



MUNICIPALIDAD DE  
**ALTO HOSPICIO**

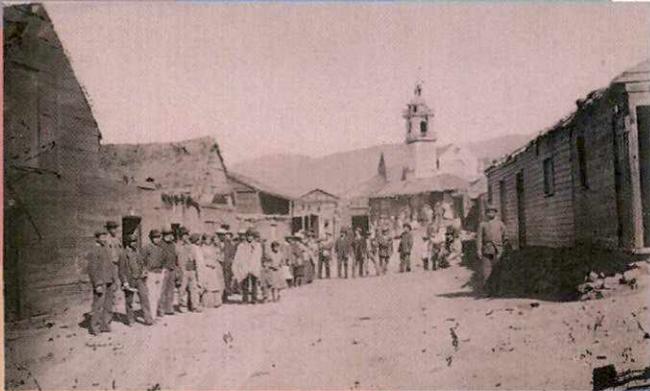


*Multicultural*



# PLADECO

PLAN DE DESARROLLO COMUNAL  
2021-2024



## ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 Justificación.....	7
1.2 Objetivos.....	7
1.2.1 Objetivos generales.....	7
1.2.2 Objetivos específicos.....	8
1.3 Desarrollo de la metodología de trabajo.....	9
CAPÍTULO 2. MARCO GENERAL DEL ESTUDIO.....	9
2.1 Descripción del objeto de estudio.....	9
2.1.1 Contexto de la comuna.....	9
2.1.2 Área urbana de Alto Hospicio.....	12
2.1.3 El gran Iquique.....	15
2.1.4 Demografía de la comuna.....	16
2.1.5 Contexto comunal demográfico.....	17
2.2 Contexto municipalidades chilenas.....	21
2.3 Sobre la municipalidad de Alto Hospicio.....	25
2.3.1 Servicios.....	25
2.3.2 Estructura Organización de la municipalidad de Alto Hospicio.....	26
2.3.3 Organigrama de la municipalidad.....	26
2.3.4 Stakeholders y competidores relevantes.....	27
2.3.5 Definición de usuarios.....	28
2.4 Declaraciones estratégicas.....	28
2.4.1 Análisis y definición de misión.....	28
2.4.2 Análisis y definición de Visión.....	30
2.4.3 Definición de creencias.....	31
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	32
3.1 Análisis externos.....	32
3.1.1 Macro Entorno.....	32
3.1.2 Micro entorno.....	38
3.2 Análisis interno.....	41
3.2.1 Análisis de recursos.....	42
3.2.2 Análisis VRIO.....	47
3.2.3 Cadena de Valor.....	48

3.3 ANÁLISIS FODA .....	56
3.3.1 Análisis interno .....	56
3.3.2 Análisis externo .....	58
CAPÍTULO 4. PLAN DE DESARROLLO COMUNAL .....	59
4.1 Metodología .....	61
4.1.1 Ciclo de Elaboración .....	62
4.1.2 Ciclo de Negociación .....	62
4.1.3 Ciclo de Gestión .....	62
4.2 Directrices Estratégicas y Áreas de Desarrollo .....	64
4.2.1 Directriz N°1, Fomento Productivo:.....	65
4.2.2 Directriz N°2, Capital Humano y Participación : .....	65
4.2.3 Directriz N°3, Aplicaciones Tecnológicas .....	66
4.2.4 Directriz N°4, Desarrollo Urbano:.....	66
4.2.5 Directriz N°5, Mediambiente :.....	67
4.2.6 Directriz N°6, Servicios Municipales:.....	67
4.2.7 Directriz N°7, Salud Pública: .....	68
4.2.8 Directriz N°8, Educación Pública: .....	69
4.3 Áreas de desarrollos.....	70
4.3.1 Económica .....	70
4.3.2 Institucional .....	70
4.3.3 Urbana y Ambiental.....	70
4.3.4 Social .....	71
4.4. Sub áreas de desarrollos .....	72
4.4.1 Fomento Productivo – Directriz N°1 (Económica).....	72
4.4.2 Capital Humano y Participación Ciudadana – Directriz N°2 (Institucional) .....	72
4.4.3 Aplicaciones Tecnológicas – Directriz N°3 (Institucional) .....	73
4.4.4 Desarrollo Urbano – Directriz N°4 (Urbana y Ambiental).....	74
4.4.5 Medio Ambiente – Directriz N°5 (Urbana y Ambiental) .....	74
4.4.6 Servicios Municipales – Directriz N°6 (Social).....	75
4.4.7 Salud Pública – Directriz N°7 (Social).....	76
4.4.8 Educación Pública – Directriz N°8 (Social) .....	77
4.4.9 Organización Áreas de Desarrollo y Trabajo del Municipio de Alto Hospicio.....	78
4.5 Estructura Estratégica .....	79
4.5.1 Económica .....	79

4.5.2 Institucional.....	79
4.5.3 Urbana y ambiental .....	79
4.5.4 Social .....	80
CAPÍTULO 5. RESULTADOS .....	95
5.2 Matriz (Ver anexo N° 3).....	95
5.3 Mapa georreferencial estratégico municipalidad Alto Hospicio.....	96
5.4 Fichas (Ver anexos N°5) .....	97
CAPÍTULO 6. MEDICIÓN E INDICADORES DE GESTIÓN.....	99
CAPÍTULO 7. CONCLUSIÓN.....	104
CAPÍTULO 8. BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN .....	106
8.1 Bibliografía .....	106
8.2 Otras fuentes de información .....	106
8.3 Leyes y Reglamentos.....	107
8.4 Webgrafía.....	108
8.5 Otras Web Consultadas.....	109

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1	Límites de la comuna de Alto Hospicio .....	12
FIGURA 2	División urbana de Alto Hospicio en barrios y sectores. ....	13
FIGURA 3	Organigrama municipalidad de Alto Hospicio.....	27
FIGURA 4	Macroentorno y ambiente competitivo.....	32
FIGURA 5	Análisis microentorno: 5 fuerzas de Porter.....	38
FIGURA 6	Cadena de valor servicios básicos y sociales.....	49
FIGURA 7	Cadena de valor servicios de trámites generales.....	53
FIGURA 8	Organización Áreas de Desarrollo y Trabajo del Municipio de Alto Hospicio. ....	78
FIGURA 9	Mapa Comunal con las Iniciativas del Pladeco en el territorio. ....	96
FIGURA 10	Ficha Pladeco utilizada. ....	98

## ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

FOTOGRAFÍA 1	Agricultura en Huantajaya.....	10
FOTOGRAFÍA 2	Comuna de Alto Hospicio .....	11
FOTOGRAFÍA 3	Vista aérea de la ciudad. ....	14
FOTOGRAFÍA 4	Vista nocturna conurbación Iquique – Alto Hospicio. ....	16

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1	Población de Alto Hospicio entre los años 1920 hasta 2024. ....	17
GRÁFICO 2	Estructura de Edad y Sexo de la Población de Alto Hospicio en el año 2017.....	18
	Población total efectivamente censada de Alto Hospicio en el año 2017: 108.375 habitantes.....	18
GRÁFICO 3	Estructura de Edad de la Población de Tarapacá en el año 2017.....	18
	Población total efectivamente censada de Tarapacá en el año 2017: 330.558 habitantes. ....	18
GRÁFICO 4	Estructura de Edad de la Población de Chile en el año 2017. ....	19
	Población total efectivamente censada de Chile en el año 2017: 17.574.003 habitantes. ....	19
GRÁFICO 5	Áreas de Desarrollo V/S Importes [MM\$] por Iniciativas.....	90
GRÁFICO 6	Sub Áreas de Desarrollo V/S Importes [MM\$] por Iniciativas.....	91
GRÁFICO 7	Importes de Iniciativas por Sector. ....	94

## ÍNDICES DE TABLAS

TABLA 1	División urbana de Alto Hospicio en barrios y sectores.....	14
TABLA 2	Población total Censo 2017 y Proyección 2020 .....	19
TABLA 3	Población por sexo .....	20
TABLA 4	Población por grupos de edad .....	20
TABLA 5	Índice de Dependencia Demográfica (IDD) e Índice de Adultos Mayores (IAM).....	20
TABLA 6	Población en el año 2005-2024.....	21
TABLA 7	Desocupados trimestre móvil agosto – octubre 2020-2021 R. de Tarapacá .....	34
TABLA 8	Población total Censo 2017 y Proyección 2020 .....	35
TABLA 9	Resumen de Oportunidades y Amenazas .....	41
TABLA 10	Patrimonio institucional municipal de Alto Hospicio, variación 2018 - 2019.....	43
TABLA 11	Personal distintas calidades jurídicas diciembre 2020.....	44
TABLA 12	Identificación de Recursos tangibles, intangibles y capacidades .....	46
TABLA 13	Recursos y capacidades.....	47
TABLA 14	Resumen de fortalezas y debilidades.....	54
TABLA 15	Áreas de Desarrollos y Sub Áreas de Desarrollo (Directrices).....	71
TABLA 16	Relación de Áreas de Trabajo con Líneas de Propuestas. ....	81
TABLA 17	Relación de Líneas de Propuestas con Iniciativas. ....	83
TABLA 18	Cuadro Resumen de Importe de Iniciativas [M\$] según Áreas de Trabajo .....	88
TABLA 19	Áreas de Desarrollo V/S Importes [MM\$] por Iniciativas.....	89
TABLA 20	Sub Áreas de Desarrollo V/S Importes [MM\$] por Iniciativas.....	90
TABLA 21	Línea de Financiamiento que intervienen en las iniciativas.....	91
TABLA 22	Importes de Iniciativas por Sector y Sub Sector.....	93
TABLA 23	Importes de Iniciativas por Sector. ....	94
TABLA 24	Matriz Pladeco Municipalidad de Alto Hospicio Periodo 2021-2024.....	95
TABLA 25	Objetivos, Indicadores y metas .....	99
TABLA 26	Ponderación de niveles de prioridad de iniciativas.....	102
TABLA 27	Indicadores de matriz Pladeco .....	103

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, en un mundo globalizado, dinámico y vertiginoso, las organizaciones privadas como también las públicas se ven enfrentadas a un entorno exigente, que las obliga a desarrollar estudios y levantamientos de necesidades y demandas para poder elaborar estrategias que permitan optimizar el uso de sus recursos en la obtención de mejores resultados.

Según Leyton y Gil (2017) los municipios chilenos carecen de sistemas de gestión y se limitan a instrumentos de control financiero. Los gobiernos comunales se encuentran representados mediante 345 municipalidades existentes, los cuales, gestionan sus áreas de acción según las facultades otorgadas por la ley N° 18.695 Orgánica de Municipalidades.

Una de las principales obligaciones que debe cumplir un municipio de nuestro país bajo la gestión de su alcalde en curso, es la elaboración de un instrumento llamado Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) que lo exige la Ley Orgánica Constitucional de Municipales, este debe ser orientado al desarrollo de la comuna, tener a lo menos una duración de cuatro años y ser aprobado por el concejo municipal.

De acuerdo al artículo 6° de la ley orgánica de municipalidades N° 18.695, que señala que cada municipio debe contar con un Plan Comunal de Desarrollo (PLADECO), un Plan Regulador Comunal (PRC), un presupuesto municipal anual, una política de recursos humanos y un plan comunal de seguridad pública, se elabora el presente documento para la municipalidad de Alto Hospicio, entidad que tiene como mandato establecido por ley satisfacer las necesidades de la comunidad y la administración de su territorio, lo que implica que debe ajustarse a un presupuesto anual y que es regulada y normada principalmente por la Contraloría General de la República.

## 1.1 Justificación

Es indispensable que sistemas de gestión integrales sean utilizados en la actualidad para que los municipios utilicen estas herramientas en la toma de decisiones en forma acertada y puedan prosperar de las tradicionales herramientas de gestión, empleadas en el control y en el seguimiento enfocadas sólo en variables financieras.

El presente proyecto fundamentalmente pretende guiar la gestión municipal y la transparencia, permitiendo consolidar y alinear la información levantada de todos los focos de interés facilitando alcanzar los objetivos planteados y la concreción de la estrategia institucional.

Las principales problemáticas que aborda al proyecto respecto del esquema planeado, se puede insinuar la falta de alineamiento vertical y horizontal, representado por la centralización del liderazgo y la carencia de comunicación de los ejes estratégicos, además de la carencia de trabajo colaborativo entre las unidades municipales. Las problemáticas propuestas se desarrollan con mayor profundidad en el capítulo número 4.

En el próximo capítulo, se describe el objeto y contexto del estudio, la definición de los objetivos y las limitaciones, de acuerdo a la adaptación del modelo de Kaplan y Norton (2008), también se definen los usuarios, se representa el negocio y analizan las declaraciones estratégicas.

## 1.2 Objetivos

Para el presente Pladeco se plantean los siguientes objetivos.

### 1.2.1 Objetivos generales

Promover el desarrollo comunal respondiendo a los sueños, demandas sociales, proponiendo prioridades, lineamientos y planes de acción. Utilizando las fortalezas y oportunidades de la comuna en coordinación con los diferentes actores institucionales, organizaciones locales, comunidad y recursos disponibles.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Efectuar una evaluación del PLADECO vigente, a fin de establecer los elementos y niveles de desempeño.
- Elaborar un diagnóstico general y específico de la comuna, que involucre las diversas dimensiones del nivel local y sus vínculos con el nivel provincial, regional, nacional y global. Así como también, comparar la comuna con otras similares permitiendo caracterizar sus problemáticas y brechas de desarrollo.
- Determinar el perfil comunal, así como la imagen objetivo que la comuna desea proyectar en el periodo 2021 - 2024.
- Proponer modificaciones o actualizaciones de la visión y misión comunal para el período 2021 – 2024.
- Validar, formular y/o generar políticas locales que otorguen un marco de referencia para la generación de planes, proyectos, programas y/o estudios coherentes con las necesidades de la comunidad.
- Confeccionar un Plan de Gestión o Acción Estratégica que permita guiar y orientar la gestión municipal, en consideración a las problemáticas detectadas.
- Diseñar un modelo de seguimiento y control del Plan de Desarrollo Comunal, sobre la base del seguimiento del Plan de Acción.
- Actualizar el PLADECO por medio de la modificación de la estructura básica, materias, temas y contenidos del Plan de Desarrollo Comunal de Alto Hospicio, de manera que quede articulado y organizado en torno a ejes temáticos que den respuesta a las necesidades planteadas tanto a nivel organizacional, gubernamental y ciudadano.

### 1.3 Desarrollo de la metodología de trabajo

En la realización de este trabajo se estableció una metodología basada en análisis estratégico del macro entorno (PESTEL), micro entorno (comuna) y análisis interno (FODA y VRIO), que permitiera la identificación y definición de los objetivos y estrategias que abarcaran nuevas iniciativas a ser desarrolladas durante el presente período de gestión municipal. Complementariamente, se consultaron diversos documentos que guiaron la construcción de plan comunal, de una manera sistemática, fundamentada y ordenada, asegurando la participación ciudadana de los pobladores para la legitimidad del producto final.

El documento elaborado se transformará en una verdadera guía de la gestión del municipio, el cual, por sus características de flexibilidad podrá albergar futuras iniciativas que surjan de las necesidades de la comuna en dichos momentos.

## CAPÍTULO 2. MARCO GENERAL DEL ESTUDIO

### 2.1 Descripción del objeto de estudio

#### 2.1.1 Contexto de la comuna

##### ALTO HOSPICIO Y SU HISTORIA

La comuna de Alto Hospicio se ubica en una altiplanicie de la Cordillera de la Costa en las coordenadas Latitud: -20.25, Longitud: -70.1167 (20° 15' 0" Sur, 70° 7' 0" Oeste), a unos 500 metros sobre el nivel del mar, donde se pueden distinguir dos sectores: Alto Hospicio, propiamente tal y Alto Molle. Fue un paso obligado para los primeros habitantes que tuvo la que hoy se conoce como la histórica ciudad de Iquique, antes llamada Ique-Ique en pleno período prehispánico. Sobre el nombre de nuestra comuna, "Alto Hospicio", éste se comienza a utilizar desde el siglo XIX siendo concordante con otros puntos próximos al litoral o de la Cordillera de la Costa, encontrando una manera de denominar a estos planos que permitían descansar antes de descender a la costa o emprender un viaje hacia las alturas.

Una de sus primeras actividades económicas importantes que se desarrolló en la zona y que se ha podido evidenciar con descubrimientos arqueológicos de relevancia mundial, fue la explotación de las Minas de Huantajaya en el período pre hispano por parte del Inca Yupanqui (1380-1410 DC). El período de mayor auge que se vincula a la explotación del yacimiento de plata fue realizado durante el período de la Colonia que propicia el surgimiento del poblado llamado San Agustín de Huantajaya, su explotación iniciada por el año 1540 concluye cerca de inicios del siglo XVIII, gran parte de la economía de la provincia y con incidencia en Arica, giraba en torno a ese centro productor de plata, al que más tarde se agrega el yacimiento de Santa Rosa. A fines del siglo XVIII, el pueblo de Huantajaya era más importante que Iquique, el cual cumplía con dificultad la función de ser un embarcadero para proveer a los trabajadores y pobladores de esas minas. Las faenas mineras continuaron en la fase republicana, manteniéndose hasta los tiempos de la ocupación chilena. Posteriormente con el surgimiento del salitre desde mediados del siglo XVIII hasta mediados del XIX, se concreta la conexión de una línea férrea donde nace la Estación Hospicio.

#### FOTOGRAFÍA 1 *Agricultura en Huantajaya*



*Fuente: Historia Comuna de Alto Hospicio*

Ya en pleno siglo XX se instala la Base Aérea “Los Cóndores”, que permanece desde 1928 a 1975 en esta zona. En los años sesenta se instalan los primeros parceleros con producción hortícola que abastecían de verduras a la ciudad de Iquique, luego un control de Carabineros y un primer

servicentro. Desde los años 80, la población de Alto Hospicio registró un aumento vertiginoso. Se sucedieron una serie de tomas de terrenos y la construcción de soluciones habitacionales. Años más tarde, algunas tomas de terrenos luego que se transforman en campamentos y finalmente en ciudad.

El explosivo crecimiento que experimentó la comuna, obligó al gobierno a implementar una serie de políticas habitacionales y de infraestructura, tendiente a mejorar la calidad de vida de la población, muchos de los cuales llegaron desde otras regiones del país buscando oportunidades de empleo.

El año 2005 la población de la comuna bordeaba los 76 mil habitantes. La población de la ciudad según el último Censo 2017 contaba con 108 mil habitantes<sup>1</sup>, siendo los ejes productivos fundamentales el comercio, la agricultura, la microempresas e industria, buscando convertirse en una plataforma industrial de la Región de Tarapacá<sup>2</sup>.

#### FOTOGRAFÍA 2 Comuna de Alto Hospicio



Fuente: Historia Comuna de Alto Hospicio.

<sup>1</sup> Recuperado de: [https://redatam-ine.ine.cl/redbin/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CENSO\\_2017&lang=esp](https://redatam-ine.ine.cl/redbin/RpWebEngine.exe/Portal?BASE=CENSO_2017&lang=esp)  
[fecha de consulta: 05 de mayo 2021]

<sup>2</sup> Recuperado de: <https://sites.google.com/site/historiahospicio/la-agricultura>  
[fecha de consulta: 22 de junio 2021]

FIGURA 1 Límites de la comuna de Alto Hospicio

El límite comunal abarca un área de 572,9km<sup>2</sup> y un perímetro aproximado de 103 km. (línea blanca)

El límite urbano tiene un área aproximada de 33.6km<sup>2</sup> y un perímetro de 35 km. (línea amarilla)



Nota: Adaptación propia PLADECO 2017 -2020, según cotas del plan regulador comunal urbano,

Fuente: Google Maps / Google Earth Pro. Google Inc. 2017.

<https://www.google.com/maps/@-20.2196861,-70.0227227,13z>

### 2.1.2 Área urbana de Alto Hospicio

La comuna de Alto Hospicio dentro de su radio urbano se ha clasificado en 14 espacios, tal como lo señalaba PLADECO 2017-2020. Estos espacios urbanos que se configuran como barrios y sectores, se han determinado por su representatividad e historia, por sus características geomorfológicas y por el tipo de uso de suelo de las mismos. Los barrios, corresponden a sectores poblados históricos y de población en consolidación. Los barrios más antiguos cuentan con equipamiento urbano, y algunas zonas de áreas verdes. Por otro lado, los sectores, tienen un uso de suelo específico no asociado a vivienda.

