldeos de I	\$59,957,367	Construcción de Multicancha en Base a Pavimento Asfáltico, Cierros Perimetrales, Pavimentos y Estructuras Deportivas	SUBDERE	Ejecución	En Revisión Técnica de URS
Construcción Multicancha Manuel Magallanes Moure	\$59,595,997	Construcción de Multicancha en Base a Pavimento Asfáltico, Cierros Perimetrales, Pavimentos y Estructuras Deportivas	SUBDERE	Ejecución	En Corrección de Observaciones
Mejoramiento Plaza Martín de Ariza, El Olivo B	\$56,473,025	Mejoramiento de Área Verde en Base a Especies, Juegos Infantiles, Pavimentos En Maicillo y Hormigón y Mobiliario Urbano	SUBDERE - PMU Tradicional	Ejecución	En Corrección de Observaciones
Mejoramiento Plaza Roberto Lorca	\$56,473,025	Mejoramiento de Área Verde en Base a Especies, Pavimentos En Maicillo y Mobiliario Urbano	SUBDERE - PMU Tradicional	Ejecución	En Corrección de Observaciones
Refuerzo Iluminación Diversas Áreas Verdes Sector Oriente de la Comuna	\$59,997,301	Instalación de Luminarias en Áreas Verdes en Base a Luminarias Led de 70w	SUBDERE	Ejecución	En Corrección de Observaciones
Refuerzo Iluminación Diversas Áreas Verdes Sector Poniente de la Comuna	\$59,002,346	Instalación de Luminarias en Áreas Verdes en Base a Luminarias Led De 55w, 70w Y 90w	SUBDERE	Ejecución	En Corrección de Observaciones
Mejoramiento Cancha Santa Ana	\$59,996,175	Reposición de Pavimentos, Cierros Perimetrales y Arcos de Fútbol de la Cancha	SUBDERE	Ejecución	En Corrección de Observaciones
Mejoramiento Multicancha Yervas Buenas II	\$59,973,980	Construcción de Multicancha en Base a Pavimento Asfáltico, Cierros Perimetrales, Pavimentos y Estructuras Deportivas	SUBDERE	Ejecución	En Corrección de Observaciones
Plan Nacional de	\$23,000,000	Esterilizaciones de Animales 500 Caninos y 500 Felinos	SUBDERE - PTRAC	Ejecución	En Corrección de Observaciones

Esterilizaciones Responsabilidad Compartida Año 2021					
TOTAL ESTIMATIVO INVERSIÓN	\$4,559,403,026				

Fuente: Elaboración propia, baso en datos IMSB (2021).

Tabla 7: Planes, Programas y Proyectos de Ejecución 2021. Dirección de Desarrollo Comunitario (DIDECO).

NOMBRE PROGRAMA	MONTO
Programa de Fortalecimiento O.O.C.C.	\$ 260.000.000.-
Programa Oficina de la Discapacidad	\$ 31.000.000.-
Programa Adulto Mayor	\$ 72.000.000.-
Programa Oficina de la Juventud	\$ 78.000.000.-
Oficina de la Mujer	\$ 40.614.000.-
Centro de la Mujer	\$ 40.614.000.-
Programa Oficina Migrante	\$ 40.200.000.-
OPD	\$ 62.824.740.-
Programa Senda-PREVIENE	\$ 62.824.740.-
Programa Oficina de Asuntos Religiosos	\$ 8.449.000.-
Transporte Comunal para Organizaciones	\$ 4.600.000.-
Oficina Pueblos Originarios	\$ 45.000.000.-
Desarrollo Local Sustentable	\$ 113.236.000.-
Oficina Municipal de Intermediación Laboral	\$ 52.339.000.-
Vivienda	\$ 155.962.252.-
Departamento de Subsidios y Estratificación Social	\$ 40.000.000.-
Departamento Social	\$ 1.533.000.000.-
San Bernardo Solidario	\$ 52.500.000.-
ORIS	\$ 55.000.000.-
Deporte y Recreación Comunal	\$ 625.377.485.-
Piscina	\$ 229.035.000.-
Biblioteca Pública Municipal	\$ 26.000.000.-
Cultura	\$ 215.885.000.-
Festival	\$ 245.969.750.-

Fuente: Elaboración propia, baso en datos IMSB (2021).

6.4.- Estructura económica de la comuna de San Bernardo

El análisis de las patentes municipales de los años 2018, 2019 y 2020 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.

En conjunto el comercio y los servicios han aportado entre un 60 y un 70% de los empleados de la comuna de San Bernardo, por lo cual el aporte del sector productivo formal de los pequeños comerciantes y microempresarios locales si bien han aportado menos de \$ 500 millones en inversiones productivas, el impacto en la generación de empleos es muy significativa. Se puede estimar que existe un porcentaje importante de actividades económicas informales, al comparar el caso de San Bernardo con comunas similares que presentan un alto número de microempresarios y pequeños comerciantes establecidos.

La estructura de capital del sector productivo de la comuna de San Bernardo se obtuvo del análisis de los datos publicados por el Servicio de Impuestos Internos del año, al igual que la estructura productiva de las actividades económicas de la comuna.

Destacan que más de 7.000 empresas se encuentran en el rango de ventas entre 0 y 2.400 U.F. quienes de acuerdo con lo indicado se identifican el tramo de microempresas. y más de 1530 empresas en el rango de 2.400 a 25.000 U.F., finalmente destaca el hecho que, según los datos del servicio de Impuestos Internos solo existen 496 empresas con ventas mayores a 25.000 U.F. localizadas en la comuna.

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 emergen¹³

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

¹³ 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

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.

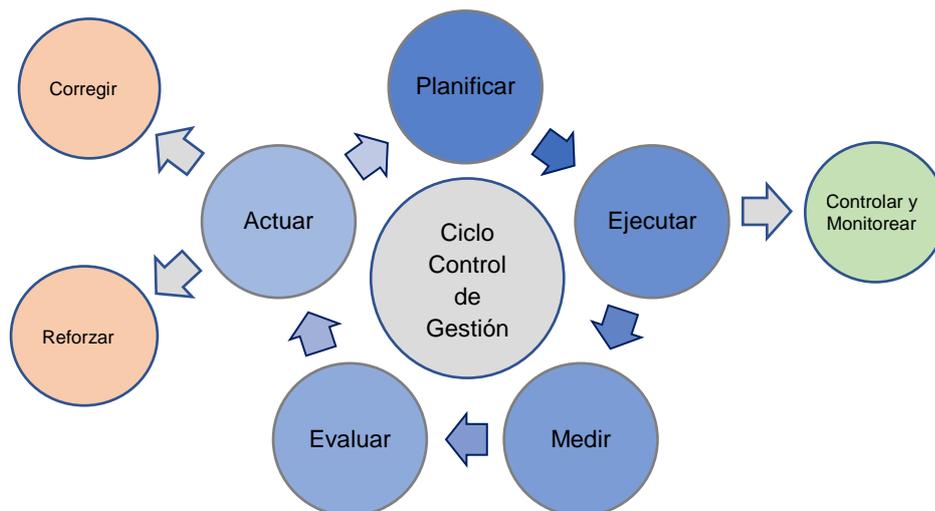
7.2.- Diseño de sistema de control, seguimiento y evaluación de objetivos.

