



*Municipio Presente*

# PLADECO

Plan de Desarrollo Comunal

# ZAPALLAR

2010-2013

## INDICE

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>I. ELEMENTOS CENTRALES DEL DIAGNÓSTICO. ....</b>	<b>5</b>
1. Problemática Comunal por Ámbito de Desarrollo. ....	5
1.1. Ámbito Sociodemográfico, Social y Cultural. ....	5
1.2. Ámbito Recursos Físicos, Medioambiente e Infraestructura. ....	7
1.3. Ámbito Económico Productivo. ....	9
1.4. Ámbito Organización y Gestión Municipal. ....	10
2. Perfil Comunal. ....	12
<b>II. PLATAFORMA ESTRATEGICA. ....</b>	<b>20</b>
1. Imagen objetivo y objetivos Estratégicos. ....	20
1.1. Matriz Síntesis Plataforma Estratégica. ....	20
<b>III. PROCESO IMPLEMENTACION PLAN DE DESARROLLO COMUNAL (PLADECO).....</b>	<b>21</b>
1. Análisis de Riesgos y Oportunidades Estratégicas. ....	21
2. Capacidades y Requerimientos Institucionales. ....	22
2.1. Programas y Planes Específicos. ....	25
3. Modelo De Gestión. ....	27
<b>ANEXOS.....</b>	<b>34</b>
Anexo N°1: Cartera Iniciativa de Inversión. ....	35
Anexo N°2: Registro Fotográfico Participación Comunitaria.....	54

## **PRESENTACIÓN**

En el marco del ordenamiento jurídico vigente, el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) constituye uno de los principales instrumentos de gestión y gobierno comunal, así como también de articulación y ordenamiento de la gestión interna del municipio.

Si bien es cierto que el PLADECO ha estado presente durante largo tiempo en el contexto normativo del quehacer municipal, no es menos cierto que en términos prácticos ha mostrado un muy “bajo perfil” o no ha sido utilizado en todo su potencial, al igual que otros instrumentos de gestión y gobierno comunal como son por ejemplo, las instancias de participación ciudadana o el propio Plan Regulador.

Sin embargo, en los últimos años asistimos a un fenómeno de refundación del quehacer municipal sobre la base de un claro reconocimiento de su rol como ente articulador y promotor del desarrollo local en el marco de un proceso de globalización política, económica y social cuya dinámica conlleva simultáneamente profundos procesos de desestructuración y reestructuración en cada uno de los ámbitos antes mencionados.

Tal fenómeno, de carácter complejo, exige u obliga el despliegue y articulación del potencial individual y colectivo de los territorios locales, sobre la base de la construcción de proyectos de desarrollo que emergen, se validan y se sustentan desde la propia comunidad; proyectos que a la vez son liderados por gobiernos que reconocen y proyectan su quehacer en profundos principios de compromiso social y servicio, que cuentan por tanto con el compromiso y reconocimiento de las personas y grupos sociales que cohabitan y/o interactúan en este territorio.

En este contexto, el PLADECO es visualizado como un instrumento de gestión que se convierte en un elemento movilizador y articulador del interés social, sobre la base de una estrategia de desarrollo sustentada en un estilo de liderazgo que se fundamenta en la calidad del servicio y en una eficiente asignación de los recursos.

Así establecido, es claro que la elaboración de un Plan de Desarrollo Comunal, debe necesariamente contar con la participación y validación de la comunidad.

Desde esta perspectiva uno de los ejes articuladores del proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Comunal de Zapallar, fue la participación activa de la comunidad organizada de las localidades que conforman la comuna, en las distintas etapas que contempló el estudio.

1ª Etapa: Actividades Preliminares (3 semanas).

2ª Etapa: Análisis y Diagnóstico de la Situación Actual (6 semanas).

3ª Etapa: Determinación De Escenarios De Desarrollo E Imagen Objetivo, Definición de Objetivos y Lineamientos (3 Semanas).

4ª Etapa: Formulación y Desarrollo Plan de Acción y de Inversiones (3 Semanas)

En cada una de estas etapas, se realizaron una serie de actividades que se indican a continuación.

- Terrenos Exploratorios.
- Encuesta de Percepción Organizacional, se realizaron 68 encuestas a funcionarios de las distintas dependencias municipales.
- Entrevistas a Directores Municipales, se realizaron 21 entrevistas.
- Entrevistas a Actores Relevantes de la Comuna, se realizaron 17 entrevistas actores/trices.
- Reuniones de Presentación PLADECO, al inicio del proceso del PLADECO se realizaron presentaciones al Alcalde, al Concejo Municipal, a los Directivos Municipales y a la Comunidad (Catapilco, Cachagua, Zapallar).
- Consulta Ciudadana, se realizaron 345 encuestas distribuidas en las cuatro localidades de la comuna, a residentes temporales y permanentes, la consulta se realizó en dos fases, la primera de ella se realizó los días 27-28-29 de Junio y estuvo orientada principalmente a los residentes temporales, la segunda fase se llevó a cabo los días 9 -10 julio y se aplicó a los residentes permanentes de la comuna.
- Talleres Comunitarios, en total se realizaron 24 talleres (5 por localidad) en los que se contó con la presencia de más del 50% de las Organizaciones Sociales de la comuna, el promedio

de participación fue de 10 organizaciones en Cachagua, Laguna, Zapallar y de 15 en Catapilco con sus respectivos representantes.

- Reuniones Equipo Municipal, éstas se dieron en tres instancias; al inicio del proceso con la presentación del PLADECO, en la fase intermedia con la presentación de los resultados del diagnóstico comunal y en la etapa final con el levantamiento de la cartera de iniciativas inversión.

La sistematización y el análisis de los resultados de estas actividades, complementado con la revisión y análisis de antecedentes bibliográficos, constituyen los elementos que conforman el Plan de Desarrollo Comunal para Zapallar, que se convertirá en el instrumento rector de la gestión municipal para los próximos cuatro años.

El documento que se presenta se estructura en cuatro capítulos, más un apéndice que corresponde al Diagnóstico Comunal.

En primer lugar se presenta los **elementos centrales del diagnóstico** plasmado en la identificación de la problemática comunal y el perfil comunal, ambos elementos se elaboraron para cada uno de los ámbitos de desarrollo que fueron objeto del estudio; estas son Ámbito Sociodemográfico, Social y Cultural, Ámbito Recursos Físicos, Medioambiente e Infraestructura, Ámbito Económico Productivo, Ámbito Organización y Gestión Municipal.

El segundo capítulo presenta los elementos desarrollados como **planificación estratégica**, es decir, la imagen objetivo y los objetivos estratégicos formulados para cada una de las áreas de desarrollo.

El tercer capítulo indica orientaciones respecto al proceso de **implementación del plan**, considerando riesgos y oportunidades, requerimientos institucionales y el modelo de gestión.

En anexos se presenta el registro fotográfico y la cartera de iniciativas de inversión.

## I. ELEMENTOS CENTRALES DEL DIAGNÓSTICO.

### 1. Problemática Comunal por Ámbito de Desarrollo.

#### 1.1. Ámbito Sociodemográfico, Social y Cultural.

De la integración de los resultados obtenidos mediante la participación de la comunidad, entrevistas, talleres y encuestas, y contrastados con los antecedentes bibliográficos revisados, es posible establecer que las principales problemáticas de la comuna en el ámbito sociodemográfico son las siguientes.

##### ❖ **Restringida oferta de estudios para la comunidad.**

Esta problemática se asocia también a la temática del empleo, por cuanto, la educación científico/humanista, no entrega las herramientas necesarias a los jóvenes que no pueden acceder a la Educación Superior, por lo tanto limita su inserción laboral, perpetuando una mano de obra local no calificada. Pero también se relaciona con la incapacidad de la población que por distintas razones no terminaron su educación a poder nivelar sus estudios, ya que no existe educación de adultos en la comuna.

##### ❖ **Infraestructura inadecuada de los establecimientos de salud (Postas y Estaciones Médicos Rurales)**

Si bien, la prestación del servicio es evaluado positivamente por la comunidad, se reconoce también como debilidad, la infraestructura de los establecimientos, ya sea por su emplazamiento o por lo inadecuado de los espacios físicos para la atención como de espera. Caso particular es el de la localidad de Laguna que no cuenta con un establecimiento permanente, por cuanto sus necesidades de salud son atendidas por un equipo de atención móvil, que se traslada desde Zapallar.

❖ **Complicada integración social, entre residentes.**

Esta situación se da en dos niveles, primero entre los dos tipos de residentes que habitan en la comuna, distinguiéndose entre residentes permanentes y temporales diferencias que se reflejan en el mayor poder adquisitivo, cultural y social de los segundos en relación a los primeros generándose relaciones complejas de dependencia laboral entre unos y otros, en segundo lugar, existen contrastadas diferencias e identificaciones, en los residentes permanentes, a nivel de las localidades, considerando que se dan competencias y comparaciones que no favorecen al desarrollo de una visión integrada de la comuna.

❖ **Bajos niveles de participación ciudadana y pocos protagonismos de las organizaciones sociales.**

Si bien la problemática de la baja participación ciudadana, es una realidad a nivel nacional, no por ello, es posible dejar de identificarla como una problemática particular de la comuna. Si bien existe una base organizacional significativa, ésta principalmente la constituye organizaciones funcionales, tales como Clubes deportivos, Clubes de Adulto Mayor, que como su naturaleza lo indican cumplen una función y responden a intereses particulares de sus socios, sin necesariamente insertarse o participar del desarrollo integral de la comuna. Por otra parte, organizaciones como las Juntas de Vecinos, que en teoría debieran representar otro tipo de intereses y tener un rol más protagónico en el desarrollo local, presentan también bajo nivel de participación y compromiso. Otra debilidad relacionada con la problemática es la falta de líderes sociales jóvenes, que vengan a renovar el liderazgo más tradicional de los dirigentes sociales.

❖ **Déficit de equipamiento e infraestructura para actividades culturales y de esparcimiento.**

La falta de espacios públicos para actividades de tipo cultural, deportes y espacios para el diálogo entre el municipio y la comunidad, es una realidad presente en todas las localidades de la comuna lo que implica una serie de efectos entre la comunidad principalmente para el segmento más joven de la comuna. Si bien el Municipio desarrolla y fomenta una serie de actividades de índole cultural,

deportivas y recreativas, los habitantes, sobretodo permanentes de la comuna, sienten que no es suficiente la oferta que se hace en esta materia.

### **1.2. Ámbito Recursos Físicos, Medioambiente e Infraestructura.**

De acuerdo a los antecedentes recopilados participativamente, entrevistas, talleres comunitarios y consulta ciudadana, así como de la información de gabinete revisada, se advierte que la problemática comunal en este ámbito es reconocida prácticamente de igual forma por los distintos actores involucrados, y a la vez es respaldada con la información secundaria revisada.

#### **❖ Débil conectividad intracomunal producto de su dispersión geográfica.**

Se identifica como problemática la débil conectividad comunal producto de su dispersión geográfica identificándose cuatro localidades separadas geográficamente por la topografía de la comuna. Si bien los antecedentes confirman el hecho de que la morfología comunal ha permitido la generación de estos espacios-islas, también es cierto que la misma dinámica de crecimiento se ha encargado de conurbar algunos sectores, como es el caso de Zapallar y Cachagua. Por otra parte la existencia de intereses inmobiliarios en la comuna, los que se concentran en el sector costero, específicamente en las localidades de Zapallar y Cachagua ha generado un aumento en el precio de los suelos, lo que incide en la segregación territorial, por el aumento en los valores del uso del suelo y acompañado de una migración de la población permanente hacia el interior de la comuna.

Como consecuencia de la débil conectividad, se indica el tema de la locomoción colectiva asociada a la baja frecuencia de recorrido y la calidad del mismo, situación que se agudiza en época estival por el aumento del parque automotriz ocasionado por la llegada de los residentes temporales y visitantes en general.



❖ **Débil gestión pública y privada en torno a la protección del medioambiente.**

La comuna en general presenta una cantidad considerable de áreas potenciales para la conservación, es así como se habla de la vocación del territorio como comuna parque debido al alto valor de su patrimonio natural y la casi nula existencia de fuentes de producción contaminantes, en este sentido destacan el humedal de la Laguna, los vestigios del bosque esclerófilo costero, espacios de borde costero, la isla de los pingüinos, entre otros embalses que se encuentran hacia el interior de la comuna

El problema se presenta por la alta demanda de suelo para la construcción de segundas residencias lo cual ha estado alterando espacios naturales de alto valor en biodiversidad. Advirtiéndose al respecto, la necesidad de normar y delimitar áreas de protección natural.