De Norte a Sur los barrios corresponden a los siguientes espacios: El Boro, Industrial, Centro, La Tortuga, Cerro Hermoso, Alto Molle, Santa Rosa, Autoconstrucción, La Pampa, Cerro Caracol, Ex Ejército y Hospital. Los sectores de Norte a Sur corresponden a los siguientes: Armada y Ex Vertedero.

En la siguiente imagen es posible visualizar la ubicación de cada uno de estos espacios que dan forma y disposición a la ciudad de Alto Hospicio:

*FIGURA 2 División urbana de Alto Hospicio en barrios y sectores.*



*Nota: Adaptación propia PLADECO 2017 -2020, según cotas del plan regulador comunal urbano,  
Fuente: Google Maps / Google Earth Pro. Google Inc. 2017.  
<https://www.google.com/maps/@-20.2815007,-70.083439,14z>*

**FOTOGRAFÍA 3** Vista aérea de la ciudad.



Fuente: Departamento de comunicación MAHO

Un detalle aproximado de la densidad de población estimada en cada uno de estos sectores de la ciudad hasta el año 2020, se presenta en la siguiente tabla:

**TABLA 1** División urbana de Alto Hospicio en barrios y sectores.

BARRIOS Y SECTORES	SUPERFICIE (APP.) [Km <sup>2</sup> ]	POBLACIÓN 2020 [Hab.]	DENSIDAD [Hab./Km <sup>2</sup> ]
LA PAMPA	2,1	28.135	13.397,6
AUTOCONSTRUCCIÓN	0,7	6.067	8.667,1
BARRIO EJÉRCITO	6,4	48	7,5
BARRIO HOSPITAL	5,6	4.446	793,9
CERRO CARACOL	1,4	236	168,6
SANTA ROSA	1,6	7.276	4.547,5
ALTO MOLLE	0,9	9.410	10.445,6
CERRO HERMOSO	0,7	3.997	5.710,0
BARRIO INDUSTRIAL	7,4	4.507	609,1
EL BORO	2,6	10.001	3.846,5
LA TORTUGA	1,2	19.679	16.399,2
CENTRO	2,8	36.197	12.927,5
SECTOR ARMADA	0,4	0	0,0
EX VERTEDERO	0,1	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>33,6</b>	<b>129.999</b>	

Nota: Adaptación propia PLADECO 2017 -2020, según información del último censo año 2017.

Fuente: INE

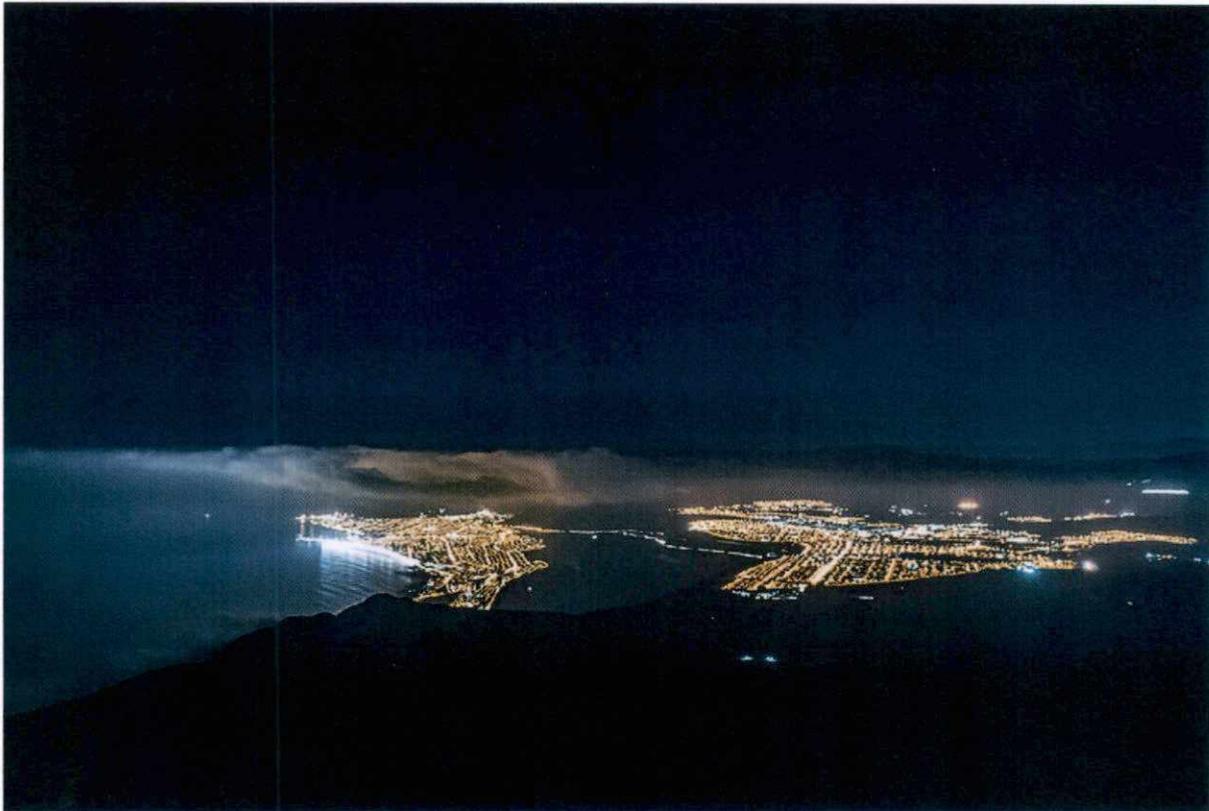
<https://www.ine.cl>

### 2.1.3 El gran Iquique.

Se denomina el “Gran Iquique” a la **conurbación** principalmente de las ciudades de Iquique y Alto Hospicio (con algunos asentamientos costeros), que conforman el área metropolitana de Tarapacá. El Gran Iquique, tal como señalaba el PLADECO 2017-2020, se encuentra en un espacio que hoy comprende parte de las comunas de Iquique y Alto Hospicio (macro estructura urbana inter-comunal); -que también corresponden a la Provincia de Iquique en la Región de Tarapacá, Chile. El Gran Iquique es hoy; el séptimo centro urbano más poblado de Chile; -históricamente tiene un uso de suelos que se remonta desde época precolombinas con altos y bajos de auge social-económico. En la actualidad, mientras Iquique se consolida como un centro de actividad comercial, turística y de servicios de escala regional y hacia los países vecinos, Alto Hospicio complementa tal proyección con espacios industriales, de talento humano, de servicios y de soporte urbano al Gran Iquique, proporcionando muchos servicios ecosistémicos.

Una conurbación se define como el proceso y el resultado del crecimiento de varias ciudades por su propia dinámica, el cual se integran para formar un sistema que suele estar jerarquizado, Aunque las distintas unidades que lo componen mantienen su independencia funcional y dinámica, una de ellas pueda encabezar el grupo. Así, la conurbación se compone de varias ciudades que se diferencian funcional y orgánicamente, y cada una de ellas presenta una organización del espacio propia.

En la mayoría de los casos en las conurbaciones hay una conexión fuerte de las tramas urbanas de las distintas ciudades. En el caso del Gran Iquique, la triple conexión vial Iquique–Alto Hospicio supera el desafío para establecer la conurbación, logrando entrelazarse y romper la barrera geográfica que le impone el farellón costero; ya que, sin los cerros, sería una sola ciudad.



*Nota: Fotografía de Bokeh Díaz.*

*Fuente: Conurbación Iquique-Alto Hospicio*

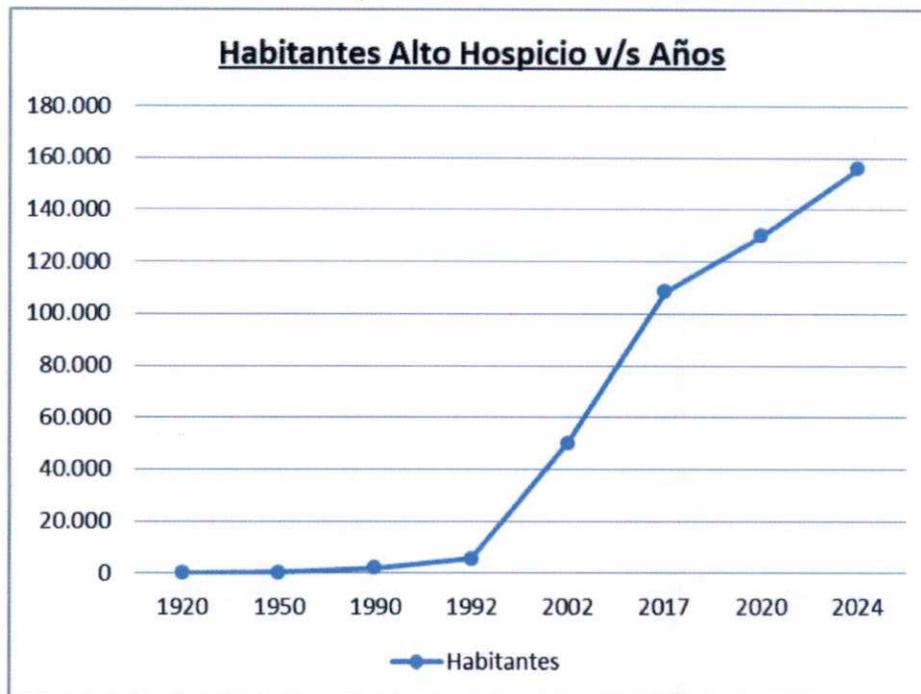
*[https://es.wikipedia.org/wiki/Conurbaci%C3%B3n\\_Iquique-Alto\\_Hospicio](https://es.wikipedia.org/wiki/Conurbaci%C3%B3n_Iquique-Alto_Hospicio)*

#### 2.1.4 Demografía de la comuna.

Nuestra Comuna es un territorio de asentamientos y abandonos históricos sucesivos desde tiempos prehispánicos. En nuestra época moderna a partir de finales del siglo pasado, el componente social y económico de Alto Hospicio está asociado a la dinámica urbana del Gran Iquique, principal e inicialmente de sus demandas espaciales, desarrolladas desde la ciudad de Iquique (desde comienzos de los ochenta del siglo pasado), y también por un fenómeno más general y actual, con una tendencia al incremento constante y heterogeneidad de su población a dinámicas económicas e inmigratorias nacionales y mundiales.

Recopilando información sobre el crecimiento poblacional que ha tenido la comuna, fue posible la elaboración del siguiente gráfico que muestra su comportamiento con el pasar de los años:

GRÁFICO 1 Población de Alto Hospicio entre los años 1920 hasta 2024.



Nota: Años 2020-2024, Datos Proyectados  
Fuente: Elaboración Propia. Años 1920-1990, Literaturas varias.  
Años 1992-2017, INE (<https://www.ine.cl>).

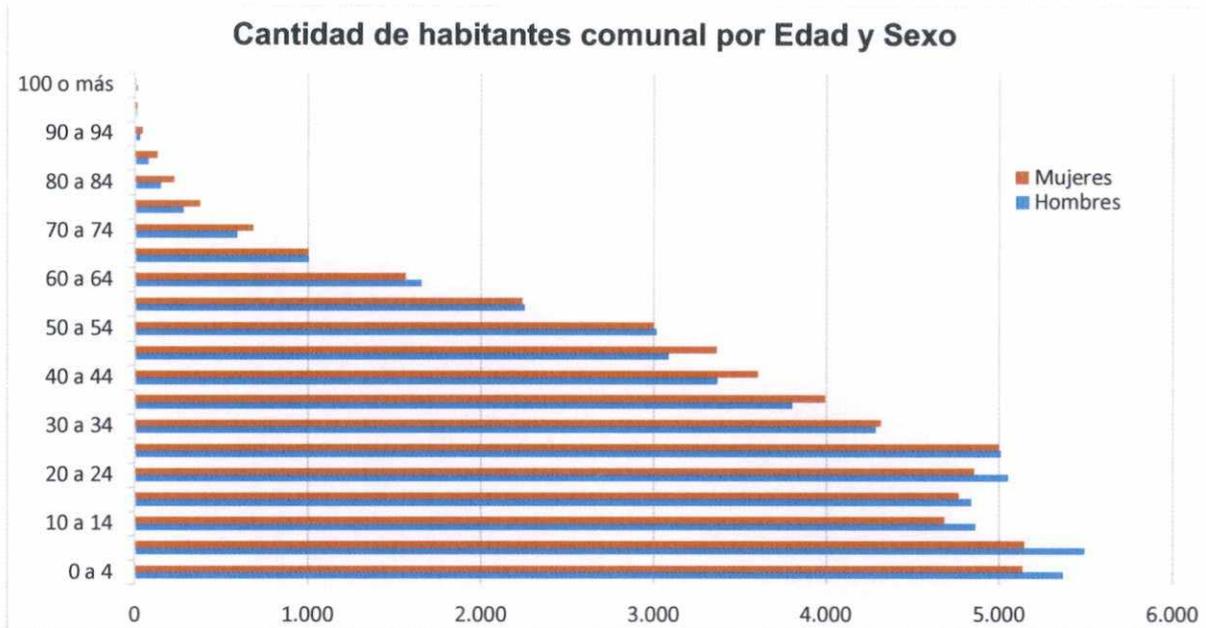
### 2.1.5 Contexto comunal demográfico<sup>3</sup>

Nuestro país se encuentra en un proceso de transición demográfica avanzada, esta transición tiene su origen en la disminución de los niveles de mortalidad y natalidad acontecidos en la segunda mitad del siglo XX. A raíz de esto, se presentan situaciones como el envejecimiento de la población y la disminución en la proporción de población económicamente activa. El INE en esta materia, ha proyectado para el año 2050 que la población de 60 años y más se aproximará al 30% del total actual.

Estas cifras entregadas permiten caracterizar a la población en distintos aspectos. Se establecen, por ejemplo, cifras de población total del país, su composición por edades y sexo. Del análisis de estas características de la población, se pueden determinar además índices como el de dependencia demográfica.

<sup>3</sup> PLADECO 2017 – 2020.

**GRÁFICO 2** Estructura de Edad y Sexo de la Población de Alto Hospicio en el año 2017.  
Población total efectivamente censada de Alto Hospicio en el año 2017: 108.375 habitantes.

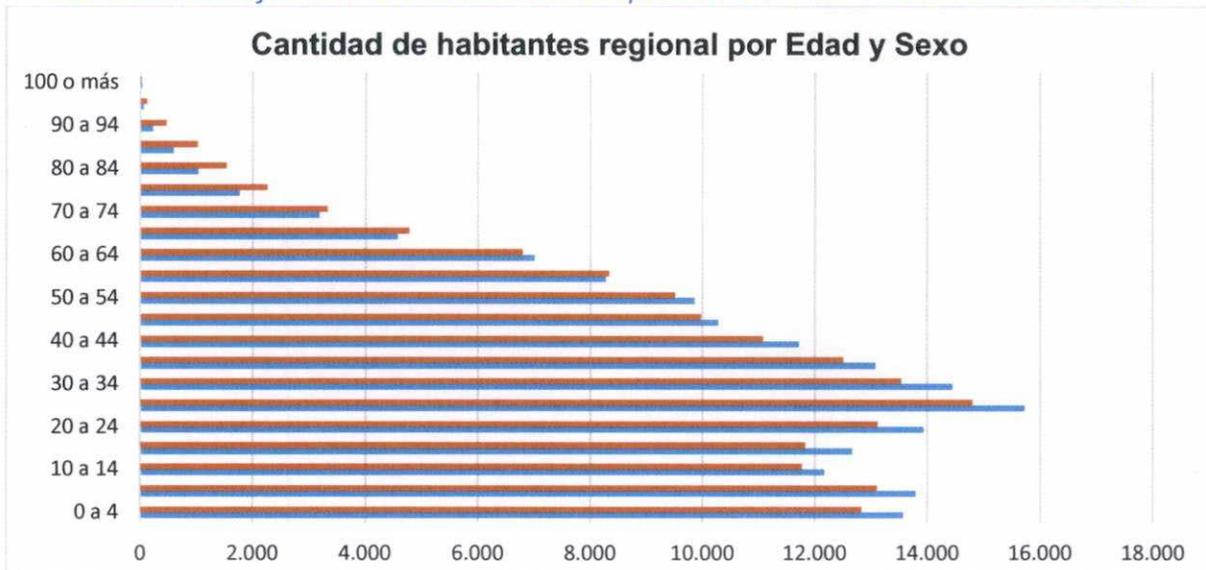


Nota: Adaptación propia según información del último censo año 2017.

Fuente: INE

<https://www.ine.cl>

**GRÁFICO 3** Estructura de Edad de la Población de Tarapacá en el año 2017.  
Población total efectivamente censada de Tarapacá en el año 2017: 330.558 habitantes.

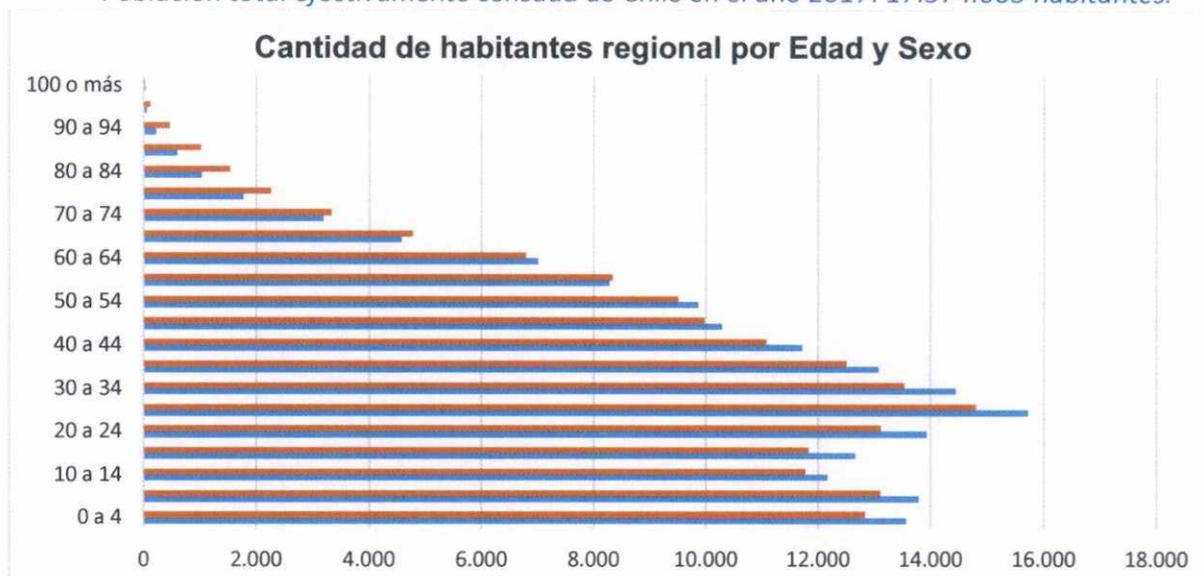


Nota: Adaptación propia según información del último censo año 2017.

Fuente: INE

<https://www.ine.cl>

GRÁFICO 4 Estructura de Edad de la Población de Chile en el año 2017.  
Población total efectivamente censada de Chile en el año 2017: 17.574.003 habitantes.



Nota: Adaptación propia según información del último censo año 2017.

Fuente: INE

<https://www.ine.cl>

El crecimiento poblacional de Alto Hospicio, tal como señalaba PLADECO 2017-2020, tiene una íntima relación con los procesos económicos y movimientos sociales desarrollados en la ciudad de Iquique, especialmente en los últimos 50 años del siglo pasado.

Los datos que se presentarán a continuación se extrajeron del Censo de Población y Vivienda 2017, y de las Proyecciones de Población 2020 generadas por el INE (Instituto Nacional de Estadísticas), las cuales se mantuvieron constantes para proyectar datos al año 2024:

TABLA 2 Población total Censo 2017 y Proyección 2020

Territorio	Censo 2017	Proyección 2020	Proyección 2024 (*)	Variación (%) (2020)
Comuna de Alto Hospicio	108.375	129.999	155.934	19,95
Región de Tarapacá	330.558	382.773	443.251	15,8
País	17.574.003	19.458.310	21.544.241	10,72

Fuente: Censos de Población y Vivienda, Proyecciones de Población, INE.