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 Bernardo¹⁴, 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 eficiente**¹⁵. De este modo asegurará que la conducción de la gestión institucional y sus resultados se orienten, de acuerdo con 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.)

Figura 1: Ciclo de Control de Gestión.



¹⁴ 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).

¹⁵ “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 común¹⁶. Se trata de sumar en la Ilustre Municipalidad de San Bernardo al control de la ejecución financiera y presupuestaria municipal¹⁷, 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 financieros¹⁸.

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

¹⁶ En base a antecedentes de Contraloría General de la República, Copiapó, agosto de 2007.

¹⁷ Tarea que es responsabilidad de la Unidad de Control Municipal (Art. 29, Ley 18.695).

¹⁸ Habrá un presupuesto anual sobre la base de los objetivos a cumplir por el Municipio y en función de los medios disponibles.

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 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 PLADECO19.

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.

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

19 Estas tareas de control nada tienen que ver con el seguimiento y actualización del PLADECO por lo que 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”

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 Derecho 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. 3º.- Integran además la Municipalidad, los Juzgados Primero y Segundo de Policía Local.

Art. 4º.- 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.

Tabla 8: 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(as) 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 Acelarlo, 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 Comunes 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)²⁰.

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 quincenalmente²¹ 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:

- 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

²⁰ 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.

²¹ O de acuerdo a la frecuencia que se estime adecuada.

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(la) Alcalde(sa) le delegue,
- c) Atención del público que el(la) Alcalde(as) 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, y
- 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° 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(la) Alcalde(sa) 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 técnica²², 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 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.

²² Con los conocimientos específicos y las competencias laborales, propios del ámbito de gestión de una institución municipal.

Propuesta:

Tabla 9: Objetivos y Responsabilidades del Cargo

Objetivo General del Cargo
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.
Responsabilidades
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.
Responsabilidades Claves
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 (de la) Alcalde(sa).

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 (la) Alcalde(sa), que será su máxima autoridad, y por el concejo”*.

Asimismo *“las funciones y atribuciones de las municipalidades serán ejercidas por el (la) Alcalde(sa) 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;*
- i) 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, aun 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 un 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”²³.*

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.

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 (de la) 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”*

²³ *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

nº 20.500, el Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil será presidido por el (la) 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 Nº 99 de fecha 18 de agosto del 2011, señala además que se desempeñará como ministro de fe el Secretario Municipal.

En ausencia del(la) 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 1º:

“ARTÍCULO 27.- Al Consejo le corresponderá:

- a) Pronunciarse, en el mes de marzo de cada año, sobre:
 - i. La cuenta pública que el(la) Alcalde(sa) efectúe de su gestión anual y de la marcha general de la Municipalidad, según lo dispuesto en el artículo 67 de la Ley Nº 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(la) Alcalde(sa) 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(la) Alcalde(sa) 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 Nº 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(la) Alcalde(sa), 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:**

Tabla 10: principales funciones del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil

Funciones ejecutivas
Promover el desarrollo local.
Articular los diversos actores – sociales y económicos- de la comunidad.
Prestar asistencia social a las organizaciones comunales.
Funciones deliberantes
Promover la participación en los procesos de consulta comunal y planificación.
Funciones de control
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.
Funciones de planificación
Participar en los procesos de actualización del Plan de Desarrollo Comunal, elaboración del 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 con el “Reglamento del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil de la Municipalidad de San Bernardo”, Título II, párrafo 1°, artículo 3°, 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 Bernardo²⁴, como se ha señalado, y reformular el “Reglamento del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil de la Municipalidad de San Bernardo”²⁵ 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

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

²⁴ 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;

²⁵ 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”.

del Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil²⁶.

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 municipalidades²⁷.

De acuerdo con 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 presidencial 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”*.

7.2.1.4.- Conclusión.

En síntesis, 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 con 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 etaria 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).

²⁶ 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.*

²⁷ 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.

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”²⁸.

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(la) Alcalde(sa), con acuerdo del concejo conforme lo dispone la letra k) del artículo 65”*.

²⁸ Documento Etapa II PLADECO: “Imagen objetivo comunal”.

7.3.- Definición de un cronograma de Operación 2011-202029.

Diciembre 2011: Aprobación PLADECO

Tabla 11: Sistema de Control Interno

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
SISTEMA DE CONTROL INTERNO													
COMITÉ TÉCNICO DE ADMINISTRACION													
Alcalde(sa) convoca a reunión del Comité Técnico Administrativo.													
1ª sesión: presentación PLADECO, rol y funciones del CTA.													
Revisión presupuesto 2012 y revisión Plande Acción PLADECO ⁵¹													
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)													

29 Le corresponderá a la I. Municipalidad de San Bernardo extender este cronograma para los próximos años
 30 El PLADECO que se discutirá en el Comité Técnico de Administración ha sido aprobado previamente por el Concejo Municipal.

Tabla 12: Sistema de Control Externo

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
<u>SISTEMA DE CONTROL EXTERNO</u>													
CONSEJO COMUNAL DE ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL.													
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 ³¹ y/o Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil.													

31 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”*³².

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”*.³³ 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 asisten”*. En este caso el medio de verificación pudiera ser el *listado de asistencia a la reunión con las firmas de cada participante*.

³² 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

³³ ídem.