❖ **Déficit de infraestructura y equipamiento urbano y Potencial colapso de los servicios básicos por aumento de la población.**

Si bien es cierto se han desarrollado gestiones en torno a la infraestructura y equipamiento urbano de la comuna, las demandas de una población creciente requieren de mayor capacidad de acción y de optimización en los recursos destinados para este aspecto. Se identifica como una necesidad imperiosa en la comuna mejorar el sistema de alumbrado público, lo que de paso contribuiría a la seguridad de los habitantes y la estética de los espacios públicos. Particularmente en la localidad de Laguna se advierte el déficit de infraestructura urbana, ya que en la localidad las calles no están pavimentadas, no existen soleras, no tienen completa la red de alcantarillado, entre otras cosas. Se atribuyen estos problemas al alto costo de instalación, a la falta de recursos y la mala planificación.

Por otra parte, la población de Catapilco ha ido aumentando de manera sostenida en el último tiempo, frente a la construcción de Viviendas sociales, las que si bien buscan dar solución a parte de la población sin vivienda pudiese eventualmente generar otra problemática de no tomarse las medidas adecuadas respecto al abastecimiento de los servicios básicos, situación preocupante es la que ya se vive con el abastecimiento de agua potable.

### 1.3. **Ámbito Económico Productivo.**

De la integración de los elementos recogidos mediante la participación, entrevistas, talleres y consulta ciudadana, contrastadas con los antecedentes bibliográficos analizados se tiene que entre las principales problemáticas que aquejan a la comuna en el ámbito económico productivo se encuentra.

❖ ***La poca diversificación de las fuentes de empleo, asociada a una baja calificación de la mano obra local.***

La vocación económica Zapallar, claramente está asociada a lo residencial y a lo turístico, pero entendido éste como un turismo de intereses especiales en el que la belleza del paisaje y el entorno, así como la tranquilidad son los atributos que se valoran y se desean preservar. De ahí la existencia de un importante segmento de población que tiene en la comuna su residencia de verano y fines de semana, y que se quiera o no, son el motor del desarrollo económico de la comuna, por cuanto son los que generan las mayores oportunidades de empleo para sus habitantes.

Del análisis comunitario se desprende entonces, que lo enunciado en el párrafo precedente, es una condición determinante en el desarrollo económico, no obstante la comunidad lo identifica actualmente como una problemática ya que las ofertas de empleo a los cuales pueden acceder los habitantes permanentes, son poco diversificadas asociadas principalmente a la prestación de servicio personales o doméstico no calificados a la población temporal. Este aspecto se cruza con la falta de educación especializada en la comuna lo que limita de manera importante las oportunidades de los jóvenes al no entregarles una educación que les permite adquirir las competencias necesarias para insertarse de mejor forma al mundo laboral.

De la información secundaria se puede ratificar la concentración de la población en labores de prestación de servicios, obteniendo, según datos oficiales, el mayor número, el servicio doméstico y las labores de construcción. Asimismo, las cifras también denotan la poca educación especializada de la población en edad de trabajar.

#### 1.4. **Ámbito Organización y Gestión Municipal.**

De la integración del análisis comunitario, entrevistas, talleres así como de la experiencia del equipo consultor se advierten en este ámbito las siguientes problemáticas:

❖ **Estructura Municipal inadecuada para los requerimientos existentes (Definición de cargos y funciones).**

Como ha quedado de manifiesto a lo largo del análisis, la Municipalidad de Zapallar presenta algunas limitantes internas que restringen su potencial para la gestión del Desarrollo Comunal, que si bien no son ajenas a la mayoría de las instituciones municipales, representan de igual forma un desafío importante que debe ser asumido en el corto plazo de tal forma de hacer frente a los desafíos que presenta el territorio comunal.

Con el objeto de transformar las limitantes existentes en potencialidades, que le permitan dar el salto de ser una mera entidad administradora de recursos y necesidades, a ser una institución gestora del desarrollo comunal, se deben poner énfasis en los siguientes elementos: Definición y formulación de una gestión estratégica institucional para el desarrollo local, la que debe considerar el mejoramiento organizacional; en todos sus ámbitos; estructura considerando funciones y cargos; procesos clarificando y estandarizando los mismos.

❖ **Bajo nivel de efectividad de los canales de comunicación existentes (a nivel interna y externo).**

Se hace necesario establecer mecanismos de comunicación y extensión desarrollando canales de comunicación efectiva tanto interna como externa, fortaleciendo la coordinación entre unidades municipales, comunidad y redes de apoyo.

A nivel externo el trabajo con la comunidad es reconocido como un ejercicio siempre optimizable, enfocándose con líneas de trabajo claras desde el municipio hacia las personas y con un acento propio que lo hace estar “presente” (Municipio Presente) con sus organizaciones. Sin embargo se

menciona un déficit respecto del feedback comunicacional con la comunidad, y faltaría trabajar más en terreno con los habitantes de las organizaciones sociales. Al respecto es importante implementar mecanismos que se orienten al Mejoramiento de la atención al usuario, generación de canales formales de atención, y capacitación a funcionarios municipales en calidad de atención, fomentar la participación ciudadana, generando líneas de promoción, alcanzando compromisos y estableciendo alianzas estratégicas entre municipio y la comunidad. En donde el ciudadano se transforme en un sujeto activo, creativo y participe en la toma de decisiones que los afectan.

❖ **Déficit de capacitación a los funcionarios municipales (trabajo por competencias).**

En Zapallar como sucede en la mayoría de las Municipalidades del país, se observa la existencia de una planta de funcionarios rígida antigua y poco dinámica en su desempeño, que contempla un restringido número de profesionales y técnicos, los que deben ser suplidos vía honorario. Por otra parte, el nivel de capacitación es bajo, no existiendo una política de recursos humanos, que permita relevar el Recurso Humano, como un elemento primordial en el éxito de la gestión. En este sentido es importante el fortalecimiento del recurso humano, con la implementación de programas de capacitación para el desarrollo de sus competencias, en definitiva desarrollar una política integral de Recursos Humanos que sea integradora y permita el desarrollo de diferentes potencialidades dentro de la institución.

❖ **Espacios físicos municipales mal distribuidos, especialmente en los que se atienden público.**

Se advierte como relevante el mejoramiento y/o redistribución de los espacios físicos optimizar el uso de los espacios físicos de forma que los funcionarios/as puedan desempeñar de mejor forma su trabajo, con las condiciones de comodidad necesarias.

## **2. Perfil Comunal.**

El Perfil Comunal se refiere a una configuración del **¿Qué Somos?**. La búsqueda de respuestas a esta aparentemente sencilla pregunta, pueden resultar un ejercicio intelectual inoficioso si no recordamos que el fin último es establecer un plan de acción que permita delinear un rumbo desde un hoy cierto hacia un futuro incierto, que por definición debería presentarse más promisorio y favorable al desarrollo de la comunidad y de las personas.

La respuesta al **¿Qué Somos?**, debe ser construida desde una mirada hacia nuestro ser social, a la forma en que se expresa nuestra forma de vivir en comunidad, en términos de la estructuración de nuestras relaciones y de los valores que las sustentan; hacia nuestro ser histórico, el cómo nos reconocemos en el tejido de acontecimientos que han permitido que nos visualicemos como comunidad y como esta historia se conecta con otras historias que nos parezcan propias; hacia nuestro ser político, el rol que nuestra comunidad y/o nuestros representantes juegan o han jugado en el proceso de toma de decisiones que condicionan o han condicionado a nuestra forma de vivir; hacia nuestro ser económico y hacia nuestro rol en el sistema región, país, vale decir a la función y posición que presenta nuestra comunidad en el funcionamiento del sistema económico y urbano en que se inserta; y por último, respecto a otras comunidades nacionales (indicadores socioeconómicos, rasgos sobresalientes de nuestra cultura, valores que predominan, etc.). Es importante señalar, que este ordenamiento no es prescriptivo, sino más bien indicativo en orden a señalar que es necesario establecer algunas pautas que nos permitan ordenar la reflexión y el análisis.

⇒ **Ámbito Recurso Físicos, Medioambiente E Infraestructura.**

Somos una comuna localizada al Norte de la Región de Valparaíso, con tres espacios naturales importantes para nuestra conformación y emplazamiento. Tenemos una faja costera que nos identifica como comuna balneario, un macizo montañoso que nos acompaña en toda la extensión de nuestro paisaje, definiendo espacios geográficos propios e irrepetibles. Por último, nuestro valle interior constituye una unidad propicia para el asentamiento de población y desarrollo de actividades productivas.



Nuestra riqueza de fauna y flora es valorada por científicos, visitantes y nuestra población residente. Tenemos sectores que ya han sido preservados por ley, como es la Isla de Cachagua y otros en proceso de conservación.

Los recursos hidrobiológicos nos permiten insertarnos dentro del sector pesquero artesanal denominado II Macrozona Pesquera del país, siendo una de las 16 comunas de las 5 regiones que comprenden esta macrozona. El cuidado de esta riqueza nos ha impulsado a su preservación a través de la organización de nuestros pescadores y el establecimiento de áreas de manejo.

Los suelos de nuestra comuna son escasos para la actividad productiva, pues no son de buena calidad, solo el 5,8% es apropiado para cultivos.

Los riesgos naturales más evidentes que nos afectan corresponden a posibles deslizamientos de tierra, erosión e inundaciones, especialmente en el sector de Laguna de Zapallar. Los riesgos antrópicos se encuentran asociados a incendios, botaderos de basura, y posibilidad de accidentes en las inmediaciones de la vía férrea o de nuestros caminos.

Nuestra infraestructura básica se encuentra prácticamente saneada, existiendo, sin embargo, ciertas deficiencias en relación a calidad y cantidad de las iluminarias de nuestras calles y la cobertura de servicios en algunos remanentes de nuestras localidades.

En vialidad contamos principalmente con la ruta F-30-E que une nuestro territorio de Norte a Sur; la ruta 5 que relaciona a localidades como Catapilco y El Blanquillo, y la Ruta E-46 que nos conecta transversalmente hacia Catapilco y la ruta 5.

En nuestra comuna circulan servicios interurbanos y servicios interprovinciales de buses y taxi buses respectivamente, que varían su frecuencia y recorrido según la temporada del año, producto de la alta actividad turística de la zona en verano. Aún así, localidades como La Laguna y Catapilco mantienen algunos conflictos de acceso y frecuencia a esta locomoción.



Nuestra comuna, por tanto, es una comuna naturalmente privilegiada, de gran riqueza paisajística, sin grandes conflictos medioambientales del tipo contaminación especialmente gracias a la defensa entregada por nuestros ciudadanos a la protección de la naturaleza y el entorno, sin embargo este es uno de los aspectos que la comunidad manifiesta hay que seguir fortaleciendo, y una infraestructura que entrega soluciones a las necesidades básicas de nuestra población y que sigue desarrollándose para una mejor calidad de vida de nuestros vecinos.

⇒ **Ámbito Sociodemográfico, Espacial, Cultural.**

Nuestra población el año 2002 era de 5.659 habitantes, de los cuales 88,39% corresponden a población urbana y 11,61% a población rural. Nuestras mujeres ascendían a 2.745 y nuestra población masculina a 2.914.

Las proyecciones de población para nuestra comuna indican que debiera haber un aumento sostenido de la población como también un aumento de la población femenina, que igualaría y superaría a la población masculina de nuestra comuna.

En este año 2009, nuestra población debiera ser de unos 6.918 habitantes, siendo 3.484 mujeres y 3.414 hombres.



Al ser nuestra comuna un centro atractivo para segundas residencias, se estima que nuestros residentes temporales para el año 2002 eran aproximadamente unos 8.291, por lo que la población total era de alrededor de 13.950 habitantes. Actualmente, debiéramos contar con un número aproximado de 10.377 habitantes de población flotante y 17.295 de población total.

Nuestros adultos mayores corresponden al 9,58% de la población y nuestros niños al 26,56%. La mayor concentración se da entre los 15 y 64 años de edad, con un 63,86% de la población.

No tenemos grandes procesos migratorios, aunque, al interior de la comuna existe una movilidad hacia la localidad de Catapilco. Nuestra población se concentra principalmente en cuatro centros poblados: Zapallar, Cachagua, Catapilco y Laguna de Zapallar.



En nuestra comuna no existen museos, bibliotecas públicas o centros culturales y de convenciones de índole pública o privado, siendo ésta una de las necesidades más sentida de la comunidad. No contamos con canales de televisión propios, radios ni prensa escrita. Sólo en la temporada estival surgen las actividades culturales y deportivas para la población residente y temporal de nuestra comuna.

En resumen, nuestra comuna está constituida por un grupo de población residente permanente y otro grupo de residentes temporales, que conviven en un espacio privilegiado. Nuestros habitantes se concentran principalmente en cuatro localidades Zapallar, Cachagua, Laguna de Zapallar y Catapilco, siendo ésta última la de mayor crecimiento de población, lo que la proyecta como el centro urbano de nuestra comuna.

