



**UNIVERSIDAD
DE LA FRONTERA**

Vicerrectoría de Investigación y Postgrado
Instituto de Desarrollo Local y Regional
IDER

MANUAL PARA LA ACTUALIZACIÓN DE **PLANES COMUNALES DE DESARROLLO** PLADECO



**Gobierno
de Chile**

Subsecretaría
de Desarrollo
Regional y
Administrativo

gob.cl

MANUAL PARA LA
ACTUALIZACIÓN DE
**PLANES COMUNALES
DE DESARROLLO**
PLADECO



Subsecretaría
de Desarrollo
Regional y
Administrativo



**UNIVERSIDAD
DE LA FRONTERA**
Vicerrectoría de Investigación y Postgrado
Instituto de Desarrollo Local y Regional
IDER

Documento elaborado por el Instituto de Desarrollo Local y Regional IDER, de la Universidad de La Frontera y el Departamento de Desarrollo Municipal, de la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo SUBDERE, en el marco de la ejecución de Asistencia Técnica para la Actualización de Planes Comunales de Desarrollo PLADECOS.

Edición SUBDERE

DIVISIÓN DE MUNICIPALIDADES

Francisco Pinochet Rojas

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO MUNICIPAL

Claudia Hernández Inostroza

UNIDAD DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y TRANSPARENCIA MUNICIPAL

Marcelo Rojas Belmar

Montserrat Villarroel Ruiz

ASESORÍA EN PRODUCCIÓN GRÁFICA

Unidad de Comunicaciones SUBDERE

Sistematización, edición y producción de contenido

Equipo IDER, Universidad de La Frontera

DIRECTOR IDER-UFRO

Camilo Rosas Flores

JEFE DE PROYECTO

Osvaldo Curaqueo Pichihueche

COORDINACIÓN TÉCNICA

Maciel Painemal Huircapan

EQUIPO ANALISTA

Mario Rozas Poblete

Libertad Vidal Yevenes

Patricio Padilla Navarro

ASESOR METODOLÓGICO

Ismael Toloza Bravo

DISEÑO Y DIAGRAMACIÓN

Carla Molina Santibáñez

IMPRESIÓN

GL Impresores

Santiago de Chile, julio de 2022

Contenidos

Presentación	5
Alcance y propósito	6
Estructura del Manual	7
Contexto Normativo	8
Preguntas frecuentes	9
Antecedentes conceptuales	11
Principios orientadores de un Plan de Desarrollo Comunal	13
Preparación para la elaboración de un Plan de Desarrollo Comunal	15
Etapas para la elaboración de un PLADECOS	16
Plazos estimados para la elaboración de un PLADECOS	17
Presentación de la información	18
Etapa I. Generación de condiciones necesarias y constitución del equipo gestor	19
Etapa II. Actualización del diagnóstico integrado comunal	23
Etapa III. Definición de imagen-objetivo, reformulación y/o validación de lineamientos y objetivos estratégicos	38
Etapa IV. Elaboración Plan de Acción y Plan de Inversiones	41
Etapa V. Diseño e implementación de un sistema de control y seguimiento	46
Recomendaciones de implementación	49
Glosario	50
Anexos	51





Presentación



Miguel Ernesto Crispi Serrano
Subsecretario
Subsecretaría de Desarrollo
Regional y Administrativo

Desde la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (Subdere) nos hemos planteado como desafío avanzar en mayor equidad territorial de las localidades del país, y de sus comunidades. Para cumplir con este objetivo estratégico, y avanzar hacia un desarrollo justo de los territorios, las municipalidades son nuestros mayores aliados dado que son el primer espacio donde la ciudadanía se relaciona con el Estado.

En este contexto, desde la División de Municipalidades les presentamos el “Manual para la actualización de Planes Comunales de Desarrollo, PLADECOS”, pues entendemos que estos, se han convertido en una de las principales herramientas para orientar y guiar los procesos que, según lo define la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, buscan satisfacer las necesidades de la comunidad local y promover su avance social, económico y cultural.

Nos anima la idea de que este manual sea una herramienta consultiva, que contribuya a fortalecer los procesos de planificación local. En él, hemos recogido los aprendizajes de un largo trayecto de acompañamiento técnico a muchos municipios del país, incorporando la mirada y opinión de autoridades locales, funcionarios municipales, académicos y expertos en planificación local, que han aportado en generar información relevante para elaborar este documento, reconociendo también a sus habitantes, como actores principales para el desarrollo de sus propios territorios.

Como Gobierno, estamos fortaleciendo el trabajo en conjunto para apoyar a las instituciones subnacionales y que, de este modo, éstas proporcionen soluciones eficaces y oportunas a las demandas ciudadanas, disminuyendo la brecha social que aún existe en todo el territorio nacional.



Alcance y propósito

Uno de los grandes desafíos de la planificación a escala local es reconocer y entender el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) como un instrumento central de la gestión municipal y herramienta rectora del desarrollo comunal, que permite generar acciones orientadas a satisfacer y atender las necesidades y desafíos de los diferentes territorios y al mismo tiempo, reconocer sus oportunidades y fortalezas, ayudando a promover en cada comuna el avance social, económico y cultural del territorio, bajo un enfoque de bien común, bienestar social, justicia territorial y desarrollo sostenible.

Frente a los desafíos, de articulación e impacto de los instrumentos de planificación a escala comunal, el PLADECO se presenta como la principal hoja de ruta para la gestión de los municipios, los cuales, a través de sus principales unidades, funcionarios y aliados deben disponer de estrategias pertinentes, para canalizar energías y promover el pleno desarrollo de sus comunas, con la participación activa e inclusiva de todos los actores del territorio.

En este contexto, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, SUBDERE, a través del Departamento de Desarrollo Municipal y la Unidad de Participación Ciudadana y Transparencia Municipal, han definido con-

tar con una guía metodológica actualizada y pertinente a la realidad de los territorios, que permita a los propios municipios de manera autónoma actualizar y mantener vigente su principal instrumento de planificación comunal, con el objetivo de apoyar a los equipos municipales en la formulación, elaboración y ejecución de sus PLADECOS siguiendo una metodología amigable, didáctica y de fácil implementación.

El contenido de esta guía es referencial y está constituida por recomendaciones de estructura y etapas para la elaboración de un plan, incluyendo actividades, tareas, técnicas, herramientas de apoyo y sugerencias, con el fin de generar un instrumento de gestión participativo y transparente, que logre vincularse e integrarse con otros instrumentos, asimismo otorga herramientas que orientan el seguimiento y monitoreo del plan.

Es fundamental que, para un óptimo y eficaz desarrollo del instrumento, el municipio se conciba como el principal actor del territorio a escala local, dentro del sistema regional y nacional, ejerciendo una actuación articulada, en red con los demás actores del territorio, tanto públicos como privados y de la ciudadanía en general.

Estructura del Manual

El presente manual estructura su contenido en los siguientes apartados:

CONTEXTO NORMATIVO

Refiere al marco legal y normativo, presente en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (LOCMUN), Ley N ° 18.695, en relación al Plan de Desarrollo Comunal y que define los márgenes legales, deberes y las obligaciones de los municipios para su plena ejecución.

PREGUNTAS CLAVE

Respuestas a las principales interrogantes en torno a la elaboración de un Plan de Desarrollo Comunal para orientar en términos generales y conceptuales la actualización del Instrumento.

ANTECEDENTES CONCEPTUALES Y PRINCIPIOS ORIENTADORES DE UN PLAN DE DESARROLLO COMUNAL

Marco de referencia para la elaboración y ejecución del Plan de Desarrollo Comunal, incluye antecedentes conceptuales en torno a la importancia de planificar y sus principales desafíos en los territorios. Se agregan principios orientadores y lineamientos fundamentales a ser incorporados en la elaboración de un PLADECO, los cuales le entregan perspectiva territorial y sentido local a la gestión.

ETAPAS PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLADECO

Esta sección se divide en las cinco etapas correspondientes al proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Comunal, cada una de las secciones incluye objetivos, participantes y/o actores claves, plazos, actividades y el producto final esperado de cada etapa. Además, se incluyen, recomendaciones, información importante, tiempos y herramientas extras para facilitar y robustecer la elaboración del instrumento.

RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Se presentan recomendaciones desde el punto de vista operativo y metodológico, para facilitar el desarrollo de las actividades de cada etapa de elaboración del plan, referidas a la incorporación de la participación ciudadana, involucramiento de actores claves, articulación de inversión, articulación de planes y políticas comunales, sectoriales, regionales y de articulación interna.

GLOSARIO

Definiciones de los principales términos vinculados a la elaboración de un Plan de Desarrollo Comunal.

ANEXOS

Herramientas metodológicas de apoyo para el desarrollo de las actividades en el proceso de elaboración de Plan de Desarrollo Comunal.



Contexto Normativo

El Plan de Desarrollo Comunal, se encuentra definido en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (LOCMUN), Ley N°18.695, como *“un instrumento rector del desarrollo en la comuna, que contemplará las acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la comuna local y a promover su avance social, económico y cultural”* (art. N° 7). Además, indica que es *“deber de los municipios, dentro de sus funciones y atribuciones, elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales”* (art. N° 3).

Este Instrumento de Planificación definido por ley, es el más importante, y pertenece a uno de los cinco instrumentos de gestión de un municipio definido en la LOCMUN, los cuales son:

- El Plan comunal de desarrollo y sus programas
- El Plan regulador comunal
- El Presupuesto municipal anual
- La Política de recursos humanos
- El Plan comunal de seguridad pública

Dentro de la misma normativa, se especifica que la vigencia mínima del Plan Comunal de Desarrollo será de cuatro años, sin que necesariamente deba coincidir con el periodo de desempeño de las autoridades municipales electas por la ciudadanía. *“Su ejecución deberá someterse a evaluación periódica, dando lugar a los ajustes y modificaciones que correspondan”* (art. N° 7).

En cuanto a la elaboración y ejecución del Plan Comunal de Desarrollo, se estipula que: *“La Secretaría Comunal de Planificación desempeñará funciones de asesoría del alcalde y del concejo, en materias de estudio y evaluación, propias de las competencias de ambos órganos municipales”* (art. N° 21) a su vez, *“tanto el alcalde como el concejo deberán tener en cuenta la participación de la ciudadana y la necesaria coordinación con los demás servicios públicos que operen en el ámbito comunal o ejerzan competencias en dicho ámbito”* (art. N° 7).

Para la aprobación definitiva del nuevo Plan de Desarrollo Comunal, el alcalde requerirá el debido pronunciamiento del Concejo Municipal, el cual también deberá supervisar el cumplimiento de este y sus lineamientos. A su vez deberá dar cuenta pública de las acciones realizadas para el cumplimiento del PLADECO a la ciudadanía, *“así como los estados de avance de los programas de mediano y largo plazo, las metas cumplidas y los objetivos alcanzados”* (art. N° 67).

Además, este instrumento se enmarca en una serie de normativas vinculadas a la definición del marco de acción de los Órganos del Estado, relacionados a participación ciudadana, acceso a la información, compras públicas, probidad, entre otros.

Para mayor profundización, se sugiere revisar dentro de la Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades, lo referente al Plan Comunal de Desarrollo, en sus artículos N° 3, N° 5, N° 6, N° 7, N° 21, N° 56, N° 65, N° 67, N° 79, N° 82, N° 94, N° 98 y N° 99.

Preguntas frecuentes

¿Qué es un PLADECO?

El Plan de Desarrollo Comunal PLADECO¹ es un instrumento indicativo establecido en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, cuyo propósito es orientar el desarrollo de la comuna en un periodo mínimo de 4 años, proporcionando los lineamientos para el desarrollo del territorio.

¿Cuál es su utilidad?

El PLADECO es un instrumento que ofrece la oportunidad de guiar la gestión de un municipio, constituye además un documento que aúna las visiones de desarrollo de los distintos actores de un territorio, ya que contiene importante información respecto de la realidad local. Además, es elaborado de manera participativa, por tanto, permite a la ciudadanía participar en la planificación de su propio espacio territorial.

¿Qué impacto tiene?

Su principal propósito es actuar como la carta rectora en el proceso de planificación del municipio. Sin embargo, existe un diagnóstico consensuado que refiere al bajo impacto y baja aplicabilidad del instrumento básicamente por su carácter indicativo. No obstante, es necesario establecer que el nivel de impacto estará determinado por la importancia que la Administración comunal y su equipo otorgue al instrumento, reconociendo que la planificación y la gestión es un acto que trae aparejado el cumplimiento de objetivos colectivos de desarrollo.

¿Quiénes participan?

Para su elaboración, se debe incorporar e involucrar la mayor cantidad de actores presentes en un territorio: Autoridades locales, Equipos Directivos, Encargados de programas, actores de la Sociedad Civil, Institucio-

nes públicas y privadas, COSOC Comunal, comunidad organizada y no organizada.

¿Quién es responsable de su elaboración?

De acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades, la Secretaría Comunal de Planificación es la responsable de liderar técnicamente este proceso. No obstante, requiere una coordinación transversal al interior del municipio, así como un liderazgo político desde la primera autoridad comunal y el propio Concejo Municipal.

¿Cada cuánto se elabora o actualiza?

De acuerdo a la Ley, el periodo mínimo para la actualización, es de cuatro años, no obstante, no existe un plazo máximo para actualizar el instrumento. Pese a esto, se sugiere contemplar un horizonte de planificación de entre 4 y 8 años.

¿Cuáles son los pasos para su actualización?

Usualmente, se elaboran en 5 etapas, las que van desde la preparación, actualización del diagnóstico, definición de imagen objetivo – lineamientos estratégicos- objetivos estratégicos, hasta la elaboración del plan de acciones y plan de inversiones, además del diseño e implementación de un sistema de control y seguimiento.

¿Cuál es el principal producto de un Plan de Desarrollo Comunal?