Tabla 13: Sistema de Control Interno/ Comité Técnico de Administración

OPERACIONES	METAS	INDICADORES
SISTEMA DE CONTROL INTERNO / COMITÉ TÉCNICO DE ADMINISTRACIÓN		
1. Alcalde(sa) convoca a reunión del Comité Técnico Administrativo post aprobación del PLADECO.	100% de los directivos municipales asisten a reunión delCTA después de aprobado el PLADECO.	- 1. número de directivos que asisten / Números de directivos municipales convocados *100.
2. 1ª sesión: presentación PLADECO, rol y funciones del CTA.	100% de los convocados conoce e PLADECO y aprueba las nuevas funciones del CTA.	-1 reunión con “x” (número a definir) de aparcipantes sensibilizados
3. Revisión presupuesto 2012 y revisión Plan de Acción PLADECO.	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 Bernardocuenta 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 habitantesinformados / Número de habitantes de la comuna *100. (medio de verificación: dípticoinformativo)
6. Seguimiento y control dela 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 Plande Desarrollo Comunal	-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.	número de habitantesinformados / Número de habitantes de la comuna *100.

7.5.- Definición de corresponsabilidades institucionales.

A continuación, se presenta una matriz en la que se identifican las principales operaciones,

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 con la Ley 18.695.

El artículo 15° 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

Tabla 14: Las Funciones y Atribuciones de las Municipalidades.

Art.	Unidad	Responsable	Cargos	Funciones
Nº 20	Secretaría Municipal	Secretario Municipal		<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir las actividades de secretaría administrativa del Alcalde(sa) y del concejo. 2. Desempeñarse como ministro de fe en todas las actuaciones municipales, y 3. Recibir, mantener y tramitar, cuando corresponda, la declaración de intereses establecida por la Ley Nº 18.575.
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"> 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. 2. Asesorar al Alcalde en la elaboración de los proyectos de plan comunal de desarrollo y de presupuesto municipal. 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; 4. Efectuar análisis y evaluaciones permanentes de la situación de desarrollo de la comuna con énfasis en los aspectos sociales y territoriales. 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. 6. Fomentar vinculaciones de carácter técnico con los servicios públicos y con el sector privado de la comuna, y 7. Recopilar y mantener la información comunal y regional atinente a sus funciones.
			Asesor Urbanista	<p>Deberá tener título universitario de una carrera de a lo menos 10 semestres.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar al Alcalde y al concejo en la promoción del desarrollo urbano. 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 3. Informar técnicamente las proposiciones sobre planificación urbana intercomunal, formuladas al municipio por la Secretaría Regional Ministerial de Vivienda y Urbanismo.

Nº 22	Unidad Encargada del Desarrollo Comunitario			<ol style="list-style-type: none"> 1. Asesorar al Alcalde y también al concejo en la promoción del desarrollo comunitario. 2. Prestar asesoría técnica a las organizaciones comunitarias, fomentar su desarrollo 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
Nº 23	Unidad de Servicios Salud, Educación y demás			<ol style="list-style-type: none"> 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.
Nº 24	Unidad de Obras Municipales	Deberá poseer indistintamente el título de arquitecto de ingeniero civil, de constructor civil o de ingeniero constructor civil.		<p>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:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. <p>b) Fiscalizar las obras en uso, a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales y técnicas que las rijan;</p> <p>c) Aplicar normas ambientales relacionadas con obras de construcción y urbanización;</p> <p>d) Confeccionar y mantener actualizado el catastro de las obras de urbanización y edificación realizadas en la comuna;</p>

				<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"> 1. Estudiar, calcular, proponer y regular la percepción de cualquier tipo de ingresos municipales; 2. Colaborar con la Secretaría Comunal de Planificación en la elaboración del presupuesto municipal; 3. Visar los decretos de pago; 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; 5. Controlar la gestión financiera de las empresas municipales; 6. Efectuar los pagos municipales, manejar la cuenta bancaria respectiva y rendir cuentas a la Contraloría general de la República, y 7. Recaudar y percibir los ingresos municipales y fiscales que correspondan. <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"> 1. Prestar apoyo en materias legales al Alcalde y al concejo. 2. Informar en derecho todos los asuntos legales que las distintas unidades municipales le planteen. 3. Orientar a las unidades periódicamente respecto de las disposiciones legales y reglamentarias. 4. Mantener al día los títulos de los bienes municipales. 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. 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.

<p>N°29</p>	<p>Unidad de Control</p>	<p>La jefatura de esta unidad se proveerá mediante concurso de oposición y antecedentes y no podrá estar vacante por más de seis meses consecutivos.</p> <p>Las bases del concurso y el nombramiento o requerirán de la aprobación del concejo. Pueden postular personas en posesión de un título profesional o técnico acorde con la función.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la auditoría operativa interna de la municipalidad, con el objeto de fiscalizar la legalidad de su actuación; 2. Controlar la ejecución financiera y presupuestaria municipal; 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; 4. Colaborar directamente con el concejo para el ejercicio de sus funciones fiscalizadoras. <p>Asesorar el concejo en la definición y evaluación de la auditoría externa que aquel pueda requerir en virtud de esta Ley.</p>
-------------	--------------------------	--	---

N°30		<p>Administrador Municipal. Existirá en las comunas donde lo decida el concejo profesional; será designado o removido por el Alcalde.</p>		<p>1. Colaborador directo del Alcalde en las tareas de coordinación y gestión permanentedel 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 elAlcalde, 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(la) 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.