#### ⇒ **Ámbito Económico Productivo.**

Nuestra comuna presenta actividades comerciales y de servicios estacionarios, producto de su actividad de balneario, principalmente en nuestras localidades de Zapallar, Cachagua y La Laguna.

No tenemos un mercado laboral diversificado, por lo que las ofertas de trabajo para nuestra gente son limitadas y estacionarias. Nuestra población trabajadora según grupo de ocupación corresponden a trabajadores no calificados, seguido en la mujeres por trabajadores de servicio y comercio (13,55%) y en los hombres por mecánicos, artesanos y otros oficios (22,54%). Nuestra economía corresponde principalmente a una economía de servicios, lo que se vincula a la vocación turística del territorio, vinculada a la belleza escénica de su paisaje campo-mar, la que se expresa en su consolidación como centro de atracción de inversiones inmobiliarias para la segunda vivienda y también para el desarrollo de proyectos turísticos.



Nuestra comuna tiene un gran potencial turístico, que sin duda, debe ser bien planificado y en armonía con el medio ambiente y la calidad de vida de sus pobladores.

Nuestra población, en resumen, presenta limitadas oportunidades de desarrollo laboral dentro de nuestra comuna, dado la escasa capacitación de la población y ofertas de empleo dentro de Zapallar.

### **⇒ Organización y Gestión Municipal.**

Nuestro municipio presenta una estructura orgánica clásica, en la que se consideran las unidades municipales básicas con los niveles jerárquicos adecuados.

Los ejes prioritarios de la gestión de nuestro municipio giran en torno a los temas de vivienda, participación, integración, salud y educación.

La cobertura de nuestra educación municipalizada alcanza un 61,17% de la comuna, manteniéndose estable de acuerdo a los años precedentes.

Nuestra salud municipal mantiene un crecimiento moderado, cubriendo un 84,5% de la comuna.

Las relaciones de nuestro municipio con la sociedad civil son buenas y crecientes, intentándose ampliar los canales de retroalimentación que permitan conocer las percepciones de la comunidad como también difundir las actividades del municipio.

Los recursos humanos del municipio de nuestra comuna han mantenido un aumento en los niveles de profesionalización, aunque aún se mantienen bajos para una organización óptima y gestión eficiente y eficaz.

En resumen, nuestro municipio es una organización que se ha ido perfeccionando y adecuando a medida que transcurre en su gestión, intentando un acercamiento a la comunidad a través de diversos canales y entregando la mayor cobertura de servicios que sea factible de acuerdo a los

ingresos percibidos, aunque aún mantenemos una atención asistencialista desde nuestro municipio a la comunidad como también solicitada desde nuestra comunidad hacia el municipio.



### ⇒ **En Síntesis Nuestra Comuna.**

Nuestra comuna de Zapallar representa un espacio natural privilegiado que ha incentivado al establecimiento de un número importante de población temporal. Dicho espacio natural ha sido valorado por la comunidad científica y el habitante común, incentivando su protección e intentando normar un crecimiento desmesurado de proyectos inmobiliarios.

Al ser un espacio natural con bastantes accidentes geográficos, no se encuentra exento de riesgos, ya sea los deslizamientos de materiales desde sus laderas, como las inundaciones que afectan especialmente a la localidad de Laguna de Zapallar, sumado a la participación humana que aporta con el aumento de riesgos de incendios especialmente.

La infraestructura y servicios de nuestra comuna abarcan todas las localidades, aunque existen remanentes de poblaciones que están a la espera de solución de servicios básicos, como también de la pavimentación de sus calles y mejoramiento de su iluminación.

Nuestra población ha mantenido un aumento sostenido, llegando a los 5.659 en el año 2002, y con una población flotante estimada de 8.291 para el mismo año.

Los movimientos de población se presentan en mayor grado de manera interna, reflejando un desplazamiento hacia la localidad de Catapilco, lugar donde se centra el mayor crecimiento inmobiliario de carácter residencial para estratos medios. Dicho desplazamiento se realiza dada la

gran plusvalía de suelos de las localidades de Zapallar y Cachagua, como también dadas las restricciones entregadas por los instrumentos regulatorios comunales.

Nuestra gente carece de actividades culturales y deportivas a lo largo de todo el año, centrándose éstas principalmente en el verano y con especial énfasis para la población visitante.

Somos una comuna eminentemente de servicios producto del carácter de comuna balneario.

Nuestra clase trabajadora tiene muy baja calificación laboral, lo que restringe su acceso sólo a empleos de tipo servicio y oficios menores, lo que, sumado a la poca diversidad de las ofertas de empleo, condicionan a nuestra población a recibir remuneraciones menores.

Nuestro municipio, acogiendo las inquietudes de la población, realiza una gestión centrada principalmente en temas de vivienda, participación, integración, salud y educación. La vocación asistencialista de los organismos públicos aún se mantiene en nuestra comuna, aunque se realizan intentos para revertir esto hacia la autogestión de nuestra sociedad civil.

En resumen, nuestra comuna de Zapallar es un espacio privilegiado que con una buena gestión y el aporte de cada uno de nuestros vecinos, puede conllevar un desarrollo armónico con el medioambiente y con una buena calidad de vida para cada uno de sus habitantes, ya sean residentes permanentes o temporales.

## II. PLATAFORMA ESTRATEGICA.

### 1. *Imagen objetivo y objetivos Estratégicos.*

La declaración inicial de la plataforma estratégica es la **Imagen Objetivo** de la comuna que se estructura como resultado de la combinación de las visiones e intereses de la comunidad, tanto en el plano individual como colectivo, en consideración a las variables más relevantes que condicionan su desarrollo presente y futuro, así entonces la Imagen Objetivo se remite al conjunto de ideas principales de lo que se quiere lograr y se caracteriza por expresar en términos globales las intenciones que mejor reflejan la situación deseada en el largo plazo.

La imagen objetivo es el resultado del análisis prospectivo, realizado en los distintos procesos participativos, donde se presentan escenarios a cuatro años.

Posteriormente se definen los **objetivos estratégicos** que deben cumplir con los siguientes criterios:

- Ser concretos y especificar de manera clara y precisa aquello que se quiere alcanzar.
- Ser verdaderamente desafiantes, constituirse en un estímulo relevante para quienes se sienten interpretados por ellos.
- Tener sentido para las personas que conforman la comuna.
- Ser establecidos participativamente a fin de que logren comprometer a las personas..

La plataforma, se presenta en la siguiente matriz resumen:

1.1. Matriz Síntesis Plataforma Estratégica.

<p><b>IMAGEN OBJETIVO</b></p>	<p><b>“UN ESPACIO TERRITORIAL ÚNICO EN CHILE QUE REÚNE A HABITANTES PERMANENTES Y TEMPORALES COMPARTIENDO CON LA BELLEZA NATURAL ARQUITECTÓNICA Y PAISAJÍSTICA PROMOVRIENDO LA EQUIDAD ENTRE LAS DISTINTAS PERSONAS QUE LO HABITAN CON RESPETO POR SU GENTE Y EL MEDIO AMBIENTE DE MANERA QUE SEA UN LUGAR DE ENCUENTRO FAMILIAR DE DESCANSO Y CULTURAL CON UN DESARROLLO ARMÓNICO Y ECONÓMICO SUSTENTABLE CON OPORTUNIDADES PARA TODOS”.</b></p>			
<p><b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b></p>	<p><b>AMBITO SOCIODEMOGRAFICO, SOCIAL Y CULTURAL</b></p>	<p><b>AMBITO RECURSOS FISICOS, MEDIOAMBIENTE E INFRAESTRUCTURA</b></p>	<p><b>AMBITO ECONOMICO PRODUCTIVO</b></p>	<p><b>AMBITO ORGANIZACIÓN Y GESTION MUNICIPAL</b></p>
	<p>1. ENTREGAR UN SERVICIO DE EDUCACION DE ALTO NIVEL CON UNA DOCENCIA DE CALIDAD E INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO ADECUADOS A LOS REQUERIMIENTOS EDUCATIVOS DE LA POBLACION COMUNAL.</p> <p>2. ENTREGAR UN SERVICIO DE SALUD DE CALIDAD CON INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO ACORDE A LAS NECESIDADES DE LA POBLACION.</p> <p>3. PROMOVER LA INTEGRACIÓN SOCIAL PARA EL DESARROLLO COMUNAL.</p> <p>4. FORTALECER EL TRABAJO DE REDES Y DE LIDERAZGO COMUNITARIO.</p>	<p>1. MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA URBANA Y EL EQUIPAMIENTO PÚBLICO DE LA COMUNA.</p> <p>2. LOGRAR LA INTEGRACIÓN DE LOS DIVERSAS LOCALIDADES DE LA COMUNA DESDE LA PERSPECTIVA TERRITORIAL.</p> <p>3. CONTINUAR CON LA PROTECCIÓN, CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE, A TRAVÉS DEL ORDENAMIENTO TERRITORIAL</p>	<p>1. FORTALECER LA MANO DE OBRA LOCAL, POTENCIANDO SUS COMPETENCIAS LABORALES</p> <p>2. INCENTIVAR EL EMPRENDIMIENTO Y EL EMPLEO CON LA PLENA PARTICIPACIÓN E INTEGRACIÓN DE LOS ACTORES RELEVANTES.</p>	<p>1. SER UNA ORGANIZACIÓN MUNICIPAL MODERNA, AGIL, FLEXIBLE Y PROFESIONALIZADA, CON FUNCIONARIOS COMPETENTES QUE ENTREGUEN UN SERVICIO DE CALIDAD, OPORTUNO, EFICIENTE Y TRANSPARENTE.</p> <p>2. INCENTIVAR Y FORTALECER LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA, MEDIANTE LA IMPLEMENTACION DE CANALES EFECTIVOS DE COMUNICACIÓN.</p>

### III. PROCESO IMPLEMENTACION PLAN DE DESARROLLO COMUNAL (PLADECO)

Una vez concluido el proceso de elaboración del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) de Zapallar, la municipalidad debe dar inicio en el corto plazo al proceso de implementación de este instrumento, por lo cual es importante por una parte, identificar los elementos internos y externos que eventualmente pueden facilitar o dificultar la implementación y gestión eficiente del Plan que permita a este instrumento transformarse efectivamente en el instrumento orientador de la gestión comunal para los próximos diez años, y por otra proponer un modelo de gestión que sobre la base del análisis señalado sea factible de implementar en el corto plazo.

#### **1. Análisis de Riesgos y Oportunidades Estratégicas.**

Se consideran como riesgos aquellos factores o elementos, que pueden afectar negativamente, en el logro de algún objetivo. Estos factores pueden ser de tipo político, económico, tecnológico u otro, es decir, los riesgos son aquellos “inconvenientes” que pudiesen dificultar la implementación del PLADECO y que por ende es necesario controlar. En este sentido los posibles riesgos son:

- Limitaciones de la Gestión Municipal que se producen principalmente por:
  - Falta de capacidades técnicas y competencias profesionales suficientes.
  - Falta de organización interna y trabajo en equipo.
  - Cambios en la gestión, según la orientación política de la autoridad comunal de turno.
- Débil participación, comunicación ciudadana y control social.
- Falta de recursos económicos (financiamiento), que permita llevar a cabo todos los estudios, programas y proyectos que se consideran necesarios en el Plan.
- Demora de los procesos de las Instituciones Públicas, generando desfase en tiempos y logros, ocasionando pérdida de recursos e ineficiencia en el logro de los objetivos.

Por otro lado, las oportunidades son aquellos factores, que se pueden aprovechar o utilizar y que facilitarían el logro de algún objetivo mayor, en este caso la implementación del PLADECO.

Al igual que se identifican riesgos es posible identificar oportunidades que se puedan aprovechar en el marco de implementar el Plan, estas oportunidades dicen relación, con la elaboración del mismo lo que indica vocación y voluntad política, por cuanto ha impulsado la creación del Plan que orientará los destinos de la comuna los próximos cuatro años. Además, ha generado positivas instancias de participación, dando espacio al surgimiento de un grupo de actores comunales que pueden contribuir e impulsar al desarrollo de la participación comunal, aportando con sus ideas y críticas constructivas en pos de un desarrollo comunal.

## **2. Capacidades y Requerimientos Institucionales.**

En base a los riesgos y oportunidades mencionadas, así como al análisis realizado en el informe diagnóstico, respecto a la existencia a nivel institucional de potencialidades para la gestión del desarrollo comunal que hicieran posible hacer frente a los desafíos que presenta la Comuna de Zapallar, en el marco de la implementación del PLADECO<sup>1</sup>, es posible determinar que la institución municipal presenta debilidades que a su vez se transforman en requerimientos a satisfacer para poder responder efectivamente al desafío de implementación exitosa del PLADECO.