Si bien un PLADECO se conforma de una serie de antecedentes de diagnóstico y caracterización, declaraciones de visión futura, lineamientos y objetivos estratégico, además de un sistema de control y seguimiento. El principal producto resultante es la matriz de planificación, definida a la

¹ Si bien la LOCMUN identificar al Instrumento como "Plan Comunal de Desarrollo", la presente guía metodológica utilizará Plan de Desarrollo Comunal, PLADECO, haciendo alusión al mismo Plan definido por Ley.



base por una imagen objetivo y compuesta por lineamientos con sus respectivos objetivos estratégicos y acciones, iniciativas, programas, cartera de inversión, para lo cual se sugiere indique metas, responsables e indicadores de resultados. En este sentido, el principal desafío es consensuar las necesidades y desafíos del territorio comunal, con el abordaje de las distintas acciones que componen el Plan.

¿Qué recursos requiero?

Para la elaboración de un Plan de Desarrollo Comunal, los recursos están relacionados a los tiempos de dedicación del equipo municipal para la elaboración del instrumento, así también de recursos para la realización de procesos de participación ciudadana y difusión del proceso.

¿Cómo lo implemento?

Uno de los principales desafíos de un Plan de Desarrollo Comunal es su implementación, que refiere o se traduce en la capacidad de gestión del municipio en la obtención de recursos para ejecutar las iniciativas y programas establecidos en el plan de acciones. Lo anterior, entendiendo que

por lo general los municipios operan con recursos limitados, de manera que la implementación estará determinada por la capacidad de coordinación de la administración municipal con fuentes de financiamiento del Gobierno Regional u otras pertinentes. En resumen, se requiere una articulación intra y extra municipal, así como intencionar un alto impacto de las iniciativas dispuestas en el plan.

¿Corresponde realizar Consulta Indígena bajo los parámetros indicados en el Convenio 169 de la OIT?

Este Instrumento de Planificación, al ser de carácter indicativo no requiere la realización de "Consulta Indígena", bajo los términos dispuestos en el Convenio 169 de la OIT, ya que no implica una afectación directa al territorio. No obstante, corresponderá a cada municipio tomar una determinación en este sentido, para lo cual se debe actualizar los plazos de ejecución, el alcance y el soporte metodológico técnico para el resguardo de una adecuada ejecución.

Antecedentes conceptuales

¿Por qué es importante planificar?

En el contexto de la gestión local, se debe considerar la planificación como una herramienta administrativa, que ayuda a alcanzar un objetivo, reduciendo la incertidumbre. La planificación responde a las siguientes interrogantes ¿Dónde estamos?, ¿Hacia dónde queremos ir?, ¿Qué proponemos? y ¿Cómo hacerlo?

Permite contar con un enfoque objetivo para la toma de decisiones, ofrece la oportunidad de pensar el territorio deseado, a través de la definición de una visión compartida, definiendo objetivos y metas para alcanzarlos, bajo una mirada estratégica de los desafíos y oportunidades presentes en la comuna.

A su vez, es una herramienta de orientación, definida como una “carta de navegación” para la gestión municipal, que facilita y hace más eficiente el quehacer de los equipos, permitiendo ordenar y disminuir tiempos de respuesta.

Por otra parte, es una oportunidad para fortalecer la participación ciudadana en torno a las siguientes interrogantes **¿Cuál es el tipo de territorio que queremos construir? y ¿Qué debemos hacer para lograrlo?**

La planificación, también ofrece a los municipios la oportunidad de establecer coordinaciones con diversos servicios sectoriales y con los gobiernos regionales, lo que permite la posibilidad de avanzar en un diseño de plan coherente con la Estrategia Regional de Desarrollo, así también con normas y políticas del alcance territorial (Ej.: Ley de protección de humedales, Política Nacional de Desarrollo Rural, Política Nacional de Uso del Borde Costero, entre otros), permitiendo unificar en un instrumento, los diversos lineamientos y estrategias territoriales.

La planificación, se hace necesaria en un escenario en que las necesidades de la población, regularmente exceden los recursos humanos y financieros para abordar los problemas y oportunidades existentes en el territorio comunal. Lo cual se produce por una mayor presión sobre la institucionalidad comunal, producto del aumento de la población o nuevas dinámicas migratorias que van asociadas a una serie de demandas de dotación de servicios.

El aumento de la complejidad en la conformación de una nueva ciudadanía, nuevas demandas, preferencias y valoraciones culturales, sociales y territoriales, entre otros. Frente a los cuales se requiere mejorar la capacidad de respuesta de la gestión municipal en temas tales como el cambio climático, desarrollo sostenible, igualdad de género, reducción de las desigualdades, ciudades y comunidades sostenibles, entre otros.

Por último, comprendiendo que en el territorio coexisten zonas prósperas y zonas rezagadas, donde las expectativas de inserción en la economía del país son extremadamente dispares, se hace necesario concebir estrategias diferenciadas, según el dinamismo y potencial de desarrollo de los diferentes territorios.²

Lo anterior, requiere de una estrategia de abordaje, que metodológicamente precisa en primer lugar, determinar **cuál es el estado del arte** (diagnostico actual, línea base) de la realidad comunal, concordar un escenario futuro, así también definir el estándar al cual se quiera llegar (imagen objetivo), y a su vez, definir en cuánto tiempo queremos abordar el compromiso (horizonte de planificación), para dimensionar las brechas (desafíos) territoriales respecto de las cuales debemos hacernos cargo, y ello implica establecer prioridades (qué abordar), y establecer formas y métodos de hacerse cargo de esas prioridades (el cómo abordarlo).

² Identificación de territorios para la planificación y gestión del desarrollo, MIDESO, 2005.



¿Cuáles son los desafíos de la planificación comunal?

Existen diversos desafíos para abordar la planificación desde el nivel local, un primer desafío refiere a que la planificación debe ser multiescalar, de esta forma, es preciso enfatizar que un territorio no es un espacio aislado, por tanto, un gobierno local debe planificar desde el territorio donde está situado, sin aislarse del contexto en el que está inserto.

Por tanto, desde el espacio local se debe considerar los lineamientos que el nivel regional y nacional han determinado como líneas de desarrollo, y con ello las fuentes de financiamiento existentes para lograr viabilizar las estrategias y acciones propuestas en el plan.

A su vez, desde los gobiernos locales se espera que los niveles regionales y nacionales reconozcan las particularidades territoriales de cada espacio geográfico, de manera que el diseño de las políticas públicas de nivel nacional y regional y las diversas fuentes de financiamiento permitan responder a la realidad y especificidad local.

Un segundo desafío, implica que, la construcción de un plan debe abordarse desde un enfoque multiactor, en este sentido el reto es diseñar un plan que refleje las problemáticas, intereses y visiones de desarrollo de los diversos actores presentes en el territorio (organizaciones de la sociedad civil, empresas, pueblos originarios, mujeres, niños, jóvenes, adultos mayores, entre otros), lo anterior a razón de establecer consensos que permitan garantizar el bien común.

Un tercer desafío, refiere a abordar la planificación bajo un enfoque intersectorial, considerando que, es frecuente que la gestión pública aborde los problemas desde una lógica sectorial (salud, educación, deportes, medioambiente, etc.). Sin embargo, la población enfrenta problemas que requieren una mirada integral y el diseño de estrategias que permitan soluciones integradas.

Un cuarto desafío, contempla la temporalidad de la planificación. Es sabido que las administraciones locales deben responder a asuntos urgentes o situaciones coyunturales de manera reactiva y en corto plazo; sin embargo, al momento de planificar el desafío es considerar líneas y visiones futuras que apunten a dar soluciones a problemas, hechos o situaciones estructurales a mediano y largo plazo.³

Por otra parte, las dinámicas que ocurren en los territorios son de carácter diverso y de cambios vertiginosos, reflejo de las dinámicas y procesos sociales, expresados en el constante cambio de preferencias ciudadanas, que son consustanciales a la dinámica de transformación cultural, que tienen efecto en lo económico, social y territorial.

De esta forma, en los territorios se expresan nuevas tendencias, tales como, cambio climático, sustentabilidad, conflictos medioambientales, gestión del riesgo de desastres, variaciones demográficas (envejecimiento de la población), cambios tecnológicos, uso de las TICs procesos migratorios, perspectiva de género, interculturalidad, expansión urbana, desarrollo urbano, Smart City⁴, desarrollo rural, desarrollo económico productivo sustentable, soberanía alimentaria, ordenamiento territorial, entre otros.

Todas estas dinámicas y sus expresiones requieren de instrumentos y acuerdos para abordarlos desde las particularidades y especificidades territoriales de cada comuna. Por tanto, el desafío es el diseño de instrumentos flexibles, con un enfoque territorial de desarrollo, que permita dar respuesta a una ciudadanía cada vez más empoderada e informada. A su vez, debe promover la corresponsabilidad de los ciudadanos y su rol en el desarrollo de los territorios, y por último contar con un sistema de seguimiento y monitoreo de los planes que permita una adecuada rendición de cuentas de la gestión municipal.

3 Desafíos de la planificación, documentos de lectura curso "Planificación estratégica y Agenda 2030", organizado por ILPES de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL 2021.

4 Concepto que refiere a las ciudades inteligentes, relacionado al uso de tecnologías como herramienta, para facilitar el acceso de información a los ciudadanos.

Principios orientadores de un Plan de Desarrollo Comunal

Enfoque territorial

Tener un enfoque territorial, implica entender que los problemas y las oportunidades comunales no son uniformes para todo el territorio (zonas, espacios, otros) y tampoco para poblaciones o asentamientos de origen, estructura social y cultural distinta, en la misma comuna. Por lo cual, se requiere la oportunidad de abordar la pertinencia de las demandas, desde la más amplia diversidad territorial posible, incluso a escala barrial.

Flexibilidad

Dotar de flexibilidad al Plan de Desarrollo Comunal, significa que pueda adaptarse a los cambios no previstos o desconocidos. Lo anterior implica, incorporar mecanismos de evaluación temporal de corto plazo, y procedimientos para su adecuación o calibración.

Cultura e identidad

El PLADECO debe ser también un instrumento que contribuya a la descentralización de la cultura y las artes, a la equidad territorial y a la ampliación del acceso de bienes y servicios artísticos y culturales, lo que permite, especialmente a territorios comunales y sub comunales aislados geográficamente y que tienen menos oportunidades de participación en estas áreas, mayores oportunidades de participación artística y cultural, para contribuir en el fortalecimiento de la identidad de los territorios y las comunidades que lo habitan.

Esto implica generar iniciativas culturales con identidad, con una mirada que rescate lo propio de un territorio, incorporando acciones respecto a la promoción del desarrollo cultural regional y fortalecimiento identitario de los territorios. Asimismo, se busca reconocer la obra de artistas,

gestores y/o cultores, que han desarrollado iniciativas significativas en el rescate y fortalecimiento de la identidad comunal.

El Desarrollo Sostenible

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) han puesto en evidencia la necesidad de proponer una ruta para acometer los grandes desafíos del desarrollo, que solo podrá hacerse realidad a través del diseño, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas e instrumentos de planificación que integren simultáneamente las dimensiones económica, social y ambiental.

El territorio en sus diversas escalas (donde el espacio local es fundamental) es una pieza clave para generar nuevos consensos y políticas, ya que pone de manifiesto la diversidad de los contextos y actores y por ende la variedad de estrategias requeridas para responder adecuadamente a la especificidad de problemáticas del desarrollo a escala local.

El PLADECO es una oportunidad para impulsar el diálogo político – técnico, para fortalecer capacidades a nivel local, con el objeto de enfrentar los desafíos económicos, sociales y ambientales ⁵.

Género

Incorporar la perspectiva de género en la planificación para el desarrollo, específicamente en los PLADECO, tiene como objetivo, contribuir a que hombres y mujeres ejerzan sus derechos equitativamente y disfruten de los beneficios que esto conlleva. No se trata solo de igualdad de oportunidades, pues se debe incluir además, la igualdad de derechos para acceder a medios y capacidades para obtener resultados de manera equitativa. Se debe distinguir las desigualdades y diferencias específicas

⁵ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Planificación para el desarrollo territorial sostenible en América Latina y el Caribe (LC/CRP.17/3), Santiago, 2019.



existentes entre hombres y mujeres, buscando equiparar las desigualdades, intentando disminuir las brechas existentes.

La integración del enfoque de género en los PLADECO, implica por tanto, incorporar acciones tendientes a disminuir brechas y barreras, además de transformar las relaciones de género, lo cual sin duda, va más allá de incorporar el lenguaje inclusivo en el documento final.

Interculturalidad

El reconocimiento de la preexistencia de pueblos originarios, previos a la instalación del Estado-Nación, los cuales se han convertido en grupos excluidos estructural e institucionalmente, requiere de un cambio de enfoque, desde la planificación.

Ello implica el reconocimiento de personas y culturas que cohabitan en el territorio comunal, valorando las distintas formas de conocimiento, principios, valores y prácticas culturales, con estrategias que apunten al establecimiento de relaciones simétricas, en corresponsabilidad desde distintas esferas de la sociedad, relevando el rol institucional en estas materias.

No se trata solo de reconocimiento de la existencia de un otro, sino de la participación plena y efectiva de los pueblos originarios en la definición de estrategias que les atañen; a la valoración y validación del conocimiento y saberes, de derechos sociales, económicos, culturales y lingüísticos; así como la inclusión de concepciones propias de entender el desarrollo, para así avanzar tanto en la disminución de las desigualdades históricas de su población, como en una efectiva vinculación, desde principios y valores.

Participación ciudadana

Implica diseñar mecanismos de sistematización y devolución ciudadana, para ser un instrumento de construcción participativa amplia (mientras más participación, mayor legitimidad del instrumento), se requiere por tanto de un lenguaje y de metodologías simples de entender y con la ca-

pacidad de evidenciar resultados concretos del proceso de participación, es decir, recoger genuinamente lo planteado por la gente y mostrarlo como un logro que legitima el proceso de actualización o diseño. Lo anterior requiere de un despliegue amplio de acercamiento a los distintos segmentos sociales y territorios comunales. Dicha participación debe extenderse más allá de la validación y aprobación del instrumento, se requiere además generar instancias de control ciudadano y seguimiento al plan actualizado.