(\*) Proyección en función de variación 2020.

**TABLA 3** Población por sexo a nivel comunal, regional y nacional

Unidad Territorial	Año 2017		Proyección 2020		Proyección 2024 (*)	
	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer
Comuna de Alto Hospicio	54.206	54.169	65.487	64.512	78.552	77.382
Región de Tarapacá	167.793	162.765	193.145	189.628	223.662	219.589
País	8.601.989	8.972.014	9.599.101	9.859.209	10.628.125	10.916.116

*Nota: El índice de masculinidad proyectado para el 2024 es el mismo que el proyectado para el 2020.*

*Fuente: Censos de Población y Vivienda, Proyecciones de Población, INE*

**TABLA 4** Población por grupos de edad

Grupo Edad	Población por Grupo (N°)			Proyección 2020: Distribución de la población por grupo (%)		
	Censo 2017	Proyección 2020	Proyección 2024 (*)	Comuna	Región	País
0 a 14	30.685	35.632	42.741	27,41	22,84	19,21
15 a 29	29.514	34.777	41.715	26,75	24,56	22,37
30 a 44	23.375	30.001	35.986	23,08	23,99	22,5
45 a 64	20.185	23.603	28.312	18,16	20,39	23,8
65 o más	4.616	5.986	7.180	4,6	8,22	12,12
Total	108.375	129.999	155.934	100	100	100

*Fuente: Censos de Población y Vivienda, Proyecciones de Población, INE*

**TABLA 5** Índice de Dependencia Demográfica (IDD) e Índice de Adultos Mayores (IAM)

Unidad Territorial	Índice de Dependencia Demográfica (IDD)			Índice de Adultos Mayores (IAM)		
	Censo 2017	Proyección 2020	Proyección 2024	Censo 2017	Proyección 2020	Proyección 2024
Comuna de Alto Hospicio	48,31	47,09	47,09	15,04	16,80	16,80
Región de Tarapacá	44,74	45,05	45,05	32,34	36,00	36,00
País	45,88	45,63	45,63	56,85	63,10	63,10

*Nota: Se supondrá el mismo IDD e IAM del 2020 proyectado para el 2024*

*Fuente: Censos de Población y Vivienda, Proyecciones de Población, INE.*

TABLA 6 Población en el año 2005-2024, Región de Tarapacá

POBLACIÓN	AÑO				
	2005	2010	2017	2020	2024
<b>TOTAL</b>	68.659	89.147	108.375	129.999	155.934
HOMBRES	35.939	44.893	54.206	65.487	78.552
MUJERES	32.720	44.254	54.169	64.512	77.382
Menos de 15 años	24.842	29.715	30.685	35.632	42.741
15-64 años	42.177	56.746	73.074	88.381	106.013
65 años o más	1.640	2.686	4.616	5.986	7.180
<b>EDUCACIÓN</b>					
PARVULARIA (0-4 años)	8.032	10.152	10.483	12.174	14.602
BASICA (5-14 años)	16.810	19.563	20.202	23.458	28.138
MEDIA (15-19 años)	6.082	8.393	10.808	13.072	15.680
SUPERIOR (20-24 años)	4.907	6.938	8.934	10.806	12.962
<b>SALUD</b>					
NIÑO (menos de 10 años)	16.557	19.959	20.611	23.933	28.708
ADOLESCENTE (10-19 años)	143.671	8.149	9.907	11.883	14.254
ADULTO (20-64 años)	36.095	48.353	62.266	75.309	90.333
ADULTO MAYOR (65 o más)	1.640	2.686	4.616	5.986	7.180
<b>ELECTORAL (20-69 años)</b>					
TOTAL	36.795	49.575	60.276	72.292	86.715
HOMBRES	19.031	24.440	29.510	35.651	42.764
MUJERES	17.764	25.135	30.766	36.641	43.951

Nota: Adaptación propia según información del último censo año 2017.

Fuente: INE; <https://www.ine.cl>

## 2.2 Contexto municipalidades chilenas

Hasta mediados del año 2021, en Chile se contaba con tres niveles de administración político-administrativa, teniendo en primer lugar 16 regiones, que se encuentran a cargo de un intendente designado por el presidente de la nación, cada región a su vez se encuentra distribuida en 54 provincias a cargo de un gobernador, el cual, también es designado por el Presidente de la República. A contar de julio del año 2021, el intendente cambia su cargo a delegado presidencial y el gobernado regional se eligió por votación popular. Finalmente, las provincias se subdividen en 346 comunas, a cargo de un alcalde y un concejo municipal electos por votación popular.

Existen 345 municipalidades que se encargan de la administración de sus respectivas comunas, salvo el caso de la municipalidad de Cabo de Hornos que administra las comunas de Cabo de Hornos y Antártica.

Es responsabilidad de cada municipio asumir la administración de cada comuna, de manera de dar cumplimiento a lo establecido en la ley N° 18.695, orgánica constitucional de municipalidades, título I, párrafo 1, artículo 1°.

Los gobiernos comunales se encuentran supeditados al cumplimiento de la ley N° 18.695 orgánica constitucional de municipalidades, que en su título I, párrafo 2, artículo 1°, define a las municipalidades 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 las respectivas comunas”.

El artículo 2° indica que “las municipalidades estarán constituidas por el alcalde, que será su máxima autoridad, y por el concejo”, además el artículo 56° señala que “El alcalde es la máxima autoridad de la municipalidad y en tal calidad le corresponderá su dirección y administración superior y la supervigilancia de su funcionamiento”.

Respecto a las herramientas de gestión municipal, el artículo 6°, menciona que cada municipio debe contar con a lo menos, los siguientes instrumentos:

1. El plan comunal de desarrollo y sus programas.
2. El plan regulador comunal.
3. El presupuesto municipal anual.
4. La política de recursos humanos.
5. El plan comunal de seguridad pública.

El artículo 3° señala las funciones privativas que atañen a las municipalidades, ceñidos a su territorio de acción:

1. Elaborar, aprobar y modificar el plan comunal de desarrollo cuya aplicación deberá armonizar con los planes regionales y nacionales.
2. La planificación, la regulación de la comuna y la confección del plan regulador comunal, de acuerdo con las normas legales vigentes.
3. La promoción del desarrollo comunitario.
4. Aplicar las disposiciones sobre transporte y tránsito públicos, dentro de la comuna, en la forma que determinen las leyes y las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo.
5. Aplicar las disposiciones sobre construcción y urbanización, en la forma que determinen las leyes, sujetándose a las normas técnicas de carácter general que dicte el ministerio respectivo.
6. El aseo y ornato de la comuna.

Complementariamente el artículo 4°, se refiere a las funciones que las municipalidades pueden realizar en su territorio de acción, de forma directa con otros órganos del Estado:

1. La educación y la cultura.
2. La salud pública y la protección del medio ambiente.
3. La asistencia social y jurídica.
4. La capacitación, la promoción del empleo y el fomento productivo.
5. El turismo, el deporte y la recreación.
6. La urbanización y la vialidad urbana y rural.
7. La construcción de viviendas sociales e infraestructuras sanitarias.
8. El transporte y tránsito públicos.

9. La prevención de riesgos y la prestación de auxilio en situaciones de emergencia o catástrofes.
10. El desarrollo, implementación, evaluación, promoción, capacitación y apoyo de acciones de prevención social y situacional, la celebración de convenios con otras entidades públicas para la aplicación de planes de reinserción social y de asistencia a víctimas, así como también la adopción de medidas en el ámbito de la seguridad pública a nivel comunal, sin perjuicio de las funciones del Ministerio del Interior y Seguridad Pública y de las Fuerzas de Orden y Seguridad.
11. La promoción de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.
12. El desarrollo de actividades de interés común en el ámbito local.

Para las funciones mencionadas, la normativa en su párrafo 4, artículo 15° y artículo 16°, hacen referencia a las unidades municipales que deben contener cada municipalidad:

1. Secretaría Municipal.
2. Secretaría Comunal de Planificación.
3. Administración interna.
4. Desarrollo Comunitario.
5. Obras Municipales.
6. Aseo y Ornato.
7. Tránsito y Transporte públicos.
8. Administración y finanzas.
9. Asesoría Jurídica.
10. Control.

## 2.3 Sobre la municipalidad de Alto Hospicio

La Comuna de Alto Hospicio fue creada por Ley del Ministerio del Interior N° 19.943 (22/04/2004) dando origen a la municipalidad de Alto Hospicio:

**ARTICULO 1º.-** *Créase la comuna de Alto Hospicio, Sede Alto Hospicio, en la Provincia de Iquique, Región de Tarapacá. Comprende la parte de la actual comuna de Iquique, ubicada al oriente del siguiente límite: La poligonal, desde el cerro Toro hasta el trigonométrico Cerro Aldea, pasando por los cerros Anzuelo, Covadonga, Riquelme y Esmeralda; el paralelo astronómico del trigonométrico Cerro Aldea, desde dicho trigonométrico al poniente, a la cota 500 de la carta 1:50.000 del Instituto Geográfico Militar; dicha cota 500, desde su intersección por la prolongación del paralelo astronómico del trigonométrico Cerro Aldea hasta su intersección por el paralelo astronómico del trigonométrico Uribe; dicho paralelo astronómico, desde la cota 500 al oriente, hasta el trigonométrico Uribe; y la poligonal, desde el trigonométrico Uribe hasta el morro de Tarapacá, pasando por el trigonométrico Molle.*

Por lo tanto, según la ley N° 18.695 Orgánica constitucional de municipalidades en su artículo N° 1 indica que la administración de cada comuna o agrupación de comuna que determina la ley reside en una municipalidad.

### 2.3.1 Servicios

A pesar de la categorización de funciones de responsabilidad exclusiva de la municipalidad y de funciones compartidas con otros órganos del Estado; los servicios que entrega la municipalidad son variados y se pueden clasificar en:

#### 1. Servicios Básicos y Sociales:

Identificados como servicios estructurales y que requieren de continuidad operacional, se identifican como:

Educación, Salud, Aseo, Cultura, Deporte, Turismo, Fomento, Capacitación, Asistencia Social, Vialidad y Seguridad.

#### 2. Servicios de Trámites Generales:

Relacionados a servicios de cobro y recaudación, se asocian a una atención oportuna y de calidad, se identifican como:

Pago de Multas en Juzgados, Permisos y Certificados de Obras, Rentas y Patentes, Permisos de Tránsito y Licencias de Conducir.

### 2.3.2 Estructura Organización de la municipalidad de Alto Hospicio.

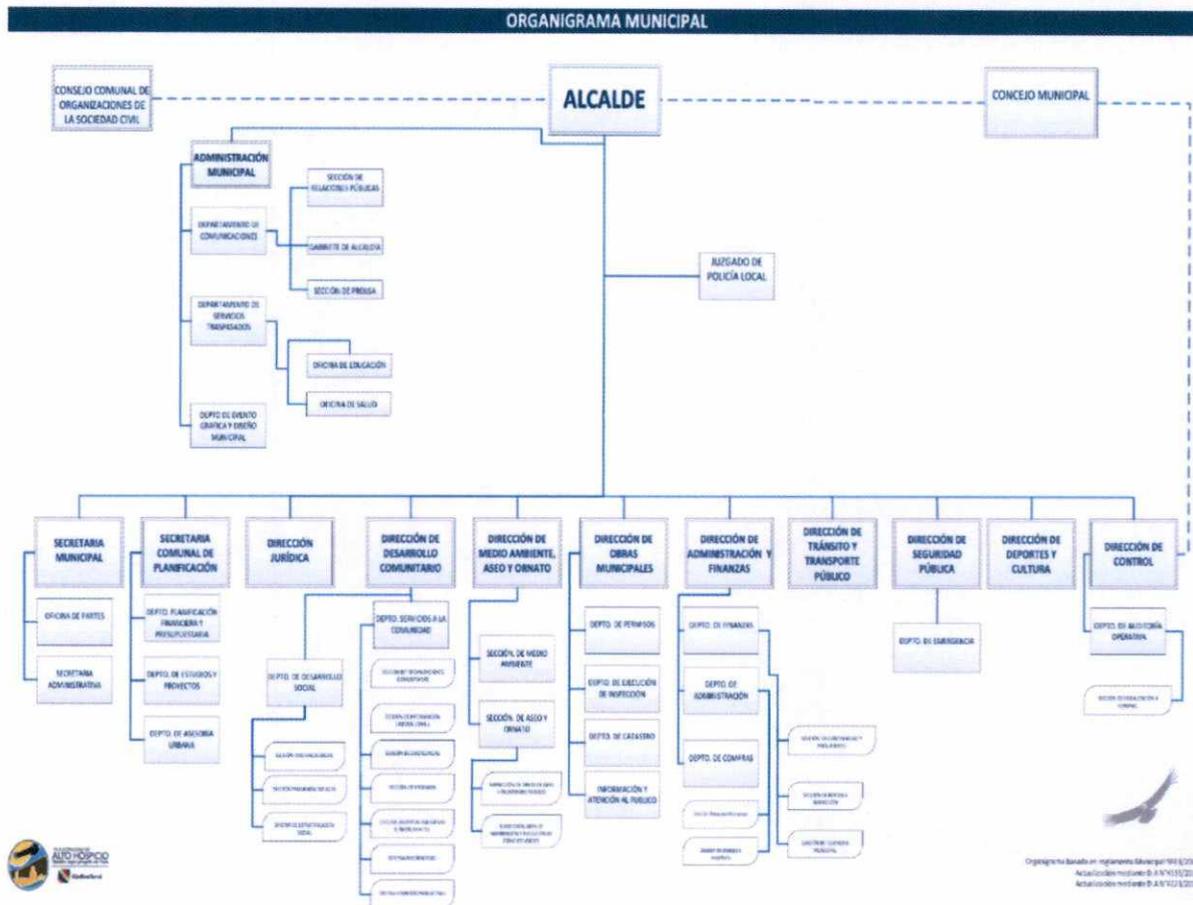
En la actualidad la municipalidad de Alto Hospicio con su alcalde y concejo municipal se encuentra organizada sobre los siguientes departamentos y direcciones:

1. Administración municipal.
2. Departamento de comunicaciones.
3. Departamento de servicios traspasado.
4. Departamento de eventos, gráficas y diseño municipal.
5. Juzgado de policía local.
6. Secretaría municipal.
7. Secretaría comunal de planificación.
8. Dirección jurídica.
9. Dirección de desarrollo comunitario.
10. Dirección de medio ambiente, aseo y ornato.
11. Dirección de obras municipales.
12. Dirección de administración y finanzas.
13. Dirección de tránsito y transporte público.
14. Dirección de seguridad pública.
15. Dirección de deporte y cultura.
16. Dirección de control.

### 2.3.3 Organigrama de la municipalidad

La estructura organizacional de la municipalidad de Alto Hospicio, ver figura 3, basada en la funcionalidad de las unidades municipales.

FIGURA 3 Organigrama municipalidad de Alto Hospicio



### 2.3.4 Stakeholders<sup>4</sup> y competidores relevantes

Por normativa las municipalidades no cuentan con competidores ya que sus facultades son privativas a su área de acción, asociada a su respectiva unidad administrativa comunal.

Los siguientes son los principales stakeholders para la municipalidad de Alto Hospicio:

- Los vecinos: identificados como los habitantes de la comuna, residentes y no residentes, son el principal objetivo de la gestión municipal.

<sup>4</sup> Hace referencia a los “Grupo de Interés”

- Las empresas: la red de empresas privadas que se ven beneficiadas con el desarrollo de la comuna.
- Contraloría General de la República: organismo encargado de la fiscalización, auditoría y cumplimiento de la normativa vigente.
- Gobierno Regional de Tarapacá (GORE): unidad político administrativa encargada de la administración de Tarapacá, para su desarrollo social, económico y cultural, además de entregar los lineamientos del Gobierno Central.
- Asociación Chilena de Municipalidades (AChM): organismo que tiene como finalidad la representación de los municipios frente a entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales.
- Unión de funcionarios Municipales de Chile (UFEMUCH): organismo que agrupa a los funcionarios municipales.

### 2.3.5 Definición de usuarios

Se puede definir a los usuarios como a todos los vecinos y vecinas de la comuna en la que tiene jurisdicción el municipio, Según el censo 2017, que los definió como los habitantes de la comuna sin distinción de residencia; la población alcanzó los 108 mil habitantes representando el 32,79% del total regional, y su mayor concentración se aprecia en los tramos etario entre 0 a 34 años, por lo tanto, la población se define como una comuna joven.

## 2.4 Declaraciones estratégicas

### 2.4.1 Análisis y definición de misión

La organización no cuenta con una misión establecida que entregue una directriz clara a los funcionarios. Según Thompson et al (2016) “una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Esto solo es descriptivo. Lo ideal es que la declaración de misión de una empresa 1) identifique los productos/servicios de la empresa, 2) especifique las necesidades del comprador al que pretende

satisfacer y los grupos de clientes o mercados que atiende y 3) dé a la compañía una identidad propia”.

En base a lo anterior, se realiza la siguiente declaración de misión para la Municipalidad de Alto Hospicio:

### Misión

“La Municipalidad de Alto Hospicio tiene como principal objetivo la administración de los recursos comunales en forma eficientes y eficaces, que entregue soluciones concretas y de calidad a las problemáticas que sean de su competencia. Brindar a sus vecinos oportunidades y garantías de vivir en una comuna preocupada de atender sus necesidades de servicios básicos y trámites municipales, planificar el ordenamiento urbano impulsando el desarrollo a través de distintos proyectos que permitan un mejor desarrollo de la calidad de vida de sus habitantes y el territorio, así como en las diversas áreas del quehacer comunal”.

En la misión propuesta, se identifican los servicios que entrega la municipalidad, mediante la entrega de servicios básicos y de trámites municipales, además del ordenamiento de la comuna, la promoción del desarrollo comunal y el impulso a la imagen turística. Señalando la mejora en la calidad de vida, como la necesidad que se pretende satisfacer de los vecinos y vecinas de la comuna de Alto Hospicio; además de entregar una identidad a los funcionarios sobre lo que entrega la organización a la comunidad.

- Análisis de la Misión propuesta:

1. ¿Quiénes somos?

Se puede asociar a la Municipalidad de Alto Hospicio mediante la mención de la atención de servicios básicos y trámites municipales en general.

2. ¿Qué buscamos?

El desarrollo comunal, centrándonos en mejorar la calidad de vida de los vecinos o habitantes de la comuna.

### 3. ¿Qué hacemos?

Se destaca entre varios, dar solución a las necesidades de servicios, trámites y orientación, se lleva a cabo el mantenimiento de los espacios públicos, se planifica el ordenamiento territorial, se impulsa el desarrollo y el fomento productivo y se potencia la imagen corporativa.

### 4. ¿Dónde los hacemos?

La zona de acción es el área urbana y periférica de la comuna de Alto Hospicio.

### 5. ¿Por qué lo hacemos?

La explicación se sustenta en mejorar la calidad de vida y dignidad de todos los habitantes de la comuna.

### 6. ¿Para quién trabajamos?

Los propósitos indicados van en beneficio de los vecinos y vecinas de la comuna.

## 2.4.2 Análisis y definición de Visión

En base a la definición de Kaplan y Norton (2004) “Visión. Una declaración concisa que define los propósitos a mediano y largo plazo (de tres a diez años) de la organización. La visión debe ser externa y orientarse hacia el mercado, así como expresar –a menudo en términos atractivos o “visionarios”-qué percepción quiere la empresa que el mundo tenga de ella.”; por ello se desarrolla la siguiente propuesta:

### Visión

Ser una municipalidad de excelencia y considerada como referente en la gestión e innovación, comprometida hacia una mejora continua en el desarrollo comunal y servicios integrales.