En primer lugar se constata que a nivel interno, la acción municipal gira en resolver problemas del día a día, en cuyo contexto, la inexistencia de un instrumento planificador conocido y compartido por todos, que haga posible anticiparse a las dificultades y adaptarse a las rápidas transformaciones que afectan al territorio comunal, es una de las limitantes principales que presenta la Institución en el proceso de transformarse en el principal ente gestor del desarrollo de Zapallar. A esta falta de visión se suman algunas restricciones internas que pudiesen constituirse en las causas de este problema, y que fueran identificados por actores comunales y funcionarios como riesgos, entre las restricciones se señalan las siguientes:

- ✓ Existencia de una infraestructura disfuncional e insuficiente.
- ✓ Equipamiento antiguo, sin mantenimiento y subutilizado.

<sup>1</sup> La identificación de estos elementos surge fundamentalmente de las entrevistas realizadas a los directores municipales, agentes locales y de la encuesta de percepción aplicada a los funcionarios municipales.



- ✓ Personal sin capacitación y débil capacidad para trabajar en equipo.
- ✓ Inexistencia de liderazgos intermedios.

Estas restricciones mencionadas constituyen elementos obstaculizadores de cualquier intento de mejorar la gestión institucional tanto a nivel interno como en su relación con la comunidad, por lo que es necesario introducir cambios que permitan revertir la situación en el corto y mediano plazo.

Otro tema relevante dice relación con la calidad del servicio que se presta a la comunidad, pues para entregarle un buen servicio hay que saber de ella, conocer sus puntos de vista y tomarlos en consideración<sup>2</sup>. En este sentido, el desafío de entregar un servicio de calidad a la comunidad zapallarina es uno de los elementos que se identifican como determinantes, pues no existen canales efectivos de retroalimentación que permitan conocer la percepción de la comunidad respecto a la calidad de los servicios municipales entregados. Lo anterior implica que las acciones se lleven a cabo como lo indica la costumbre o la norma, sin mediar evaluación ni adecuación de lo realizado.

Otro elemento que se identifica como limitante significativa y por ende respecto al cual se debe hacer cambios en el corto plazo, dice relación con el recurso humano, que en general se caracteriza por tener bajas competencias, tener una cultura de resistencia al cambio y escasa motivación. Todo esto enmarcada en una planta municipal poco dinámica en su desempeño, la cual contempla un escaso número de profesionales y técnicos.

Por otra parte, en relación a elementos característicos del clima organizacional de la Municipalidad de Zapallar, se puede indicar bajos niveles de integración inter unidades municipales, ineficientes e insuficientes canales de comunicación y carencia de liderazgos efectivos; en general, las personas asumen liderazgos en función del rol que cumplen dentro de la Institución (directivos), no observándose liderazgos naturales, tanto en el nivel directivo como intermedio.

---

<sup>2</sup> Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, Estado al servicio de la Gente, Balance 1994-2000.

Es importante recordar que el desarrollo integral de todos los funcionarios es una de las prioridades del proceso modernizador, lo cual se debe traducir en el mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios, dándole dignidad a su misión y dotándolos de las herramientas y condiciones necesarias para cumplirla en forma satisfactoria<sup>3</sup>. En este sentido, cobra importancia la definición de una política de desarrollo organizacional acorde a los desafíos que ha ido asumiendo el municipio, de manera de satisfacer de forma más eficiente y eficaz las múltiples necesidades de la comunidad.

En la definición de una política de esta naturaleza es importante tener presente la restricción normativa que impone la fijación de una planta municipal que no está acorde con el crecimiento sostenido presentado por la comuna, generando los inconvenientes propios de tener que suplir el déficit de personal a través de otras instancias, como son la contratación de personal a honorarios y a través de programas externos.

Conciente que el recurso humano es un eje fundamental para llevar a cabo la modernización de la Institución, ya que es éste el que debe hacer frente a los nuevos desafíos, se hace necesario relevar la importancia del mismo.

La gestión de recursos humanos debe ser entendida, no sólo como la administración de las personas sino también su desarrollo dentro de la organización. De esta forma, una definición y estrategia que incorpore la gestión por competencias y desarrollo de personal es prioritaria.

El éxito de un proceso de cambio en la gestión comunal depende en gran medida de la capacidad de transmitir con claridad su sentido, sus diversos aspectos y dimensiones y las políticas y programas implementados para su desarrollo. Sólo a través de una política de difusión y comunicación pertinente se logrará comprometer en este esfuerzo a todas las personas, instancias y sectores involucrados. Se observa que, en general, no existen canales formales de comunicación, ya sea internos como externos, si bien se señala como eje de la gestión municipal el trabajo directo con la comunidad.

---

<sup>3</sup> Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, Estado al servicio de la Gente, Balance 1994-2000.

Las nuevas tecnologías de información y comunicación, TIC, son herramientas primordiales para cumplir con los objetivos de eficiencia y transparencia en la gestión y de acceso equitativo y simultáneo de los ciudadanos a los servicios que presta el Estado<sup>4</sup>. En este sentido, el municipio de Zapallar presenta un nivel de retraso importante, si bien en la comuna existen necesidades más urgentes, por lo que la incorporación de tecnología para el desarrollo de las funciones diarias del personal quizás no sea una prioridad; sin duda, es un tema presente, del que debe hacerse cargo el municipio, ya que la incorporación de tecnologías es una alternativa eficaz para la entrega de un servicio de mayor calidad a la comunidad, facilitando el trabajo de los funcionarios y democratizando la toma de decisiones.

Como ha quedado de manifiesto a lo largo del análisis, la Municipalidad de Zapallar presenta limitantes internas que restringen su potencial para la gestión del desarrollo comunal; en este contexto, se presenta un desafío importante que debe ser asumido en el corto plazo, de tal forma de hacer frente a las problemáticas que exhibe el territorio comunal.

## **2.1. Programas y Planes Específicos.**

Con el objeto de transformar las limitantes existentes en potencialidades, que le permitan “dar el salto” desde una mera entidad administradora de recursos y necesidades a una institución gestora del desarrollo comunal, se deben poner énfasis en los siguientes elementos.

Definición y formulación de una **gestión estratégica institucional** para el desarrollo local, que considere el mejoramiento organizacional, en todos sus ámbitos. Contemplar funciones y cargos en la estructura. Clarificar y estandarizar procesos. Optimizar el uso de los espacios físicos de forma que los funcionarios/as puedan desempeñar de mejor manera su trabajo, con las condiciones de comodidad necesarias. Implementar sistemas de evaluación, que contemplen el control de gestión.

En este sentido es fundamental una **reestructuración de la orgánica municipal**, que permita hacer frente a los objetivos estratégicos contenidos en el Plan, redefiniendo áreas de trabajo y creando

---

<sup>4</sup> Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, Estado al servicio de la Gente, Balance 1994-2000.

nuevas unidades que den cuenta de los desafíos que plantea el desarrollo de la comuna para los próximos años y que quedan plasmados en el PLADECO.

**Implementación de mecanismos orientados al mejoramiento de la atención del usuario,** generación de canales formales de atención y capacitación de los funcionarios municipales en calidad de atención. Fomento de la participación ciudadana, generando líneas de promoción, alcanzando compromisos y estableciendo alianzas estratégicas entre el municipio y la comunidad, en cuyo marco el ciudadano se transforme en un sujeto activo, creativo y participativo en la toma de decisiones que lo afectan.

**Relevar al recurso humano como un elemento primordial en el éxito de la gestión;** en este sentido, se hace imperativo su fortalecimiento y la implementación de un programa de capacitación para el desarrollo de competencias; en definitiva, desarrollar una política integral de recursos humanos que sea integradora y permita el desarrollo de diferentes potencialidades dentro de la institución. Así mismo dentro de las restricciones que impone la ley con la definición de la Planta Municipal, es imperativo profesionalizar la planta municipal.

En el mismo sentido, se requiere establecer **mecanismos de comunicación y extensión,** desarrollando canales de comunicación efectiva, tanto interna como hacia la comunidad, y fortalecer la coordinación entre unidades municipales, comunidad y redes de apoyo.

Finalmente, si bien la **incorporación de las Tecnologías de información y comunicación TIC`s** es un tema que aparentemente, no es prioritario en comparación con los otros elementos que se deben potenciar, no es menos cierto que los esfuerzos por incluir a éstas en el quehacer municipal influirá positivamente en la gestión integral del municipio.

### 3. Modelo De Gestión.

#### ➤ Marco Normativo.

La normativa constitucional vigente define a los municipios como “corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna<sup>5</sup>”.

Como se observa, a partir de esta declaración, el municipio tiene sentido y razón de ser sólo por el bienestar integral de la población que habita al interior de sus límites administrativos; en este contexto la ley señala un conjunto de facultades, privativas y compartidas, que permiten al municipio cumplir con su finalidad.

Entre esta facultades, se encuentra aquella que señala la obligatoriedad (facultad privativa) de: “Elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo<sup>6</sup>” (PLADECO), y aquella que otorga al municipio la atribución esencial de “Ejecutar el plan comunal de desarrollo y los programas necesarios para su cumplimiento<sup>7</sup>”

La misma ley señala a este instrumento como base de la gestión municipal y lo define como sigue: “El plan comunal de desarrollo, instrumento rector del desarrollo en la comuna, contemplará las acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad local y a promover su avance social, económico y cultural. Su vigencia mínima será de cuatro años, sin que necesariamente deba coincidir con el período de desempeño de las autoridades electas por la ciudadanía. Su ejecución deberá someterse a evaluación periódica, dando lugar a los ajustes y modificaciones que correspondan. En todo caso, en la elaboración y ejecución del plan comunal de desarrollo, tanto el alcalde como el Concejo deberán tener en cuenta la participación ciudadana y la necesaria coordinación con los demás servicios públicos que operen en el ámbito comunal o ejerzan competencias de dicho ámbito.”.

5 Extracto del Artículo 107 de la Constitución Política del Estado de Chile”.

6 Letra a) del Artículo 3° de la Ley N° 18.695

7 Letra a) del Artículo 5° de la Ley N° 18.695

De la misma forma en que la ley señala la facultad privativa de municipio respecto de éste instrumento y define su rol y alcances en la gestión del bienestar de la población comunal, también establece los procedimientos y asigna responsabilidades a nivel interno en lo que se refiere a su gestión, evaluación y aplicación.

En este contexto, es de primera importancia señalar, que la Ley N° 18.695 en su Artículo N° 21, señala entre las funciones de la Secretaría Comunal de Planificación una de carácter general que indica: “Servir de secretaría técnica permanente del alcalde y del Concejo en la formulación de la estrategia municipal, como asimismo de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo de la comuna” y otras específicas, que indican: “Asesorar al alcalde en la elaboración de los proyectos del plan comunal de desarrollo y de presupuesto municipal”; “Evaluar el cumplimiento de los planes, programas, proyectos, inversiones y el presupuesto municipal, e informar sobre estas materias al concejo a lo menos semestralmente”; “Efectuar análisis permanentes de la situación de desarrollo en la comuna, con énfasis en los aspectos sociales y territoriales; “Fomentar vinculaciones de carácter técnico con los servicios públicos y con el sector privado de la comuna” y “Recopilar y mantener la información comunal y regional atinente a sus funciones”.

Como se observa, muchas de las acciones y funciones relacionadas con la elaboración, gestión y evaluación del Plan de Desarrollo Comunal, se encuentran establecidas por norma como función “natural” de la SECPLA.

No obstante, existen otras muchas funciones asignadas a distintas unidades que también se relacionan directa e indirectamente con la esencia del PLADECO, es decir “con el bienestar integral de la comunidad”, entre las más relevantes podemos mencionar las funciones de “Asesorar al alcalde, y también al concejo en la promoción del desarrollo urbano”, “Proponer y ejecutar, dentro de su ámbito y cuando corresponda, medidas tendientes a materializar acciones relacionadas con salud pública, medio ambiente, educación y cultura, capacitación laboral, deporte y recreación, promoción del empleo, fomento productivo local y turismo (Unidad encargada de Desarrollo Comunitario); “Velar por el cumplimiento de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, del plan regulador comunal y de las ordenanzas correspondientes”, “Aplicar normas ambientales relacionadas con las obras de construcción y urbanización”, “Ejecutar medidas relacionadas con la viabilidad urbana y rural”, “Dar

aprobaciones a las subdivisiones de predios urbanos y urbano-rurales” (Unidad encargada de obras municipales); “Colaborar con la Secretaría Comunal de Planificación en la elaboración del presupuesto municipal” (unidad encargada de administración y finanzas); “Realizar la auditoria operativa interna de la municipalidad, con el objeto de fiscalizar la legalidad de la actuación”, “Controlar la ejecución financiera y presupuestaria municipal” (Unidad encargada de Control).