Prospectiva

La prospectiva se asocia a metodologías y herramientas que posibilitan sustraer elementos de predicción que permiten tomar mejores decisiones sobre las acciones de impacto futuro en la sociedad. Ello implica, hacer converger actores de distintos ámbitos de la sociedad los cuales son capaces, no sólo de disminuir la incertidumbre por medio de la información, sino de decidir qué futuro sería el más adecuado de acuerdo a los objetivos planteados.

Por otra parte, se define como el análisis de condiciones de posibilidad de una previsión o abanico de previsiones y de las significaciones que le son atribuidas. Son un conjunto de estudios que focalizan su quehacer en las causas que determinan la evolución de fenómenos contemporáneos y que permiten la previsión a mediano y largo plazo⁶.

⁶ SUBDERE (2016): Manual Metodológico de Prospectiva Territorial, Academia de Capacitación Municipal y Regional, SUBDERE, desarrollado por Instituto de Desarrollo Regional y Local de la Universidad de La Frontera.

Preparación para la elaboración de un Plan de Desarrollo Comunal

Una instancia previa a la elaboración y/o actualización de un Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), es la determinación de disposiciones iniciales que permitan comenzar de manera adecuada el proceso, con acciones anteriores a la aplicación de la metodología que se incorpora en la presente guía.

Desde la primera autoridad comunal y el municipio, se debe considerar:

- **DECLARACIÓN DE INTERÉS:** Declaración inicial para iniciar un proceso de actualización de un Plan de Desarrollo Comunal.
 - Puede surgir antes de la finalización del periodo de vigencia del PLADECO.
 - Puede surgir como necesidad de ajuste o adecuación en relación a eventos o sucesos que hacen necesario el reestructurar o redefinir los lineamientos dispuestos en el PLADECO vigente.
 - Por reacción, en base a un Instrumento que se encuentra desactualizado o sin vigencia.
 - Desde lo propositivo, de manera colectiva, como necesidad de contar con una guía actualizada que oriente la gestión del territorio y del propio municipio.
- **DEFINICIÓN DE COMITÉ OPERATIVO DE ACTUALIZACIÓN PLADECO:** Se propone la conformación de un equipo de funcionarios municipales que estará a cargo de la elaboración del PLADECO, en términos metodológicos y operativos, quienes organizarán los talleres de participación, sistematizarán y elaborarán el documento, liderado por la Secretaría de Planificación Comunal. Se propone establecer la conformación de dicho Comité mediante indicación de la primera autoridad comunal o quien subroge. Este Comité es previo a la conformación del Equipo Gestor.
- **DEFINICIÓN DE PLAZOS:** Se deben establecer plazos para iniciar la tramitación administrativa, operativa y/o jurídica en relación al instrumento que se va a actualizar.
- **FORMALIZACIÓN:** Se oficializará, mediante acto administrativo, las consideraciones iniciales, así como las gestiones y organización para actualizar el Plan de Desarrollo Comunal, lo que dará inicio al proceso y aplicación de las etapas dispuestas en la presente guía metodológica.



- De acuerdo a la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades, la responsabilidad de liderar técnica el proceso recae en la Secretaría Comunal de Planificación.
- La responsabilidad de liderar políticamente el proceso, recae en la primera autoridad comunal.
- Para que los municipios puedan realizar la actualización del Plan de Desarrollo Comunal de manera autónoma, se propone la conformación de un Comité Operativo de Actualización del Plan, quienes se encargarán de convocar a reuniones del Equipo Gestor, convocatoria y realización de talleres de participación ciudadana, sistematización de información, elaboración de informes, elaboración de sistema de control y seguimiento, elaboración de documento PLADECO, dicho Comité debe ser liderado por la Secretaría Comunal de Planificación.



Etapas para la elaboración de un PLADECO



Duración estimada: 6 a 9 meses

Plazos estimados para la elaboración de un PLADECOS



Etapas	Plazo Estimado
Preparación	
Etapa 1 Generación de condiciones necesarias y constitución del equipo gestor	4 a 6 semanas
Etapa 2 Actualización del diagnóstico integrado comunal	8 a 12 semanas
Etapa 3 Definición de imagen-objetivo, reformulación y/o validación de lineamientos y objetivos estratégicos	4 a 6 semanas
Etapa 4 Elaboración plan de acción y plan de inversiones	4 a 8 semanas
Etapa 5 Diseño e implementación de un sistema de control y seguimiento	4 a 6 semanas
Duración estimada	24 a 36 semanas (6 a 9 meses)
Etapa seguimiento interno del plan	PERÍODO DE VIGENCIA DEL PLADECOS

La duración estimada, corresponde a una propuesta en relación a la complejidad y alcance que pudiesen tener las actividades que se definan, considerando las características propias de la comuna.



Presentación de la información

El Manual para la actualización de PLADECOS, incluye una serie de componentes metodológico, para cada una de las etapas, en ellas se presentará la información, en base a la siguiente estructura.

Nombre etapa

OBJETIVO	Refiere al propósito central, a modo de resultados deseados que se espera alcanzar en cada una de las etapas de la actualización del PLADECOS.
PARTICIPANTES	Corresponde a todos los actores pertinentes, quienes deben ser convocados e incorporados en la etapa completa, o, eventualmente, en algunas de las actividades del proceso.
PLAZO	Rango de tiempo propuesto, expresado en semanas, para el desarrollo de la respectiva etapa.
ACTIVIDADES	Conjunto de tareas para el cumplimiento de los objetivos definidos en cada etapa.
HERRAMIENTAS	Refiere al conjunto de técnicas y herramientas, como apoyo metodológico, para la ejecución de las tareas de cada una de las etapas.
RECOMENDACIONES	Consejos y consideraciones que otorga el Manual para el mejor desarrollo de las actividades de cada etapa.
INFORMACIÓN IMPORTANTE	Indicaciones que resultan clave para el buen cumplimiento del propósito de las etapas, actividades y/o productos
PRODUCTO DE LA ETAPA	Corresponde al resultado del conjunto de actividades, en base al objetivo planteado.

Iconos con tipo de información



Recomendaciones



Tiempo



Información importante



Herramientas

Etapa I. Generación de condiciones necesarias y constitución del equipo gestor

¿Cómo iniciamos?

Esta etapa tiene como propósito central, el asegurar las condiciones, coordinaciones y compromisos necesarios, para que el proceso de actualización del PLADECOS, se lleve a cabo de manera adecuada y en base a los objetivos propuestos, en cada una de sus etapas.

Etapa I Preparación	
OBJETIVO	Garantizar que el proceso de elaboración del PLADECOS cuente con todas las condiciones, coordinaciones y compromisos necesarios para su adecuado inicio y desarrollo, estableciendo un equipo y plan de trabajo que permita el cumplimiento de los objetivos planteados.
PARTICIPANTES	Primera autoridad comuna (Alcalde o Alcaldesa), Encargado operativo del proceso, Equipo directivo municipal, Funcionarios municipales encargados de áreas o unidades estratégicas, Concejales, Representantes COSOC.
PLAZO	4 a 6 semanas
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">a) Conformación Comité de Actualización del PLADECOSb) Conformación del Equipo Gestorc) Elaboración de un Plan de Difusiónd) Presentación inicial al Concejo Municipale) Elaboración de Mapa de Actoresf) Diseño de Plan de Trabajo Inicial
PRODUCTOS DE LA ETAPA	<ul style="list-style-type: none">Conformación Comité de Elaboración del PLADECOSConformación Equipo GestorPlan de DifusiónPresentación inicial al Concejo MunicipalPlan de Trabajo



Actividades para Etapa I

- Conformación Comité de Actualización del PLADECO
- Conformación Equipo Gestor
- Elaboración de Plan de Difusión
- Presentación inicial al Concejo Municipal
- Elaboración Mapa de Actores
- Diseño de Plan de Trabajo Inicial

a. Conformación Comité de Elaboración del PLADECO

Equipo encargado de ejecutar las actividades operativas y metodológicas del proceso, para lo cual, el alcalde o Equipo Gestor debe definir a cada persona, con sus roles y funciones específicas. Este comité, corresponde al equipo técnico que ejecutará el proceso.

- Encargado del Plan
- Profesionales especialistas o encargados por áreas temáticas y de análisis
- Definir equipo de Participación Ciudadana
- Equipo de comunicaciones
- Equipo de elaboración documento PLADECO



Es propicio que el Alcalde o Alcaldesa designe a un o una profesional que operará como encargado o encargada del proceso. Se recomienda que sea un funcionario de alta jerarquía.

Debe existir un organigrama para la elaboración del plan, donde estén asignadas los roles y funciones, asociadas a jornada laboral, incentivos (PMG), etc.

El Comité debe estar definido por Decreto Municipal y ser de conocimiento de las diversas unidades de la institución.

Se deben considerar la incorporación de recursos asociados a la elaboración del Plan.

Se debe realizar una revisión de la estructura organizacional y capacidad del municipio, para efectos de identificar equipo disponible para la actualización del Plan y tener en consideración, al momento de planificar, la implementación de las futuras acciones.

b. Conformación de Equipo Gestor

Este equipo visará el proceso de actualización del PLADECO, para lo cual debe contar con una conformación transversal y representativa de las diversas áreas de la municipalidad, liderada por la primera autoridad comunal y Secretaría Comunal de Planificación. Se debe realizar un encuentro en donde Alcalde o Alcaldesa indique los énfasis del proceso de planificación. Este equipo, corresponde a la mirada estratégica del proceso.



Es recomendable generar un Decreto Alcaldicio con nombramiento de Equipo Gestor, indicando participación y responsabilidades en la elaboración del plan.

El Equipo Gestor ocasionalmente corresponde al equipo directivo y encargados de programas del municipio, dicho equipo deberá estar en las instancias que tengan implicancias en la elaboración de Diagnóstico, Imagen Objetivo y validación del plan de acciones.

Se considera oportuno elaborar acta de constitución y acuerdos técnicos para garantizar seguimiento a la hoja de ruta para actualización del PLADECO.

c. Elaborar plan de difusión

El objetivo es comunicar de manera amplia y transversal el proceso tanto al interior del municipio, como a la comunidad local y regional.

- Debe contener objetivos específicos de acuerdo a lo que se busque en cada momento o etapa; hitos o actividades, grupos objetivo y definición de plataformas o medios de comunicación de acuerdo al contexto.



Definir grupo objetivo (A quiénes se desea llegar):

- Nivel barrial, comunal o regional.
- Habitantes de zonas urbanas o rurales.
- Grupos etarios como adultos mayores o jóvenes.
- Miembros de organizaciones como juntas de vecinos, clubes deportivos, comunidades indígenas, gremios, etc.



Planificar acciones y uso de medios de comunicación respectivos:

- Convocatoria mediante dirigentes de organizaciones.
- Página web y redes sociales municipales.
- Afiches en espacios de recurrencia pública, ya sea municipalidad, Establecimientos Educativos, Centros de Salud, Centros Comunitarios, Centros Culturales, CESFAM, CECOF, Postas Rurales, Sedes de juntas de vecinos, etc.
- Radio y diarios locales. Canales de televisión si hubiere.

d. Presentación inicial al Concejo Municipal

Es necesario considerar una presentación al Concejo comunal, que dé cuenta del inicio del proceso de planificación, haciendo énfasis en cuál es el alcance e importancia de la planificación y, la importancia de la participación de diversos actores del territorio comunal. De esta forma se debe establecer una modalidad de trabajo instando a la participación de las y los concejales en todas las etapas de elaboración del plan, ya sea mediante entrevistas o talleres en la etapa de diagnóstico y presentación de avances en las etapas posteriores, con el propósito de elaborar un instrumento participativo y de amplio conocimiento con dichos actores.

e. Elaboración de Mapa de Actores claves

Se debe propiciar la integración de actores que tradicionalmente no participan de este tipo de instancias. Ellos serán fundamentales para la elaboración del diagnóstico participativo, así como para la construcción y validación de todo el instrumento.



Consideraciones para elaborar mapa de actores:

- Identificar tipos de actores:
 - 1. Institucionales:**
 - Autoridades políticas (alcalde, concejales, otros).
 - Servicios públicos (municipalidad, secretarías regionales ministeriales, GORE, otros).
 - Consejo Comunal de Organizaciones de la Sociedad Civil.
 - Consejo Comunal de Seguridad Pública.

- Consejo de Desarrollo Local CODELO

2. Territoriales:

- Juntas de vecinos y uniones comunales.
- Comunidades indígenas.

3. Sectoriales:

- Clubes (adulto mayor, deportivos, etc.).
- Organizaciones funcionales (sociales, medioambientales, etc.).
- Gremiales (cámaras de comercio, colegios profesionales, asociaciones gremiales, etc.).
- Academia (universidades, CFT, institutos, otros).

- Validar representatividad de actores y ámbitos del desarrollo comunal en el que participan.
- Elaborar base con información y datos de contacto para cada actor.
- Explorar disposición y disponibilidad de cada actor para sumarse al proceso.

f. Diseño de Plan de Trabajo inicial

- **Identificación de actividades, tareas, responsables y plazos,** considerando para ello los acuerdos establecidos con el Equipo Gestor, que incluya mecanismos para el control y seguimiento del proceso.
- **Compilación de fuentes de información existente:** se debe definir un catastro, al interior del municipio, de la información existente, de modo de no comenzar desde cero, considerando (planes, PLADECOS anteriores, diagnósticos, estudios, políticas, ordenanzas).
- **Sistematización de historia e identidad comunal:** es fundamental reconocer los aspectos culturales, históricos e identitarios que le dan forma a la comuna y sus habitantes, pues mediante ellos es posible explicar muchas de las características de la comuna mediante su trayectoria. En este levantamiento se puede incluir aspectos como la toponimia, raíces culturales, hitos principales, periodos y cualquier otro que permita esbozar características esenciales del territorio. En la medida que sea posible, utilizar fuentes ya existentes que recojan estos elementos, pues se trata



de un trabajo que requiere bastante tiempo y posiblemente escape al plazo de la presente etapa. En este último caso, se sugiere complementar o finalizar en la etapa II.