### 2.4.3 Definición de creencias

La municipalidad de Alto Hospicio en la actualidad no cuenta con valores declarados para los funcionarios, por lo anterior y considerando lo planteado por Thompson et al (2016) “los valores de una compañía (algunas veces llamados valores fundamentales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía en su comunidad. Muchas compañías redactan una declaración de valores para destacar la expectativa que en los valores se reflejen la conducción de las operaciones de la compañía y en la conducta de su personal”. De lo anterior, se deduce que las creencias deben cumplir con tres características: guiar el cumplimiento de su visión y misión, contener principios inspiradores y reflejar la conducción de las operaciones de la compañía y las personas. Se establecen las siguientes definiciones, de manera de servir como guía en el actuar de los empleados públicos en la atención de los vecinos de la comuna:

1. Transparencia: Hacer visible la función pública, entregando la información requerida a las unidades internas y a los usuarios externos a la organización; de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes.
2. Tolerancia: Escuchar los requerimientos, opiniones y problemáticas de los vecinos con respeto y empatía hacia sus solicitudes de manera de identificarse con ellos sin importar cuan diferentes o contrarias sean; para trabajar en la solución de sus problemáticas.
3. Eficiencia: Utilizar los escasos recursos municipales de manera óptima para entregar un servicio de calidad, en el menor tiempo posible a los vecinos y vecinas de la comuna.
4. Respeto: Actuar de una manera correcta y atenta respetando la dignidad de los vecinos y contribuyentes de la comuna.
5. Compromiso: Poner en primer lugar el desarrollo de soluciones enfocadas en mejorar la calidad de vida de los vecinos de la comuna.

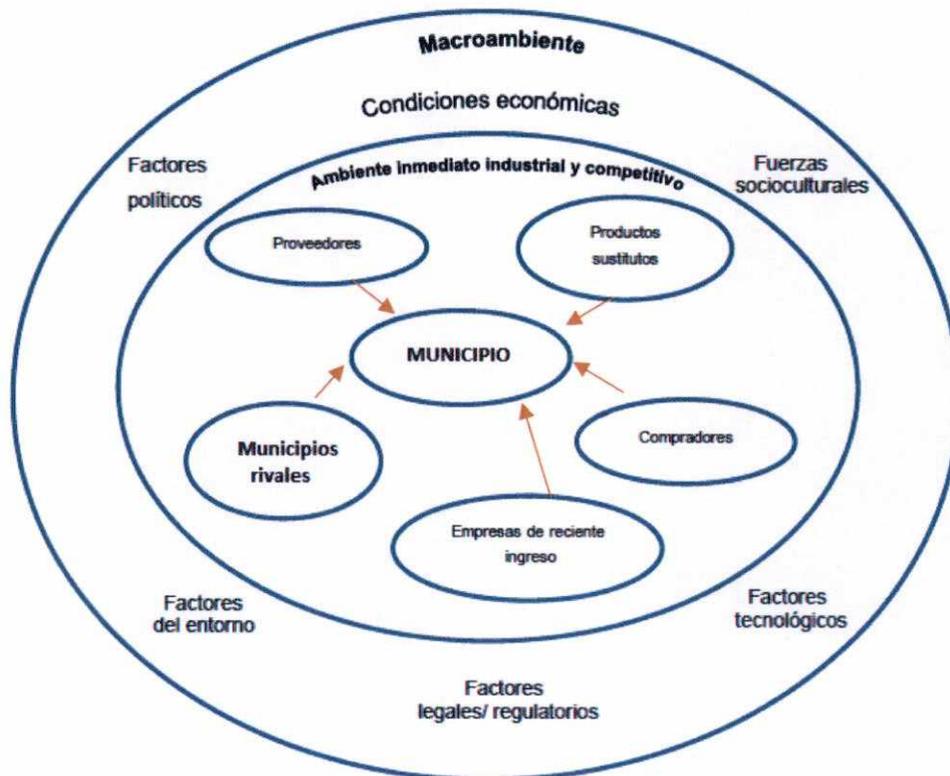
## CAPÍTULO 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 3.1 Análisis externos

#### 3.1.1 Macro Entorno

En la figura 5, se expone lo indicado por Thompson et al (2016) “Todas las empresas operan en un amplio “macroambiente” que consta de seis componentes principales: factores políticos, condiciones económicas en el ambiente general de la empresa (locales, nacionales, regionales, mundiales), fuerzas socioculturales, factores tecnológicos, factores del entorno (referentes al medio natural) y condiciones legales/regulatorias. Cada componente tiene potencial para afectar el ambiente competitivo y de la industria, aunque es probable que algunos tengan más repercusión que otros. El análisis del impacto de estos factores se denomina análisis PESTEL”

FIGURA 4 Macroentorno y ambiente competitivo



Fuente: Adaptado de Thompson et al (2016).

## 1. Análisis Político

El Proyecto de Presupuesto 2021 nacional contempla recursos por más de M\$883.494 millones que serán ejecutados a través de los Ministerios de Desarrollo Social y Familia (\$4.000 millones), Ministerio de Vivienda (\$39.923 millones), Ministerio del Interior y Seguridad Pública (\$524.146 millones), Fondo Común Municipal (\$52.991 millones), Medio Ambiente (\$344 millones), Ministerio de Educación (\$241.867 millones) y el Ministerio de la Mujer (\$20.223 millones), reflejando un crecimiento de 5,5% respecto de lo contemplado en la Ley de Presupuestos 2020 ajustada. Debido a la actual pandemia, Tarapacá tiene que recuperar 50 mil puestos de trabajo, ha perdido un 25% de su fuerza de trabajo, y sólo con el financiamiento anunciado en el proyecto de presupuesto, se podrá poner en marcha las políticas implementadas como el fortalecimiento del Fondo solidario de cesantía, la ampliación de la Ley de protección al Empleo, el ingreso mínimo garantizado, los subsidios Regresa y Contrata y los subsidios a la contratación de mujeres, jóvenes y personas con discapacidad.

El gobierno central informó que el Presupuesto Nacional 2021 para la región de Tarapacá será de \$47.047 millones incrementando recursos con una variación del 5,2% respecto al presupuesto anterior, destaca que el crecimiento del 40,8% de recursos que se transferirán a los municipios a través de la Subdere serán para financiar obras en el marco de los Programas de Mejoramiento Urbano y de Mejoramiento de Barrios, financiados con el Fondo de Emergencia Transitorio (\$84.056 millones), también serán destinados a la protección de los ingresos, capacitación y creación de empleos, fortalecimiento de la salud, enfrentar el Coronavirus y avanzar en salud mental; protección a las familias, la infancia, las mujeres y los adultos mayores; impulso a la micro, pequeña y mediana empresa; mejoramiento en seguridad; apoyo al turismo y la recuperación desde los gobiernos locales (regionales y municipales).

Oportunidad 1: Apoyo a la mano de obra, subsidios y protección al empleo, incentivarán en nacimiento de emprendimientos, mejoras de infraestructuras asociadas a espacios públicos y culturales que permiten aumentar la cobertura de los servicios proporcionados por el municipio, incorporado en el plan de desarrollo regional impulsado por el presidente.

## 2. Análisis Económico

Según la cuenta pública de la intendencia regional 2020, la tasa anual de crecimiento de la población entre los periodos intercensales (2002 – 2017), fue de 2,35%, cifra muy por superior a la tasa nacional, la que fue de 1,06%. Una situación extraordinaria, incluso a nivel nacional, es la comuna de Alto Hospicio, que representa un crecimiento de 5,83%.

El Producto Interno Bruto de la región alcanzó los 5 billones 300 mil millones de pesos durante el año 2020 (Banco Central, precios corrientes), lo que representa el 2,6% del Producto Interno Bruto nacional.<sup>5</sup>

Según el índice de actividad económica regional (INACER), que mide la tendencia de la actividad económica regional de manera trimestral, de la región de Tarapacá 2021, decreció un 2% principalmente explicado por el control a la pandemia provocada por el coronavirus SARS COR-2

**TABLA 7** Desocupados trimestre móvil agosto – octubre 2020-2021 R. de Tarapacá

Período	Desocupados		
	Ciudad de Alto Hospicio (%)	Región de Tarapacá Iquique (%)	Total, país (%)
Trimestre móvil agosto-octubre 2021		7.5	8.1
Trimestre móvil agosto-octubre 2020	8.2%	9.5	11.6
% variación		78,95	30,17
<b>En miles</b>		13.805	743.008

Fuente: Adaptado de Informe de empleo trimestre agosto-octubre 2021, [bancodatosene.ine.cl](http://bancodatosene.ine.cl)

De la observación anterior se deriva la siguiente amenaza.

Amenaza 1: Excesiva dependencia del sector privado representado por la industria del comercio, turística, de entretenimiento y servicios; como, por ejemplo; Zona Franca, que al verse enfrentada a períodos de crisis sanitarias o económicas provoca demandas sociales en la comuna que deben ser asimiladas por la municipalidad, como aumento de las solicitudes de subsidios y solicitud de informes sociales (Registro social de hogares), entre otros.

<sup>5</sup> Cuenta Pública 2020 – Regional-Intendencia-de-Tarapacá.pdf

Recuperado de: <http://www.intendenciatarapaca.gov.cl/media/2021/05/Cuenta-Pu%CC%81blica-2020-Regional-Intendencia-de-Tarapaca%CC%81.pdf>

[Consultado el: noviembre 2021]

### 3. Análisis Social

Los gobiernos comunales se ven enfrentados indirectamente a baja credibilidad en las instituciones ligadas a los poderes del Estado. De la observación anterior se deriva la siguiente amenaza.

Amenaza 2: Escasa credibilidad sobre las instituciones del Estado que dificultan la implementación de políticas comunales.

El aumento explosivo de la población en la comuna, ver tabla 8, y la alta demanda por soluciones habitacionales impacta directamente en la planificación comunal de la municipalidad, requiriendo para ello mayor capacidad operacional, como, por ejemplo, un mayor número de maquinarias, vehículos y funcionarios para responder a las necesidades y demandas de los vecinos asociadas al aseo, la salud, educación, tránsito, vialidad y fiscalización entre otros.

TABLA 8 Población total Censo 2017 y Proyección 2020

Territorio	Censo 2017	Proyección 2020	Proyección 2024 (*)	Variación (%) 2020
Comuna de Alto Hospicio	108.375	129.999	155.934	19.95

Fuente: Censos de Población y Vivienda, Proyecciones de Población, INE.  
 (\*) Proyección en función de variación 2020.

De la observación anterior se deriva la siguiente amenaza.

Amenaza 3: Explosivo aumento en la población comunal, que obliga a rediseñar los instrumentos de planificación urbana y a optimizar el uso de los recursos para responder a las necesidades de los vecinos asociada a servicios básicos y servicios de trámites generales.

La comuna de Alto Hospicio posee una gran proyección en materias de espacios para construcciones nuevas, debido a la extensión de nuevo plan regulador, lo que convierte a la comuna en un lugar ideal para invertir. Los avances en los tratados de colaboración para la

implementación del corredor bioceánico del cono sur, también colocan a la ciudad de Alto Hospicio como una plataforma logística intermedia preferente para depósitos y traslados de material primas o productos terminados procedentes de Brasil, Argentina o Paraguay que requieran ser envasados en el puerto de Iquique que saldrán con destino al Asia pacífico.

Oportunidad 2: Variación positiva en la proyección de recaladas y embarques de buques mercantes internacionales permite desarrollar la promoción y ejecución de programas con operadores logísticos privados-público, además de potenciar la imagen comunal para impulsar los sectores de servicios y turísticos.

#### **4. Análisis Tecnológico.**

El 82,9% de los accesos a internet son móviles, según tercer informe del trimestre 2017 de la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL), la penetración de internet llega a 97,5 accesos cada 100 habitantes; por ello es relevante aprovechar su utilización para involucrar a los vecinos de la comuna mediante la utilización de aplicaciones que permitan informar de problemáticas como semáforos apagados, luminarias en mal estado, infraestructura dañada o problemas con los servicios de aseo, de manera de enfrentar y solucionar de manera oportuna las necesidades de la comunidad. Del análisis anterior se desprende la siguiente oportunidad.

Oportunidad 3: Utilización de aplicaciones móviles y uso de las tecnologías para impulsar la participación de los vecinos y mejorar la respuesta municipal ante problemáticas cotidianas.

#### **5. Análisis Ambiental.**

Alto Hospicio es una ciudad que permanentemente está expuesta por su extensión territorial a que se generen gran cantidad microbasurales, y se convierta en cuna de perros vagos, además de emergencia medioambientales como aluviones y bajadas de aguas de la cordillera producto de los inviernos altiplánicos y lluvias esporádicas que ya son frecuentes en la ciudad y que afecta a gran parte de los habitantes al no contar con techumbre preparadas para enfrentar estos fenómenos naturales, ni tampoco sus calles adecuadas con alcantarillas ni colectores de aguas lluvias. Otra problemática que debe enfrentar la ciudad son la salinidad de los terrenos que son

muy vulnerable al agua por roturas de matrices y alcantarillados provocando una alta cantidad de socavones con un peligro inminente a toda la infraestructura local.

Amenaza 4: Las características especiales de los suelos salinos y los fenómenos de la naturaleza o catástrofes naturales en la comuna, obliga permanentemente al municipio a destinar recursos materiales y económicos para responder las demandas de los vecinos damnificados o necesitados de posibles necesidades de servicios básicos.

## 6. Análisis Legal

Respecto a la ley N° 20.922, fortalecimiento de la gestión y profesionalización del personal municipal, con previa aprobación del concejo municipal, permite la modificación de las plantas de funcionarios cada ocho años, según las necesidades de los municipios respetando la profesionalización del 75% de los nuevos cargos, teniendo que ser técnico o profesional; aumentando el límite de gasto de personal a contrata del 20% al 40% del gasto en planta y del personal de la nueva planta que sube del 35% al 42%. A pesar del aumento del aporte fiscal al fondo común municipal que para esta instancia fue de 218 mil UTM a 1 millón 52 mil UTM, existe incertidumbre respecto al financiamiento de las futuras plantas municipales, implementadas a partir del año 2020. Los municipios tendrán que esperar ocho años para una nueva modificación, limitando la incorporación de más funcionarios a esta planta municipal. Actualmente la municipalidad de Alto Hospicio se encuentra con su planta actualizada.

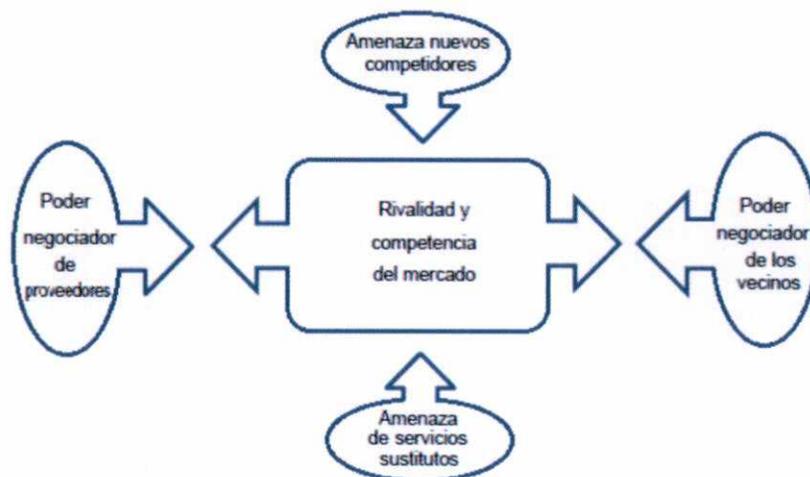
De la observación anterior se deriva la siguiente amenaza.

Amenaza 5: Profesionalización de la planta municipal producto de la ley N° 20.922 que provoca Incertidumbre sobre su financiamiento y sobre la poca disponibilidad de mayores cupos.

### 3.1.2 Micro entorno

El análisis de microentorno se realiza mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980), que busca examinar las presiones competitivas de un mercado o sector industrial, mediante la evaluación de la intensidad de cinco fuerzas que afectan la rentabilidad de la industria analizada. Las cinco fuerzas competitivas incluyen 1) la competencia de vendedores rivales, 2) la competencia de nuevos participantes a la industria, 3) la competencia de los productores de productos sustitutos, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) el poder de negociación de los clientes. y se esbozan mediante la figura 5.

FIGURA 5 *Análisis microentorno: 5 fuerzas de Porter*



*Fuente: Adaptado de las 5 fuerzas de Porter (1980)*

El presente análisis de microentorno se realiza mediante el uso del modelo de cinco fuerzas de Porter:

### 1. Amenaza nuevos competidores

Según la normativa existente asociada a la ley N° 18.695, orgánica constitucional de municipalidades, existen servicios y trámites que son privativos de la municipalidad y no pueden entrar nuevos municipios al área de influencia; por lo anterior la amenaza de nuevos competidores es nula.

### 2. Amenaza servicios sustitutos

Como se mencionó en el punto anterior, al no existir la posibilidad de nuevos competidores, la amenaza de servicios sustitutos es nula.

### 3. Poder negociador de proveedores

A pesar que todas las compras de la municipalidad se realizan según lo indicado en la ley N° 18.886, sobre contratos administrativos de suministros y prestación de servicios, existen proveedores que entregan servicios que son críticos para la municipalidad, como el aseo y limpieza de calles o la recolección de residuos domiciliarios en zonas urbanas y rurales, que pueden causar problemas de continuidad operacional en servicios críticos para el municipio y que por su naturaleza no pueden ser reemplazados en el corto plazo. Además de la entrada en vigencia en junio de 2021 para el sector municipal, la ley de pago a 30 días, que tiene por objetivo minimizar el plazo de pago a las micro, pequeñas y medianas empresas, que venden productos y servicios. El poder negociador de los proveedores es medio. De la observación anterior se deriva la siguiente amenaza.

Amenaza 6: El alto poder negociador de los proveedores en la renovación de los contratos atenta contra la continuidad operacional de los servicios críticos.

#### 4. Poder negociador de los vecinos

Los vecinos de la comuna se ven en la obligación de realizar algunos trámites y servicios en la municipalidad, como la licencia de conducir, permisos de construcción y certificados (dirección de obras municipales) y patentes comerciales; por ello el poder negociador de los vecinos es bajo.

#### 5. Rivalidad y competencia del mercado

Algunos servicios y trámites no exigen la calidad de residente en la comuna y eventualmente pueden ser entregados por otros municipios otorgando opciones a los usuarios, permitiendo desconcentrar la recaudación, a poder contar con mayor cantidad de puntos de recaudación o mejores plataformas web, como el pago de permisos de circulación que para el año 2021 contribuyó en un 8.5% al presupuesto de la municipalidad de Alto Hospicio; la rivalidad entre municipales es media. Del análisis anterior se desprende la siguiente oportunidad.

Oportunidad 4: Baja rivalidad de las municipalidades cercanas permite adicionar nuevos ingresos mediante el diseño de plan para capturar posibles trámites municipales de vecinos de comunas cercanas.

En la tabla 9, se presenta el resumen de oportunidades y amenazas detectadas para la municipalidad mediante los análisis realizados al macro y microentorno respectivamente.

**TABLA 9** Resumen de Oportunidades y Amenazas

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>Variable</b>
Oportunidad 1: Apoyo a la mano de obra, subsidios y protección al empleo, incentivarán en nacimiento de emprendimientos, mejoras de infraestructuras asociada a espacios públicos y culturales que permiten aumentar la cobertura de los servicios proporcionados por el municipio, incorporado en el plan de desarrollo regional impulsado por el Presidente de la República.	Político (PESTEL)
Oportunidad 2: Variación positiva en la proyección de recaladas y embarques de buques mercantes internacionales permite desarrollar la promoción y ejecución de programas con operadores logísticos privados-público, además de potenciar la imagen comunal para impulsar los sectores de servicios y turísticos.	Social (PESTEL)
Oportunidad 3: Utilización de aplicaciones móviles y uso de las tecnologías para impulsar la participación de los vecinos y mejorar la respuesta municipal ante problemáticas cotidianas.	Tecnológico (PESTEL)
Oportunidad 4: Baja rivalidad de las municipalidades cercanas permite adicionar nuevos ingresos mediante el diseño de plan para capturar posibles trámites municipales de vecinos de comunas cercanas.	Rivalidad y competencia del Mercado
<b>AMENAZAS</b>	<b>Variable</b>
Amenaza 1: Amenaza 1: Excesiva dependencia del sector privado representado por la industria del comercio, turística, de entretención y servicios.	Económico (PESTEL)
Amenaza 2: Escasa credibilidad sobre las instituciones del Estado que dificultan la implementación de políticas comunales.	Social (PESTEL)
Amenaza 3: Explosivo aumento en la población comunal, que obliga a rediseñar los instrumentos de planificación urbana y a optimizar el uso de los recursos para responder a las necesidades de los vecinos asociada a servicios básicos y servicios de trámites generales.	Social (PESTEL)
Amenaza 4: Los fenómenos de la naturaleza o catástrofes naturales en la comunal, obliga permanentemente al municipio a destinar recursos materiales y económicos para responder las demandas de los vecinos damnificados o necesitados de posibles necesidades de servicios básicos.	Tecnológico (PESTEL)
Amenaza 5: Profesionalización de la planta municipal producto de la ley N° 20.922 que provoca Incertidumbre sobre su financiamiento y sobre la poca disponibilidad de mayores cupos.	Legal (PESTEL)
Amenaza 6: El alto poder negociador de los proveedores en la renovación de los contratos atenta contra la continuidad operacional de los servicios críticos.	Poder negociador de proveedores

Fuente: *Elaboración propia.*

### 3.2 Análisis interno

Según Thompson et al (2016), “El análisis de recursos y capacidades es una excelente herramienta para calibrar los activos competitivos de una empresa y determinar si pueden suponer una ventaja competitiva sustentable sobre los rivales.” Los recursos se asocian con un activo que la organización cuenta, mientras que las capacidades se relacionan al desempeño sobresaliente de una actividad interna.