De lo anterior, resulta claro deducir que la gestión del PLADECO desde una perspectiva integral es una tarea que compete a distintas reparticiones del municipio, lo que se debería reflejar en la conformación y actuación de un **Equipo de Trabajo o Comisión** creada con esta única y exclusiva finalidad. Con el fin de salvaguardar debidamente el aspecto normativo, la delegación de responsabilidad, por el funcionamiento de la Comisión y por la información y evaluación de sus resultados, debiese ser asignada a la persona que cumple la función de **Director@ de SECPLA**.

En relación a la **dependencia jerárquica de este Comité**, es de importancia mencionar que la Ley señala al alcalde como “la máxima autoridad de la municipalidad y en tal calidad le corresponderá su dirección y administración superior y la supervigilancia de su funcionamiento<sup>8</sup>”, bajo esta condición, el “alcalde deberá presentar, oportunamente y en forma fundada, a la aprobación del concejo, el plan comunal de desarrollo, el presupuesto municipal, el plan regulador, las políticas de la unidad de servicios de salud y educación y demás incorporados a su gestión, y las políticas y normas generales sobre licitaciones, adquisiciones, concesiones y permisos”.

Como se observa, **el tema PLADECO recae en el ámbito de responsabilidad directa del alcalde**, por tanto, el equipo de trabajo que se forme para su gestión y control, debe actuar bajo responsabilidad directa del mismo.

➤ **La gestión del PLADECO como proceso.**

Entenderemos el PLADECO como un instrumento básico de la gestión municipal en el ámbito del desarrollo comunal. Desde esta perspectiva, estableceremos que **su gestión**, que incluye la **implementación, la evaluación y el seguimiento**, es una tarea interna tan relevante como muchos otros procesos presentes en el quehacer municipal.

8 Artículo N° 56 de la Ley N°18.695

Al considerar la gestión del PLADECO como un proceso, asumimos como concepto básico la orientación del accionar en función de la satisfacción de los requerimientos de la comunidad y no del cumplimiento de los objetivos de un grupo de trabajo interno o de una dirección o departamento en particular; vale decir una gestión que implica superar formas de actuar centradas en el cumplimiento de objetivos de corto plazo o que se centran excesivamente en los procedimientos, por un estilo y práctica de carácter transversal que establece vínculos comunicacionales con personas y grupos de interés tanto internos como externos, en el entendido de que el objetivo esencial del PLADECO es la búsqueda del bienestar individual y colectivo de la población de Zapallar.

Si bien es cierto que, en términos formales, existe una serie de orientaciones legislativas respecto de la forma de abordar la gestión del PLADECO, no es menos cierto que estas disposiciones constituyen una base normativa que no agota las posibilidades de convertir a este instrumento en el verdadero motor del quehacer municipal, sin desconsiderar su función en la orientación de la intervención privada en el territorio comunal, así como tampoco el rol de facilitación en la articulación del quehacer de los distintos organismos públicos que actúan en la comuna; es decir, resulta primordial asumir que la gestión del PLADECO es una tarea que compete y compromete al municipio en su conjunto, debiendo establecerse procedimientos formales insertos en la dinámica institucional, que aseguren su implementación, seguimiento, evaluación y adecuación.

Definiremos como proceso al conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Se entiende, que en este proceso de transformación las diversas actividades y acciones asociadas generan valor sobre las entradas; desde esta perspectiva, tanto la implementación, como el seguimiento y la evaluación, constituyen acciones de carácter genérico que agregan valor a los elementos de entrada.

Las definiciones de entradas a este proceso, dicen relación con elementos de orden conceptual, derivados del Plan de Desarrollo Comunal, correspondiendo en un plano operativo a la vigencia de políticas y acciones de desarrollo sustentadas en el diagnóstico, validadas por la comunidad y expresadas en la Plataforma Estratégica del Plan, adquiriendo una expresión material en la malla de estudios, programas y proyectos. Las salidas del proceso, dicen relación con la manifestación concreta de una serie de acciones (actividades) vinculadas al grado de cumplimiento de los



compromisos contenidos en el plan, en términos generales se asocia a la gestión de proyectos, a la supervisión de los procedimientos de formulación y presentación, en los casos que corresponda, y al desarrollo de acciones comunicacionales y de coordinación. Los recursos asociados al proceso pueden incluir personal, recursos financieros, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

<b>ENTRADAS DEL PROCESO.</b>	<b>SALIDAS DEL PROCESO.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Imagen Objetivo.</li> <li>⇒ Objetivos Estratégicos.</li> <li>⇒ Estudios, Programas e Ideas de Proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Proyectos Formulados.</li> <li>⇒ Proyectos Presentados a fuentes de financiamiento.</li> <li>⇒ Proyectos incorporados al presupuesto municipal.</li> <li>⇒ Proyectos ejecutados.</li> <li>⇒ Informes Evaluativos.</li> <li>⇒ Ajustes de Programas y Proyectos.</li> <li>⇒ Acciones de Coordinación.</li> <li>⇒ Acciones de Supervisión y Control de Gestión.</li> </ul>

Esquemáticamente, podemos establecer que la implementación del PLADECO, conlleva paralela e intrínsecamente a su tramitación formal, la selección e instauración del sistema de gestión del mismo.

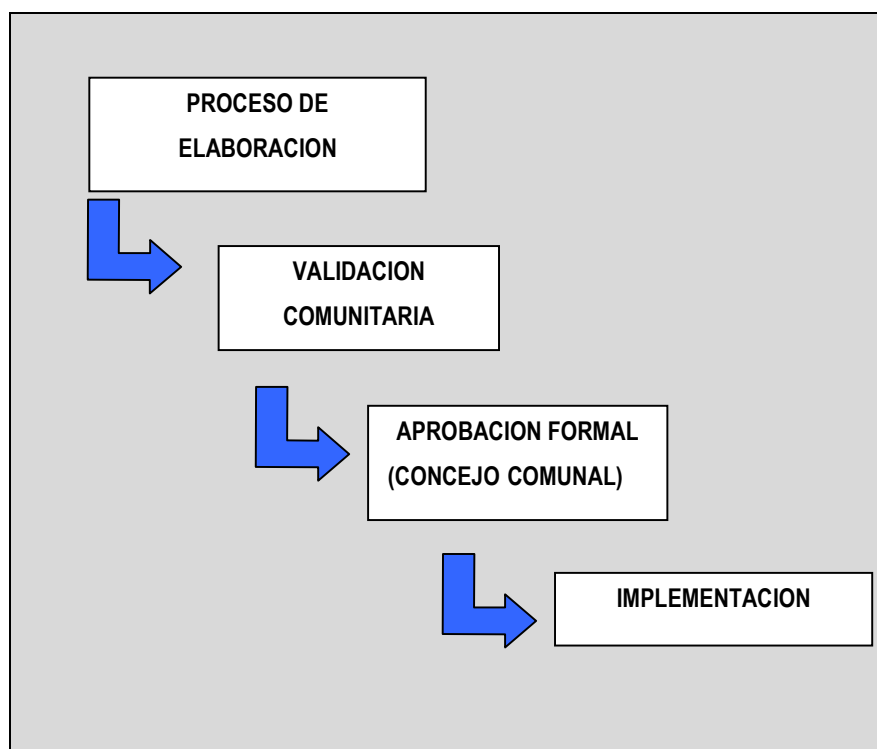
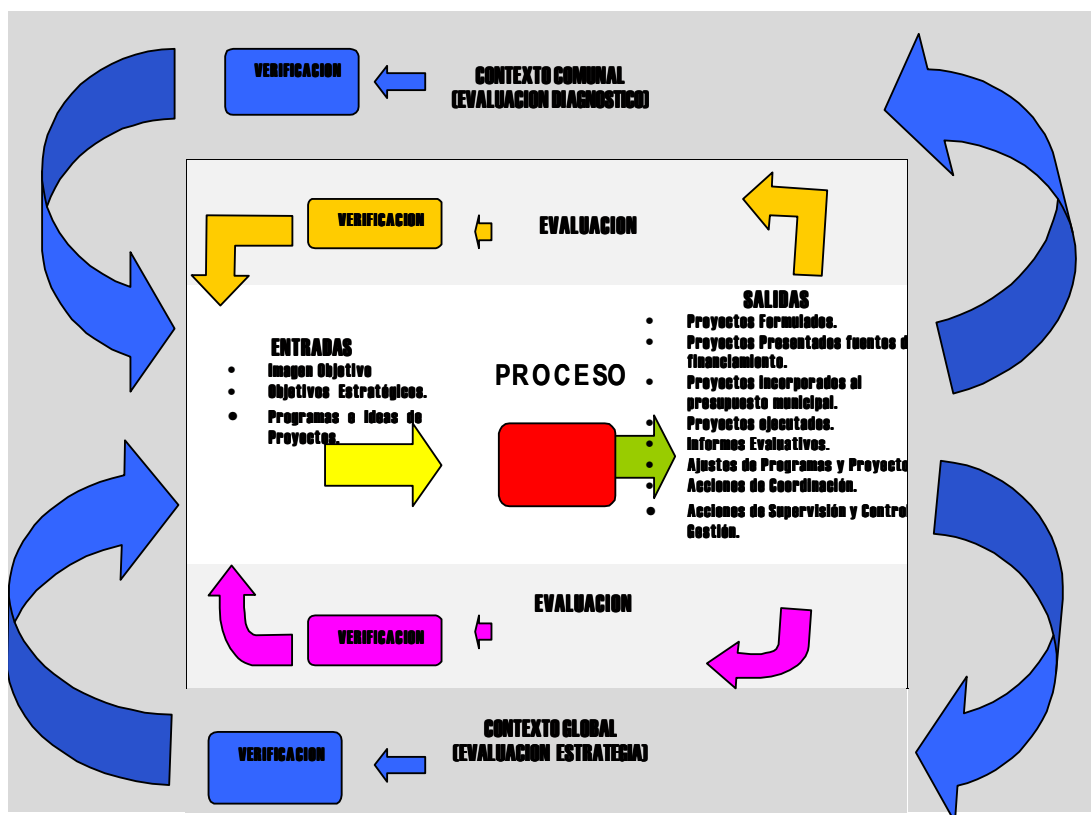


Diagrama Proceso PLADECO.



Como se observa en el diagrama anterior, el proceso genera, en su propia dinámica, un circuito de retroalimentación que enriquece la pertinencia y coherencia del Plan, la mantención de esta dinámica es el objetivo central de su gestión. Asociado al cumplimiento de este objetivo, se encuentran una serie de sub-procesos y procedimientos, que permiten la identificación de problemas y de iniciativas de reformulación de los mismos en función de los niveles de desviación de las salidas, respecto de los objetivos estratégicos del Plan.

La evaluación del proceso se realiza por medio de indicadores de medición de pertinencia de las salidas, siendo estos más de orden cualitativo que cuantitativo; la pertinencia viene dada por el grado de desviación de las salidas (resultados) respecto de los objetivos del Plan y de la adecuación de las acciones a las variaciones del contexto. Sin agotar el desarrollo de esta materia, estableceremos, una matriz de sub-procesos, procedimientos e indicadores básicos que permitan guiar el trabajo del equipo de gestión.