- **Territorialización comunal:** realizar este proceso en caso que se considere necesario, de acuerdo a las características comunales, su extensión y diversidad, o bien para fines operativos de la ejecución del plan de trabajo contemplado. Para ello, se recomienda utilizar criterios previamente existentes, que obedezcan a características geográficas, sociales, productivas u otras, lo que permitirá no sólo ahorrar tiempo y recursos, sino que aprovechar aspectos del capital social existente en los territorios, por ejemplo, utilizando la división de los programas de fomento productivo, que cuentan con diagnósticos, mesas de usuarios con dirigentes y dinámicas de trabajo en terreno establecidas y validadas. Una vez que se cuente con la definición de territorios comunales, se puede guiar mediante estos el proceso de levantamiento de información, ya sea mediante la definición de actores clave o el vínculo con los habitantes y organizaciones de cada territorio, entre otras actividades necesarias para el desarrollo de plan de trabajo.
- **Definición de una estrategia de participación:** se deberá definir la modalidad de participación de los actores identificados en el mapa inicial, considerando el rol y los alcances de cada actor, así como las etapas en las que participará. De esta forma, se

recomienda que en la etapa de diagnóstico el énfasis esté puesto en la ciudadanía (ver Etapa II), mediante la aplicación de entrevistas a actores clave, talleres, encuestas, consultas online, etc. Luego en la etapa de planificación la participación debe enfocarse en grupos estratégicos que posean una visión técnica con el fin de transformar los sueños y visión futura en un plan de acción aplicable a la realidad comunal.



La estrategia considerará el rol, alcance y momento en que cada actor participará.

A partir de la estrategia se elaborará la metodología de participación específica para cada etapa y actividad (etapa II).

Es fundamental clarificar las expectativas a cada actor para mantener la gobernanza adecuada durante todo el proceso.

Productos Etapa I

- » Conformación Equipo Gestor
- » Plan de Difusión
- » Presentación inicial al Concejo Municipal
- » Plan de Trabajo

Etapa II. Actualización del diagnóstico integrado comunal

¿Dónde estamos?

Esta etapa, busca contar con una caracterización y diagnóstico general del territorio comunal, que incluya la identificación de elementos críticos y potencialidades de desarrollo, mediante el levantamiento y análisis de información cuantitativa y cualitativa, dando como resultado la sistematización de problemas, fortalezas y oportunidades, que luego dan pie al contenido y sustento del Plan que será elaborado.

Etapa II	
OBJETIVO	Esta etapa tiene como objetivo actualizar el diagnóstico global, obteniendo un acabado conocimiento técnico sobre los factores críticos y potencialidades de la comuna. La etapa tiene como propósito identificar los principales elementos críticos y las potencialidades del territorio comunal, la idea principal del desarrollo de un diagnóstico es identificar ¿Dónde estamos? Definiendo las principales características del territorio comunal, identificar sus problemas, fortalezas y oportunidades
PARTICIPANTES	Coordinador PLADECOC, Alcalde, Equipo Gestor, COSOC, Sociedad Civil y Organizaciones definidos en el Mapa de actores.
PLAZO	8 a 12 semanas
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">a) Elaboración o actualización del diagnóstico cuantitativob) Elaboración del diagnóstico participativoc) Revisión de instrumentos de planificación a escala local y regionald) Sistematización de un diagnóstico integrado
PRODUCTOS DE LA ETAPA	<ul style="list-style-type: none">Diagnóstico cuantitativo (Información secundaria)Diagnóstico cualitativo (Información primaria)Análisis Instrumentos de Planificación (Local, Regional y/o Nacional)Diagnóstico Integrado



Sub etapa 2.1

Elaboración o actualización del diagnóstico cuantitativo

La sub etapa tiene como objetivo elaborar un diagnóstico en base a información cuantitativa disponible para la comuna, para ello se propone la **revisión de antecedentes que se consideren necesarios para la gestión municipal**. En este sentido se propone recabar información secundaria respecto de antecedentes demográficos, sociales, económicos, entre otros.

Considerar también, la revisión de planes municipales, tales como el Plan de Salud Municipal, Plan de Educación, Plan Regulador Comunal, Estrategia Energética Local, Plan de Cultura, PLADETUR, Plan de Seguridad Pública entre otros. Además, de información de caracterización comunal disponibles en bases de datos existentes.

Fuentes de información para la elaboración de un diagnóstico cuantitativo

Propuestas Datos Cuantitativos	
VARIABLES	Fuentes de datos propuesta
Perfiles sociodemográficos Características de la población según sexo, género, características de la población según zona de residencia, características de la población según adscripción al pueblo mapuche, características de la población según rango etario.	Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Censo.
Migración Lugar de nacimiento, lugar de residencia hace 5 años, Visa Características de la vivienda, calidad de vivienda	Departamento de Extranjería y Migración, Ministerio del Interior de Chile, Instituto Nacional de Estadística (INE) Censo. Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Censo
Hogares Distribución, hogares según zona de residencia	Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Censo
Salud Personas inscritas, población inscrita en centro de salud, población Fonasa, población ISAPRE	Plan de Salud Municipal (PLASAM), Datos FONASA, Datos de la Superintendencia de Salud.
Educación Estudiantes y establecimientos, docentes, asistentes, índice de vulnerabilidad escolar (IVE) Telecomunicaciones, telefonía fija, internet, televisión paga Seguridad ciudadana	Plan de desarrollo educativo municipal (PADEM), Sistema General de Educación, MINEDUC Datos de Subsecretaría de Telecomunicaciones Datos de la Subsecretaría de Prevención del Delito.
Organizaciones funcionales y territoriales	Datos propios de la municipalidad
Medioambiente Calidad del aire, saneamiento, áreas verdes, déficit hídrico.	Ministerio de Medioambiente.

Propuestas Datos Cuantitativos

VARIABLES	Fuentes de datos propuesta
Pobreza Ingresos, pobreza Multidimensional	Encuesta de Caracterización Socioeconómica, Ministerio de desarrollo social
Economía sector económicos más presentes, mundo Empresarial	Servicio de Impuestos Internos. (SII), Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Censo 2017
Datos de información municipal	SINIM Sistema Nacional de Información Municipal (SUBDERE)
Datos de ruralidad y georreferenciación	Ministerio de Agricultura (CIREN) Centro de información de recursos naturales
Coberturas cartográficas	Infraestructura de Datos Espaciales IDE
Comunidades indígenas y títulos de merced	Sistema de información Territorial de CONADI

Sub etapa 2.2

Elaboración de un diagnóstico cualitativo

El diagnóstico cualitativo tiene como objetivo conocer las opiniones de diversos actores de la comuna, en particular de la ciudadanía, en torno a las vivencias y expectativas sobre el territorio en que habitan y con ello levantar sus principales características, sus problemas, fortalezas, oportunidades y la visión futura de la comuna.

Actividades para elaborar un diagnóstico cualitativo

- Diseño metodológico de una estrategia de participación ciudadana
- Aplicar herramientas de levantamiento de información
- Sistematizar información cualitativa



¿Cómo abordar un proceso participativo en el marco de un Plan de Desarrollo Comunal?

El objetivo de un proceso participativo es elaborar una estrategia de participación definiendo el nivel de participación, un plan de difusión, un diseño metodológico y el presupuesto disponible.

Las metodologías existentes para abordar la participación ciudadana son diversas (Talleres, entrevistas, Focus Group, encuestas o consultas ciudadanas por medios digitales), en relación a ello se recomienda establecer técnicas adecuadas, de entendimiento sencillo y pertinente a la realidad de cada espacio territorial.



a. Diseño metodológico de una estrategia de participación ciudadana.

Para una adecuada Estrategia de Participación, se deben considerar los siguientes procedimientos:

1. Definir objetivos del proceso de participación
2. Definir el nivel de participación ciudadana que incorporará el proceso
3. Identificar actores que participaran en este proceso (mapa de actores)
4. Identificar herramientas de levantamiento de información

Objetivo de un proceso de participación

- Levantar información para generar conocimiento sobre el desarrollo local.
- Identificar y priorizar las necesidades más urgentes
- Activar un proceso ciudadano de movilización y organización que permita a la comunidad efectuar un monitoreo y seguimiento de la realización del PLADECO y de su posterior rendición por parte de las autoridades.

Actores que deben estar involucrados en los procesos de levantamiento de información y estrategias de participación ciudadana

Tipo de Actor	Propuesta de levantamiento de información
Alcalde y Administrador Municipal	<ul style="list-style-type: none">• Entrevista Semiestructurada
Concejo Municipal	<ul style="list-style-type: none">• Entrevista individualizada• Talleres
Equipo directivo y encargados de programas municipales	<ul style="list-style-type: none">• Entrevista individualizada• Focus Group
Actores relevantes Presidente de la Unión de Juntas de Vecinos, Bomberos, Carabineros, Autoridad religiosa, Representantes de Cámara de Comercio, Otros	<ul style="list-style-type: none">• Entrevista individualizada• Talleres
Sociedad Civil Organizada	<ul style="list-style-type: none">• Talleres o Cabildos Ciudadanos
Sociedad Civil No organizada	<ul style="list-style-type: none">• Encuesta

Niveles de participación ciudadana

Los niveles de participación ciudadana refieren al alcance o nivel de incidencia de la ciudadanía en la gestión pública, o en este caso el grado de participación en un proceso de planificación, dichos niveles se definen a continuación:

- **Informativo:** se considera un requisito y la base inicial de cualquier proceso participativo. Es requisito para que un proceso sea pertinente, consistente y efectivo se requiere que la información sobre el tema a tratar esté disponible de manera oportuna, completa y fácilmente accesible a quien la necesite. (Ejemplo: Información otorgada mediante prensa, sitios web, redes sociales, carteles)
- **Consultivo:** consiste en que la ciudadanía participa dando su opinión y haciendo aportes a los temas que se tratan, sin que ello obligue a quienes toman las decisiones a incorporar la totalidad de las ideas levantadas. (Ejemplo: Encuestas ciudadanas, reuniones vecinales, talleres ciudadanos)
- **De Control y Gestión:** se refiere a la capacidad de que disponen los ciudadanos para realizar controles y evaluaciones de las políticas y programas públicos que han efectuado procesos de participación ciudadana. (Ejemplo: Presupuestos participativos)
- **Decisorio:** en este caso las personas que participan en una política pública tienen incidencia directa en la toma de decisiones, pues su opinión o posición es vinculante. De esta manera, la autoridad se obliga no solo a ingresar las opiniones y posiciones de la ciudadanía, sino a ejecutarlas, según lo que se haya establecido. (Ejemplo: Consultas ciudadanas vinculantes, plebiscitos comunales)

Herramientas para levantar información

En términos operativos, el equipo técnico de elaboración del PLA-DECO será responsable de organizar las actividades de participación ciudadana, para ello se proponen distintas herramientas para levantar información.

1. Talleres, encuentros, cabildo, grupos focales, u onces ciudadanas

Los talleres consisten en encuentros en que se convocan a diversos actores de la ciudadanía para reflexionar en torno a sus visiones basándose en el conocimiento, saberes y visión del territorio en que habitan.

Descripción de actividades operativas para la realización de Talleres Ciudadanos - Territoriales o Sectoriales.

- a. Definir el objetivo y la metodología de cada encuentro
- b. Definir lugares y número de participantes de los encuentros
- c. Definir moderadores, facilitadores y responsables de la coordinación logística
- d. Elaborar base de datos de invitados
- e. Diseñar invitación de la actividad participativa
- f. Definir servicios logísticos: alimentación y otros que sean considerados
- g. Realizar convocatoria mediante llamado telefónico y entrega de invitaciones
- h. Difusión en redes sociales del municipio y en radios locales
- i. Confirmar asistencia de convocados
- j. Definir y preparar materiales para el desarrollo de la actividad taller
- k. Elaborar guion metodológico de cada actividad





Recomendaciones para realizar un encuentro exitoso

- » El coordinador de los procesos de participación ciudadana debe conocer previamente el espacio donde se realizará la actividad
- » Contar con un espacio adecuado, confortable y pertinente a los convocados (niños, personas en situación de discapacidad, adultos mayores, otros). Considerar el respeto y cordialidad con los participantes durante toda la actividad.
- » Disposición de espacios para contar con papelógrafos y/o pizarras donde trabajar la sistematización del taller, o el uso de proyector.
- » Durante la actividad contar con un representante del municipio que pueda dar inicio a la actividad y responder a requerimiento y/o dudas por parte de los asistentes.
- » No se recomienda la participación de autoridades en el desarrollo de las actividades para no coartar las opiniones de los participantes, salvo saludos o cierres protocolares.
- » El desarrollo de los talleres debiera realizarse en espacios cercanos a los actores convocados, el ideal es llevar a cabo la conversación en los territorios.
- » Consideraciones horarias de acuerdo a los actores convocados: por ejemplo, diferenciar horarios en zonas urbanas o rurales, horarios de trabajo, horarios de transporte público, entre otros.

Guion metodológico propuesta de distribución de tiempos y acciones



Propuesta de guion de taller de participación ciudadana

- » **Recepción y saludo al grupo (15 minutos)**
Saludos de bienvenida, ubicación de los asistentes, entre otros.
- » **Introducción (20 minutos)**
Presentación a los participantes y explicitar los propósitos y alcances de la actividad, respondiendo preguntas como ¿Qué es un PLADECO?, ¿Cuál es su utilidad?, el programa de la actividad, que permita clarificar las exceptivas de los participantes.
- » **Presentación de metodología de trabajo y respuesta a consultas (15 minutos)**
Explicación de la modalidad de trabajo, duración y resultados esperados.
- » **Trabajo por mesas levantamiento de temas prioritarios (40 minutos)**
Se recomienda que cada grupo o mesa cuente con una o un facilitador para el buen desarrollo de la metodología
- » **Plenario (20 minutos)**
Puesta en común de los resultados de cada grupo y/o mesa. Se recomienda sea un asistente quien tome la voz, en caso de que la metodología así lo defina y no un funcionario del municipio.