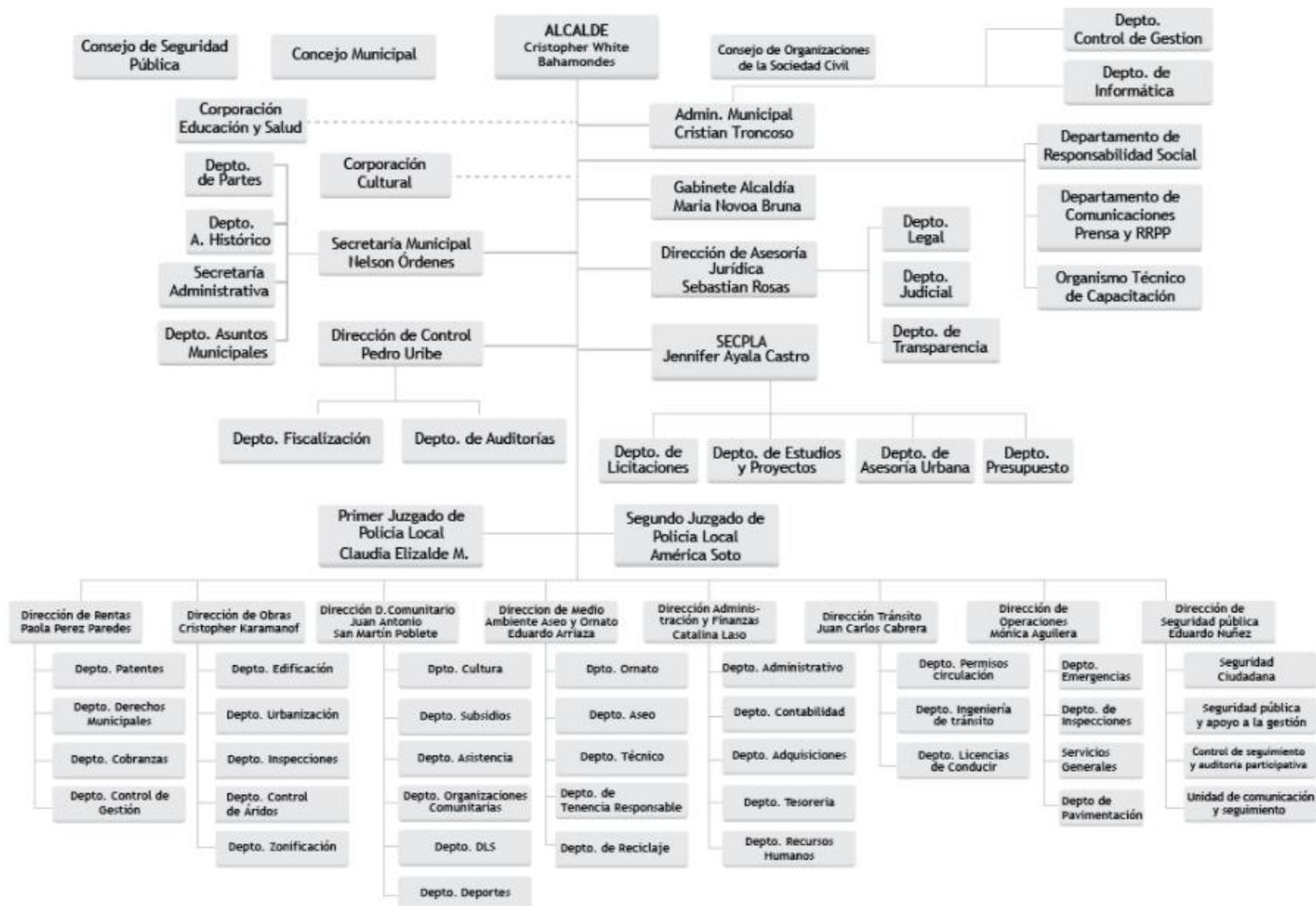
De este modo, y en consideración al número de habitantes de la comuna de San Bernardo (246.762 habitantes, según CENSO 2002) y el artículo 17 de la ley orgánica de Municipalidades, la comuna puede entonces contar con todas o algunas de las unidades señaladas en el artículo 15.

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 Bernardo³⁴ según consta en su página web.

³⁴ <http://www.sanbernardo.cl/contenidos/transparencia/organigrama-muniSB.pdf>

Figura 2: Organigrama Municipal



Fuente: www.sanbernardo.cl

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 35⁵⁶ 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 al 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 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.

Por último, en el artículo 6 de la Ley se precisa que *“la gestión municipal contará, a lo*

35 Este resumen se hizo a partir del documento de Ley N° 18.695, extraído del sitio web de la Biblioteca del Congreso Nacional

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 cuenta con un Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) que data del año 2001. El presupuesto comunal está al día.

7.6.3.- Planta Administrativa San Bernardo.

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 Municipales³⁶.

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 octubre del 2021³⁷ cuenta con 313 funcionarios de planta. Bajo el régimen de Contrata son 169³⁸, 205 son los funcionarios a Honorarios³⁹ y sujetos al código del trabajo hay 20 funcionarios⁴⁰.

Tabla 15. Número de funcionarios en la Municipalidad de San Bernardo en el mes de Octubre en los años 2019, 2020 y 2021.

	Octubre 2019	Octubre 2020	Octubre 2021
Funcionarios de Planta	328	349	313
Funcionario a Contrata	137	143	169
Funcionarios a Honorarios	557	527	502
Funcionarios Sujetos al código del Trabajo	4	4	20

³⁶ Ley nº 18.883 Estatuto Administrativo para Funcionarios Municipales <http://is.gd/GGa58Q>

³⁷ En sitio web de la Municipalidad de San Bernardo, Transparencia Municipal:

³⁸ <https://www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/directorio-de-organismos-regulados/?org=MU281>

³⁹ <https://www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/directorio-de-organismos-regulados/?org=MU281>

⁴⁰ <https://www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/directorio-de-organismos-regulados/?org=MU281>

Tabla 16. Funcionarios de Planta de la I. Municipalidad de San Bernardo a Octubre 2021.

NÚMERO DE TRABAJADORES	GRADO
1	2
4	3
5	4
6	5
6	6
8	7
22	8
29	9
24	10
46	11
24	12
97	13
15	14
6	15
9	16
0	17
11	18
313	Total

Tabla 17. Funcionarios a Contrata de la I. Municipalidad de San Bernardo a Octubre 2021.

N° DE TRABAJADORES	GRADO
2	6
1	7
22	8
18	9
21	10
7	11
18	12
16	13
28	14
13	15
5	16
6	17
12	18
169	Total

7.6.4.- Presupuesto Municipal.

La Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades⁴¹ señala en su título primero que los Municipios “*son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas*”.

Bajo esos principios orientadores, el Municipio cumple sus labores con la comunidad, a través de planes, programas y proyectos, los cuales están sustentados en un orden administrativo que permite desarrollar esas funciones, siendo el presupuesto comunal uno de estos instrumentos de planificación comunal.

Entenderemos por presupuesto municipal a la *herramienta de planificación y gestión municipal que permite ordenar en forma eficiente los recursos que la municipalidad recibe y los gastos en que ella incurre en función de las actividades que realiza*, tal como lo señala el “Diccionario de la Administración Pública Chilena”⁴², este presupuesto cuenta con dos grandes ítems:

- Ingresos: Estimación de los ingresos que se espera recibir durante el año calendario por concepto de las fuentes de financiamiento municipal fijadas en la Ley de Rentas Municipales.
- Gastos: Este ítem contiene una estimación de lo que se gastará durante el año calendario. El gasto presupuestario está determinado por las actividades propias del municipio establecidas en la LOC de Municipalidades.

Así también, los presupuestos comunales deberán incorporar anexos cuando sus labores tengan fuentes de financiamientos anexas, entendiendo estas como los proyectos financiados por el Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), subsidios de agua potable, el Instrumento Sectorial de Asignación Regional (ISAR) y de recursos provenientes de terceros. Por su parte, los proyectos presentados anualmente a fondos sectoriales deberán informar el estado en que se encuentran, así como los ingresos solicitados y los gastos considerados, deberán cumplir lo mismo cuando el municipio se presente con proyectos ante organismos e instituciones internacionales.