**PLAN DE DESARROLLO COMUNAL DE ZAPALLAR**

2010-2103

<b>SUBPROCESOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>
Formulación de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de proyectos formulados en un período a definir, en relación con metas preestablecidas.</li> <li>Pertinencia de los contenidos del proyecto en función del Plan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración de base de datos de proyectos del Plan (mantención y seguimiento).</li> <li>Evaluación periódica del desempeño de las áreas y sus respectivos sectores (Ficha de evaluación).</li> </ul>
Gestión de Proyectos Seguimiento y Evaluación de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de proyectos presentados a financiamiento.</li> <li>Nº de proyectos aprobados.</li> <li>Nº de proyectos rechazados.</li> <li>Situación del proyecto en consideración de su ciclo de vida (tiempos aprobación resolución) del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluación del grado de cumplimiento de objetivos de proyectos ejecutados o en ejecución (Ficha de evaluación).</li> </ul>
Coordinación de Actores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de proyectos formulados y presentados por organismos externos.</li> <li>Nivel de participación de beneficiarios en formulación, gestión y ejecución de proyectos.</li> <li>Desarrollo de alianzas de cooperación y coordinación de actores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración de base de datos de proyectos del Plan (mantención y seguimiento).</li> <li>Red de monitoreo de coordinación de actores.</li> <li>Construcción y mantención de mapa de actores.</li> </ul>
Informes de Gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de reuniones de presentación de informes realizadas.</li> <li>Evaluación objetiva y subjetiva de recepción de informes.</li> <li>Evaluación de contenidos.</li> <li>Calidad de la presentación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agenda de presentación de informes de gestión: Alcalde, Concejo, Comunidad, Equipo Municipal, Organismos Públicos.</li> <li>Pauta de informes.</li> <li>Pauta de evaluación de recepción de informes.</li> </ul>
Análisis de Contexto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pertinencia y representatividad del Diagnóstico.</li> <li>Coherencia de la Plataforma Estratégica.</li> <li>Indicadores de impacto de los proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Archivo documental de estudios y estadísticas de la situación internacional, nacional, comunal y regional.</li> <li>Canales de acceso a información derivada del accionar interno.</li> <li>Reuniones de análisis contextual.</li> <li>Actualización del Diagnóstico.</li> <li>Evaluación de Plataforma Estratégica.</li> <li>Evaluación de impacto de proyectos.</li> </ul>
Supervisión y Control	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores de logro equipos por áreas y sus respectivos sectores.</li> <li>Evaluación de desempeño equipo de gestión del proceso.</li> <li>Evaluación comunitaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pauta de evaluación de logros (global).</li> <li>Reuniones de auto evaluación.</li> <li>Auditorías operativas externas.</li> <li>Fichas de evaluación comunitaria.</li> <li>Jornadas de Evaluación Comunitaria.</li> </ul>
Acciones Comunicacionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicaciones en prensa de acciones de desarrollo comunal.</li> <li>Presentaciones en medios de comunicación audiovisual de logros y acciones de desarrollo.</li> <li>Documentos de divulgación.</li> <li>Atenciones directas a la comunidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan comunicacional.</li> <li>Registros fotográficos y audiovisuales.</li> <li>Organización de eventos públicos.</li> <li>Giras comunicacionales, comuna, región, país.</li> </ul>

**ANEXOS**

**Anexo N°1: Cartera Iniciativa De Inversión.**

La materialización del proceso de planificación llevado a cabo, confluye en la definición de una matriz de iniciativas a nivel de proyectos o ideas, ordenadas en función de los principios estratégicos previamente definidos. Estos principios, articulan un conjunto de acciones de naturaleza y orientación diversa que apuntan al logro de lo enunciado en la Imagen Objetivo Comunal, en el ámbito de su desarrollo.

En esta dirección, resulta importante retomar el concepto de desarrollo, de acuerdo con los planteamientos establecidos al inicio de la intervención en términos de reconocer que constituye, un proceso humano que apunta al mejoramiento creciente de las condiciones de vida de las personas, entendiendo por tal, la satisfacción de un conjunto de necesidades, desde los niveles primarios (salud, educación, alimentación, justicia, trabajo, etc.) hasta niveles complejos como la capacidad de expresión de la potencialidad individual de las personas y la construcción de redes de cooperación y solidaridad social.

La cartera de estudios, programas y proyectos, está conformada por **169 iniciativas**, las que corresponden a la síntesis del trabajo colectivo, que buscó expresar las inquietudes y anhelos de la comunidad y también de las iniciativas que la institución municipal ya tenía en carpeta, no obstante este listado de iniciativas en los próximos años puede y debe seguirse nutriendo, de modo que se adecue a las necesidades de desarrollo que se vayan presentando en la comuna.

En la siguiente tabla resumen, se presenta porcentualmente la representación del número de iniciativa por ámbito de desarrollo, objetivos estratégicos y líneas de acción.

1. Síntesis de Iniciativas por ámbito de desarrollo.

1.	<b>AMBITO SOCIODEMOGRAFICO, SOCIAL Y CULTURAL</b>	<b>57</b> (16% del total de Iniciativas)
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>LÍNEAS DE ACCIÓN</b>	<b>Nº INICIATIVAS</b>
(1) ENTREGAR UN SERVICIO DE EDUCACION DE ALTO NIVEL CON UNA DOCENCIA DE CALIDAD E INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO ADECUADOS A LOS REQUERIMIENTOS EDUCATIVOS DE LA POBLACION COMUNAL.	<b>Calidad en el Servicio</b>	1,75%
	<b>Infraestructura y equipamiento educacional</b>	21,05%
	<b>Ampliación oferta educacional</b>	1,75%
(2) ENTREGAR UN SERVICIO DE SALUD DE CALIDAD CON INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO ACORDE A LAS NECESIDADES DE LA POBLACION.	<b>Modelo de Salud Integral</b>	3,5%
	<b>Calidad del Servicio</b>	5,2%
	<b>Infraestructura y Equipamiento de Salud</b>	17,54%
(3) PROMOVER LA INTEGRACIÓN SOCIAL PARA EL DESARROLLO COMUNAL.	<b>Integración Social</b>	8,77%
	<b>Identidad y Cultura</b>	7,01%
	<b>Fomento del Deporte</b>	10,52%
	<b>Seguridad Ciudadana</b>	7,01%
(4) FORTALECER EL TRABAJO DE REDES Y DE LIDERAZGO COMUNITARIO.	<b>Redes Sociales</b>	3,5%
	<b>Infraestructura Social y Comunitaria</b>	10,52%
	<b>Liderazgo Comunitario</b>	1,75

**PLAN DE DESARROLLO COMUNAL DE ZAPALLAR**

2010-2103

<b>2.</b>	<b>AMBITO RECURSOS FISICOS, MEDIOAMBIENTE E INFRAESTRUCTURA</b>	<b>88</b> (52% del Total de Iniciativas)	
	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>LÍNEAS DE ACCIÓN</b>	
		<b>Nº INICIATIVAS</b>	
(1)	MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA URBANA Y EL EQUIPAMIENTO PÚBLICO DE LA COMUNA.	Agua potable y alcantarillado	10,22%
		Evacuación Aguas Lluvias	7,95%
		Iluminación	7,95%
		Construcción, Reparación y Mantenimiento calles y aceras.	32,95%
(2)	LOGRAR LA INTEGRACIÓN DE LOS DIVERSAS LOCALIDADES DE LA COMUNA DESDE LA PERSPECTIVA TERRITORIAL.	Integración Territorial	6,81%
(3)	CONTINUAR CON LA PROTECCIÓN, CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE, A TRAVÉS DEL ORDENAMIENTO TERRITORIAL	Construcción y mantenimiento áreas verdes	20,45%
		Gestión y protección medioambiental	13,63%

<b>3.</b>	<b>AMBITO ECONOMICO PRODUCTIVO</b>	<b>4</b> (2,36% del Total de Iniciativas)	
	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>LÍNEAS DE ACCIÓN</b>	
		<b>Nº INICIATIVAS</b>	
(1)	FORTALECER LA MANO DE OBRA LOCAL, POTENCIANDO SUS COMPETENCIAS LABORALES	Formación y capacitación laboral	50%
(2)		Apoyo al emprendimiento	50%
	INCENTIVAR EL EMPRENDIMIENTO Y EL EMPLEO CON LA PLENA PARTICIPACIÓN E INTEGRACIÓN DE LOS ACTORES RELEVANTES.		

**PLAN DE DESARROLLO COMUNAL DE ZAPALLAR**

2010-2103

<b>4.</b>	<b>AMBITO ORGANIZACIÓN Y GESTION MUNICIPAL</b>	<b>20</b> (11,83% del Total de Iniciativas)
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>LÍNEAS DE ACCIÓN</b>	<b>Nº INICIATIVAS</b>
(1) SER UNA ORGANIZACIÓN MUNICIPAL MODERNA, AGIL, FLEXIBLE Y PROFESIONALIZADA, CON FUNCIONARIOS COMPETENTES QUE ENTREGUEN UN SERVICIO DE CALIDAD, OPORTUNO, EFICIENTE Y TRANSPARENTE.	<b>Estructura Organizacional</b>	25%
	<b>Calidad prestación servicios</b>	20%
	<b>Infraestructura y equipamiento municipal</b>	25%
	<b>Recurso Humano</b>	10%
(2) INCENTIVAR Y FORTALECER LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA, MEDIANTE LA IMPLEMENTACION DE CANALES EFECTIVOS DE COMUNICACIÓN.	<b>Participación Comunitaria</b>	20%



**PLAN DE DESARROLLO COMUNAL DE ZAPALLAR**

2010-2103

La cartera de iniciativas se presenta en una matriz, que para su mejor comprensión a continuación se describe el significado de cada uno de sus componentes:

<b>ELEMENTO MATRIZ</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Corresponde a uno de los objetivos definidos para cada ámbito de desarrollo y que contribuye al logro de la imagen objetivo comunal.
LÍNEA DE ACCIÓN	Corresponde a la línea de trabajo que debe desarrollarse para el logro del Objetivo Estratégico respectivo
INICIATIVA	Identificación con la que será conocida la iniciativa.
ESPACIO TERRITORIAL	Corresponde a la localidad específica en la que se realizará la iniciativa de inversión.
FUENTE FINANCIAMIENTO	Nombre del Fondo posible al que ha sido presentado o se presentará la iniciativa para su financiamiento.
ESTADO	<p>La cartera de estudios, programas y proyectos, se compone por dos tipos de iniciativas:</p> <p>En primer lugar están los proyectos municipales que ya han sido <b>postulados</b> a alguna fuente de financiamiento o se encuentran en proceso de licitación y aquellos programas que el municipio se encuentra <b>ejecutando</b> por cuanto corresponden a su programación anual.</p> <p>En segundo lugar se encuentran aquellas iniciativas que se encuentran en estado de <b>Idea</b> y que surgen a partir del trabajo colectivo realizado con la comunidad y funcionarios municipales, en las distintas instancias participativas.</p>
MONTO (M\$)	<p>Costo estimado de la iniciativa cuando se tiene información al respecto o es posible determinarlo.</p> <p><b>(S/I) Sin información:</b> indica que la iniciativa esta siendo actualmente ejecutado pero no se ha entregado información respecto al monto.</p> <p><b>(P/D) por determinar:</b> Indica que la iniciativa esta en estado de idea y que no se cuenta con información por el momento para estimar su costo.</p>
PLAZO	<p>Corresponde al plazo estimado para la ejecución de la iniciativa.</p> <p>Corto Plazo (CP) corresponde al 1er año de implementación del PLADECO</p> <p>Mediano Plazo (MP) corresponde al 2do y 3er año de implementación del PLADECO</p> <p>Largo Plazo (LP) corresponde al último año de implementación del PLADECO</p>

AMBITO ESTRATEGICO DE DESARROLLO		NUESTRA GENTE, NUESTRA IDENTIDAD										
OBJETIVOS ESTRATEGICOS		1. ENTREGAR UN SERVICIO DE EDUCACION DE ALTO NIVEL CON UNA DOCENCIA DE CALIDAD E INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO ADECUADOS A LOS REQUERIMIENTOS EDUCATIVOS DE LA POBLACION COMUNAL.										
LINEA DE ACCION	Espacio territorial					INICIATIVA DE INVERSION	ESTADO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	MONTO Estimado	PLAZO		
	Com	Zap	Cach	Cat	Lag					CP	MP	LP
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO EDUCACIONAL		x				Remodelación Liceo Zapallar	Diseño	Fondos Externos	150.000.000	x		
				X		Renovación salas pabellón antiguo, Escuela Bañeario de Cachagua	Licitación	Municipal /PMU	20.000.000 20.000.000	x		
			x			Construcción Jardín y sala cuna JUNJI en liceo Zapallar	Idea	JUNJI	123.000.000	x		
					X	Reparación Jardín Infantil Blanquillo	Licitación	Municipal	3.000.000	X		
				X		Rampa Minusválido Escuela Bañeario Cachagua	Idea	Municipal	1.000.000	x		
	X					Adquisición Bus Escolar	Idea	Fondos Externos	20.000.000		x	
		x				Cambio fachada Liceo Zapallar	Idea	Fondos Externos	20.000.000		x	
						Techado multicancha Escuela Bañeario de Cachagua	Idea	Fondos Externos	40.000.000		x	
	x					Estudio Diagnóstico situación infraestructura educacional comunal	Idea	Municipal	5.000.000		x	
						Construcción Jardín y sala cuna JUNJI Escuela Bañeario Cachagua	Idea	JUNJI	150.000.000		x	
						Construcción Jardín y sala cuna JUNJI Escuela Aurelio Duran	Idea	JUNJI	150.000.000		x	
x					Habilitación espacios para biblioteca públicas	Idea	Fondos Externos	30.000.000		x		
CALIDAD EN EL SERVICIO	X					Desarrollar programas de integración escolar (niños con discapacidad física y mental)	Idea	Municipal	P/D	x		
AMPLIACION OFERTA EDUCACIONAL	x					Estudio creación de escuela polivalente en escuela Mercedes Maturana de Catapilco	Idea	Municipal	P/D		x	