2 Horas aproximadamente

2. Entrevistas individualizadas

La entrevista semiestructurada es una forma de obtener información de los actores relevantes de la comuna, se recomienda su aplicación al Alcalde o Alcaldesa, a los(as) concejales, y a un listado de actores representativos de diversos territorios y sectores/áreas relevantes del quehacer comunal.



Recomendaciones para aplicar entrevistas

- » Definir un listado de actores relevantes
- » Concertar previamente agenda para realizar la entrevista
- » Explicitar, de manera previa, los alcances, utilidad, los temas de aborda la entrevista y los resultados esperados del proceso de actualización del Plan
- » La entrevista no debe superar los 60 minutos. Su aplicación considera un promedio de 45 minutos

Propuesta de diseño de una entrevista de diagnóstico

Propuesta de actores a entrevistar	Propuesta de preguntas	Propósito de la pregunta (Categorías)
Alcalde y alcaldesa Concejales y concejales Actores claves: Equipo directivo y unidades estratégicas	<i>¿Cuáles son los principales problemas o desafíos que afectan a la comuna y deben ser abordados por el PLADECO? (sector, territorio)</i>	Identifica problemas en distintos ámbitos del territorio (Salud, educación, medioambiente, conectividad)
	<i>¿Cómo debería abordar el municipio dichos problemas en los próximos 5 años?</i>	Identifica potencialidades en la comuna que podrán ser incorporadas posteriormente en los lineamientos, objetivos e iniciativas del plan
	<i>¿Dónde cree usted que están las oportunidades de desarrollo de la comuna? (potencialidades, ejes de desarrollo, otros.</i>	
	<i>¿A su criterio que diferencias existen entre los distintos territorios y cómo éstas afectan el desarrollo comunal?</i>	Identifica diferencias y particularidades al interior de la comuna
	<i>¿Cuáles son las principales áreas estratégicas del municipio a mediano plazo? ¿cuáles son los énfasis que debe tener este proceso de planificación? (el foco de planificación)</i>	Identifica los principales énfasis y áreas de desarrollo de la gestión municipal
<i>¿Si de usted dependiera, cuales con los 3 principales proyectos o programas que usted ejecutaría en la comuna? (inversión en qué y con quiénes)</i>	Identifica proyectos concretos que posteriormente serán posibles insumos para el plan de acciones	
<i>¿Cómo sueña su comuna en los próximos 10 años?</i>	Evidencia la imagen objetivo de la comuna	



3. Encuestas

La encuesta es una técnica que tiene como objetivo recoger información de un grupo de población. Para efectos del PLADECO la ventaja de la aplicación de este instrumento es el alcance y el involucramiento de población que no suele ser partícipe en procesos participativos.

Tareas para el diseño de una encuesta

- a. Definir cuáles son los temas relevantes que el municipio quiere identificar
- b. Definir el público o sector al cual se pretende alcanzar
- c. Definir preguntas que contendrá la encuesta
- d. Definir el número de encuestas a aplicar
- e. Definir modalidad de aplicación (lugares de aplicación y personas)
- f. Definir modalidad de sistematización



Recomendaciones generales para el diseño y aplicación de una encuesta

- » Realizar un instrumento que no supere las 20 preguntas y los 5 minutos de aplicación
- » Considerar herramientas online para su aplicación, por ejemplo, página web y redes sociales del municipio. No es excluyente con lo presencial
- » Aplicar la encuesta en espacios públicos concurridos (plazas, centros de salud, terminales de buses, establecimientos educacionales)
- » Dependiendo de los recursos, capacidad del equipo ejecutor, alcance o cobertura que se desea otorgar, además del tipo de representatividad, se recomienda establecer una definición de muestreo por conveniencia y modalidad de aplicación, los que pueden ir desde un muestreo a conveniencia, hasta uno probabilístico representativo a nivel de manzanas, unidades vecinales, macrosectores, entre otros. En anexos se incorporan fórmulas y propuestas metodológicas para determinar muestra y aplicación.

Propuesta de diseño de una encuesta

Item	Ejemplo
Caracterización de la entrevistada o entrevistado:	<ul style="list-style-type: none"> • Edad • Género • Nivel de escolaridad • Empleabilidad • Reconocimiento pueblo originario
Preguntas con respuestas de afirmación o negación a ciertos aspectos que permitan evaluar los servicios municipales (Salud, educación, seguridad ciudadana, servicios básicos, otros)	<ul style="list-style-type: none"> • Conoce los programas de salud que tiene actualmente el municipio a su disposición • Puede desplazarse de manera rápida y fácil al servicio de atención primaria más cercano • Durante los últimos doce meses, ¿usted o algún miembro de su hogar fue asaltado usando violencia, amenaza o intimidación? • Conoce el plan de descontaminación de la comuna • Utiliza la infraestructura pública que dispone la comuna • Utiliza los parques urbanos que tiene la comuna • Participa activamente en alguna organización en su barrio o comuna
Identificar opiniones de acuerdo o desacuerdo en relación a temas que se consideran relevantes en la comuna	<ul style="list-style-type: none"> • El municipio dispone de espacios de participación ciudadana • Considero que la migración es una oportunidad para nuestra comuna • Me siento seguro(a) cuando camino por las calles de mi sector • La educación preescolar Municipal está bien desarrollada en mi barrio
Identificar identidad comunal	<ul style="list-style-type: none"> • En este ámbito se puede realizar un listado previo de los lugares o sectores más característicos de la comuna, con el propósito de priorizar e identificar hitos identitarios de la comuna.
Identificar nivel de satisfacción en torno a los canales de comunicación o de atención municipal	<p>En estos casos los niveles se pueden medir con notas de 1 a 7. Evalúe los siguientes aspectos de su comuna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consultorio de salud más cercano • Educación municipal de su barrio • Infraestructura deportiva comunal • Seguridad comunal • Actividades culturales en su barrio • Calidad del medio ambiente en su sector • Facilidad de desplazamiento en su sector • Centro comunitario municipal más cercano
Preguntas abiertas	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Si usted fuera Alcalde o Alcaldesa, qué haría para mejorar el sector dónde vive? • ¿Cómo sueña la comuna en 10 años más? • ¿Qué le regalaría a la comuna?



Sub etapa 2.3

Revisión de Instrumentos de Planificación a escala local y regional

Un desafío de la planificación desde lo local es tener en consideración el contexto en el que el territorio está situado, en este sentido un gobierno local, al momento de elaborar su planificación debería tener a la vista los lineamientos que el Gobierno Regional y/o Nacional han determinado como ejes de desarrollo, para compatibilizar los intereses de la comuna con dichas políticas y con ello viabilizar de mejor forma las estrategias propuestas.

La planificación comunal no se inicia desde una hoja en blanco, sino que teniendo a la vista los lineamientos y objetivos definidos en el Plan de Desarrollo a actualizar o vigente.

Por tanto, las actividades de la subetapa serán las siguientes:

- a. Realizar una revisión del Plan de Desarrollo Comunal vigente.
- b. Realizar una revisión de los Planes Comunales: Plan Regulador Comunal, Plan de Salud, Plan de Educación, Plan de Cultura y otros existentes en el municipio.
- c. Realizar una revisión de los instrumentos de planificación regional
- d. Realizar una revisión de las políticas sectoriales existentes que sean consideradas atingentes al territorio.

En anexos se encuentran enlistados una serie de Instrumentos, Políticas, Planes, Estrategias, Ordenanzas, entre otros, los que deben ser revisado o analizados, en base a las características propias de cada territorio comunal.

a. Revisión del PLADECO vigente

Propuesta de revisión del PLADECO

Usualmente los municipios no cuentan con un seguimiento exhaustivo del avance de su PLADECO, de tal forma que en la mayor parte de los casos no se cuentan con indicadores de avance o cumplimiento. En razón a ello se propone una revisión en base a la opinión de expertos, tales como: el equipo directivo y los encargados de programas del municipio.

Actividades:

1. Revisar e identificar los lineamientos y objetivos del plan vigente.
2. Identificar nivel de cumplimiento de las acciones del PLADECO evaluado, en términos porcentuales, según estructura disponible. Considerar que la evaluación será posible de realizar, en caso de que el municipio cuente con un sistema de seguimiento del plan, además, esto será insumo para las actividades participativas de evaluación general.
3. Diseño de un taller o Focus Group con equipo directivo y encargados de programa del municipio.
4. Someter a evaluación general los niveles de logro en torno a la imagen objetivo del plan y sus lineamientos y objetivos estratégicos.
5. Revisión de avance de iniciativas relevantes.
6. Sistematización de hallazgos, desafíos y elementos relevantes a ser considerados.

b. Realizar una revisión de los Instrumentos de Planificación Regional

El principal instrumento de carácter regional es la Estrategia Regional de Desarrollo, su revisión en el marco de actualización del plan permite identificar la priorización de acciones estratégicas definidas para la comuna.

c. Realizar una revisión de las Políticas Sectoriales existentes que sean consideradas atinentes al territorio.

En Chile existe múltiples políticas, estrategias y planes, los cuales constituyen marcos que establecen principios rectores, objetivos y líneas de acción con la finalidad de responder o avanzar en soluciones a los diversos desafíos y problemáticas que enfrentan los distintos ámbitos de gestión.



Ejemplos de Políticas de carácter territorial a considerar en la elaboración de un Plan de Desarrollo Comunal

- Política Nacional de Desarrollo Urbano
- Política Nacional de Desarrollo Rural
- Política Nacional de Ordenamiento Territorial
- Política Nacional de Uso de Borde Costero
- Política Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres
- Planes Especiales de Desarrollo en Zonas Extremas
- Programas de Zonas Rezagadas



Sub etapa 2.4

Sistematización de un diagnóstico integrado y presentación de resultados

Una de las prácticas habituales en la elaboración de los Planes de Desarrollo Comunal es contar con documentos de caracterización y diagnóstico abultados, si bien de ello se obtiene una caracterización detallada de la comuna con bastante riqueza de información, no siempre contribuyen en su totalidad al desarrollo de las etapas venideras. Es por ello que un desafío en la etapa de actualización del diagnóstico del PLADECOC, es elaborar un informe diagnóstico con información precisa y pertinente sobre variables que reflejen el contexto, funcionamiento y/o dinámicas del territorio, reconociendo sus problemas potencialidades y oportunidades.

Un diagnóstico integrado puede ser un eje articulador para elaborar la planificación de un territorio, para que ello sea efectivo, los antecedentes recopilados deben orientar la identificación de futuras ideas de lineamientos, objetivos e iniciativas del plan.

Actividades o tareas

- a. Elaborar diagnóstico integrado
- b. Realizar taller de validación de diagnóstico con equipo técnico municipal
- c. Presentar resultados de diagnóstico en sesión de Concejo Municipal
- d. Presentar resultados de diagnóstico con el COSOC Comunal
- e. Presentar resultados de diagnóstico en Gobierno Regional

De esta forma el diagnóstico integrado debe consistir en una síntesis de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la comuna. Además, se debe realizar una integración, bajo estructura de ámbitos o áreas de acción, que permitan dar paso a la elaboración de una futura Imagen-Objetivo de la comuna, así como lineamientos y objetivos estratégicos, correspondientes a la Etapa III.

a. Elaborar diagnóstico integrado

Propuesta de diseño de un diagnóstico integrado

Se recomienda la elaboración de un análisis que recoja e integre los resultados del diagnóstico cuantitativo y cualitativo, en base a ámbitos y sub ámbitos, reconociendo los principales desafíos y oportunidades en el territorio. A continuación, se presentan una propuesta de temas y formas de reconocer, desde el diagnóstico, para posteriormente dar paso a la etapa de planificación. Cada uno de ellos representa ámbitos de gestión del municipio y se exponen a modo de una estructura ejemplificadora que permita la integración, reconociendo la presencia de áreas multisectoriales o que deber ser abordadas de manera integrada, desde varias unidades del municipio.

En particular, esta sección tiene como objetivo el proponer una síntesis, que permita identificar temas relevantes y recurrentes, relacionados a las necesidades y desafíos del territorio comunal, provenientes del análisis FODA, así como de los problemas, oportunidades y anhelos caracterizados previamente. Además, resulta relevante incluir una mirada territorial, en caso que sea posible de realizar, en base a la Territorialización realizada en la primera etapa.