⁴¹ Ley nº 18.965 <http://www.leychile.cl/N?i=251693&f=2011-02-16&p=>

⁴² Diccionario de la Administración Pública Chilena, publicado por la SUBDERE en Octubre de 2002, disponible en <http://www.subdere.cl/1510/w3-article-66408.html>

El Municipio de San Bernardo cuenta con un presupuesto para el año 2011 que está signado en M\$23.282.63543, los que están disponibles para financiar los planes y proyectos comunales, principalmente los numerosos programas y subsidios sociales que lleva a cabo San Bernardo.

Haciendo un análisis sobre la evolución del presupuesto comunal de la Municipalidad de San Bernardo, encontramos que este ha ido progresivamente aumentando. Tomando como referencia el primer dato sobre los presupuestos, en el año 2019 constaba de M\$ 52.127.690. Para el año 2020 aumentó a M\$ 55.978.400, y 2021 disminuyó a M\$ 53.444.464. Esto representa una evolución, que influenciada por pandemia no ha tenido importantes incrementos del presupuesto municipal en el transcurso de estos tres últimos años⁴⁴.

Tabla 18: Presupuesto de la Municipalidad de San Bernardo en el período 2019-2021.

Año	M\$
Presupuesto Año 2019	52.127.690
Presupuesto Año 2020	55.978.400
Presupuesto Año 2021	53.444.464

Fuente: Elaboración propia en base a datos extraídos de

<https://www.portaltransparencia.cl/PortalPdT/directorio-de-organismos-regulados/?org=MU281>

⁴³ Presupuesto Municipio de San Bernardo año 2011 disponible en <http://www.sanbernardo.cl/contenidos/transparencia/presupuesto.municipal/presupuesto.2011.pdf>

⁴⁴ El detalle de los Presupuestos de la Municipalidad de San Bernardo está disponible en <http://www.sanbernardo.cl/contenidos/transparencia/presupuesto.municipal.html>

7.7.- Modelo de Análisis

Como se ha señalado, el Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales es una aplicación específica del Modelo Chileno de Gestión de Excelencia a la gestión municipal. Este modelo constituye una guía de apoyo a las municipalidades para alcanzar los niveles de excelencia que requiere el país en materia de servicios municipales de calidad.

A su vez, el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia⁴⁵ es un instrumento de apoyo a las organizaciones que quieren alcanzar resultados de excelencia. Este modelo entrega un marco de referencia que ayuda a las organizaciones a planificar y evaluar su desempeño rendimiento en una amplia variedad de procesos e indicadores. Además, les ayuda a orientar y alinear los recursos e iniciativas organizacionales con las que cuentan para avanzar en el mejoramiento de la gestión y el logro de sus metas estratégicas.

Por lo anterior, es importante destacar que el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia es flexible y no prescriptivo, es decir, permite a cualquier tipo de organización utilizar las prácticas y herramientas de gestión que cada una estime más convenientes. Esto lo hace aplicable a cualquier organización, sean del sector público o privado, con o sin fines de lucro, pequeña, mediana o grande. De hecho, durante diez años, muchas organizaciones chilenas han usado el Modelo Chileno de Gestión de Excelencia para mejorar su desempeño³⁰.

El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia está basado en el Modelo Malcom Baldrige, desarrollado en Estados Unidos el año 1987 con el objeto de difundir prácticas de excelencia y mejoramiento entre organizaciones públicas y privadas. Actualmente, este modelo ha sido adaptado y es usado como referencia en más de 70 países en el mundo. Los modelos de excelencia se difunden a través de los premios a la calidad, como, por ejemplo, el Premio Nacional a la Calidad y el Premio Iberoamericano de la Calidad.

El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia se apoya en los siguientes principios:

- **Liderazgo y compromiso de la dirección superior.** Los líderes -a través de ciertos

⁴⁵ El Modelo Chileno de Gestión de Excelencia está basado en el Modelo Malcom Baldrige, desarrollado en Estados Unidos el año 1987 con el objeto de difundir prácticas de excelencia y mejoramiento entre organizaciones públicas y privadas. Actualmente, este modelo ha sido adaptado y es usado como referencia en más de 70 países en el mundo. Los modelos de excelencia se difunden a través de los premios a la calidad, como, por ejemplo, el Premio Nacional a la Calidad y el Premio Iberoamericano de la Calidad.

procesos y/o actividades- deben establecer un sistema de liderazgo para lograr los objetivos estratégicos que se traza la organización. Junto a esto, deben estar comprometidos con los valores y los objetivos de la organización, y deben tener además la capacidad de construir y mantener un sistema de gestión que estimule a las demás personas a lograr un objetivo común y duradero en el tiempo.

- **La participación personal, activa y continua de la dirección crea claridad y unidad en relación con los objetivos de la organización.** El ejercicio del liderazgo de la dirección sirve de ejemplo para todos. Por medio del comportamiento ético y transparente, y gracias a las habilidades de planificación, comunicación y análisis, la dirección estimula a las personas a buscar la excelencia. La Dirección también es un modelo a imitar por el resto de las personas de la organización.

En síntesis, la organización debe contar con líderes capaces en todos sus niveles, con un perfil adecuado y con capacidades y habilidades para motivar el trabajo en equipo. Pero además de liderazgo, la organización necesita desarrollar un sistema capaz de mantener motivadas a las personas en pro del objetivo de la organización.

La definición de los procedimientos y de la estructura organizacional debe hacerse en función de la orientación de la toma de decisiones, y deben ser comunicados a todos los niveles de la organización.

Para que la organización concrete su visión, la acción de la dirección y de todos/as los/as líderes de la organización debe conducir al equilibrio y armonía relacionada con todas las partes interesadas.

- **Gestión orientada hacia la satisfacción de los usuarios o destinatarios,** escuchando su voz como elemento fundamental en la definición de la calidad de los servicios. La calidad es intrínseca al servicio y es el usuario, beneficiario o destinatario, quién la juzga a partir de sus percepciones.

Asimismo, la organización debe estar atenta a todas las características y atributos del producto o servicio, pues son estos los que les entregan el valor agregado a los destinatarios, intensifican su satisfacción, determinan sus preferencias y los hacen fieles a las organizaciones o instituciones y al producto o servicio que se entrega.