### 3.2.1 Análisis de recursos

Los recursos se pueden dividir en tangibles, que se agrupan en físicos, organizacionales tecnológicos y financieros; mientras que los recursos intangibles contemplan activos humanos e intelectuales, de marca e imagen, de relaciones y culturales de la organización.

#### 1. Recursos tangibles

##### a. Recursos físicos

La municipalidad de Alto Hospicio cuenta con una flota compuesta de 90 vehículos, entre maquinaria pesada, camiones, buses y vehículos livianos, aunque su maquinaria y camiones no se encuentran en óptimas condiciones debido a su antigüedad. Cuenta además de un edificio consistorial, un vivero y taller de maquinarias, un sitio para estacionamientos de buses, un patio de automóviles que alberga vehículos retirados de circulación; camionetas, motocicletas. Proyecto de camiones y maquinarias aprobados con fondos asociados a circular N° 33 del Gobierno Regional. De la observación anterior se pueden descomponer las siguientes fortalezas.

Fortaleza 1: Contar con un proyecto de circular 33 aprobado y en ejecución que contemplar la renovación de camiones y maquinaria pesada relacionada a mejorar la gestión de residuos sólidos y domiciliarios de la comuna

##### b. Recursos organizacionales

La municipalidad solamente cuenta con plataformas de soporte tecnológico de información en el departamento de contabilidad de la dirección de administración y finanzas para el registro contable, existiendo solamente un sistema global para el despacho de correspondencia entre unidades municipales, haciendo evidente la falta de un sistema de gestión tecnológico integrado para facilitar el acceso a la información para todas las direcciones municipales. Del análisis anterior se deriva la siguiente debilidad.

Debilidad 1: Ausencia de información integrada de gestión para la toma de decisiones.

### c. Recursos tecnológicos

La municipalidad cuenta con los mínimos recursos tecnológicos, asociados a equipos computacionales e instrumentos, a pesar de contar con un plan de obsolescencia tecnológica, cada unidad municipal se debe encargar de la implementación de sus funcionarios lo que en ocasiones se contrapone a una ausencia de financiamiento para la adquisición de equipos. Del análisis anterior se deriva la siguiente debilidad.

Debilidad 2: Falta de uniformidad en los criterios de adquisición y baja de equipos e instrumentos tecnológicos, que permitan ahorro por volumen de compra.

### d. Recursos financieros

Al 31 de diciembre de 2019, los activos de fondos disponibles en las cuentas corrientes, bancarias, bienes financieros y activo fijo; mientras que el pasivo presenta la deuda corriente y obligaciones con terceros, el patrimonio municipal presenta una variación de 0% entre los años 2018 y 2019, según tabla 10:

TABLA 10 Patrimonio institucional municipal de Alto Hospicio, variación 2018 - 2019

Patrimonio Institucional	Año 2018 (\$)	Año 2019 (\$)	Incremento (%)
	493.562.830	493.562.830	0

Fuente: Dirección de administración y finanzas

## 2. Recursos Intangibles

### a. Activos humanos y capital intelectual

A diciembre 2020, la municipalidad contaba con 532 funcionarios municipales, distribuidos en distintas calidades de contratación, según tabla 11.

**TABLA 11** Personal distintas calidades jurídicas diciembre 2020

Personal – MAHO 2020				Total
Planta	Contrata	Código del Trab.	Honorarios	532
68	65	2	397	

Fuente: *Transparencia Maho*

<http://www.maho.cl/transparencia/transparencia2021/>

En la actualidad no existe una herramienta, plan o política de gestión de recursos humanos, lo que se ve reflejado en la superposición de funciones entre las unidades municipales, la rotación de funcionarios, la falta de descripciones de cargos y la ausencia de políticas de contratación.

### b. Marca, imagen y reputación

La Municipalidad de Alto Hospicio es el segundo municipio más grande de la región de Tarapacá, cuenta con una gestión municipal con foco en el apoyo o asistencia social a los grupos más vulnerables de la comuna, a través de, buses de acercamiento para escolares, en la subvención de organizaciones comunitarias, implementación de farmacia ciudadana, centro oftalmológico, entrega de agua potable a sectores aislados y en calidad de tomas, proyectos menores de infraestructura. De la observación anterior se desprende la siguiente fortaleza.

Fortaleza 3: Gestión municipal con orientación a las necesidades sociales.

### c. Relaciones

Las relaciones más relevantes para la gestión municipal se dan con el gobierno regional y con los directores de servicios ministeriales; pero la relación faltante más importante es la que indica la ley N° 20.500, que instruye la creación de los Consejos Comunales de la Sociedad Civil (COSOC), que cuentan con la facultad de incidir en el diseño, ejecución y evaluación de las políticas de gestión del municipio, se componen por juntas de vecinos, clubes deportivos, clubes de adultos mayores, centro de madres, personas jurídicas sin fines de lucro, asociaciones y comunidades indígenas, asociaciones gremiales, organizaciones sindicales y cualquier organización de interés público de la comuna; en la actualidad la municipalidad cumple solamente con realizar el llamado anual de conformación del consejo pero no se ha concretado su formación, debido a la baja participación vecinal y a la falta de información por parte de los organismos sociales. Por lo anterior se hace evidente escasas estrategias de fortalecimiento organizacional y promoción de la participación ciudadana. De la indagación anterior se deriva la siguiente debilidad.

Debilidad 3: Escasa estrategia de fortalecimiento organizacional y promoción de participación ciudadana.

### d. Cultura organizacional y sistema de incentivos

A pesar de contar con un esquema de incentivos impuesto por la ley n°19.553 asociada a Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), existe una falta de conexión entre las metas estipuladas por los PMG y una planificación estratégica definida por la organización. Lo anterior queda evidenciado mediante el PLADECO 2017 - 2020, fundamentado bajo el modelo de prospectiva y los ejes de desarrollo humano, cultura, seguridad y calidad de vida, el eje de desarrollo territorial y medio ambiente, además del eje de desarrollo y diversificación económica; debido a que, no se cuenta con responsables designados para cada iniciativa, por ello no se tiene indicadores de avance y no se contempla un plan de seguimiento para adaptar o rediseñar las iniciativas propuestas.

TABLA 12 Identificación de Recursos tangibles, intangibles y capacidades

Tangibles	Intangibles
<p><u>Físicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Maquinaria, equipo pesado rodante y vehículos livianos en inventario.</li> <li>➤ Lugar o Inmueble: Espacio para trabajo varias áreas.</li> </ul>	<p><u>Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Habilidades y conocimientos de profesionales y trabajadores.</li> <li>➤ Contribuyentes con personalidad jurídica y naturales.</li> </ul>
<p><u>Organizacionales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tecnología: Plataforma y soporte de información contable, equipos de Computación para bases de datos y relaciones con contribuyentes.</li> <li>➤ RR.HH.</li> </ul>	
<p><u>Financieros</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aportes por pagos de patentes comerciales.</li> <li>➤ Aportes otros derechos municipales.</li> <li>➤ Aportes financieros otras entidades públicas gubernamentales.</li> <li>➤ Aportes sanciones y multas Juzgado policía local.</li> </ul>	<p><u>No Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tecnológicos: Plataforma comunicacional para informar a la comunidad la gestión y lo operativo,</li> <li>➤ Presencia en redes sociales, para comunicar logros, desafíos y sugerencias de la comunidad</li> <li>➤ Base de dato de contribuyente.</li> <li>➤ Corporativos: Presencia en el comuna, identificación, Logo y Slogan.</li> </ul>
<p><b>Capacidades</b></p>	
<p>De la Administración: Gestión de presupuestos municipales.</p> <p>De los Servicios: Gestión y administración de procesos operacionales y asistenciales</p> <p>De Proyectos: Conocimientos especializados para la elaboración y ejecución de proyectos para satisfacer necesidades locales.</p>	

Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2 Análisis VRIO

El análisis VRIO es una herramienta de análisis que se utilizó para permitirle a la municipalidad conocer cuáles son los recursos y capacidades de los que dispone, y, a partir de ahí, desarrollar ventajas competitivas y sostenidas en el tiempo, que le aporte valor y que sea capaz de diferenciarla respecto a otras corporaciones regionales.

TABLA 13 Recursos y capacidades

<b>V</b> Valor	<b>R</b> Raro	<b>I</b> Inimitable	<b>O</b> Organizado	
				Desventaja Competitiva
				Paridad competitiva
				Ventaja competitiva temporalmente
				Ventaja Competitiva aun por explorar
				Ventaja Competitiva Sostenida

Fuente: Adaptación propia

Estos recursos se muestran progresivamente según las cualidades que incorporan. Desde el recurso que no tiene cualidades, lo que supone una Desventaja Competitiva, hasta aquel recurso que los incorpora todos y supone una Ventaja Competitiva Sostenida.



No tiene esta cualidad ni las siguientes



Incorpora esta cualidad.

**Valor:** Capacidad de una organización de explotar las oportunidades.

**Raro:** Recursos económicos difíciles de obtener en el mercado, específicos para la institución

**Inimitable:** Difícil de copiar, otras instituciones no lo pueden realizar.

**Organización:** Si la organización está capacitada para captar valor y si los recursos son explotados eficientemente.

### 3.2.3 Cadena de Valor

El modelo de La cadena de valor presentado por Porter (1985), Thompson et al (2016) expone, “La cadena de valor de una empresa identifica las actividades primarias y las actividades de soporte relacionadas, que crean valor para el cliente”.

La cadena de valor; como indica, aportan valor al cliente mediante la entrega de productos y servicios y se compone de actividades principales o primarias; identifica además las actividades de apoyo o secundarias, las que facilitan el desempeño de las actividades principales y que aportan valor al municipio.

El objetivo que busca es la identificación de las actividades que se puedan mejorar o modificar para alcanzar una ventaja competitiva sobre los competidores; en el caso de la municipalidad de Alto Hospicio, algunos servicios que se podrían solicitar en algún otro municipio, como son, por ejemplo, el pago de los permisos de circulación.

En la municipalidad de Alto Hospicio se pueden identificar los servicios y trámites que entrega el municipio en dos bloques:

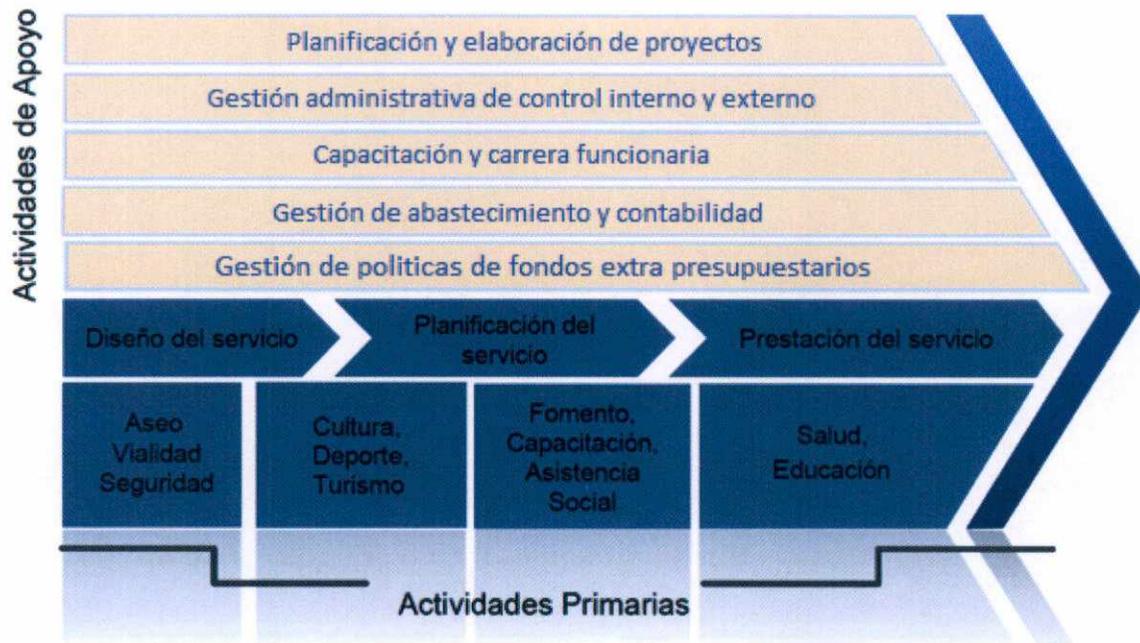
#### 1. Servicios Básicos y Sociales

Se identificaron servicios estructurales y que permanente requieren de una continuidad operacional, tales como:

Aseo, Cultura, Deporte, Fomento, Asistencia Social, Vialidad, Seguridad pública, salud y Educación.

La gran variedad de servicios que presta el municipio, como las prestaciones básicas y sociales, relacionada con la continuidad operacional se representan en la figura 6.

FIGURA 6 Cadena de valor servicios básicos y sociales



Fuente: Adaptación propia.

A continuación, se describen los procesos de apoyo y actividades principales para la cadena de valor de servicios básicos y sociales:

a. Descripción de procesos de apoyo

➤ Planificación y elaboración de proyectos

La Administración Municipal responsable de comunicar y coordinar las directrices encomendadas del alcalde con las unidades municipales, especialmente con Secoplac, ha delineado una planificación de corto y mediano plazo para que se pueda aunar los desempeños individuales de las unidades municipales. Del análisis anterior se puede exponer la siguiente fortaleza.

Fortaleza 4: Alineamientos claros y oportunos a las unidades municipales, a fin de encauzar las gestiones individuales.

➤ Gestión administrativa de control interno y externo

Se encuentra ligada a los controles internos y externos que tienen los procedimientos administrativos para establecer su legalidad y cumplimiento frente a las normativas vigentes.

➤ Capacitación y carrera funcionaria

No se encuentra asociada a un plan de capacitaciones que permita el desarrollo de las habilidades de la planta municipal con el objetivo de mejorar la atención a los vecinos y el perfeccionamiento técnico de los funcionarios, más allá que en forma individual o personal los funcionarios decidan postular a cursos, capacitaciones o diplomados entregados por la Subdere.

Debilidad 4: Falta plan anual de capacitación para que los funcionarios puedan actualizar y fortalecer sus capacidades y competencias, logrando con ello mayor aporte a las funciones que desarrollan en el municipio.

➤ Gestión de abastecimiento y contabilidad

Respecto al proceso de gestión de abastecimiento y contabilidad, se puede evidenciar la falta de análisis en profundidad de las cuentas de ingresos y gastos, sistema informático actual no se ajusta a las necesidades de gestión más allá de entregar informes contables, lo que provoca problemáticas asociadas a pagos de facturas, perjudicando la imagen municipal y provocando incomodidad en algunos de los proveedores; además de la ausencia de planificación de gastos y planes de recaudación de fondos. De lo anteriormente expuesto se visualiza la siguiente debilidad.

Debilidad 5: Falta de un sistema informático que aporte tanto a la gestión y al control más allá de la contabilidad y de los ingresos y gastos generados por las unidades municipales.

➤ Gestión Política de fondos extra presupuestarios

Se relaciona a la capacidad de gestionar fondos extra presupuestarios para la ejecución de programas, planes y proyectos que permitan aumentar la cobertura de los servicios sociales prestados. De lo anteriormente expuesto se expone la siguiente fortaleza.

Fortaleza 2: Unidad encargada de gestión de fondos extra presupuestario bien posicionada y de alta competitividad

b. Descripción de procesos principales

➤ Diseño del servicio

Su organización nace desde las necesidades latentes de los vecinos y en base al ámbito de acción municipal; se plantea como la primera etapa de elaboración de la estructura del servicio y contempla variables de demanda efectiva y necesidades de recursos necesarios.

➤ Planificación del servicio

Es la segunda etapa de elaboración del servicio y contempla cuantificar aspectos financieros, necesidades de personal técnico, además de requerimientos materiales y físicos para satisfacer una determinada proporción de la demanda identificada.

➤ Prestación del servicio

Se identifica como la etapa de implementación o ejecución del servicio, en la actualidad para los servicios básicos y sociales prestados por la municipalidad, no se cuenta con una herramienta de gestión que ayude a conocer el grado de satisfacción de los vecinos en relación con la gestión municipal y que permita evaluar el actuar de las unidades municipales; respecto a lo anterior, se puede indicar que el Índice de Calidad de Vida (ICVU), realizado por la Cámara Chilena de la Construcción (CChC) y el Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales de la Universidad Católica, no es utilizado frecuentemente por todas las direcciones como indicador de necesidades de los

vecinos que comprende el análisis de 36 variables representados mediante 6 dimensiones, identificadas como Vivienda y Entorno, Conectividad y Movilidad, Salud y Medio Ambiente, Condición Laboral, Condiciones Socioculturales y Ambiente de Negocios; expresa el estado de situación en la entrega de bienes y servicios públicos a los vecinos y permite identificar el impacto de los desempeños realizados de forma anual. De la observación anterior se puede derivar la siguiente debilidad.

Debilidad 6: Desconocimiento del grado de satisfacción de los vecinos de la comuna en relación con los servicios facilitados por las unidades municipales.

## 2. Servicios de Trámites Generales

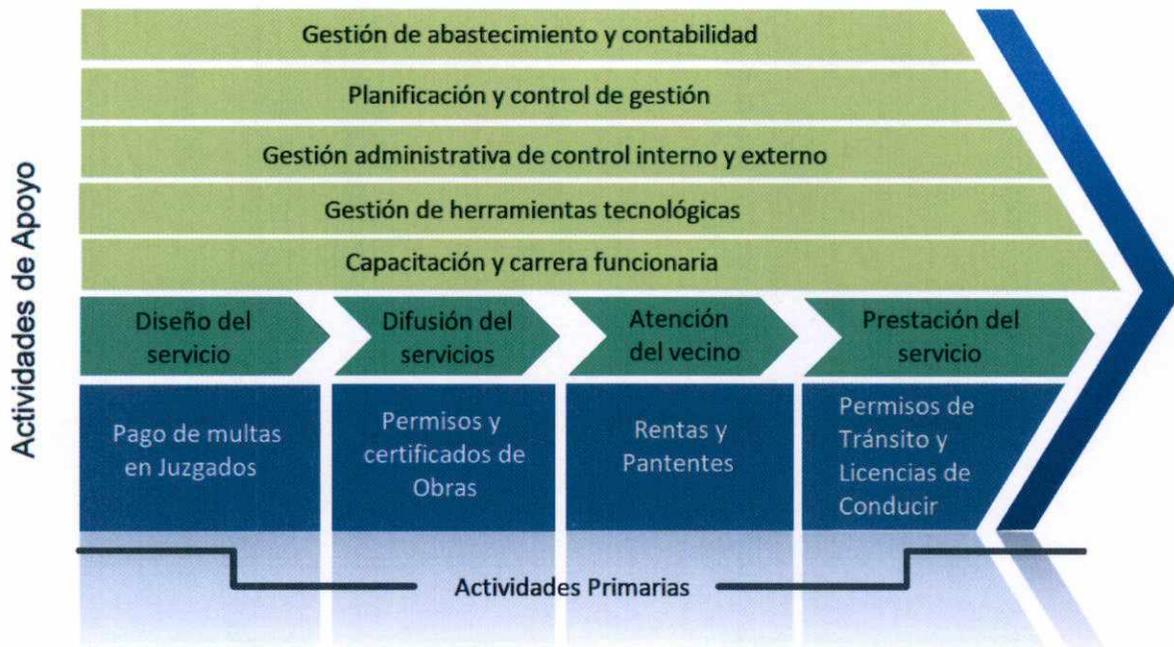
Relacionados a servicios de cobro y recaudación, asociados a una atención oportuna y de calidad, se identifican como:

Pago de Multas en Juzgados, Permisos y Certificados de Obras, Rentas y Patentes, Permisos de Tránsito y Licencias de Conducir.