Situación Actual (parte 1)

Ámbitos	Temas a ser abordados	Sub-ámbitos
Ámbito Social y Cultural	<p>Áreas temáticas propuestas para ser abordadas por subámbitos:</p> <p>Institucionalidad, recursos, cobertura, implementación, soporte e infraestructura, grupos prioritarios, financiamiento de programas, coordinación intra y extra municipal, entre otros.</p>	<p>Adultos mayores</p> <p>Inclusividad</p> <p>Pobreza, vulnerabilidad y equidad</p> <p>Educación</p> <p>Salud</p> <p>Deportes</p> <p>Participación ciudadana</p> <p>Identidad y patrimonio</p> <p>Cultura</p> <p>Vivienda</p> <p>Niños, niñas y jóvenes</p> <p>Programa de la Mujer</p> <p>Pueblos originarios</p> <p>Seguridad ciudadana</p> <p>Otros</p>
Económico Productivo	<p>Áreas temáticas propuestas para ser abordadas por subámbitos:</p> <p>Generación de ingresos, espacios y mecanismos de producción y comercialización, inversión, redes y asociatividad, reconversión productiva, identidad productiva, servicios de soporte, capital humano, patentes comerciales, coordinación intra y extra municipal, entre otros.</p>	<p>Emprendimiento</p> <p>Comercialización</p> <p>Fomento productivo rural</p> <p>Turismo</p> <p>Empleabilidad</p> <p>Otros</p>





Situación Actual (parte 2)

Ámbitos	Temas a ser abordados	Sub-ámbitos
Territorial y desarrollo urbano	<p>Áreas temáticas propuestas para ser abordadas por subámbitos:</p> <p>Calidad de vida, espacios urbanos y rurales, infraestructura, equipamiento, movilidad, tecnologías, plataformas de servicios, ordenanzas, parque automotriz, planes preventivos, protección, mitigación, coordinación intra y extra municipal, entre otros.</p>	<p>Espacios públicos</p> <p>Infraestructura urbana</p> <p>Infraestructura vial</p> <p>Conectividad</p> <p>Recursos hídricos</p> <p>Áreas verdes</p> <p>Incendios forestales</p> <p>Humedales urbanos</p> <p>Reducción de riesgo de desastres</p> <p>Otros</p>
Ambiental y sustentabilidad	<p>Áreas temáticas propuestas para ser abordadas por subámbitos:</p> <p>Educación, tendencias, institucionalidad, tecnologías, ordenanzas, protección, fiscalización, coordinación intra y extra municipal, entre otros.</p>	<p>Manejo de residuos sólidos</p> <p>Contaminación atmosférica</p> <p>Tenencia responsable de mascotas</p> <p>Cambio climático</p> <p>Protección de especies nativas y cursos hídricos</p> <p>Conectividad física y de telecomunicaciones</p> <p>Otros</p>
Institucionalidad municipal	<p>Áreas temáticas propuestas para ser abordadas por subámbitos:</p> <p>Mejora continua, (considerar diagnóstico nacional de la gestión municipal), servicios de calidad, infraestructura y equipamiento, imagen del municipio, coordinación directiva y operativa, entre otros.</p>	<p>Servicios municipales</p> <p>Orgánica Institucional</p> <p>Comunicación Interna</p> <p>Comunicación externa</p> <p>Otros</p>
Visión futura del territorio comunal		
<p>Compilación de sueños, anhelos y visión futura de la comuna emanadas de las entrevistas, talleres y encuestas realizados en el diagnóstico cualitativo.</p>		

Nota: Los resultados de este diagnóstico corresponderán a la base o insumos para elaborar la etapa III Imagen objetivo, definición de lineamientos y objetivos estratégicos y etapa IV elaboración de Plan de Acciones y Plan de Inversiones.

b. Realizar taller de validación de diagnóstico con equipo técnico municipal

Con el objetivo de validar el diagnóstico integrado, es deseable realizar una presentación de los resultados de la etapa al equipo técnico municipal (Equipo Gestor), se sugiere que la actividad consista en una mesa técnica de validación y principalmente de retroalimentación del diagnóstico. Asimismo, que en dicha actividad se levanten propuestas iniciales (redacción) de imagen objetivo y futuros lineamientos.

c. Presentar resultados de diagnóstico en sesión de Concejo Municipal

Así como se propone realizar una actividad de validación y retroalimentación con el equipo gestor, se recomienda contar con una instancia de similar característica con el Concejo Municipal, cuyo propósito es mantenerles informados e involucrados durante todas las etapas de elaboración del instrumento.



Recomendaciones generales para presentar el diagnóstico integrado

- » Realizar una sesión extraordinaria de Concejo, ya que podría ser un volumen considerable de información.
- » Se propone contar con espacios de retroalimentación y complemento de lo expuesto, debido a que pueden existir precisiones a lo diagnosticado
- » Se recomienda no inducir u otorgar causas únicas o lineales a lo diagnosticado, ya que muchas de las situaciones pueden ser multidimensionales, por lo que las estrategias futuras deberán ser articuladas, en base a las competencias, atribuciones y recursos del municipio.

d. Presentar resultados de diagnóstico en sesión del COSOC comunal

Con el objetivo de dar cuenta del proceso, así como la situación diagnóstica del territorio comunal, se considera necesaria una presentación a los integrantes del Consejo de la Sociedad Civil, en dicha actividad se recomienda presentar los principales resultados de la etapa, además de recoger retroalimentación y otorgar información de los próximos pasos en la actualización del Plan.

e. Presentar resultados de diagnóstico en Gobierno Regional

Otra instancia de presentación de resultados del diagnóstico comunal es ante el equipo técnico y/político del Gobierno Regional, dicha instancia por un lado permitirá al Gobierno Regional contar con información actualizada, sobre las necesidades y desafíos de la comuna, y a su vez así permitirá al municipio establecer futuras coordinaciones en materias de programas e inversión.

Productos Etapa II

- » Diagnóstico cuantitativo (Información secundaria)
- » Diagnóstico cualitativo (Información primaria)
- » Análisis Instrumentos de Planificación (Local, Regional y/o Nacional)
- » Diagnóstico Integrado



Etapa III. Definición de imagen-objetivo, reformulación y/o validación de lineamientos y objetivos estratégicos

¿Hacia dónde vamos?

Esta etapa busca identificar la visión de futuro del territorio o escenario deseable de la comuna, este escenario será el horizonte del instrumento de planificación, se define también como el sueño a largo plazo, el cual se construye mediante el consenso de la visión compartida de los habitantes atendiendo a las particularidades del territorio.

Etapa III	
OBJETIVO	Determinar la Imagen Objetivo representativa del sentir de los diferentes agentes de la comuna, respecto de los atributos y rasgos que esta debiese tener.
PARTICIPANTES	Primera autoridad comuna (Alcalde o Alcaldesa, Equipo directivo municipal, mapa de actores)
PLAZO	4 a 6 semanas
ACTIVIDADES	a) Selección de áreas estratégicas identificadas en el diagnóstico integrado b) Diseñar propuesta de imagen objetivo c) Propuesta de lineamientos y objetivos estratégicos d) Taller de validación de imagen objetivo, lineamientos y objetivos estratégicos
PRODUCTOS DE LA ETAPA	Definición de Imagen Objetivo del futuro Plan Definición de Lineamientos y Objetivos Estratégicos

Actividades para el desarrollo de la Etapa

- Selección de áreas estratégicas identificadas en el diagnóstico integrado
- Diseñar propuesta de imagen objetivo
- Propuesta de lineamientos y objetivos estratégicos
- Taller de validación de imagen objetivo, lineamientos y objetivos estratégicos



Insumos para la elaboración de la imagen objetivo

Atendiendo a que el proceso de elaboración del plan es un proceso continuo, el principal insumo para la construcción de la imagen objetivos, lineamientos y objetivos estratégicos, son los resultados obtenidos en el diagnóstico integrado, construido en la etapa II de elaboración del plan.



Propuesta de sistematización de información para elaborar una imagen objetivo

- » Identificar los desafíos más relevantes o prioritarios proveniente de la etapa de diagnóstico
- » Compilar sueños, anhelos y visión futura de la comuna emanada de las actividades participativas (Talleres, entrevistas y encuestas)
- » En base al listado de ideas compiladas, elaborar un relato de imagen objetivo que recopile las principales áreas estratégicas identificadas
- » Realizar actividad de validación de imagen objetivo con equipo técnico del municipio

Propuesta de sistematización para la elaboración de lineamientos estratégicos



Elaboración de lineamientos y objetivos estratégicos

Se trata de visualizar las potencialidades comunales y representar la vocación del territorio comunal proyectado en el futuro. Los lineamientos estratégicos se entenderán como los grandes ámbitos que se deben abordar para dar respuesta a la imagen objetivo.

Los objetivos estratégicos corresponden a la estructura u organización que operacionaliza los lineamientos y a la vez ordena las iniciativas para lograr determinadas metas a corto, mediano y largo plazo.



Propuesta de sistematización de información para elaborar lineamientos y objetivos estratégicos.

- » Identificar las áreas estratégicas, desafíos y potencialidades a partir de los hallazgos obtenidos en la etapa de diagnóstico integrado
- » Definición de lineamientos en relación a las áreas priorizadas del diagnóstico integrado
- » Definición de objetivos estratégicos en relación a las variables identificadas en el diagnóstico integrado.

Taller de validación de imagen objetivo, lineamientos y objetivos estratégicos

Corresponde a la instancia técnica, en donde se deben revisar uno a uno los objetivos, en relación a cada uno de los lineamientos estratégicos a los cuales tributa, identificando coherencia y articulación con los desafíos, por temas y sub-ámbitos identificados en el Diagnóstico Integrado. Ello permitirá dar cuenta la forma en que se abordarán las necesidades y oportunidades del territorio, desde un punto de vista declarativo, sustentado en la imagen objetivo, y a su vez, trazar las líneas estratégicas de desarrollo futuro de la comuna.



Taller de validación imagen objetivo, lineamientos y objetivos estratégicos

Se sugiere que el Comité de elaboración del PLADECO, exponga al equipo gestor una propuesta de imagen objetivo, lineamientos y objetivos estratégicos, para su revisión y validación.



Recomendaciones para validar resultados de la etapa

- » Esta instancia requiere de una adecuada preparación y revisión exhaustiva, ya que corresponde a las vías estructurantes que darán sustento a la elaboración de Plan de Acciones e Inversión, en la siguiente etapa.



- » Se sugiere que, en esta etapa, se realice una presentación al Concejo Municipal, previa revisión del Equipo Gestor, para obtener una validación político-técnica del proceso, así como el contenido futuro del Plan.



El modelo de planificación propuesto tiene un correlato que va de lo general a lo particular, siendo su base los hallazgos obtenidos en el diagnóstico integrado.



Productos Etapa III

- » Definición de Imagen Objetivo del futuro Plan
- » Definición de Lineamientos y Objetivos Estratégicos

Etapa IV. Elaboración Plan de Acción y Plan de Inversiones

¿Cómo avanzamos?

Esta etapa tiene como principal objetivo el elaborar una propuesta de soluciones a los desafíos propuestos en el diagnóstico cualitativo y cuantitativo, a través de una matriz de planes, programas, proyectos y acciones, que consideren oportunidades reales de financiamiento, ya sean de origen municipal, regional o sectorial. Lo que se traduce en una matriz de

planificación, que finalmente es el principal contenido de un Plan de Desarrollo Comunal, dicha matriz contiene la propuesta de iniciativas para enfrentar los desafíos identificados en el diagnóstico, así como propuestas para materializar las oportunidades identificadas en el territorio.

Etapa IV	
OBJETIVO	Elaborar una propuesta de soluciones a los desafíos propuestos en el diagnóstico cualitativo y cuantitativo, a través de una matriz de planes, programas, proyectos y acciones, que consideren oportunidades reales de financiamiento, ya sean de origen municipal, regional o sectorial.
PARTICIPANTES	Primera autoridad comuna (alcalde o alcaldesa), Concejo Municipal, Equipo directivo municipal, Gobierno Regional
PLAZO	4 a 8 semanas
ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none">a) Elaborar matriz de planificaciónb) Validación técnica de la matriz de planificación con equipo directivo municipalc) Revisión conjunta del plan entre municipio y Gobierno Regionald) Presentación en sesión de Concejo para retroalimentación y observacionese) Presentación a COSOC para retroalimentación y observacionesf) Presentación en sesión de Concejo para validación del PLADECOg) Elaborar un resumen ejecutivo para difusión del plan
PRODUCTOS DE LA ETAPA	<ul style="list-style-type: none">Matriz de Plan de Acciones para el periodoPlan de InversionesProyectos EmblemáticosPlan de Desarrollo Comunal aprobado



Actividades de la etapa

- Elaborar matriz de planificación
- Validación técnica de la matriz de planificación con equipo directivo municipal y encargados de programa.
- Revisión conjunta del plan entre municipio y Gobierno Regional
- Presentación en sesión de Concejo para retroalimentación y observaciones
- Presentación a COSOC para retroalimentación y observaciones
- Presentación en sesión de Concejo para validación del PLADECO
- Elaborar un resumen ejecutivo para difusión del plan

a. Elaboración de una matriz de planificación

Consiste en definir las acciones e iniciativas, que permitan impactar en el desarrollo del territorio comunal, las cuales se realizarán durante el periodo de vigencia del Plan. La materialización de dichas iniciativas debe impulsarse directamente desde el municipio, pero con énfasis en una alta coordinación interna y externa, en relación a las capacidades, competencias y atribuciones de cada municipio.



Propuesta de contenidos que debe contener una matriz de planificación

Concepto matriz	Definición
Lineamiento PLADECO	Son los elementos de mayor jerarquía dentro de la estrategia, que permiten llevar adelante la misión definida.
Objetivos PLADECO	Son los principales logros, a largo plazo, propuestos para cumplir con la misión, deben ser claros realistas y congruentes entre sí, porque de ello se desprenden las acciones, que en su conjunto van a dar cumplimiento a los mismos.
Acción Plan Programa o Proyecto	Corresponde al nivel más específico de la planificación, al nivel operativo, las acciones en su conjunto, producen efectos sobre los niveles más altos de la planificación.
Indicadores	Un indicador es un elemento de la planificación, que nos provee evidencia cuantitativa acerca de si una determinada condición existe o si ciertos resultados han sido logrados o no. Si no han sido logrados permite evaluar el progreso realizado.
Fórmula de cálculo	Corresponde a la fórmula matemática para medir el cumplimiento del indicador.
Meta	Las Metas constituyen la expresión concreta y cuantificable de los de los logros que se planea alcanzar en un periodo de tiempo, en relación con a los objetivos previamente definidos.
Plazo	Tiempo establecido para cumplir la meta.
Medio de verificación	Información concreta, que acredita cumplimiento del indicador.
Responsable	Define la Dirección a cargo de la Acción.
Sector	Territorio involucrado en la acción (Urbano o Rural).