Una organización con foco en el destinatario –como es el caso de las municipalidades- busca satisfacer las necesidades actuales y anticipar las expectativas de estos. Cuando

dichas necesidades están claras, es posible desarrollar y ofrecer productos o servicios diferenciados que irán a satisfacerlos de manera más adecuada a sus necesidades.

Con una gestión con foco en el usuario, una organización está alerta a los cambios que ocurren a su alrededor, principalmente los que tienen relación con nuevas demandas y necesidades. El logro de la satisfacción de los habitantes, en el caso de las municipalidades, y la conquista de su fidelidad, son, por lo tanto, fundamentales para aumentar la competitividad de la organización, lo que se vuelve un tema de carácter estratégico.

- **Apreciación de las personas como el principal factor estratégico**, valorando su experiencia y capacidad creativa mediante la participación en la gestión de los procesos de la organización y el trabajo en equipo y, complementariamente, privilegiando su calidad de vida y clima laboral. La comprensión de que el desempeño de la organización depende de la capacitación, motivación y bienestar de la fuerza laboral, crea un ambiente de trabajo propicio en participación y desarrollo de las personas. El desarrollo de las personas depende cada vez más de las oportunidades para aprender en un ambiente favorable, donde se le permite desarrollar adecuadamente sus capacidades y potencialidades. La participación en todos los aspectos del trabajo es fundamental para desarrollar todo su potencial, lo que contribuirá a lograr los resultados de la organización. El desarrollo de la organización y el desarrollo de las personas que componen la organización van de la mano, son objetivos complementarios y deben buscarse simultánea y permanentemente.
- **Considerar el mejoramiento permanente de la productividad y la calidad**, los procesos y el enfoque preventivo en la gestión, integrados en la planificación estratégica y operativa, como base de una gestión de calidad sustentable.
- **Flexibilidad y capacidad de respuesta rápida a los requerimientos de los/as clientes**, las condiciones cambiantes del entorno, a través de la capacitación y educación de los trabajadores, su compromiso con los objetivos y metas de la organización, la innovación en tecnología y en estrategia de gestión.
- **Perfeccionamiento permanente de los sistemas de planificación y decisión**, mediante una mayor precisión de los instrumentos de información, análisis de datos y estudio sistemático de los hechos, es decir, una gestión basada en datos. La

base para la toma de decisiones, en todos los niveles de la organización, es el análisis de los datos generados en cada uno de los procesos internos, así como de otras referencias de importancia. El análisis de los datos entrega información relacionada con aspectos importantes para la organización, sea clientes, entorno, finanzas, personas, proveedores, productos, o procesos, entre otras variables.

- **Valoración de la responsabilidad pública, protección del medio ambiente y del aporte social de la organización**, el éxito de los intereses de largo plazo de una organización depende de la conducta ética en sus actividades, de la superación de los requisitos legales y de las regulaciones asociadas a sus productos, procesos e instalaciones. Esta superación significa proactividad de forma de anticipar las necesidades y expectativas de la sociedad. Una organización de excelencia busca el desarrollo sustentable, identifica los impactos sobre la sociedad que producen sus instalaciones y procesos productivos y de servicios y ejecuta acciones preventivas para eliminar o minimizar esos impactos en todo el ciclo de vida de los productos o servicios. Se preocupa de acciones de interés social, que puede incluir educación, cultura, salud, deporte, entre otros.
- **Orientación de la gestión a los resultados**, compromiso con la obtención de resultados que apuntan en forma armónica y balanceada a las necesidades de todas las partes interesadas de la organización. Para atender dichas necesidades y concretar la visión de futuro, se deben formular estrategias y se deben establecer planes de acción y metas que deben ser eficazmente comunicados a todas las partes interesadas. La obtención del compromiso e involucramiento de todos/as con los objetivos de la organización contribuye a la implementación de las estrategias. La gestión de desempeño de las personas y equipos, y el análisis crítico del desempeño global son instrumentos relevantes que permiten a la organización monitorear el cumplimiento de las estrategias o el grado de alineamiento con los objetivos trazados.
- **Adhesión a la no-discriminación activa**, por razones de género, edad, raza, credo o eventuales discapacidades.

7.8.- Principios del Modelo de Análisis.

7.8.1.- Autonomía.

El Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales busca generar mayores

grados de autonomía para que los municipios cuenten con más y mayores competencias, atribuciones y recursos para enfrentar los desafíos que le plantean las necesidades y demandas sociales de cada comuna.

7.8.2.- Equidad entre los Municipios.

El Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales reconoce la diversidad de experiencias en la gestión municipal y busca contribuir a la reducción de brechas de inequidad existente entre los distintos municipios del país.

7.8.3.- Eficiencia y Eficacia.

El Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales busca vincular la calidad en la prestación de los servicios municipales a crecientes niveles de eficiencia y eficacia en la gestión municipal.

7.8.4.- Liderazgo y Compromiso.

El Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales busca comprometer y vincular a las autoridades políticas y a los cuadros directivos en el mejoramiento continuo de la calidad en la gestión de los servicios municipales y en la obtención de resultados cada vez mejores.

7.8.5.- Transparencia, Probidad y Participación.

El Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales busca la instalación de prácticas que faciliten el control institucional interno y externo generando información de gestión oportuna y transparente hacia la organización interna y hacia la comunidad.

7.8.6.- Gestión Orientada a la Satisfacción de Usuarios y Usuarías.

El Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales busca el reconocimiento de los/as habitantes de las comunas, como personas portadoras de derechos por medio de prácticas sensibles a sus necesidades y demandas, así como mecanismos de información, participación temprana y vinculante y consulta permanente, para la medición de la satisfacción de los/as destinatarios de las políticas y prácticas municipales para una óptima entrega de servicios.

7.8.7.- Apreciación de las Personas como Factor Estratégico.

El Modelo de Gestión de Calidad de los Servicios Municipales busca establecer la valoración permanente y sistemática de los y las funcionarios y funcionarias municipales, con sus habilidades, creatividad y motivación como pilares fundamentales para el éxito de la gestión municipal y, al mismo tiempo, velar por su desarrollo y bienestar para el desarrollo de una relación mutuamente beneficiosa.

7.9.- Desarrollo de los Contenidos del Modelo.

Los principios definidos son abordados, para efectos del análisis en cuestión, en torno a siete elementos principales que combinados estructuran el modelo de gestión en referencia. Ellos son: liderazgo y planificación estratégica; compromiso y desarrollo de las personas; recursos financieros y materiales; relación con usuarios y usuarias; prestación de servicios municipales; información y análisis y el análisis de los resultados, tanto de la gestión municipal como de la calidad de los servicios municipales prestados.