**PLAN DE DESARROLLO COMUNAL DE ZAPALLAR**

2010-2103

<b>AMBITO ESTRATEGICO DE DESARROLLO</b>		<b>NUESTRA GENTE, NUESTRA IDENTIDAD</b>										
<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>		<b>2. ENTREGAR UN SERVICIO DE SALUD DE CALIDAD CON INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO ACORDE A LAS NECESIDADES DE LA POBLACION.</b>										
<b>LINEA DE ACCION</b>	<b>Espacio territorial</b>					<b>INICIATIVA DE INVERSION</b>	<b>ESTADO</b>	<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>MONTO Estimado</b>	<b>PLAZO</b>		
	<b>Com</b>	<b>Zap</b>	<b>Cach</b>	<b>Cat</b>	<b>Lag</b>					<b>CP</b>	<b>MP</b>	<b>LP</b>
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO DE SALUD		x				Ampliación posta Zapallar	Diseño	FRIL	50.000.000	x		
				x		Ampliación Posta Catapilco	Diseño	FRIL	50.000.000	x		
			x			Reparación Estación Medico Rural Cachagua	Idea	S/I	P/D		x	
	x					Estudio Diagnóstico situación infraestructura de salud comunal	Idea	S/I	S/I		x	
		x				Renovación mobiliario Posta Zapallar	Idea	S/I	P/D		x	
		x				Renovación señáletica en áreas circundantes a Posta de Salud Zapallar	Idea	S/I	P/D		x	
	x					Bus traslado paciente críticos	Idea	Fondos Externos	20.000.000		x	
			x			Construcción CECOF para Cachagua	Idea	S/I	P/D			x
				x		Proyecto CEFAM Catapilco	Idea	FNDR	P/D			x
	x				Proyecto CEFAM Zapallar	Idea	FNDR	P/D			x	
MODELO DE SALUD INTEGRAL	x					Programa de monitores de salud con énfasis en el cuidado de pacientes críticos y discapacitados	Idea	S/I	P/D		x	
	x					Habilitar espacios para rehabilitación de pacientes cardiovasculares (Implementación de espacio para uso terapéutico)	Idea	S/I	P/D			x
CALIDAD EN EL SERVICIO	x					Capacitación funcionarios de salud en atención de público	Idea	S/I	P/D		x	
	x					Implementar Sistema de evaluación funcionarios de salud	Idea	S/I	P/D		x	
	x					Implementación Sistema de evaluación de la calidad del servicio hacia el usuario	Idea	S/I	P/D		x	

**PLAN DE DESARROLLO COMUNAL DE ZAPALLAR**

2010-2103

<b>AMBITO ESTRATEGICO DE DESARROLLO</b>		<b>NUESTRA GENTE, NUESTRA IDENTIDAD</b>										
<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>		<b>.LOGRAR LA INTEGRACIÓN SOCIAL PARA EL DESARROLLO COMUNAL</b>										
<b>LINEA DE ACCION</b>	<b>Espacio territorial</b>					<b>INICIATIVA DE INVERSION</b>	<b>ESTADO</b>	<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>MONTO Estimado</b>	<b>PLAZO</b>		
	<b>Com</b>	<b>Zap</b>	<b>Cach</b>	<b>Cat</b>	<b>Lag</b>					<b>CP</b>	<b>MP</b>	<b>LP</b>
IDENTIDAD Y CULTURA	X					Reparación totalidad juegos de la comuna	Ejecución	10.000.000	Municipal	x		
	X					Programa anual de actividades culturales y deportivas	Idea	S/I	P/D	X		
					x	Portal acceso Laguna	Licitación	Municipal	5.000.000	X		
				X		Restauración y habilitación de la Estación de trenes de Catapilco como centro de extensión cultural	Idea	400.000.0000	FNDR		X	
FOMENTO DEPORTE			X			Arreglo Multicancha el Pinar	Diseño	PMU	13.000.0000	X		
				X		Proyecto sede Club Deportivo Blanquillo	Ejecución	FRIL	20.000.000	X		
					x	Mejoramiento cancha costado sede comunitaria Población Estadio	Idea	S/I	P/D	X		
		x				Restauración multicancha costado Estadio Municipal	Diseño	PMU	15.000.000	X		
				x		Adquisición generador estadio Catapilco	Diseño	Municipal	20000000	X		
	x					Instalación 8 cámara seguridad acceso a la comuna	Licitación	Municipal	10.000.000	X		
					x	Cierre sitio eriazos	Idea	Municipal	6.000.000	X		
				x		Cuartel de Bomberos Catapilco	Diseño	FNDR	250.000.000		x	
				x		Carro Bomba Catapilco	Idea	Circular 36	50.000.000		x	
INTEGRACIÓN SOCIAL			X			Reparación Iluminación canchas de Golf Cachagua	Idea	S/I	P/D		X	
	x					Implementar una radio local mantenida por las organizaciones sociales	Idea	S/I	P/D			X

AMBITO ESTRATEGICO DE DESARROLLO		NUESTRA GENTE, NUESTRA IDENTIDAD										
OBJETIVOS ESTRATEGICOS		FORTALECER EL TRABAJO DE REDES Y DE LIDERAZGO COMUNITARIO										
LINEA DE ACCION	Espacio territorial					INICIATIVA DE INVERSION	ESTADO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	MONTO Estimado	PLAZO		
	Com	Zap	Cach	Cat	Lag					CP	MP	LP
REDES SOCIALES	x					Diseñar informativo calendario de concursos públicos destinado a las organizaciones sociales	Idea	S/I	P/D	X		
		x			x	Implementar centros comunitarios en Catapilco y Zapallar	Idea	S/I	P/D			X
INFRAESTRUCTURA SOCIAL Y COMUNITARIA		x				Construcción sede el Morro Zapallar	Ejecución	FRIL	11.000.000	X		
					x	Construcción Sede Juventud el Blanquillo	Ejecución	FRIL	20.000.000	x		
			x			Construcción Sede De la Juventud Cachagua	Diseño	Fondos Externos	30.000.000		x	
			X			Terminar sede social Cachagua	Idea	S/I	P/D		X	
					x	Ampliación sede adulto Mayor Laguna	Idea	Municipal	7.000.000		X	
LIDERAZGO COMUNITARIO	X					Impulsar talleres de capacitación relacionados con la formulación de proyectos	Idea	S/I	P/D		X	

AMBITO ESTRATEGICO DE DESARROLLO		NUESTRO TERRITORIO NUESTROS RECURSOS										
OBJETIVOS ESTRATEGICOS		1. MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA URBANA Y EL EQUIPAMIENTO PÚBLICO DE LA COMUNA.										
LINEA DE ACCION	Espacio territorial					INICIATIVA DE INVERSION	ESTADO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	MONTO Estimado	PLAZO		
	Com	Zap	Cach	Cat	Lag					CP	MP	LP
AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO		x				Alcantarillado Zapallar	Diseño	FNDR	160.000.000	x		
				x		Normalización Plantas de Tratamientos Catapilco	Diseño	SUBDERE	P/D	x		
				x		Conexión alcantarillado dependencias municipales	Diseño	Municipal	10.000.000	x		
				x		Instalación Generador Eléctrico en la planta de tratamiento	Licitación	Municipal	10.000.000	x		
					x	Agua Potable Población Estadio	Diseño	DOH	P/D		X	
					x	Alcantarillado Población Estadio	Idea	S/I	P/D		X	
					x	Conectividad Población Estadio	Idea	S/I	P/D		X	
				x		Ampliación Agua Potable COOPERATIVA John Kennedy	Idea	Fondos Externos	P/D		X	
EVACUACIÓN AGUAS LLUVIAS			x			Zarpa en calles de Cachagua.	Diseño	Municipal /PMU	40.000.000	X		
					x	Encauzamiento Aguas Lluvias Población Estadio	Idea	Fondos Externos	P/D	X		
		x				Canalización de aguas y vereda en pasarela Villa Esmeralda	Licitación	PMU	22.000.000	X		
		x				Canalización Aguas Lluvia calle Luz Vicuña	Idea	S/I	P/D	X		
		x				Reparación aguas lluvias bajada peatonal Isla Seca	Idea	Municipal	P/D	X		
					x	Estudio reparaciones evacuación de Aguas la Laguna	Idea	Fondos Externos	P/D		X	
						Contención agua estero Catapilco	Idea	Fondos externos	P/D			x

**PLAN DE DESARROLLO COMUNAL DE ZAPALLAR**

2010-2103

LINEA DE ACCION	Espacio territorial					INICIATIVA DE INVERSION	ESTADO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	MONTO Estimado	PLAZO		
	Com	Zap	Cach	Cat	Lag					CP	MP	LP
ILUMINACIÓN			x			Proyectos iluminación postes existentes, Cachagua, Laguna, Zapallar y Catapilco (CONAFE)	Diseño	FRIL	100.000.000		x	
					x	Instalar Luminaria en Puente Población Estadio	Diseño	FRIL	10.000.000	X		
		x				Generador Canchas de tenis	Idea	S/I	P/D	X		
		x				Iluminación Interior Teatro Zapallar	Ejecución	Municipal	3.500.000	X		
				x		Iluminación Carretera Sobre Línea del Tren	Idea	S/I	P/D	X		
		x				Iluminación plazas y Bajada Comuna	Diseño	FRIL	46.000.000		x	
	x					Iluminación paraderos existentes	Idea	Fondos Externos	P/D		x	
CONSTRUCCION REPARACION Y MANTENIMIENTO PAVIMENTOS					x	Mejoramiento entrada a La Laguna	Licitación	Municipal	5.000.000	x		
			x			Pavimentación Federico Kohennemkamp.	Idea	FNDR	P/D		x	
		x				Estudio Construcción Pasarela peatonal 28 de Marzo	Idea	S/I	P/D	x		
		x				Veredas y canalización aguas lluvias ( Pasarela Villa Esmeralda y pasaje 28 de marzo)	Licitación	Fondos externos	23.000.000	x		
		x				Mantención de Pasarela 2009	Idea	Municipal	P/D	x		
				x		Pavimentación El Pangué de Catapilco	Diseño	Serviu	P/D		x	
				x		Pavimentación Pasaje Peatonal Villa Catapilco	Ejecución	S/I	15.000.000	x		
	x					Bacheos Anual	Ejecución	Municipal	3.500.000	x		
	x					Tratamiento salino anual	Idea	Municipal	32.000.000	X		
	x					Reparación bajada peatonales de la comuna	Idea	Municipal	P/D	X		
	x					Reparación y construcción paraderos en distintos lugares de la comuna	Pendiente	PMU	15.000.000	X		
					x	Recuperar veredas en Carlos León Briceño	Idea	Municipal	P/D		x	
		x				Pavimentos El Pahiguenal	Diseño	Serviu	P/D		x	
		x				Pavimentos Participativos Villa Esmeralda	Diseño	Serviu	P/D		x	
		x				Segunda Parte Soleras de piedra Zona Típica	Idea	Municipal	P/D		x	
				x		Pavimentación José María Mercado	Idea	S/I	5.00.000		x	
			x		Pavimentos La Orqueta Los Pinos	Diseño	Serviu	P/D		x		
			x		Pavimentos Participativos Villa Luís Mena	Diseño	Serviu	P/D		x		

**PLAN DE DESARROLLO COMUNAL DE ZAPALLAR**

**2010-2103**

			x		Pavimentación Avenida San Luis	Diseño	FNDR	340.000.000		x	
			x		Construcción Veredas El Blanquillo	Idea	S/I	P/D		x	
x					Adquisición cargador frontal y camión	Idea	Fondos externos	P/D		x	
				X	Pavimentación Avda. Tajamar	Diseño	FNDR	181.000.000		x	
				x	Pavimentación media calzada calle Eucaliptus	Idea	S/I	20.000.000			x
	x				Veredas Moisés Chacón	Idea	Municipal	P/D			x
	x				Veredas Olegario Ovalle llegando a Diego Sutil	Idea	Municipal	P/D			x
			x		Diseño de Nudos Viales Catapilco	Idea	S/I	P/D			x
	x				Pavimentos Participativos Población Obrera	Idea	Serviu	P/D			x
			x		Badén en Cruce Rodeo Catapilco	Idea	Municipal	P/D			x
			x		Traspaso a Vialidad los caminos de la Asociación	Idea	S/I	P/D			x



OBJETIVOS ESTRATEGICOS	2. LOGRAR LA INTEGRACIÓN DE LOS DIVERSAS LOCALIDADES DE LA COMUNA DESDE LA PERSPECTIVA TERRITORIAL.											
LINEA DE ACCION	Espacio territorial					INICIATIVA DE INVERSION	ESTADO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	MONTO Estimado	PLAZO		
	Com	Zap	Cach	Cat	Lag					CP	MP	LP
INTEGRACION TERRITORIAL	x					Estudio de factibilidad mejoramiento paseos peatonales Comuna	Idea	S/I	P/D	X		
	x					Habilitación de accesos para minusvalidos en la comuna	Idea	S/I	P/D	X		
	x					Instalación de señalética y toponimia Comuna	Idea	S/I	P/D	X		
			x			Mejorar acceso sur Cachagua	Idea	S/I	P/D		X	
				x		Instalar Ciclo vías en Camino Hacienda de Catapilco	Idea	S/I	P/D		X	
	x					Estudio mejoramiento locomoción colectiva	Idea	S/I	P/D		X	