Ejemplo de estructura con matriz de planificación



Lineamiento Estratégico 1

Objetivo estratégico	Iniciativa / acciones	Indicador	Meta	Responsable	Plazo	Fuente de financiamiento	Sector
Objetivo estratégico 1.1.	Acción 1.1.1						
	Acción 1.1.2						
	Acción 1.1.3						
Objetivo estratégico 1.2	Acción 1.2.1						
	Acción 1.2.2						

Lineamiento Estratégico 2: Fortalecer la actividad deportiva y recreativa en la comuna de Lautaro

Objetivo estratégico	Iniciativa / acciones	Indicador	Meta	Responsable	Plazo	Fuente de financiamiento	Sector
Mejorar Infraestructura deportiva comunal	Habilitar cancha sintética en Parque Isabel Riquelme	Nº de canchas habilitadas	1	Unidad de deportes SECPLAN Operaciones	Mediano		N/N
	Recuperar cancha bicigrós en Parque Isabel Riquelme	Nº de canchas habilitadas	1	Unidad de deportes SECPLAN	Mediano		N/N
	Habilitar cancha de voleibol playa en Parque Isabel Riquelme	Nº de canchas habilitadas	1	Unidad de deportes SECPLAN	Mediano		N/N
	Diseño de piscina temperada	Nº de canchas habilitadas	1	Unidad de deportes SECPLAN	Largo		N/N
	Diseño de polideportivo	Nº de canchas habilitadas	1	Unidad de deportes SECPLAN	Largo		N/N



Indicadores

Los indicadores son medidas que describen cuantitativamente y cualitativamente el desarrollo de los objetivos de la matriz de planificación. Es la medida que permite el seguimiento y evaluación periódica del plan.



Tipos de indicadores

Procesos o actividades: Miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios.

Productos: Miden los bienes y servicios de manera cuantitativa, (ejemplo: N° de vacunaciones realizadas)

Resultados: se subdividen en intermedios y finales

- Intermedios: Corresponde a modificaciones, en relación al estado inicial, en un periodo de implementación de las acciones, asociadas a servicios y/o bienes contemplados.
- Finales: El resultado final corresponde a los cambios permanentes en base a la implementación de las acciones, asociadas a servicios y/o bienes contemplados.

Ejemplos de fórmulas de cálculo de indicadores

- Indicadores de porcentaje: refiere al porcentaje de personas beneficiadas respecto del total. Ejemplo $(N^{\circ} \text{ de personas beneficiarias} / N^{\circ} \text{ total de personas}) * 100$
- Indicadores binarios: Ejemplo (Actividad realizada: 1 - Actividad no realizada: 0)
- Indicadores de porcentaje de aumento o disminución: Ejemplo: $\% \text{ de aumento de vacunados en T1 } ((N^{\circ} \text{ de vacunados en T1} - N^{\circ} \text{ de vacunados en T0}) / N^{\circ} \text{ de vacunados en T0}) * 100$

Plan de inversiones

El plan de inversiones que acompaña a la matriz de planificación es una selección de iniciativas de alto impacto e inversión significativa en la comuna. Cabe consignar que no se trata solo de iniciativas de infraestructura, se debe apostar por programas, planes o similares que permitan el cumplimiento de los anhelos del Plan de Desarrollo.



Propuesta de contenidos de un plan de inversiones

Etapas: Hace referencia a la etapa de inversión a la cual postula.

Nombre de iniciativa: Identificación del Proyecto, plan o programa propuesto.

Fuente de financiamiento: inversiones con fondos municipales, Fondo Nacional de Desarrollo Regional (FNDR), Sectorial u Otro.

Año de ejecución: identificación del año o años en el cual se concretará la etapa a la cual postula el Proyecto.

Monto: Monto en \$ que implica la inversión.

NOTA: Se sugiere utilizar formato fichas de Banco Integrado de Proyectos (BIP).

b. Validación técnica de la matriz de planificación con equipo directivo municipal y encargados de programa

Una vez que el Comité de elaboración del PLADECOC haya construido la matriz de planificación, se sugiere que las acciones, metas y plazos del plan, sean retroalimentadas y validadas de manera conjunta con el equipo técnico y en particular con los responsables de las iniciativas propuestas, lo anterior permitirá contar con un instrumento funcional y operativo en la gestión interna del municipio. En este sentido se sugiere que para la revisión se realicen reuniones de trabajo de manera desagregada por direcciones y unidades incumbentes.

c. Revisión conjunta del plan entre municipio y Gobierno Regional

Esta actividad consiste en sostener a lo menos una reunión de trabajo con el Gobierno Regional para presentar el proceso de elaboración del plan y las principales áreas de desarrollo identificadas, así mismo, la presentación de la matriz de planificación con énfasis en aquellos proyectos priorizados para el territorio. Se recomienda que en dicha reunión puedan participar el alcalde o alcaldesa, el administrador y SECPLA, mientras que de parte del Gobierno Regional el jefe o jefa de división de DIPLADE, DIFOI y DIDESO.

Para dicho encuentro se recomienda que el coordinador del Comité de elaboración del plan diseñe una presentación acotada, que enfatice en el proceso de participación, en las áreas estratégicas definidas en el plan de acciones y en aquellos proyectos de mayor relevancia para el municipio. Además de generar un calendario de encuentros futuros, que permita la revisión y ajuste de iniciativas posibles de financiar desde el nivel regional.

d. Presentación en sesión de Concejo para retroalimentación y observaciones

Esta actividad tiene como objetivo generar un espacio junto al Concejo Municipal para revisar y complementar el Plan de Acción elaborado hasta el momento. Es recomendable realizarla mediante una sesión extraordinaria, de manera de asegurar la asistencia por parte de las y los Concejales y disponer de un tiempo adecuado para el trabajo (90 minutos aproximadamente). Se sugiere que los ediles tengan en su poder previamente el documento, para que dispongan de un plazo previo para su lectura y revisión adecuada. En dicha actividad se deben recoger las observaciones realizadas, para posteriormente adecuar la matriz de planificación, en los casos que sea pertinente.

e. Presentación a COSOC para retroalimentación y observaciones

Es fundamental una revisión y validación de la propuesta de Plan de Acción por parte de la sociedad civil de la comuna, ya sea en caso que se cuente con un COSOC activo, o mediante las diversas organizaciones representativas incorporadas en el trabajo de diagnóstico (Uniones comunales, juntas de vecinos, clubes de adulto mayor, entre otros). Esta actividad debe realizarse previo al ingreso del PLADECO al Concejo Municipal para su aprobación, y con ella se busca obtener una retroalimentación del Plan y una validación de sus contenidos por parte de la sociedad civil.

f. Presentación en sesión de Concejo para validación del PLADECO

Una vez incorporadas las observaciones y retroalimentación emanadas por el COSOC, los integrantes del Concejo Municipal y las

orientaciones provenientes del Gobierno Regional, se debe realizar nuevamente una presentación del Plan, esta vez para ser sometido a su aprobación. Se sugiere que, de manera previa a la sesión, se entregue formalmente el instrumento y la presentación a las y los miembros del Concejo para otorgar la posibilidad de que sea previamente revisado.



El PLADECO debe ser aprobado mediante acto administrativo, previa votación favorable por parte del Concejo Municipal. Se recomienda sea en sesión extraordinaria para conocer en profundidad los alcances del Instrumento.

g. Elaborar un resumen ejecutivo del Plan de Desarrollo Comunal

Una vez aprobado el Plan de Desarrollo Comunal, se debe compilar en un documento la integración de todas las etapas de elaboración del plan, se propone que sea un documento acotado, amigable de fácil comprensión, que resuma las principales orientaciones de desarrollo de la comuna.



El Plan de Desarrollo Comunal debe ser un instrumento público, por lo que debe contar con una alta promoción y difusión en la comunidad local y regional, además de contar con una versión disponible en la página WEB del Municipio.

Se sugiere disponer de formatos audiovisuales, para aprovechar la cobertura que se puede obtener mediante el uso de medios digitales.

Productos Etapa IV

- » Matriz de Plan de Acciones para el periodo
- » Plan de Inversiones
- » Proyectos Emblemáticos
- » Plan de Desarrollo Comunal aprobado



Etapa V. Diseño e implementación de un sistema de control y seguimiento

¿Cómo seguimos?

Esta etapa tiene como principal objetivo el diseñar e implementar un sistema de evaluación y seguimiento del Plan de Desarrollo Comunal, para dar por cerrado el proceso de actualización del PLADECO y diseñar un sistema de evaluación y actualización del mismo, así como el establecimiento de mecanismos o sistemas de control ciudadano, luego de terminado el documento.

Esta etapa busca establecer las bases para garantizar la puesta en marcha -a través del control ciudadano- de las indicaciones y estrategias que serán incorporadas en dicha herramienta de planificación, adquiere

relevancia puesto que, a partir de las acciones implementadas en ella, se podrá monitorear la ejecución del PLADECO y la consecución de sus objetivos. Una vez concluida la elaboración del Plan se procederá, como actividad adicional, elaborar un sistema de seguimiento de modo tal de dejar instalado al interior de la Municipalidad que permita un proceso permanente de monitoreo y evaluación del Plan. Como distinguir mecanismos de seguimiento de evaluación y control ciudadano.

Etapa III

OBJETIVO	Diseñar e implementar un sistema de evaluación y seguimiento del Plan de Desarrollo Comunal.
PARTICIPANTES	Primera autoridad comuna (Alcalde o Alcaldesa), Equipo directivo municipal
PLAZO	4 a 6 semanas
ACTIVIDADES	a) Diseño de un Sistema Control y Seguimiento b) Implementación de Sistema de Control y Seguimiento c) Difusión interna del Sistema a todo el equipo municipal d) Instancias de Control Ciudadano
PRODUCTOS DE LA ETAPA	Sistema de Control y Seguimiento implementado



Actividades de la etapa

- Diseño de un Sistema Control y Seguimiento
- Implementación de Sistema de Control y Seguimiento
- Difusión interna del Sistema a todo el equipo municipal
- Instancias de Control Ciudadano

a. Diseño de un Sistema de Control y Seguimiento

La elaboración de este sistema, se basa en el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI), que es una herramienta que permite el control de gestión de las organizaciones, sobre todo en tiempos en el que la mejora continua de los niveles de calidad y sobre los resultados constituye una exigencia, ya no sólo en el ámbito privado sino también en el nivel público, donde los escenarios se caracterizan por su constante dinamismo.

Para dicho escenario, el entorno que convive con la Organización Municipal (sean empresas, organismos públicos o privados con o sin fines de lucro, organizaciones sociales o ciudadanos) demanda de la administración pública que la prestación de sus servicios sea cada vez de mayor calidad. Misma situación ocurre al interior del Municipio, en donde los distintos usuarios exigen a las unidades municipales con las que se interrelacionan, un servicio de calidad y en continua mejora. Por tanto, se hace imprescindible introducir en ellas, sistemas de gestión que incorporen los principios de la mejora continua y la excelencia.



Elaboración del Cuadro de Mando Integral

Para lograr un alto nivel de coherencia entre la Imagen-Objetivo, lineamientos, objetivos, acciones e indicadores, es necesario el esfuerzo de las distintas unidades, departamentos y unidades estratégicas. Por tanto, este enfoque de integridad no debe ser visto como una meta, sino como un proceso continuo que requiere de sucesivas etapas de rediseño, ajustes de enfoques y nuevos lineamientos, en términos de un Instrumento flexible y que atienda las dinámicas propias del territorio.



Construcción del Cuadro de Mando Integral

Se basa en el nivel de cumplimiento de los objetivos y acciones definidas en el Plan, a través de la medición de los indicadores de gestión establecidos. El CMI se refleja, fundamentalmente, en la construcción de mapa estratégico donde se plasman elementos como:

- Imagen Objetivo
- Lineamientos estratégicos
- Objetivos estratégicos, que se relacionan con diferentes áreas de resultado o perspectivas
- Perspectivas, son los componentes entre los cuales la estrategia es desglosada. Las más comunes son: financiera, usuarios, procesos, aprendizaje y crecimiento. Pudiendo cada organización ajustar o modificar de acuerdo a sus requerimientos.
- Acciones
- Indicadores, necesarios para el seguimiento; las metas, que constituyen el valor objetivo y a partir de ahí analizar el grado de cumplimiento de los diferentes objetivos establecidos.
- Metas establecidas para cada indicador.

b. Implementación del Sistema de Control y Seguimiento

Para la implementación del Sistema de Control y Seguimiento, se requiere una serie de secuencias, así como de responsabilidades y periodicidad en su adecuada, y recomendada, puesta en marcha que implica también un proceso de difusión de avances y resultados del Plan, lo que permite mandar al municipio a ser transparente, así como desafiar la inercia habitual, para pasar a una instancia de reflexión, análisis y evaluación del Instrumento, considerando el conocimiento y los aportes de la ciudadanía.



- Se debe establecer un responsable institucional, con su respectiva subrogancia y/o apoyo para realizar las coordinaciones necesarias que permitan efectuar el control y seguimiento al interior del municipio.
- Se recomienda, que la periodicidad de revisión de los avances de las acciones, se realicen un mínimo de 3 o más instancias al año.



- Debe existir un miembro del equipo, a cargo del seguimiento de la implementación del Plan. Quien deberá proveer insumos para el diseño del presupuesto anual, Planes Operativos Anuales, entre otras articulaciones con Instrumentos de Planificación y gestión local.
- Se recomienda, que el municipio disponga de los recursos financieros, técnicos y para el correcto seguimiento del Plan.

c. Difusión interna del Sistema de Control y Seguimiento a todo el equipo municipal

Es fundamental dar a conocer el Plan a la totalidad del municipio, a su vez, explicitar los roles de cada unidad en la concreción de las acciones dispuestas en él, así como las estrategias de articulación interna y externa para el cumplimiento de las metas. Además, se recomienda que el seguimiento de los niveles de avance, deben ser dados a conocer de manera explícita con quien gestiona la ejecución del PLADECO, con énfasis en que los equipos son parte íntegra de sistemas de mejora continua dentro del equipo municipal, en materias de gestión de este y otros instrumentos de planificación a nivel local, regional, nacional y sectorial.

d. Instancias de Control Ciudadano

Si bien la LOCMUN indica en su artículo 67 que se debe dar cuenta de los estados de avance de los programas, el cumplimiento de metas y objetivos alcanzados, se hace necesario que el municipio cuente con mecanismos de control ciudadano en lo que respecta al contenido y avance del Plan. Ello permitirá, tener mayores grados de acercamiento a la comunidad, dar legitimidad al proceso, así como propender a que el instrumento no solo sea relevante en su existencia, sino que, además, sea relevante para la ciudadanía en materias de cogestión de la comuna, en las áreas de desarrollo estratégicas definidas, sus necesidades y desafíos, así como reconocer las dinámicas sociales y territoriales dentro de la ejecución y eventual rediseño del Plan.