El análisis de esta información se postergará en espera de la revisión de los antecedentes arrojados por las jornadas de participación comunitaria.

7.9.1.- Liderazgo y Planificación Estratégica.

Para tener gestión de excelencia es necesario que el alcalde establezca un sistema de liderazgo que motive y genere un *qué hacer* y un *para qué hacer* dentro de la municipalidad, que sea compartido por todos. Éste no evalúa el estilo de liderazgo ni las características personales del líder, sino las prácticas que lo respaldan. Los líderes deben ser garantes del futuro de la gestión de la calidad, fomentando con su ejemplo, la cultura de excelencia en la organización e impulsando los cambios necesarios para mantener y mejorar la coherencia de la municipalidad con su entorno. El éxito organizacional depende del alineamiento y compromiso a todos los funcionarios y funcionarias con los objetivos.

En este aspecto es importante decir que se percibe la carencia de un proyecto que logre comprometer al conjunto de los funcionarios municipales en un *qué hacer* y un *para qué hacer* que sea por todos compartidos y que tenga relación y coherencia con el entorno.

De esta manera no se percibe un horizonte ni objetivos concretos para la gestión municipal y tampoco acciones concretas destinadas a la generación de un ambiente propicio para el

desarrollo del mismo.

En otro ámbito de cosas, se dice que el futuro no es predecible, por ello la planificación estratégica es de suma importancia para abordarlo y estar mejor preparados para los continuos cambios y nuevos requerimientos que la gestión local del desarrollo depara. Las municipalidades necesitan definir con claridad cuáles son los objetivos que persiguen, de qué manera prevén alcanzarlos, y cómo sabrán si los han o no logrado. En este aspecto podemos afirmar que no existe evidencia de una preocupación permanente del equipo encargado de la planificación comunal por tener claramente establecidos los objetivos para el período y de qué manera se espera alcanzar los mismos. Tampoco existe evidencia de que las líneas estratégicas que pudieran existir hayan sido alguna vez asumidas de manera institucional y pública, tanto por los funcionarios municipales en su conjunto, como por la comunidad, lo que expresa claramente una ausencia de un enfoque participativo en la toma de decisiones municipales.

Ahora bien, independiente de la existencia de los planes antes mencionados, es de consenso el hecho de que no basta con formular planes para abordar el futuro, también hay que implementarlos y la falta de concertación público-privada y la decreciente participación comunitaria ha ido dificultando el logro de los objetivos planteados.

Podemos hablar entonces, de la falta de estrategias y herramientas de planificación. Por último, podemos afirmar que no existe evidencia de un adecuado sistema de seguimiento y monitoreo de las acciones y sus resultados, con el objeto de prevenir desviaciones y ajustar los planes a los siempre cambiantes entornos municipales.

7.9.2.- Compromiso y Desarrollo de las Personas.

Es sabido que las personas que trabajan en las municipalidades tienen una gran capacidad para mejorar los procesos de trabajo y aportar con su máximo potencial al logro de los objetivos, en la medida que estén estimulados y comprometidos con éstos, así como con el futuro de la municipalidad y su propio desarrollo y San Bernardo no es una excepción a lo planteado.

Sin embargo, resulta evidente que esta capacidad está siendo desaprovechada por la falta de planificación participativa, por la inexistencia de descripciones de cargos reales y levantamientos de procesos orientados a la calidad, lo que ha devenido en una pérdida relativa de la motivación de algunos funcionarios por el destino del su quehacer.

Por otra parte, está demostrado que las personas motivadas con su trabajo tienen un mejor rendimiento y mayores posibilidades de contribuir a tener destinatarios y destinatarias satisfechos(as) que aquellas que no lo están. Por lo mismo, se hace imprescindible que la municipalidad procure construir un ambiente de trabajo propicio para promover y consolidar el trabajo en equipo y una cultura de excelencia, en un clima de respeto mutuo e innovación, con reglas claras, conocidas y compartidas, incentivos y reconocimientos al buen desempeño, dando facultades para la toma de decisiones y fomentando el empoderamiento de los funcionarios y funcionarias, de forma tal que los procesos se ejecuten y gestionen adecuadamente.

7.9.3.- Recursos Financieros y Materiales.

Para la entrega de servicios municipales adecuados es fundamental la gestión de los recursos físicos, materiales y financieros. Por ello es necesario la identificación de necesidades, planificación de recursos, uso racional, el seguimiento de su disposición y su utilización. En este aspecto podemos afirmar que no existe evidencia concreta y sistematizada de procesos permanentes ni sistemáticos de detección de necesidades, para la planificación y uso racional de los recursos. Especial énfasis adquiere la falta de planificación y sistematicidad en la capacitación de los funcionarios municipales.

7.9.4.- Relación con Usuarios y Usuarias.

Es sabido por todos que el éxito de la gestión municipal está directamente relacionado con la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios y usuarias, lo que requiere un conocimiento profundo de quiénes son, qué es lo que quieren y necesitan y cuán satisfechos están con los servicios que se les están entregando. En este aspecto, podemos afirmar que, en la Ilustre Municipalidad de San Bernardo, la relación con los habitantes, usuarios y usuarias de los servicios que presta el gobierno local, requiere de la incorporación de una mirada territorial y particular sobre las distintas realidades y necesidades que éstos exhiben.

De hecho, aparecen como insuficientes las actividades dedicadas a la identificación de necesidades y expectativas de los habitantes, única variable capaz de permitir una renovación del liderazgo carismático y un mejor diseño e implementación de los servicios municipales, creando el valor necesario para entregarlos con transparencia, oportunidad y

equidad.

7.9.5.- Prestación de Servicios Municipales.

No existe evidencia acerca de la existencia de un enfoque de procesos en la gestión municipal lo que impide aprovechar oportunidades de mejora continua que nacen de la interconexión e interdependencia de los procesos que interactúan al interior de la organización. Lo anterior resulta en una importante oportunidad de mejora toda vez que para la prestación de los servicios municipales se coordinan una serie de actividades que conforman los procesos de la municipalidad y que requieren ser estudiados, analizados, mejorados y asegurados.

Como se sabe, los funcionarios y funcionarias se desempeñan de acuerdo a estos procesos y el rol de los directivos es de facilitadores, es decir, guiar a las personas involucradas, procurar su entrenamiento y resolver las dificultades que se presentan.