Para ayudar a entender la naturaleza de los servicios y trámites, se puede representar en dos cadenas de valor.

La figura 7, se relaciona con los servicios y trámites generales, identificándose con los servicios de atención directa a los vecinos.

FIGURA 7 Cadena de valor servicios de trámites generales



Fuente: Adaptación propia.

A continuación, se describen los procesos principales y de apoyo de la cadena de valor de servicios de trámites generales:

a. Descripción de procesos principales

➤ Diseño del servicio

Los procesos de diseño y prestación son similares a los procesos principales descritos en la cadena de valor para los servicios básicos y sociales

➤ Difusión del servicio

Considera la promoción del servicio entre los usuarios de la comuna de manera de crear un vínculo de información que permita generar una atención expedita, eficiente y satisfactoria.

➤ Atención del vecino

➤ Prestación del servicio

Considera las acciones de Atención y Prestación del servicio a los vecinos mediante los medios disponibles, de manera presencial, o por intermedio de la página web municipal.

b. Descripción de procesos de apoyo

- Gestión de abastecimiento y contabilidad
- Planificación y control de gestión
- Gestión administrativa de control interno y externo
- Capacitación y carrera funcionaria

Los procesos de Gestión de abastecimiento y contabilidad, Planificación y control de gestión, Gestión administrativa de control interno y externo, además del proceso de Capacitación y carrera funcionaria son similares a los procesos de apoyo descritos en la cadena de valor para los servicios básicos y sociales.

- Gestión de herramientas tecnológicas

Contempla la gestión de plataformas y asistencia tecnológica necesarias para recopilar y facilitar información a los funcionarios y a los vecinos.

En la tabla 14, se presenta el resumen de las fortalezas y debilidades internas para la municipalidad, detectadas mediante el análisis de recursos y capacidades de la organización, en conjunto con el análisis de la cadena de valor.

TABLA 14 Resumen de fortalezas y debilidades

Fortalezas	Variable
Fortaleza 1: Contar con un proyecto de circular 33 que contemplan la renovación de camiones y maquinaria pesada relacionada a mejorar la gestión de residuos sólidos y domiciliarios de la comuna	Recursos físicos análisis de recursos y capacidades
Fortaleza 2: Unidad encargada de gestión de fondos extra presupuestario bien posicionada y de alta competitividad	Recursos físicos análisis de recursos y capacidades
Fortaleza 3: Gestión municipal con orientación a las necesidades sociales.	Marca, imagen y reputación análisis de recursos y capacidades
Fortaleza 4: Alineamientos claros y oportunos a las unidades municipales, a fin de encauzar las gestiones individuales.	Planificación y elaboración de proyectos

Debilidades	Variables
Debilidad 1: Ausencia de información integrada de gestión para la toma de decisiones.	Recursos organizacionales análisis de recursos y capacidades
Debilidad 2: Falta de uniformidad en los criterios de adquisición y baja de equipos e instrumentos tecnológicos, que permitan ahorro por volumen de compra	Recursos tecnológicos
Debilidad 3: Escasa estrategia de fortalecimiento organizacional y promoción de participación ciudadana.	Relaciones
Debilidad 4: Falta plan anual de capacitación para que los funcionarios puedan actualizar y fortalecer sus capacidades y competencias, logrando con ello mayor aporte a las funciones que desarrollan en el municipio.	Capacitación y carrera funcionaria
Debilidad 5: Falta de un sistema informático que aporte tanto a la gestión y al control más allá de la contabilidad y de los ingresos y gastos generados por las unidades municipales.	Gestión de abastecimiento y contabilidad
Debilidad 6: Desconocimiento del grado de satisfacción de los vecinos de la comuna en relación con los servicios facilitados por las unidades municipales.	Proceso principal de prestación de servicios de ambas cadenas de valor

Fuente: elaboración propia

### 3.3 ANÁLISIS FODA

#### 3.3.1 Análisis interno

##### a. Fortalezas

- Institucionalidad nacional, provincial y comunal municipal organizada y con planes de acción.
- Estudios, información y propuestas diversas para el desarrollo de capacidades locales definidas.
- Experiencias de referencia a nivel local y nacional.
- Iniciativas locales en desarrollo dentro de su respectivo marco legal.
- Procesos de formación y desarrollo de capacidades humanas.
- Sensibilidad y compromiso sobre la importancia del tema
- Procesos complementarios y paralelos vinculados al desarrollo comunal apoyados y respaldados.
- Marco legal de gestión de riesgo.

##### b. Debilidades

- Presupuesto limitado para atender todas las necesidades de la comuna.
- Deficiencias en soportes digitales para enfrentar la modernización del estado y la descentralización.
- Falta de uniformidad de acciones y criterios en el marco de la atención de emergencias, prevención y mitigación de riesgos.
- Débiles procesos y cultura de planificación a nivel local.
- Carencia de recursos presupuestados para la atención de emergencias y la prevención de riesgos.
- Cultura del olvido post eventos.
- Pocos recursos técnicos especializados para la atención del proceso de riesgos a nivel comunal.

### c. Ventajas y Desventajas respecto a la administración municipal.

- Tener un gobierno propio y autónomo.
- Poder identificar sus necesidades y definir su cultura.
- Fortalecer procesos de planificación, organización y coordinación a diferentes niveles.
- Desarrollar a nivel local procesos permanentes de planificación de corto, mediano y largo plazo, considerando transversalmente la Gestión de Riesgos como elemento clave del desarrollo.
- Lograr potenciar capacidades técnicas y tecnológicas camino hacia la innovación.
- Poder fomentar y desarrollar una visión integral de las problemáticas locales.
- Logra elevar los niveles de participación de la población en coordinación con el gobierno local.
- Estimular los niveles de promoción y sensibilización sobre el tema y su impacto en el desarrollo de país.
- Lograr fortalecimiento financiero para el desarrollo de procesos e infraestructura necesaria para servicios hacia la comunidad.
- Desarrollo de información y administración de la misma, de forma sistemática, ordenada y coordinada.
- Limitación en la contratación de personal.
- Creación incorrecta y desproporcionada del municipio al necesitar mayor personal que coadyuven a la burocratización inconsciente.

### 3.3.2 Análisis externo

#### a. Oportunidades

- Mejorar la calidad de vida, sueños o aspiraciones de los vecinos de la comuna.
- Fomentar la transformación y la creación del empleo.
- Desarrollar proyectos, programas y ayudas sociales.
- Potenciar fomento productivo e innovadores.
- Desarrollo urbano y territorial.
- Fortalecer y estimular la cultura, el deporte y la recreación.
- Desarrollo turístico y patrimonial.
- Desarrollo de proyectos de energía verde y renovables
- Desarrollar una ciudad saludable y sustentable.

#### b. Amenazas

- Catástrofes de la naturaleza.
- Lluvias estacionales y del invierno altiplánico provocan daños en techumbres y calles por falta de colectores de aguas lluvias.
- Socavones e inundaciones en casas habitaciones debido a la salinidad de los terrenos.
- Aumento explosivo del parque automotriz provocan alteración y accidentes de tránsito.
- Delincuencia y cesantía.
- Falta de responsabilidad en la tenencia de animales domésticos origina exceso de animales callejeros y vagos
- Abundancia de cerros y lomas que permiten la proliferación de microbasurales

## CAPÍTULO 4. PLAN DE DESARROLLO COMUNAL

### INTRODUCCIÓN

Ya concluida la etapa de diagnóstico y de interrelación de los requerimientos de la comuna con las estrategias de desarrollo regionales y nacionales, se reconoce la necesidad de recordar que todo este marco estratégico se desenvuelve dentro del proceso de reforma del Estado y de modernización de la gestión pública en Chile (*Descentralización*), lo cual implica lograr como municipio una correcta administración de la salud, los servicios urbanos, el sistema de protección social, la generación de proyectos de inversión y otra serie de servicios brindados a la ciudadanía enmarcados en una mayor demanda por democracia.

La materialización de este simple concepto en la práctica, requiere que se equilibre adecuadamente la búsqueda de una mayor *accountability*<sup>(6)</sup> y *flexibilidad* en la gestión municipal, evitando caer en la generación de controles excesivos y también en una transparencia insuficiente que impida la detección de hechos no deseados, todo con la finalidad de no perder dinamismo en la aplicación de las políticas públicas, atribuciones institucionales, fondos, o programas de ejecución expedita, que pudieran incrementar el costo de controles altamente burocráticos.

Para que este proceso de descentralización sea más efectivo, la implementación de un buen sistema de evaluación de desempeño puede llegar a ser determinante, y en un futuro significar para los gobiernos locales un importante porcentaje del total de ingresos nacionales que reciben como ingresos autónomos. Sin embargo, para que esto verdaderamente funcione, se requiere de “información completa y de calidad” del desempeño de los municipios con el objeto de facilitar la comparación entre ellos (Banco Mundial, 2008). Asimismo, se debe estructurar una visión que contribuya a un diseño de organización municipal y de sistemas de evaluación, donde exista

---

<sup>6</sup> *Accountability*: se puede entender como un término que resume la responsabilidad, actitud positiva, compromiso y proactividad para enfrentar, analizar y resolver problemas al interior de una organización, comprendiendo las ventajas de trabajo en equipo y el aporte que entrega el mejoramiento continuo.

coherencia técnica y consenso político de las iniciativas emprendidas, posicionando a los municipios como organizaciones públicas que estén a la vanguardia de la transparencia, participación ciudadana, gestión moderna y gobernanza, siendo eficaces, eficientes, flexibles y responsables ante la comunidad y el país, equilibrando preferencias de iniciativas locales con estándares nacionales consensuados. Por estos motivos, se vuelve de suma importancia consolidar una gestión de capital humano que tenga la debida flexibilidad para absorber la producción, mayores cargas de responsabilidad y una estructura de personal más profesionalizada.

La experiencia principalmente en países desarrollados, respecto de los procesos de descentralización cuando son emprendidos con éxito, confirman ser un camino efectivo para terminar con la pobreza y potenciar de manera concreta mejoras en la calidad de vida de las personas. A esta tendencia debería sumarse la preocupación de implementar un programa de gestión de calidad que esté orientado al control y mejoramiento de los procesos internos.

Lo anteriormente expuesto brinda la base para la generación del presente “Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) de la comuna de Alto Hospicio, período 2021-2024”, el cual fundamenta su estructura en tres principios claves: la Legitimidad, Transparencia y Gobernanza (CEPAL y SUBDERE, 2009).

La *Legitimidad* se logra en las instancias de participación, aporte y respaldo de la comunidad en su confección de modo que valide el trabajo realizado.

La *Transparencia* guarda relación con la rendición amplia y pertinente de cuentas, mediante acciones de difusiones claras y precisas, donde se involucre a la sociedad mediante la apertura de comunicación y la implementación de estrategias de fortalecimiento organizacional y promoción de la participación ciudadano. Deberá registrarse el proceso de desarrollo y sus futuras instancias de revisión y evaluación entregando información y difundiendo los resultados obtenidos a la comunidad.

La *Gobernanza* es un término que se refiere a la finalidad de este plan como soporte a la gestión municipal para fomentar el desarrollo local, brindando al alcalde un instrumento que logra converger por consenso y equilibradamente los intereses del municipio y la comunidad.

Cabe mencionar que la fortaleza del PLADECO radica en la metodología participativa que implica su confección, legitimando la planificación mediante la consideración, colaboración e inclusión de las personas que habitan en la comuna. Otra característica de esta importante herramienta es su flexibilidad y capacidad de adaptarse a los distintos escenarios y condiciones locales que se pudieran presentar en un futuro, por lo que una vez iniciado, adquiere un dinamismo que ya no se detiene y lo obliga a estar permanentemente en un proceso de revisión, evaluación, mejora, actualización y complementación del mismo.

#### 4.1 Metodología

Antes de definir la metodología utilizada en su confección, se destaca que el desarrollo de este plan obedece a las siguientes características: **Participativo**, porque se trabaja y se realiza con la comunidad; **Coherente**, porque guarda relación con los lineamientos de los demás Servicios Públicos; **Flexible**, porque está en un constante cambio y adaptación a las necesidades de la comunidad; **Operativo**, porque se establecen Lineamientos y Objetivos Estratégicos en función de un programa plurianual de acciones sobre Estudios, Programas y Proyectos, priorizando las iniciativas en base a los objetivos y necesidades de la comuna; y **Estratégico**, porque se consideran los aspectos económico, social y ambiental en sus análisis.

Su desarrollo constará de tres ciclos claramente identificados:

#### 4.1.1 Ciclo de Elaboración

En esta etapa se persigue el objetivo de:

- a. Contar con una Propuesta Municipal, la cual es confeccionada con la visión de la máxima autoridad de la comuna (el alcalde) y de su equipo técnico de apoyo.
- b. Contar con una Propuesta de la Comunidad que se logra con generar un espacio de reflexión ciudadana mediante la realización de eventos que permitan conocer sus necesidades y propuestas para la comuna.
- c. Fusionar ambas propuestas y concentrarlas en la obtención de tres productos:
  - i. Mapa Comunal.
  - ii. Matriz PLADECO.
  - iii. Fichas informativas de las Iniciativas de inversión definidas.

#### 4.1.2 Ciclo de Negociación

En esta etapa se persigue el objetivo de:

- a. Negociar con el Gobierno Regional el apoyo financiero para las iniciativas definidas en su plan para el nuevo período.
- b. Votar la aprobación del Plan de Desarrollo Comunal definido (Concejo Municipal).
- c. Efectuar el lanzamiento oficial del PLADECO para el nuevo período de gestión municipal.
- d. Participar en conjunto con la comunidad como un actor que demanda, valida y aprueba la iniciativa.

#### 4.1.3 Ciclo de Gestión

En esta etapa se persigue el objetivo de:

- a. Evaluar la calidad del proceso realizado en la elaboración del PLADECO, conforme a sus cinco principios orientadores.
- b. Diseñar y/o realizar los Estudios, Programas y Proyectos que hayan sido definidos como iniciativas.
- c. Realizar una Gestión Presupuestaria del PLADECO en función del costo de las iniciativas.

- d. Realizar revisiones futuras del PLADECO, evaluando los logros alcanzados, reformulando o complementando Estudios, Programas y Proyectos e incorporando nuevas iniciativas que respondan a las necesidades cambiantes de la comuna.

Una forma de resumir lo que se pretende obtener con el PLADECO es alcanzar los siguientes objetivos:

- Mejorar la calidad de vida de las personas.
- Transformar al documento en una verdadera carta de navegación de trabajo para el alcalde en curso.
- Beneficiar a generaciones actuales y futuras de la comuna.

Se clarifica que el presente trabajo si bien avanzará hasta el final del Ciclo de Negociación, el desarrollo que se mostrará de aquí en adelante, obedece únicamente al Ciclo de Elaboración.

#### a1) Ciclo de Elaboración

Esta etapa se inicia con la conformación, por cuenta del Sr. alcalde, del equipo técnico que llevará adelante este proceso de acuerdo a los lineamientos que en conjunto definan.

En una primera fase, tanto el alcalde el Sr. Patricio Ferreira Rivera (Líder del proceso) como el Equipo Técnico, entregan las Líneas de Propuestas conforme a sus distintas visiones futuras que tengan de la comuna, considerando principalmente sus necesidades y oportunidades. Dentro de este despliegue de trabajo fue revisado el PLADECO de la gestión anterior, como línea base, dando continuidad y coherencia a los nuevos lineamientos de la administración municipal.

En una segunda fase, la ciudadanía a través de la participación ciudadana entrega sus necesidades y oportunidades para la comuna conforme a su visión como pobladores de la misma. Todas estas Líneas de Propuestas se presentan en el Anexo N° 2 las cuales fueron trabajadas y analizadas según el formato incluido también en dicho anexo.

A continuación, se analizarán las estructuras de organización y las problemáticas identificadas que permiten definir las directrices estratégicas que el municipio debiera seguir para ajustarse a los requerimientos detectados en el análisis de estos lineamientos emitidos y recogidos de los distintos actores de la comuna.

#### 4.2 Directrices Estratégicas y Áreas de Desarrollo

Con claridad de lo que se necesita realizar, ahora la atención estará centrada en la determinación y definición de los lineamientos estratégicos que reflejan las aspiraciones de la comuna de cara al futuro, esto en base al conocimiento de las visiones, sueños, deseos, opiniones, necesidades, problemas, oportunidades y amenazas que tienen, detectan y comparten, por un lado, el Alcalde de la comuna de Alto Hospicio, cuerpo de Concejales, Directores y Personal Municipal, Equipo Técnico Pladeco, y por otro, la ciudadanía en general a través de su gente, asociaciones, juntas de vecinos, grupos empresariales, entre otros, para lograr como resultado la Propuesta Municipal y Propuesta Ciudadana, respectivamente. Ya contando con estos antecedentes es posible consolidar sus respuestas y traducirlas en directrices estratégicas que guiarán la definición de los principales objetivos que se necesitarán alcanzar para su cumplimiento y satisfacción, transformándose así en la propuesta final de iniciativas que la comuna establece dentro de su Plan de Desarrollo Comunal para el período de años anteriormente indicado.

En consecuencia, las directrices estratégicas identificadas y sus principales objetivos serían los siguientes:

#### 4.2.1 Directriz N°1, Fomento Productivo:

Promover la creación de empleos permanentes como pilar fundamental para mejorar la calidad de vida, por intermedio de un desarrollo productivo sustentable de la Industria, Comercio y Turismo en la comuna.

##### **Objetivos**

- Brindar apoyo a emprendedores de la comuna por medio de capacitaciones técnicas en distintas materias de interés para lograr una mejor gestión de sus negocios que mejoren entre otros aspectos su productividad y rentabilidad.
- Aportar al desarrollo económico y turístico destacando las potencialidades naturales, geográficas y hasta geopolíticas de la comuna.
- Apoyar iniciativas que tengan el potencial de generar nuevas fuentes de trabajo para los pobladores, aportando incluso la recuperación de ciertos sectores de la ciudad para propiciar precisamente estas coberturas.
- Generar una disminución de las tasas de cesantía y de trabajadores no capacitados en la comuna.

#### 4.2.2 Directriz N°2, Capital Humano y Participación :

Promover el desarrollo de Capital Humano del municipio (capacitación y perfeccionamiento) implementando estrategias orientadas a mejorar la gestión municipal e incentivando la participación ciudadana.

##### **Objetivos**

- Implementar un plan permanente de capacitación del personal municipal.
- Instalar nuevas herramientas que apoyen la gestión de los funcionarios municipales.
- Implementar estrategias de participación ciudadana.

#### 4.2.3 Directriz N°3, Aplicaciones Tecnológicas

Transformar al municipio en una institución que esté a la vanguardia en la digitalización de sus procesos internos, mejorando de este modo continuamente su servicio hacia la comunidad y guardando estrecha concordancia con el proceso de descentralización y digitalización que experimenta el país.

##### **Objetivos**

- Mejorar los procesos operacionales del municipio de modo que disminuyan los tiempos de atención a las personas en sus trámites realizados.
- Disminuir costos de impresión promoviendo la digitación de los documentos.

#### 4.2.4 Directriz N°4, Desarrollo Urbano:

Concretar una gestión municipal bien planificada, que apoye activamente a los pobladores para asegurar el desarrollo urbano de la comuna, garantizándoles apropiadas conexiones viales, físicas y digitales, e infraestructura y áreas comunes para su bienestar personal y social.

##### **Objetivos**

- Mejorar las condiciones de la infraestructura vial para personas y vehículos que tienen la necesidad de transitar por la comuna.
- Mejorar las condiciones de las áreas verdes de la comuna, ya sea manteniéndolas de mejor forma o ampliando su superficie para el bienestar de los pobladores.
- Mejorar la calidad de vida y seguridad de las personas de la comuna.