- Se recomienda que la Cuenta Pública Anual, NO sea la única instancia en que se indique el grado de avance o nivel de cumplimiento del Plan.
- En complemento, al documento PLADECO se encuentre disponible, de acuerdo a lo indicado por Ley de Transparencia, se debe disponer de una sección de la web municipal, para visualizar del resumen ejecutivo, así como de un desglose del mismo Instrumento, que incluya visualizaciones de avance, en relación a los reportes periódicos definidos en la fase de implementación del Sistema de Control y Seguimiento. Pudiendo la ciudadanía, mediante mecanismo definido por el municipio, el retroalimentar y comunicar posibles nuevos desafíos en materia de desarrollo comunal, así como velar por el cumplimiento de lo dispuesto en el Plan.
- Al momento de iniciar cualquier instancia de encuentro, diálogo o acuerdo con un territorio u organización, en las materias que le atañen, se hace indispensable que los equipos municipales, cuenten con información actualizada de iniciativas y estados de avance del Plan para dar continuidad y seguimiento a lo anteriormente realizado.
- Además de la Cuenta Pública Anual, se deben implementar instancias de encuentro con los territorios, organizaciones y actores que fueron parte de la elaboración del Plan. Actividades que deben realizarse con el objetivo de realizar seguimiento, dar legitimidad y propender a una gobernanza territorial en materias de planificación y gestión territorial.

Productos Etapa V

- » Diseño e implementación de un Sistema Control y Seguimiento
- » Difusión interna del mecanismo a todo el equipo municipal
- » Mecanismos de Control Ciudadano

Recomendaciones de implementación

Para una adecuada implementación del Instrumento, la que aborde los desafíos expuestos en la presente guía metodológica, se incluyen las siguientes recomendaciones:

Participación Ciudadana

- Se debe incluir la definición de niveles y alcance de la participación ciudadana, considerando el proceso de actualización, por cada una de sus etapas, así como del sistema de control y seguimiento.
- Es clave, para identificar ajustes en las dinámicas sociales y territoriales, implementar mecanismos de control ciudadano.

Plan de acciones

- El Plan debe propender a acciones que se puedan realizar en base a las capacidades, competencias y atribuciones del municipio.
- Se recomienda, incluir un Plan de Acciones para el periodo, un Plan de Inversiones y, además, una identificación de Proyectos Emblemáticos. Si bien estos últimos podrían no concretarse en el periodo, resulta relevante dar cuenta de los desafíos y apuestas futuras de la comuna, dentro de un Instrumento de Planificación de este nivel de importancia.

Involucramiento de autoridades comunales, regionales, entre otras.

- Es recomendable que, desde el inicio del proceso, hasta su concreción y posterior seguimiento, exista un involucramiento de las distintas autoridades, iniciando por el propio Concejo Municipal, quien debe participar en cada una de las etapas de diseño del Plan.

Articulación con otros planes y políticas comunales, sectoriales, regionales

- En ningún caso se debe partir un diseño de Plan desde cero, así como desconocer la existencia de otros instrumentos y políticas de distintos niveles. Es así, en base a lo indicado en el presente Manual, se debe

propender a que este Plan sea articulado en su diseño, ejecución y evaluación del mismo.

Articulación con la inversión regional y sectorial

- Es necesario se realice una revisión permanente de la inversión de nivel regional y sectorial dentro del diseño del Plan.

Articulación Interna: debe existir una o un “Encargado PLADECOS”

- Se recomienda que debe existir una o un profesional, el que pueda eventualmente coordinar un equipo (dependiendo del tipo de municipio), encargado de la gestión del Plan, distinta de la figura del SE-CPLAN, debido a la importancia del instrumento y la necesidad de articulación, la que debe a lo menos reflejarse en la Planificación Estratégica, Presupuesto Anual, Planes Operativos Anuales, procesos de participación ciudadana municipal, entre otras materias que le atañen.

Financiamiento del Plan

- Se recomienda que, dentro del diseño del Plan, exista una mirada estratégica que permita visualizar, además de las gestiones propias del municipio, no solo fuentes de financiamiento externas, sino también propender a disponer de recursos municipales en acciones estratégicas dentro del Plan.
- Es necesario que se posicione y lleve a cabo una gestión activa, desde la primera autoridad comunal y su equipo, que defina las estrategias para la obtención de recursos, mediante la formulación y presentación de proyectos de impacto para el territorio, así como gestionar alternativas de obtención de recursos en materias declaradas en el PLADECOS.



Glosario

ARI: Anteproyecto Regional de Inversiones, instrumento de planificación para la coordinación de la inversión pública en las regiones

BIP: Banco Integrado de Proyectos

CMI: Cuadro de Mando Integral

CORE: Consejero Regional – Consejo Regional

COSOC: Consejo de la Sociedad Civil, mecanismo consultivo y autónomo, creado a partir de la Ley 20.500 sobre las asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública

DIDECO: Dirección de Desarrollo Comunitario

DIDESO: División de Desarrollo Social

DIPLADE: División de Planificación y Desarrollo Regional

DIFOI: División de Fomento e Industria

FNDR: Fondo Nacional de Desarrollo Regional, es un programa de inversiones públicas, con fines de compensación territorial, destinado al financiando de acciones en los distintos ámbitos de infraestructura social y económica de la región, con el objetivo de obtener un desarrollo territorial armónico y equitativo

FRIL: Fondo Regional de iniciativa Local, tiene por objetivo financiar la ejecución de proyectos de infraestructura menor, que permita mejorar la calidad de vida de la población de las comunas

GORE: Gobierno Regional

LOCMUN: Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

OIT: Organización Internacional del Trabajo

PADEM: Plan Anual Desarrollo Educativo Municipal, es un instrumento de planificación estratégica para el área de educación de los municipios, establecida en la Ley N°19.410

PLADECO Plan de Desarrollo Comunal, instrumento central para la gestión municipal y rectora del desarrollo comunal.

PLADETUR: Plan de Desarrollo Turístico

PLASAM: Plan de salud Municipal, tiene por objetivo orientar los recursos humanos, materiales y financieros a la concreción de estrategias y políticas de salud local. De acuerdo a la Ley N°19.378 en su artículo N°58 le corresponde a la administración de salud municipal, definir cada año el Plan Municipal de Salud.

PMC: Plan Municipal de Cultura

PMB: Programa de Mejoramiento de Barrios

PMG: Programa Mejoramiento de Gestión

PMU: Plan de Mejoramiento Urbano

POA: Plan Operativo Anual

PRC: Plan Regulador Comunal

SECPLAN: Secretaría Comunal de Planificación

SINIM: Sistema Nacional de Información Municipal

SUBDERE: Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo

Anexos

ANEXO 1. Propuesta pauta de revisión de instrumentos municipales



Instrumento de Planificación	Identificación de lineamientos o ámbitos de acción atingentes al territorio
Plan de Desarrollo Comunal vigente	
Estrategia Regional de Desarrollo	
Plan Regulador Comunal	
Plan de Desarrollo Turístico	
Plan de Seguridad Ciudadana	
Plan de Cultura	
Otros	



ANEXO 2. Propuesta pauta de revisión de políticas de alcance territorial



Instrumento de Planificación

Identificación de lineamientos o ámbitos de acción atinentes al territorio

Política de Desarrollo Urbano

Política Nacional de Desarrollo Rural

Política Nacional para la Reducción de
Riesgos de Desastres

Política Nacional de Ordenamiento
Territorial

Política Nacional de Uso del Borde Costero

Otros

ANEXO 3. Propuesta talleres de participación ciudadana etapa de diagnóstico



¿Cuáles son los temas, problemas o desafíos más relevantes de la comuna?	
Tema relevante	Justificación ¿Por qué es relevante la temática, problema o desafío?
»	
»	
»	
»	
¿Qué proyectos, iniciativas, o programas considera necesarios de realizar en la comuna, para mejorar su calidad de vida y la del territorio en que vive? ¿Dónde ubicaría dichos proyectos? Enlistar proyectos y contar con mapa de apoyo para localizar iniciativas.	
»	
»	
»	
»	
»	
¿Cómo sueña su comuna, barrio, localidad o territorio en 10 años más?	



ANEXO 4. Políticas e instrumentos de carácter territorial a considera en la elaboración de un Plan de Desarrollo Comunal

En Chile existe múltiples políticas, estrategias y planes, los cuales constituyen marcos que establecen principios rectores, objetivos y líneas de acción con la finalidad de responder o avanzar en soluciones a los diversos desafíos y problemáticas que enfrentan los distintos ámbitos de gestión institucional, en el presente apartado se identifican políticas, planes y estrategias de alcance territorial. No obstante, la promulgación, aprobación y/o emergencia de otros instrumentos no disponibles al momento de la elaboración de la presente Guía Metodológica.

Políticas

1. Política Nacional de Desarrollo Rural

La política fue aprobada en enero de 2020, bajo diversas consideraciones, entre ellas que los territorio rurales enfrentan desafíos comunes como la deficiente conectividad (vial, telecomunicaciones, energéticas, entre otros), el menor suministro de otros bienes y servicios respecto a los centros urbanos, la lejanía a los grandes mercados, la migración de las población hacia áreas urbanas, la falta de masa crítica para beneficiarse de las economías de escala, los nuevos patrones de producción y comercialización para las materias primas, la baja diversificación económica, y la necesidad de una mayor valoración de su patrimonio cultural y natural.

El objetivo general de esta Política es mejorar la calidad de vida y aumentar las oportunidades de la población que habita en territorios rurales, generando las condiciones adecuadas para su desarrollo integral, a través de la adopción gradual, planificada y sostenida de un paradigma que concibe un accionar público con enfoque territorial e integrado en distintos niveles, y que propicia sinergias entre iniciativas públicas, privadas y de la sociedad civil.

De esta forma la PNDR espera contribuir a lograr un mayor equilibrio territorial en el país, potenciando particularmente el desarrollo sostenible de sus asentamientos poblados de menor tamaño.

2. Política Nacional de Desarrollo Urbano

Esta política es elaborada en el año 2014, por una Comisión Asesora Presidencial, cuyo organismo ejecutivo es el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano. Como principal objetivo la política define "Generar condiciones para una mejor Calidad de Vida de las personas, entendida no solo respecto de la disponibilidad de bienes o condiciones objetivas sino también en términos subjetivos, asociados a la dimensión humana y relaciones entre otras personas". Marco legal DFL 458 de 1975 – Ley General de Urbanismo y Construcciones.

3. Política Nacional de Ordenamiento Territorial

El decreto 469 aprueba el la Política Nacional de Ordenamiento Territorial publicada en julio del año 2021, la cual deberá orientar la acción del Estado y de los actores privados y la sociedad civil a nivel nacional hacia la configuración de un territorio armónico, integrado, seguro e inclusivo en su diversa y amplia geografía, y además, impulsar un proceso de desarrollo sustentable que integre las dimensiones sociales, económicas y ambientales, con identidad territorial.

4. Política Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres 2020-2030

El 19 de mayo del 2015, ONEMI, a través de la Resolución Exenta N° 402, constituye formalmente la Plataforma Nacional para la Reducción del Riesgo de Desastres y aprueba su reglamento interno de funcionamiento, y se refiere a ella como órgano de carácter asesor de ONEMI, la que tendrá como función principal ser el agente promotor a nivel Nacional de la RRD.

5. Política Energética

A través del Decreto 148 publica el año 2016 se aprueba la Política Nacional de Energía, la cual plantea la necesidad de crear y consensuar nuevas formas de colaboración entre las comunidades, las empresas y el Estado, con el fin de asegurar que el desarrollo de nuevos proyectos vaya de la mano con un desarrollo o beneficio de las comunidades locales.

Estrategias

1. Estrategias Regionales de Desarrollo

Las Estrategias regionales de desarrollo son el instrumento rector de la planificación regional, al igual que el PLADECOS, debe contar con una construcción colectiva y constituir consenso entre los distintos actores sobre una visión de desarrollo a nivel regional. Su elaboración se enmarca en la Ley 19.175 Ley Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional.

2. Estrategias Energéticas Locales

Las estrategias energéticas locales se han posicionado como uno de los programas estratégicos del Ministerio de Energía para el fomento de la matriz energética y así también para establecer un diálogo a nivel de comunidad y actores locales con énfasis en la promoción de la eficiencia energéticas y las energías renovables. Dicha estrategia cuenta con una guía metodológica para el Desarrollo de Estrategias Energéticas Locales dirigida a municipios interesados en su implementación como política de eficiencia energética a nivel comunal.

Planes

1. **Planes comunales de inversión en infraestructura de movilidad y espacio público:** este plan obedece a la creación de Ley N°20.985 del año 2016, que modifica los cuerpos legales de la Ley General de Urbanismo y Construcciones. El plan es un instrumento de mediano plazo
2. **Planes Regionales de Ordenamiento Territorial**
3. **Planes reguladores Intercomunales**
4. **Planes Reguladores Comunales**
5. **Zonificación del Borde Costero y del Territorio Marítimo**
6. **Planes de Desarrollo Comunal en comunas limítrofes**
7. **Plan Nacional de adaptación al Cambio Climático y Planes Sectoriales**
8. **Planes Estratégico Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres**
9. **Plan Nacional de Infraestructura**
10. **Plan de Desarrollo para Territorios Rezagados**