Además, la inexistencia de procesos y procedimientos establecidos para la gestión de los servicios municipales dificulta la incorporación de una cultura de mejora continua en la municipalidad de San Bernardo por lo que la existencia formal de los procesos necesarios para la prestación de servicios municipales resultan imprescindibles por cuanto es la única forma viable de organizar una cadena de *clientes y proveedores internos*, de acuerdo a las necesidades de cada proceso, su secuencia y ciertos estándares concordados entre los participantes y los destinatarios de los mismos procesos.

7.9.6.- Información y Análisis.

No existe evidencia alguna en la gestión municipal de San Bernardo de la existencia de procesos de sistematización y análisis de información proveniente de los procesos antes mencionados de manera que la alta dirección municipal disponga de información adecuada para la toma de decisiones de manera diaria, semanal y mensual.

La labor de convertir datos en información fiable para la toma de decisiones y de cómo ésta es utilizada para alinear los procesos con los objetivos organizacionales es y será siempre un factor clave en el éxito para la municipalidad por lo que el establecimiento de una unidad de análisis y gestión del conocimiento aparece como un desafío de primer orden para el futuro de la gestión del gobierno local.

7.9.7.- Resultados de la Gestión Municipal y Calidad de los Servicios Municipales.

Finalmente, los líderes de la municipalidad tienen como principal responsabilidad la obtención de resultados que aseguren la creación de valor 46 de la organización en todos los actores relevantes. Esto depende no sólo de los resultados financieros y operacionales, sino también de los resultados obtenidos en la satisfacción del personal, de usuarios y usuarias, en la gestión de los proveedores y organismos asociados.

46 Creación de valor: beneficio para el usuario o usuaria que se obtiene como consecuencia de un proceso

8.- BIBLIOGRAFÍA.

1. Alvarez Arriagada, Manuel. (2006). "Factibilidad de utilización de técnicas geofísicas en estudios de fenómenos de remoción en masa". Memoria para optar al título de Geólogo, Universidad de Chile.
2. Dirección Meteorológica de Chile. www.meteochile.cl
3. Gajardo, R. (1994). La Vegetación Natural de Chile. Clasificación y distribución geográfica. Editorial Universitaria, Santiago (Chile). 166 p.
4. Hauser, A. (1993). "Remociones en masa en Chile". Servicio Nacional de Geología y Minería, Boletín N° 45. Santiago.
5. Mardones, María. (2001). "La zonificación y evaluación de los riesgos naturales de tipo geomorfológico: un instrumento para la planificación urbana en la ciudad de Concepción".
6. Mesina, A. (2003). "Análisis del sistema físico natural en la detección de peligros naturales: definición de áreas de riesgo naturales. Corredor Comercial Paso Doña Rosa, IV Región de Coquimbo". Memoria para optar al título de Geógrafo. Universidad de Chile. MOP DGA- CADE IDEPE Consultores (2004), "Diagnóstico y clasificación de los cursos y cuerpos de agua según objetivos de calidad. Cuenca del río Maipo"
7. Quintanilla, V. (1993) Biogeografía. Tomo III. Colección Geografía de Chile. Instituto Geográfico Militar. Santiago, Chile. 230 pp.
8. Sernageomin (2003). Mapa Geológico de Chile, escala 1:1.000.000 (versión digital). <http://www.ipgp.fr/~dechabal/Geol-millon.pdf>.
9. Sernatur, 2010. Atractivos Turísticos Región Metropolitana.
10. Thomas, 1958. Geología de la Cordillera de la Costa entre el valle La Ligua y la cuesta Barriga. Instituto de Investigaciones Geológicas, Boletín n°2, Chile. Mapa Geológico 1:150.000.

11. Venegas, M. 2006. Amenaza Fluvial y Viabilidad Geográfica de un Sistema de Explotación de Áridos para el Manejo Estructural de los Cauces Fluviales en el área de Valdivia de Paine, Comuna de Buín. Memoria para optar al título de Geógrafo. Universidad de Chile.

12. Información Municipal Revisada.

- Cobertura de Servicios.
- Cuentas Públicas, años 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 y 2010.
- Documentos de Cultura.
- Descripción de cargos: septiembre 2007 manual cargo jurídica; septiembre 2007 manual de cargo DAO; septiembre 2007, manual de cargo control; septiembre 2007 manual de cargos DAF; septiembre 2007 manual de cargos DIDECO; septiembre 2007 manual de cargos DOM; septiembre 2007 manual de cargos operaciones; septiembre 2007 manual de cargos SECMU; septiembre 2007 manual de cargos SECPLA; septiembre 2007 ADMU manual de cargo; septiembre 2007 alcaldía manual de cargos; septiembre 2007 informe final.
- Flujos de Tránsito.
- Diagnóstico de Infancia.
- Listado general de Patentes.
- Ordenanza de Participación Ciudadana.
- Organizaciones Comunitarias.
- PADEM: 2007, 2008, 2009, 2010, 2011.
- Parque Automotor.
- PLADECO 2001-2010.
- Planes Comunales de Salud: 2009, 2010, 2011.
- Documentos Plan Regulador Comunal: mapa vialidad; mapa zonificación; memoria explicativa; memoria 2009; Ordenanza local Plan Regulador; Plan Regulador San Bernardo; Resumen ejecutivo; SHAPES.
- Presupuesto municipal: 2007, 2008, 2009, 2010, 2011.
- Reclutamiento y selección (no auditado).

- Listado Sedes Sociales.
- Listado Unidades vecinales.
- APR San Bernardo.

13. Sitios web consultados:

- Sitio Web de la Biblioteca del Congreso Nacional: **www.bcn.cl/**
- Sitio Web CASEN 2009: **www.casen.cl/**
- Sitio Web de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad:
<http://www.efqm.org/en/>
- Sitio Web de la Fundación Iberoamericana para la Gestión de Calidad:
<http://www.fundibeq.org/>
- Sitio Web del Instituto Nacional de Estadísticas: **www.ine.cl/**
- Sitio Web Observatorio Urbano: **www.observatoriourbano.cl/**
- Sitio Web del Sistema Nacional de Información Municipal de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administración: **www.sinim.cl/**
- **<http://www.mineduc.cl/>**
- **<http://www.colegiomedico.cl/>**
- **<http://www.minsal.cl/>**
- **<http://www.seremisalud.cl/>**
- Sitio Web de la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE):
www.subdere.cl
- Sitio Web de la Ilustre Municipalidad de San Bernardo: **www.sanbernardo.cl**
- Información correspondiente al CESCO.