#### 4.2.5 Directriz N°5, Mediambiente :

Concretar una gestión municipal con especial orientación hacia el cuidado del medio ambiente, los recursos naturales y nuestras mascotas, promoviendo el uso de energías renovables y nuevas tecnologías no contaminantes, economía circular, y materializando una correcta gestión de residuos y control de plagas en la comuna.

##### **Objetivos**

- Apoyar activamente el cuidado del medio ambiente en la comuna.
- Promover un adecuado manejo de los residuos generados por los pobladores hasta su disposición final, incentivando la economía circular y una educación ambiental por medio de campañas continuas.
- Controlar la existencia de vectores de interés sanitarios.
- Promover y apoyar el uso de energías renovables que contribuyan a la disminución de los niveles de CO<sub>2</sub> presentes en la atmósfera y que producen un efecto invernadero.
- Promover la tenencia responsable de mascotas y animales de compañía.
- Realizar operativos de aseos en forma periódica en la comuna.

#### 4.2.6 Directriz N°6, Servicios Municipales:

Acercar la red municipal para atender las demandas de la comunidad en forma personalizada o a través de las organizaciones sociales.

##### **Objetivos**

- Apoyar el desarrollo de una sociedad donde se promueva la integración de las personas indistinto de su nacionalidad, color de piel, estrato social, nivel cultural, creencias religiosas, tendencias políticas, etnias, edad, sexo u orientación sexual, entre otras distinciones que pudiera haber.

- Promover la buena convivencia vecinal donde la violencia de ningún tipo tenga cabida.
- Realizar campañas de prevención del consumo de drogas y alcohol.
- Mejorar instalaciones, equipamiento e infraestructura de diversas organizaciones sociales que cumplen determinados roles muy importantes para los vecinos de la comuna.
- Brindar una red de apoyo para los niños, mujeres y adultos mayores que puedan sufrir distintos niveles de vulnerabilidad y necesiten protección u orientación.
- Promover la cultura, el deporte y el cuidado patrimonial en la comuna, para el enriquecimiento y salud personal de sus habitantes.
- Mejorar la cobertura del equipamiento para enfrentar emergencias en la comuna y brindar una mejor protección a las personas.
- Mejorar la cobertura de equipamientos y servicios para enfrentar emergencias en la comuna, brindando una mejor protección a las personas.

#### 4.2.7 Directriz N°7, Salud Pública:

Mejorar la calidad los servicios de salud entregados, por una parte, aumentando, reacondicionando y manteniendo apropiadamente la infraestructura de CESFAM y CECOSF que lo necesiten en la prestación de las atenciones primarias, y por otra, potenciando las instalaciones y coberturas de la farmacia y óptica municipales existentes.

#### **Objetivos**

- Mejorar el acceso a los medicamentos en general e insumos ópticos a los pobladores de la comuna, tanto en cobertura como en precios más convenientes.
- Aumentar la cantidad de servicios de salud brindados a los pobladores con la intención de alcanzar a cubrir la demanda de una mayor cantidad de personas.
- Mejorar la infraestructura, equipamiento e instalaciones de algunos de los centros destinados a la entrega de servicios de salud en la comuna.

#### 4.2.8 Directriz N°8, Educación Pública:

Mejorar la calidad de los servicios educacionales entregados, apoyando y/o ampliando las coberturas o gestión de educación requerida en sus distintos niveles (prebásico a universitario), y normalizando y manteniendo apropiadamente las instalaciones de jardines infantiles y colegios que lo necesiten.

##### Objetivos

- Apoyar a estudiantes de la enseñanza básica y media principalmente con reforzamiento de sus conocimientos para mejorar los resultados en sus pruebas SIMCE y de ingreso a la universidad.
- Mejorar la infraestructura educacional de modo que acerque los establecimientos a los hogares de las personas y se eviten desplazamientos diarios más extensos.
- Mejorar las instalaciones en jardines infantiles brindándoles opciones de mayor seguridad mientras tengan estadía en ellos.
- Apoyar las gestiones que sean necesarias para que se instale la primera universidad en la comuna.

Como una forma de ordenar estas directrices en el ámbito municipal, se seguirá una estructura propuesta por dos profesionales<sup>7</sup> expertos en Gestión Pública, de vasta experiencia y asesores de numerosas empresas públicas de nuestro país y el extranjero, y que la materializan en un trabajo que denominaron «*Modernización municipal y un sistema de evaluación de su gestión. Propuesta de una arquitectura*». En dicho trabajo determinan cuatro áreas de acción que todo municipio tiene (Económica, Institucional, Urbana y Ambiental y Social) y sobre las cuales se circunscriben todos sus procesos y actividades a diario realizadas.

---

<sup>7</sup> **Felipe Berstein**: Ingeniero Comercial de la Pontificia Universidad Católica de Chile y B.A. en Economía, Gustavus Adolphus College, Minnesota, Estados Unidos, 1979. Como consultor ha asesorado diversas empresas o instituciones públicas, nacionales e internacionales en materias de innovación tecnológica, desarrollo de software, sistemas de capacitación y gestión financiera.

**José Inostroza**: Abogado y Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile. Actualmente es profesor del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile e investigador del proyecto ANILLO SOC-08 de implementación de políticas públicas a nivel subnacional.

## 4.3 Áreas de desarrollos

A continuación, una breve descripción de cada una de estas Áreas de Desarrollo para tener una mejor comprensión de su cobertura:

### 4.3.1 Económica

En esta área se identifican dos funciones claves que deben realizar los municipios con el objeto de lograr un crecimiento armónico y desarrollo sostenible, garantizando un mejoramiento en la calidad de vida de las personas, la Gestión de Ingresos y Clima de Inversiones. Con la primera se buscan formas de generar nuevos ingresos propios y con la segunda, mecanismos que faciliten las inversiones privadas y públicas en la comuna.

Así el área de desarrollo económico de la comuna, puede entenderse como aquella en dónde se manifiesta la necesidad que tienen sus habitantes de generar riqueza a fin de mantener una situación de bienestar, nivel de consumo, prosperidad, estabilidad social, satisfacción y seguridad de un crecimiento personal de una manera armónica, sostenible y donde se garantice una calidad de vida mejor.

### 4.3.2 Institucional

El área de desarrollo institucional alude al entorno legal que rige al funcionamiento de los municipios, por lo que todo debe regirse y ser compatible con las facultades legales que dispone. En este ámbito deben desarrollarse el capital humano, la participación ciudadana, las comunicaciones e imagen del gobierno comunal, organización y estructura de funcionamiento para alcanzar los objetivos y metas trazadas.

### 4.3.3 Urbana y Ambiental

Esta área de desarrollo guarda relación con los distintos servicios que se brindan a las personas de la comuna buscando asegurar un mejor desarrollo urbano a través de la generación de lugares agradables, seguros y no contaminados que mejoren la calidad de vida de los ciudadanos. Por ende, adoptan especial importancia las áreas verdes, parques, el tránsito vehicular, tendidos eléctricos, construcción de edificios, iluminación de las calles, redes de agua potable y

alcantarillado, la descontaminación del aire, acústica y visual, la disponibilidad de aceras y calzadas en buen estado, y servicios básicos accesibles, por citar algunas de las condiciones que hacen llevar una vida más agradable y confortante en la comuna.

#### 4.3.4 Social

Esta área de desarrollo correspondiente a la gestión social es quizás la más importante dentro del quehacer municipal, debido a que aquí se concentran las principales actividades, programas y servicios que se realizan para intervenir en el desarrollo local, a través de los modelos de gestión asociados a la entrega de servicios y prestaciones sociales en el territorio, con el objetivo de lograr intervenciones sociales municipales eficientes y efectivas, respecto a la atención ciudadana en las asistencias de necesidades sociales. Algunos aspectos relacionados a temas tan importantes tales como salud, educación, trabajo, tercera edad, jóvenes, niños, licencias de conducir, cultura, deporte, entre otros, deben ser sujeto de implementaciones de iniciativas orientadas a contribuir al bienestar social para alcanzar un mejor comportamiento y convivencia social dentro de la comunidad.

Conocida la definición de estas áreas, es posible ubicar dentro de ellas las directrices anteriormente determinadas, que antes de hacerlo, estas últimas se resumirán en un concepto más cómodo conforme a la referencia de cada uno de los objetivos propuestos. Este concepto se puede entender con una sub área de desarrollo que guardará estrecha relación, concordancia y homogeneidad con las áreas de desarrollo identificadas. Con estas definiciones establecidas, la estructuración quedaría de la siguiente manera:

**TABLA 15** Áreas de Desarrollos y Sub Áreas de Desarrollo (Directrices)

<b>A. Económica</b>	1.1 Fomento Productivo	Directriz N°1
<b>B. Institucional</b>	2.1 Capital Humano y Participación Ciudadana	Directriz N°2
	2.2 Aplicaciones Tecnológicas	Directriz N°3
<b>C. Urbana y Ambiental</b>	3.1 Desarrollo Urbano	Directriz N°4
	3.2 Medio Ambiente	Directriz N°5
<b>D. Social</b>	4.1 Servicios Municipales	Directriz N°6
	4.2 Salud Pública	Directriz N°7
	4.3 Educación Pública	Directriz N°8

*Fuente: Elaboración propia*

Dada la anterior estructura, sería posible entonces asignar áreas de trabajo a las sub áreas de desarrollo (provenientes de las directrices), de modo que ellas contengan los sectores de trabajo que necesitan desplegarse y que estarían asociados a las líneas de propuestas definidas, las cuales posteriormente albergarían las iniciativas que el municipio emprendería en su presente gestión. Antes de desplegar las áreas de trabajo asociadas, se definirán cada uno de los conceptos correspondientes a las sub áreas de desarrollo para comprender de mejor forma el campo de acción y lo que implica e involucra cada una de ellas. Sus definiciones a continuación:

#### 4.4 Sub áreas de desarrollos

##### 4.4.1 Fomento Productivo – Directriz N°1 (Económica)

El Fomento Productivo se define como la actividad de promover mediante diversos programas e instrumentos la búsqueda de: estimular el crecimiento económico, generar infraestructura, crear empleos estables y aumentar la productividad en las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas de la comuna.

Otro aspecto para destacar está relacionado con el apoyo que puede brindarse en el sentido del mejoramiento de la competitividad, innovación y encadenamiento con el mercado local, nacional e internacional, impulsando acciones de apoyo para que surjan y se consoliden nuevas empresas orientadas al trabajo asociativo.

##### 4.4.2 Capital Humano y Participación Ciudadana – Directriz N°2 (Institucional)

En este apartado se ubican el Capital Humano y la Participación Ciudadana, ambos conceptos muy importantes en el desarrollo de las actividades de un municipio.

El Capital Humano pudiera entenderse como la suma de conocimientos, experiencias, habilidades, capacidades y cualidades sociales de una persona para realizar su trabajo

encomendado agregando valor a su servicio o producto que entrega, y la institución donde se desempeña puede utilizar para promover el logro de sus objetivos de una manera eficaz y eficiente. Este concepto está muy relacionado con la productividad y competencias de las personas, y mejorarlas permanentemente no sólo garantizará una correcta realización del trabajo, sino que generará una contribución real a cumplir una plena satisfacción de nuestros clientes (internos y externos) o beneficiarios.

Por otra parte, la participación ciudadana consiste en el involucramiento activo de las personas en los procesos de toma de decisiones públicas que tienen repercusión en sus vidas. Esto recibió reconocimiento legal en nuestro país con la entrada en vigencia de la Ley sobre Asociaciones y Participación Ciudadana en la Gestión Pública, que incorporó en nuestra legislación la afirmación de que “el Estado reconoce a las personas el derecho de participar en sus políticas, planes, programas y acciones”. Hoy no se concibe la conducción de asuntos públicos sin el involucramiento activo de los ciudadanos en las diferentes facetas de la política pública, lo que obliga a desarrollar nuevas estrategias de vinculación entre el Estado y la sociedad civil, y significaría avanzar en gobernar con la gente reconociendo sus derechos y también sus obligaciones. Por lo tanto, los funcionarios municipales deberán estar capacitados para realizar gestiones y actividades con la ciudadanía que favorezca esta vinculación entre Capital Humano y Participación Ciudadana

#### 4.4.3 Aplicaciones Tecnológicas – Directriz N°3 (Institucional)

Esta sub área de desarrollo busca concentrar los emprendimientos que impliquen el uso de nuevas tecnologías para mejorar procesos del municipio en función de mejorar la atención a las personas, disminuyendo tiempos y costos de operación incurridos. En este sentido la Transformación Digital (TD) surge como una tendencia vital para las instituciones en aspectos de operación y control de gestión.

#### 4.4.4 Desarrollo Urbano – Directriz N°4 (Urbana y Ambiental)

El desarrollo urbano puede ser entendido como un plan sistemático con el objetivo de hacer frente a la expansión y toda la conectividad necesaria para el desplazamiento de las personas y vehículos. Puede existir una expansión natural de la ciudad, que va desde el centro hacia la periferia con igual gradiente poblacional, en ese sentido, surge la necesidad de recuperar áreas para crear espacios públicos, en materia de equipamiento urbano, buscando lograr una máxima armonía con el medio ambiente, costos de vida razonables, confortabilidad y una alta calidad de vida de las personas. Por lo tanto, el desarrollo urbano puede entenderse como el crecimiento que se forma mediante la colaboración de todos los actores públicos institucionales, con el fin de mejorar las condiciones del entorno urbano, infraestructura básica que se estima como óptima contribuyendo al desarrollo de ciudades más equitativas, integradas y sustentables con el propósito de que las personas, familias y comunidades, mejoren su calidad de vida y aumenten su bienestar.

Es un verdadero reto y que debe traducirse en una meta futura, el querer construir y transformar ciudades para que sean inclusivas, saludables, resilientes y sostenibles, coordinando con la normativa vigente y oportunidades de inversión. Los Gobiernos nacionales y locales desempeñan un rol importante, por lo que deben actuar ahora para configurar el desarrollo futuro de las ciudades creando oportunidades para todas las personas.

#### 4.4.5 Medio Ambiente – Directriz N°5 (Urbana y Ambiental)

El medio ambiente es un conjunto equilibrado de elementos que engloba la naturaleza, la vida, los elementos artificiales, la sociedad y la cultura que existen en un espacio y tiempo determinado. El medio ambiente está conformado por diversos componentes como son los físicos, los químicos y los biológicos, así como, los sociales y los culturales. Estos componentes, tangibles e intangibles, se encuentran relacionados unos con otros y establecen las características y el desarrollo de la vida de un lugar. Ejemplos de estos factores son los animales, las plantas, los seres humanos, el suelo, el aire, el agua, el clima, la geología, las expresiones culturales, las relaciones sociales y económicas, la ocupación laboral, el urbanismo, entre otros. El ser humano

es el ser vivo que más interviene en el medio ambiente, ya que lo explora, lo modifica y hace uso de sus recursos a fin de alcanzar su bienestar general. Sin embargo, la actividad humana ha afectado de manera negativa el medio ambiente, se extinguen la flora y fauna, la industrialización ha aumentado los niveles de contaminación ambiental, el crecimiento demográfico es continuo y los recursos naturales se consumen de manera desmedida agotándose.

Nuestro país tiene un Proyecto de Ley Marco de Cambio Climático (Ene-2020 presentado en el Senado), impulsado por el Ministerio del Medio Ambiente (MMA) ya que no cuenta con un marco jurídico que permita asignar responsabilidades de reducción de emisiones o exigir implementación y reporte de medidas de mitigación de emisiones y adaptación a los impactos del Cambio Climático. El Acuerdo de París establece que la neutralidad de emisiones se debe alcanzar en la segunda mitad de siglo (2050 y 2100), con el objetivo de evitar el aumento de la temperatura en el planeta por sobre 1,5°C más respecto a los niveles preindustriales, lo que reduciría considerablemente los riesgos y efectos del cambio climático. Chile ha establecido como meta el año 2050 ser carbono neutral, cumpliendo lo requerido por la ciencia, y que deberá conseguir en función de una Estrategia Climática de Largo Plazo a través del: desarrollo y transferencia tecnológica, creación y fortalecimiento de capacidades y el financiamiento.

#### 4.4.6 Servicios Municipales – Directriz N°6 (Social)

En un ámbito conceptual, los servicios municipales son entendidos como: “Todo aquello que hace en general el municipio para el cumplimiento de sus funciones”. A su vez, las funciones son el ámbito de responsabilidad asignado por ley al municipio (Subdere, 2016). Las principales funciones de los municipios, se encuentran definidas y detalladas en la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.

Una organización municipal produce un conjunto de servicios, originados, por una parte, por los roles que el gobierno central le asigna en el contexto general de implementación de políticas macroeconómicas, territoriales y sociales, y por la otra, en las propias políticas municipales que nacen de su realidad inmediata y en la perspectiva del cumplimiento de dichas políticas centrales.

#### 4.4.7 Salud Pública – Directriz N°7 (Social)

El sistema de salud en Chile es de carácter mixto, en tanto incluye aseguramiento público (FONASA), privado (ISAPRE), y otros seguros específicos (Fuerzas Armadas), que se financian con la contribución de 7% mínimo del salario en caso de los trabajadores formales, y trabajadores independientes que emitan boletas de honorarios.

En cuanto a las prestaciones, en el sector público son coordinadas por el Sistema Nacional de Servicios de Salud (SNSS) compuesto de 29 servicios descentralizados, los que están distribuidos en las 15 regiones del país, y el sistema de atención primaria de salud (APS), que es mayoritariamente de administración municipal.

En lo que respecta a las principales falencias estructurales del sistema de salud en el país, existe coincidencia en organismos rectores (MINSAL y OMS) sobre la necesidad de romper la fragmentación administrativa, institucional y organizacional en la que este se desempeña. Esto significa superar fenómenos como la especialización a que nos ha llevado el enfoque “hospitalocéntrico”<sup>8</sup> predominante en el país, y la desigual distribución de los recursos que conlleva la parcelación territorial del modelo administración actual. Lo que también requiere fortalecer la capacidad resolutoria del nivel primario de atención en salud.

La gobernanza y la regulación son ejercidas por el Ministerio de Salud, que también es responsable del marco regulatorio. La provisión universal de servicios de salud pública se realiza a través de las autoridades sanitarias, compuestas por las Secretarías Regionales Ministeriales de Salud, el Instituto de Salud Pública y el Ministerio y la Superintendencia de Salud, todos ellos financiados por impuestos generales.

---

<sup>8</sup> Desigualdad de distribución de recursos sanitarios en torno a la atención hospitalaria, *versus* la primaria.  
Recuperado de:  
[https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/26811/2/BCN\\_Gobernanza\\_salud\\_y\\_demunicip\\_para\\_reposit\\_final.pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/26811/2/BCN_Gobernanza_salud_y_demunicip_para_reposit_final.pdf)

#### 4.4.8 Educación Pública – Directriz N°8 (Social)

La nueva Educación Pública busca garantizar una educación de calidad, entregando oportunidades y herramientas a los estudiantes, que les permita desarrollarse durante su trayectoria educativa, centrándose en aprendizajes para el siglo XXI y en una convivencia sana e inclusiva dentro de la comunidad educativa.

La Ley N°21.040, tiene por objeto crear el Sistema de Educación Pública, establecer las instituciones que lo componen y regular su funcionamiento, el que abarcará a jardines infantiles, escuelas y liceos públicos, los que formarán parte de una nueva institucionalidad, la que dejará progresivamente de ser administrada directamente por los municipios o a través de las Corporaciones Municipales, traspasando el servicio educacional a una nueva entidad estatal, incluyendo sus bienes muebles e inmuebles, recursos financieros y personas asociadas a la prestación del servicio. La Dirección de Educación Pública tendrá la misión de determinar las estrategias y recursos utilizados para mejorar los jardines VTF, escuelas y liceos de los Servicios Locales de Educación.

Con su implementación se establece una nueva institucionalidad, donde los establecimientos educacionales que eran administrados por los municipios pasan gradualmente a formar parte de los Servicios Locales de Educación Pública, que fueron creados por esta legislación.

El nuevo sistema educacional se regirá por los principios señalados por el DFL N°2/2009, orientados a la calidad de la educación, cobertura y garantía de acceso, desarrollo equitativo e igualdad de oportunidades, colaboración y trabajo en red, proyectos educativos inclusivos y laicos, entre otros. Asimismo, contará con una Estrategia Nacional de Educación Pública y los directores ejecutivos deberán suscribir un convenio de gestión educacional con el Ministerio de Educación, el que tendrá una duración de 6 años.