**PLAN DE DESARROLLO COMUNAL DE ZAPALLAR**

2010-2103

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	3. CONTINUAR CON LA PROTECCIÓN, CONSERVACIÓN Y RESTAURACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE, A TRAVÉS DEL ORDENAMIENTO TERRITORIAL											
LINEA DE ACCION	Espacio territorial					INICIATIVA DE INVERSION	ESTADO	FUENTE DE FINANCIAMIENTO	MONTO Estimado	PLAZO		
	Com	Zap	Cach	Cat	Lag					CP	MP	LP
CONSTRUCCION Y MANTENCION AREAS VERDES			X			Construcción Área Verde Calle Rosa Pérez	Diseño	Municipal	5.000.0000	x		
			X			Letreros en Bajadas de Cachagua	Licitación	Municipal	2.000.000	x		
			X			Remodelación Plaza de Cachagua	Ejecución	Municipal	10.000.000	x		
			X			Reparación bajada a la Rambla en el pangué	Pendiente	Municipal	3.500.000	X		
				X		Remodelación Plaza Luis MENA	Ejecución	Municipal	6.000.000	X		
		x				Letreros en Bajadas de Zapallar	Licitación	Municipal	2.000.000	X		
		x	x			Cambio de luminarias ornamentales plaza Zapallar y Cachagua	Licitación	Fondos Externos	50.000.000	X		
				X		Reparación Piscina Municipal Catapilco	Diseño	Municipal	50.000.000		x	
				X		Reparar Plazas de Catapilco	Ejecución	Municipal	6.000.000		x	
					X	Reparar Plazas de La Laguna	Idea	Municipal	5.000.000		x	
		x				Muro e iluminación Quebrada los Gringos	Diseño	S/I	60.000.000		x	
					x	Remodelación Costanera la Laguna	Diseño	FNDR	136.000.000		x	
						Cambio iluminación ornamental playa Zapallar	Licitación	Fondos Externos	50.000.000		x	
	x					Renovación de kioscos y servicios playa de la comuna	Diseño	Externo	100.000.000		X	
		x				Estudio mejoras en el parque la Paz	Idea	S/I	P/D			x
		x				Proyecto Cerro la Cruz	Idea	Fondos Externos	P/D			x
					x	Proyecto arborización calles de Laguna	Idea	S/I	P/D			X
			X		Construcción Plaza Bosque Catapilco	Diseño	FNDR	200.000.000			x	
GESTION Y PROTECCION MEDIO AMBIENTE			X			Cierre Perimetral Humedal Santa Rosa	Licitación	Municipal	6.000.000	X		
			x			Instalar carteles que indiquen la bajada a la rambla	Pendiente	Municipal	P/D	x		
	x					Construcción 500 mt anuales rambla Costera	Ejecución	Municipal	30.000.000	X		
	x					Maquina limpiaplayas	Diseño	Municipal	60.000.000	X		
	x					Terminación Canil Municipal	Ejecución	Municipal	30.000.000	X		
	x					Solución desechos vegetales de la comuna	Pendiente	Municipal	20.000.000	X		
	x					Implementación y ejecución de talleres ecológicos	Idea	S/I	P/D		X	

**PLAN DE DESARROLLO COMUNAL DE ZAPALLAR**

**2010-2103**

	x				Adquisición de container para separación de residuos domiciliarios	Idea	S/I	P/D		X	
	x				Implementación de oficina de turismo y medio ambiente en la Municipalidad	Idea	S/I	P/D		X	
	x				Campaña de tenencia responsable de mascota	Idea	S/I	P/D		x	
	x				Creación de brigada ecológica	Idea	S/I	P/D		X	
	x				Instalación señalética educativa que valoren las especies nativas	Idea	S/I	P/D		X	

**PLAN DE DESARROLLO COMUNAL DE ZAPALLAR**

2010-2103

<b>AMBITO ESTRATEGICO DE DESARROLLO</b>		<b>NUESTRA ECONOMIA</b>										
<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>		<b>1. FORTALECER LA MANO DE OBRA LOCAL, POTENCIANDO SUS COMPETENCIAS LABORALES</b>										
<b>LINEA DE ACCION</b>	<b>Espacio territorial</b>					<b>INICIATIVA DE INVERSION</b>	<b>ESTADO</b>	<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>MONTO Estimado</b>	<b>PLAZO</b>		
	<b>Com</b>	<b>Zap</b>	<b>Cach</b>	<b>Cat</b>	<b>Lag</b>					<b>CP</b>	<b>MP</b>	<b>LP</b>
FORMACION Y CAPACITACION LABORAL	x					Implementación de talleres y cursos de capacitación en distintos oficios (gasfitería, electricidad básica, jardinería, preparación de personal domestico)	Idea	S/i	P/D		X	
	x					Programa de capacitación respecto a leyes laborales.	Idea	S/i	P/D		X	
<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>		<b>2. INCENTIVAR EL EMPRENDIMIENTO Y EL EMPLEO CON LA PLENA PARTICIPACIÓN E INTEGRACIÓN DE LOS ACTORES RELEVANTES.</b>										
<b>LINEA DE ACCION</b>	<b>Espacio territorial</b>					<b>INICIATIVA DE INVERSION</b>	<b>ESTADO</b>	<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>MONTO Estimado</b>	<b>PLAZO</b>		
	<b>Com</b>	<b>Zap</b>	<b>Cach</b>	<b>Cat</b>	<b>Lag</b>					<b>CP</b>	<b>MP</b>	<b>LP</b>
	x					Estudio para implementación de marca e imagen corporativa de Zapallar para la venta de productos de alta calidad de la comuna.	Idea	S/i	P/D		X	
	x					Implementación de PRODESAL	Idea	S/i	P/D		X	
	x					Creación de fondo para apoyo a emprendimientos innovadores.	Idea	S/i	P/D		X	
	x					Feria semestral de exposición de emprendimientos	Idea	S/i	P/D		X	
	x					Habilitación centro para el desarrollo de la microempresa	Idea	S/i	P/D			X

**PLAN DE DESARROLLO COMUNAL DE ZAPALLAR**

2010-2103

<b>AMBITO ESTRATEGICO DE DESARROLLO</b>		<b>NUUESTRO MUNICIPIO</b>										
<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>		<b>1. SER UNA ORGANIZACIÓN MUNICIPAL MODERNA, AGIL, FLEXIBLE Y PROFESIONALIZADA, CON FUNCIONARIOS COMPETENTES QUE ENTREGAN UN SERVICIO DE CALIDAD, OPORTUNO,</b>										
<b>LINEA DE ACCION</b>	<b>Espacio territorial</b>					<b>INICIATIVA DE INVERSION</b>	<b>ESTADO</b>	<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>MONTO Estimado</b>	<b>PLAZO</b>		
	<b>Com</b>	<b>Zap</b>	<b>Cach</b>	<b>Cat</b>	<b>Lag</b>					<b>CP</b>	<b>MP</b>	<b>LP</b>
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	x					Programa Desarrollo Organizacional	Idea	Municipal	45.000.000	x		
	x					Modificación del Reglamento Interno Municipal	Idea	S/I	P/D	X		
	x					Creación e implementación de oficina de vivienda y servicios generales	Idea	S/I	P/D	X		
	x					Implementación departamento de Operaciones	Idea	S/I	P/D	X		
	x					Diseño o actualización manual de funciones y procedimientos.	Idea	S/I	P/D	X		
	x					Creación oficina de turismo y medio ambiente	Idea	S/I	P/D		X	
CALIDAD PRESTACION SERVICIOS	x					Creación e implementación de ventanilla única de atención municipal	Idea	S/I	P/D	X		
	x					Implementación y habilitación de sistema de intranet municipal	Idea	S/I	P/D	X		
	x					Implementación de credenciales funcionario/as municipales	Idea	S/I	P/D	X		
	x					Adquisición de certificación ISO	Idea	S/I	P/D			X
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO MUNICIPAL	x					Habilitación tercer piso edificio consistorial	Diseño	Fondos Externos	50.000.000	x		
	x					Ampliación sede municipal Catapilco	Ejecución	Municipal	20.000.000	x		
	x					Ampliación y reestructuración de los espacios municipales	Diseño	Fondos Externos	50.000.000		X	
	x					Habilitación servicios municipales en Laguna	Diseño	Fondos Externos	35.000.000		x	
	x					Talleres de capacitación tendientes a formar funcionarios proactivos y comprometidos con la misión del municipio "entregar buen servicio".	Idea	S/I	P/D		X	
	x					Equipamiento y unificación mobiliario municipal	Idea	S/I	P/D			X
RECURSO HUMANO	x					Diseño y estructuración de programa de gestión personal, que incluya capacitación técnica, profesional y de desarrollo personal.	Idea	S/I	P/D		X	
	x					Estudio de evaluación y reestructuración de perfiles y cargos por competencias	Idea	S/I	P/D	X		



<b>AMBITO ESTRATEGICO DE DESARROLLO</b>		<b>NUESTRO MUNICIPIO</b>										
<b>OBJETIVOS ESTRATEGICOS</b>		<b>FORTALECER LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA, DESARROLLANDO CANALES EFECTIVOS DE COMUNICACIÓN.</b>										
<b>LINEA DE ACCION</b>	<b>ESPACIO TERRITORIAL</b>					<b>INICIATIVA DE INVERSION</b>	<b>ESTADO</b>	<b>FUENTE DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>MONTO Estimado</b>	<b>PLAZO</b>		
	<b>Com</b>	<b>Zap</b>	<b>Cach</b>	<b>Cat</b>	<b>Lag</b>					<b>CP</b>	<b>MP</b>	<b>LP</b>
PARTICIPACION COMUNITARIA	x					Programa de talleres informativos por localidad respecto a la oferta publica de inversión y de beneficios estatales	Idea	S/I	P/D		X	
	x					Implementación anual reconocimiento Dirigente/a destacado	Idea	S/I	P/D		X	
	x					Programa de capacitación para dirigentes/as en liderazgo y gestión organizacional	Idea	S/I	P/D	X		
	x					Desarrollo de espacios informativos municipales en radios comunitarias	Idea	S/I	P/D		X	

Anexo N°2: REGISTRO FOTOGRAFICO PARTICIPACION COMUNITARIA

➤ CATAPILCO.



Los vecinos y vecinas de Catapilco trabajan en equipo en la definición de los lineamientos que los llevará a alcanzar las metas y objetivos propuestas en etapas anteriores. En estos talleres la comunidad expresa sus anhelos para el futuro de la comuna de Zapallar.





⇒ CATAPILCO



➤ CACHAGUA



En cachagua, los y las representantes de los habitantes del sector, participaron con gran interés de las reuniones, definiendo los objetivos que pretenden alcanzar durante los próximos 4 años y los lineamientos para concretarlos.



➤ CACHAGUA



➤ ZAPALLAR.



EN LA LOCALIDAD DE ZAPALLAR, LOS VECINOS Y VECINAS SE REUNIERON PARA CONVERSAR ACERCA DE SUS ANHELOS PARA LA COMUNA Y EL COMO PODER CONCRETARLOS DURANTE LOS PRÓXIMOS 4 AÑOS.



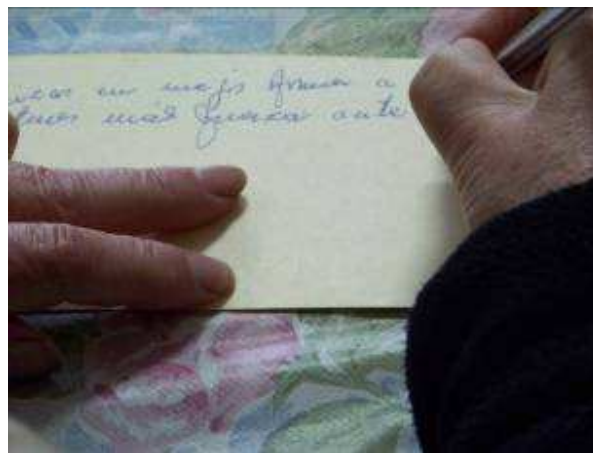
➤ ZAPALLAR



➤ LAGUNA DE ZAPALLAR.



Los representantes de la localidad de Laguna de Zapallar, trabajaron en la planificación del futuro de su sector, definiendo objetivos claros y los lineamientos para su concreción en los próximos 4 años.



LAGUNA DE ZAPALLAR