#### 4.4.9 Organización Áreas de Desarrollo y Trabajo del Municipio de Alto Hospicio.

Con mayor claridad de las coberturas de las áreas y sub áreas de desarrollo, y de acuerdo a los formularios utilizados en el levantamiento de la información por cada Línea de Propuesta detectada (aportadas por los trabajadores del municipio como la ciudadanía – Anexo N° 2), se incorporan las áreas de trabajo que a juicio del Equipo Técnico debieran estar presentes, de tal manera que permiten organizar las iniciativas siguiendo la relación de dependencia que se presenta a continuación:

FIGURA 8 Organización Áreas de Desarrollo y Trabajo del Municipio de Alto Hospicio.



Fuente: Elaboración propia.

Con lo expuesto entonces es posible presentar la estructura hasta el nivel de las áreas de trabajo (Nivel III):

## 4.5 Estructura Estratégica

### 4.5.1 Económica

#### 4.5.1.1 Fomento Productivo (Directriz N°1)

- 4.5.1.1.1 Turismo
- 4.5.1.1.2 Industria
- 4.5.1.1.3 Comercio y Servicios

### 4.5.2 Institucional

#### 4.5.2.1 Capital Humano y Participación Ciudadana (Directriz N°2)

- 4.5.2.1.1 Capacitación de Capital Humano
- 4.5.2.1.2 Participación Ciudadana

#### 4.5.2.2 Aplicaciones Tecnológicas (Directriz N°3)

- 4.5.2.2.1 Transformación Digital

### 4.5.3 Urbana y ambiental

#### 4.5.3.1 Desarrollo Urbano (Directriz N°4)

- 4.5.3.1.1 Vivienda
- 4.5.3.1.2 Planificación Urbana
- 4.5.3.1.3 Conectividad Vial
- 4.5.3.1.4 Conectividad Física y Digital
- 4.5.3.1.5 Infraestructura y Espacios Públicos

#### 4.5.3.2 Medio Ambiente (Directriz N°5)

- 4.5.3.2.1 Recursos Naturales y Biodiversidad
- 4.5.3.2.2 Tenencia Responsable de Mascotas y Animales
- 4.5.3.2.3 Control de Plagas
- 4.5.3.2.4 Gestión de Residuos
- 4.5.3.2.5 Economía Circular
- 4.5.3.2.6 Educación Ambiental
- 4.5.3.2.7 Energías Renovables y Eficiencia Energética
- 4.5.3.2.8 Electromovilidad

#### 4.5.4 Social

##### **4.5.4.1 Servicios Municipales (Directriz N°6)**

- 4.5.4.1.1 Servicios a la Comunidad
- 4.5.4.1.2 Asistencias Sociales
- 4.5.4.1.3 Organizaciones Sociales
- 4.5.4.1.4 Cultura y Patrimonio
- 4.5.4.1.5 Deporte y Recreación
- 4.5.4.1.6 Seguridad Pública

##### **4.5.4.2 Salud Pública (Directriz N°7)**

- 4.5.4.2.1 Servicios de Salud

##### **4.5.4.3 Educación Pública (Directriz N°8)**

- 4.5.4.3.1 Servicios de Educación

Para una mayor comprensión de las coberturas de cada área de trabajo aquí establecida, se dejarán las definiciones cada una de ellas en el Anexo N° 1, quedando allí para una mejor comprensión y cualquier consulta al respecto.

#### **A) INICIATIVAS DEL PLADECO**

Con la organización establecida, las Líneas de Propuestas identificadas quedan debidamente incorporadas en las áreas de trabajo, tal cómo se muestra en la siguiente Tabla N° 16 Posteriormente se les podrá relacionar con las iniciativas definidas Tabla N° 17

TABLA 16 Relación de Áreas de Trabajo con Líneas de Propuestas.

ÁREA DE TRABAJO		LÍNEAS DE PROPUESTAS	
Cód	Área de Trabajo	Cód	Línea de Propuesta
111	TURISMO	111-01LP	Desarrollo del turismo potenciando el uso de espacios públicos de la comuna
		111-02LP	Mejoramiento del tránsito peatonal en el centro de la ciudad
113	COMERCIO	113-01LP	Apoyo a emprendedores de la zona a través de capacitaciones
		113-02LP	Desarrollo económico aprovechando las potencialidades de la comuna
211	CAPACITACIÓN DE CAPITAL HUMANO	211-01LP	Capacitación del personal municipal
221	TRANSFORMACIÓN DIGITAL	221-01LP	Mejoramiento de procesos internos del municipio
311	VIVIENDA	311-01LP	Implementación de oficina para soluciones habitacionales
		311-02LP	Mejoramiento en infraestructura habitacional
312	PLANIFICACIÓN URBANA	312-01LP	Confeción Plan Regulador
313	CONECTIVIDAD VIAL	313-01LP	Aumento de metros de veredas y ciclovías
		313-02LP	Aumento o Mantenimiento señaléticas viales
		313-03LP	Mejoramiento bandejones de avenidas y calles
		313-04LP	Mejoramiento de circuito vial de calles
		313-05LP	Mejoramiento en la regulación del tránsito vehicular y peatonal
315	INFRAESTRUCTURA Y ESPACIOS PÚBLICOS	315-01LP	Ampliación de infraestructura pública
		315-02LP	Aumento de áreas verdes en la comuna
		315-03LP	Democratización del acceso a información
		315-04LP	Mantenimiento infraestructura Centro Cultural
		315-05LP	Mejoramiento alumbrado público
		315-06LP	Mejoramiento de áreas verdes en la comuna
		315-07LP	Mejoramiento en infraestructura urbana de servicios básicos
		315-08LP	Mejoramiento infraestructura atención pasajeros interurbanos
		315-09LP	Mejoramiento y/o Habilitación de espacios públicos
322	TENENCIA RESPONSABLE DE MASCOTAS Y ANIMALES	322-01LP	Mejoramiento en la atención de animales
323	CONTROL DE PLAGAS	323-01LP	Mejoramiento en el control de plagas
324	GESTIÓN DE RESIDUOS	324-01LP	Aumento de los operativos de aseo
		324-02LP	Mejoramiento de la Gestión de Residuos
325	ECONOMÍA CIRCULAR	325-01LP	Realización de talleres de educación sobre Economía Circular
326	EDUCACIÓN AMBIENTAL	326-01LP	Realización de talleres de Educación Ambiental
327	ENERGÍAS RENOVABLES Y EFICIENCIA ENERGÉTICA	327-01LP	Promoción del uso de las energías verdes
328	ELECTROMOVILIDAD	328-01LP	Reducción de Gases de efecto invernadero
412	ASISTENCIAS SOCIALES	412-01LP	Desarrollo de coberturas de inclusión social
		412-02LP	Mejoramiento de convivencia vecinal sin violencia
		412-03LP	Prevención consumo de sustancias adictivas
413	ORGANIZACIONES SOCIALES	413-01LP	Ampliación de infraestructura de organizaciones sociales

ÁREA DE TRABAJO		LÍNEAS DE PROPUESTAS	
Cód	Área de Trabajo	Cód	Línea de Propuesta
		413-02LP	Mantenimiento, Mejoramiento. o Reposición de infraestructura de organizaciones sociales
		413-03LP	Protección, apoyo y desarrollo de los ciudadanos
414	CULTURA Y PATRIMONIO	414-01LP	Aumento de oferta cultural
		414-02LP	Rescate del valor patrimonial de la comuna
415	DEPORTE Y RECREACIÓN	415-01LP	Ampliación de infraestructura para la práctica deportiva
		415-02LP	Desarrollo del deporte Formativo y Recreativo
		415-03LP	Disponibilidad de albergues deportivos
		415-04LP	Formación de deportistas de alto rendimiento
		415-05LP	Mejoramiento de equipamiento de recintos deportivos
		415-06LP	Mantenimiento o reposición de infraestructura para la práctica deportiva
416	SEGURIDAD PÚBLICA	416-01LP	Mejoramiento de infraestructura pública
		416-02LP	Mejoramiento de la seguridad comunal
		416-03LP	Mejoramiento de respuestas a emergencias
421	SERVICIOS DE SALUD	421-01LP	Aumento de los servicios de salud en el territorio
		421-02LP	Mejoramiento de acceso a medicamentos y servicios complementarios de salud
		421-03LP	Mejoramiento de las instalaciones y equipamiento de los servicios de salud
		421-04LP	Mejoramiento de los servicios de salud
431	SERVICIOS DE EDUCACIÓN	431-01LP	Ampliación de servicios en educación básica-media
		431-02LP	Aumento de infraestructura educacional
		431-03LP	Mantenimiento de infraestructura de educación diferencial
		431-04LP	Mejoramiento de instalaciones en jardines infantiles

Fuente: *Elaboración Propia.*

Ahora es posible relacionar las Iniciativas del PLADECO con las Líneas de Propuestas, y así disponer de una cartera de Proyectos, Programas y Estudios, que a través de su ejecución permitirá alcanzar los objetivos planteados.

TABLA 17 Relación de Líneas de Propuestas con Iniciativas.

LÍNEA DE PROPUESTA		INICIATIVA	
Cód	Detalle	Tipología	Detalle
111-01LP	Desarrollo del turismo potenciando el uso de espacios públicos de la comuna	Proyecto	Construcción pista de parapente, Etapa Prefactibilidad
111-02LP	Mejoramiento del tránsito peatonal en el centro de la ciudad	Proyecto	Construcción Paseo Peatonal "Ramón Pérez Opazo", Etapa de Factibilidad
113-01LP	Apoyo a emprendedores de la zona a través de capacitaciones	Proyecto	Programa de Capacitaciones de Emprendimiento de Negocios
113-02LP	Desarrollo económico aprovechando las potencialidades de la comuna	Proyecto	Construcción Centro Logístico, Etapa Prefactibilidad
211-01LP	Capacitación del personal municipal	Programa	Programa de Capacitación del personal municipal
221-01LP	Mejoramiento de procesos internos del municipio	Proyecto	Implementación de plataforma digital integrada para usuarios municipales, Etapa de Diseño Lógico
311-01LP	Implementación de oficina para soluciones habitacionales	Programa	Programa de Habitabilidad 2020-2023
		Programa	Programa saneamiento de título del sector de la Autoconstrucción
		Proyecto	Creación de una Oficina Municipal para problemáticas de socavones
		Proyecto	Creación de una Oficina Municipal para la vivienda
311-02LP	Mejoramiento en infraestructura habitacional	Proyecto	Construcción Cierre Perimetral Condominio Keylita
312-01LP	Confección Plan Regulador	Estudio	Actualización Plan Regulador de Alto Hospicio
313-01LP	Aumento de metros de veredas y ciclovías	Proyecto	Reposición de veredas diversos sectores comuna Alto Hospicio
	Aumento de metros de veredas y ciclovías	Proyecto	Construcción de ciclovías en diversas vías locales, Etapa Diseño
	Aumento de metros de veredas y ciclovías	Proyecto	Habilitación Circulación Peatonal J.V. Estrella del Norte, Sector El Boro
	Aumento de metros de veredas y ciclovías	Proyecto	Mejoramiento circulación peatonal Barrio Nueva Esperanza, obra de confianza
313-02LP	Aumento o Mantenimiento señaléticas viales	Proyecto	Conservación de señaléticas viales urbanas, demarcaciones y otros dispositivos de regulación de tránsito
313-03LP	Mejoramiento bandejones de avenidas y calles	Proyecto	Reparación bandejones centrales Av. Los Cóndores entre calle Las Avellanas y Av. Circunvalación, comuna Alto Hospicio
313-04LP	Mejoramiento de circuito vial de calles	Programa	Programa de Pavimentación Participativa llamado N°30
		Programa	Programa de Pavimentación Participativa llamado N°31
		Proyecto	Mejoramiento Unión Europea, Ricardo Lagos y Detective Cubillos, Etapa Ejecución
		Proyecto	Construcción de cruces peatonales Av. La Pampa Barrio Nueva Esperanza
		Proyecto	Mejoramiento de cruces peatonales Av. Valparaíso
		Proyecto	Mejoramiento de circulación peatonal Barrio Katherine Arce

LÍNEA DE PROPUESTA		INICIATIVA	
Cód	Detalle	Tipología	Detalle
		Proyecto	Construcción de Pavimentación de Av. Circunvalación y Av. Los Pepinos, (Gestión Municipal), Etapa Diseño
313-05LP	Mejoramiento en la regulación del tránsito vehicular y peatonal	Proyecto	Adquisición de semáforos para el control vehicular comuna de Alto Hospicio
		Proyecto	Construcción de reductores de velocidad en distintos sectores de Alto Hospicio
315-01LP	Ampliación de infraestructura pública	Proyecto	Construcción de Patio de Autos municipal
315-02LP	Aumento de áreas verdes en la comuna	Proyecto	Construcción Parque de la Integración, Etapa Ejecución (Gestión)
		Proyecto	Construcción Plaza Hijos de la Tierra, Etapa Ejecución (Gestión)
		Proyecto	Mejoramiento Plaza J.V. Santa Rosa
		Proyecto	Construcción Plaza Sol Naciente, Etapa Ejecución (Gestión)
315-03LP	Democratización del acceso a información	Proyecto	Construcción Nueva Biblioteca Municipal, Etapa Diseño
315-04LP	Mantenimiento infraestructura Centro Cultural	Proyecto	Reposición Áreas dañadas Centro Cultural
315-05LP	Mejoramiento alumbrado público	Proyecto	Mejoramiento Red de Alumbrado Público sector La Pampa comuna de Alto Hospicio
315-06LP	Mejoramiento de áreas verdes en la comuna	Proyecto	Conservación de Plaza de Armas, Alto Hospicio
		Proyecto	Proyectos Plan de Gestión de Obras Barrio Alianza - Santa Catalina I
		Proyecto	Mejoramiento plaza sector La Tortuga III
315-07LP	Mejoramiento en infraestructura urbana de servicios básicos	Proyecto	Construcción Red de Agua Potable Sector El Boro Poniente
		Proyecto	Construcción Alcantarillado Sector El Boro Poniente
315-08LP	Mejoramiento infraestructura atención pasajeros interurbanos	Proyecto	Construcción Terminal de Buses, comuna Alto Hospicio, Etapa Factibilidad
315-09LP	Mejoramiento y/o Habilitación de espacios públicos	Proyecto	Construcción de Paseo Costanera, Etapa Prefactibilidad
		Proyecto	Habilitación Parque sector La Quebradilla
322-01LP	Mejoramiento en la atención de animales	Proyecto	Construcción Centro de Estancia Temporal de animales
		Programa	Programa de Control de la población de animales de compañía, comuna Alto Hospicio
323-01LP	Mejoramiento en el control de plagas	Programa	Programa de Saneamiento y Control de Plagas Sector ex Vertedero Alto Molle
324-01LP	Aumento de los operativos de aseo	Proyecto	Ejecución de Plan de Operativos de Aseo en la comuna
324-02LP	Mejoramiento de la Gestión de Residuos	Proyecto	Construcción de Planta de Valorización de Residuos Voluminosos, Etapa Factibilidad
		Proyecto	Construcción de Puntos Limpios comuna de Alto Hospicio, Etapa de Diseño
		Proyecto	Elaboración de Plan de Gestión Integral de Residuos hacia la Economía Circular
		Proyecto	Construcción de Puntos Verdes comuna de Alto Hospicio
		Proyecto	Diseño Nuevo Relleno Sanitario mancomunado
		Proyecto	Construcción Nuevo Relleno Sanitario mancomunado

LÍNEA DE PROPUESTA		INICIATIVA	
Cód	Detalle	Tipología	Detalle
		Proyecto	Reposición de Equipos para la Gestión de Residuos Urbanos, comuna Alto Hospicio
		Proyecto	Ampliación de la cantidad de contenedores de residuos sólidos en un 60%
325-01LP	Realización de talleres de educación sobre Economía Circular	Programa	Programa de capacitación sobre Economía Circular
326-01LP	Realización de talleres de Educación Ambiental	Programa	Programa de capacitación sobre Medio Ambiente
327-01LP	Promoción del uso de las energías verdes	Proyecto	Innovación en energías verdes en la comuna de Alto Hospicio, Etapa Diseño
		Estudio	Diagnóstico Estrategia Energética Local, comuna de Alto Hospicio
328-01LP	Reducción de Gases de efecto invernadero	Proyecto	Electromovilidad para la renovación de vehículos municipales
412-01LP	Desarrollo de coberturas de inclusión social	Programa	Programa de inclusión social (adulto mayor y discapacitados)
412-02LP	Mejoramiento de convivencia vecinal sin violencia	Programa	Programa Social de reforzamiento para la convivencia vecinal
		Programa	Programa Centro de Hombres que ejercen Violencia de Pareja
412-03LP	Prevención consumo de sustancias adictivas	Programa	Programa SENDA, Prevención de consumo de drogas y alcohol.
413-01LP	Ampliación de infraestructura de organizaciones sociales	Proyecto	Construcción Club Adulto Mayor Nueva Esperanza del Norte
		Proyecto	Construcción Sede Adulto Mayor Deseos de Vivir
		Proyecto	Construcción Sede Condominio Social Santa Teresita
		Proyecto	Construcción Sede Social J.V. Santa Magdalena
		Proyecto	Construcción Sede Social J.V. Villa Porvenir
		Proyecto	Construcción Sede Unión Comunal Carlos Ibacache, Etapa Ejecución
		Proyecto	Mejoramiento acceso y entorno sede social J.V. Nueva Esperanza
		Proyecto	Construcción de sede Unión Comunal Club de Adulto Mayor sector Centro de Alto Hospicio
		Proyecto	Construcción del Centro Integral de Adultos Mayores, Etapa Diseño
413-02LP	Mantenimiento, mejoramiento. o Reposición de infraestructura de organizaciones sociales	Proyecto	Mejoramiento Sedes JJ.VV. sector Centro; Tarapacá, Las Parcelas, Nancy Castro y Libertad
		Proyecto	Mejoramiento Sedes JJ.VV. sector La Pampa; Gendecora, 318 y Doña Inés de Collahuasi
		Proyecto	Reparación JJ.VV. Zapiga II, 13 de junio y Caliche I, comuna de Alto Hospicio
		Proyecto	Reparación sede social J.V. Nueva Vida comuna de Alto Hospicio
		Proyecto	Reparación sede social Nuevo Iquique, comuna de Alto Hospicio
		Proyecto	Mejoramiento Plaza J.V. Negreiros

LÍNEA DE PROPUESTA		INICIATIVA	
Cód	Detalle	Tipología	Detalle
		Proyecto	Reposición sede social Unión Comunal Alto Hospicio
		Proyecto	Reposición sede social y multicancha J.V. Emprendedores del Desierto
413-03LP	Protección, apoyo y desarrollo de los ciudadanos	Programa	Programa Centro de la Mujer Alto Hospicio - SERNAMEG
		Proyecto	Implementación de "Oficina de la Mujer" y de "Asuntos Religiosos"
414-01LP	Aumento de oferta cultural	Proyecto	Ampliación de Cartelera Cultural disponible en forma gratuita para la comunidad
		Proyecto	Ampliación de la oferta cinematográfica disponible en el Centro Cultural
414-02LP	Rescate del valor patrimonial de la comuna	Estudio	Diagnóstico de sitio histórico San Agustín de Huantajaya
		Proyecto	Puesta en valor del Turismo y Patrimonio de Alto Hospicio mediante esculturas y/o murales en espacios públicos
415-01LP	Ampliación de infraestructura para la práctica deportiva	Proyecto	Construcción Gimnasio Techado Municipal, Etapa Diseño
		Proyecto	Construcción Piscina Semi Olímpica Sector Santa Rosa, Etapa Diseño
		Proyecto	Construcción Cancha de Fútbol Quebradilla, Etapa Ejecución
		Proyecto	Construcción Complejo Deportivo comuna Alto Hospicio, Etapa de Prefactibilidad
		Proyecto	Construcción de módulo atlético en el Centro Deportivo La Pampa, Etapa Ejecución
415-02LP	Desarrollo del deporte Formativo y Recreativo	Programa	Programa "Transferencia Para El Desarrollo Del Deporte Formativo y Recreativo de La Comuna De Alto Hospicio"
415-03LP	Disponibilidad de albergues deportivos	Proyecto	Reposición albergue deportivo, comuna de Alto Hospicio
415-04LP	Formación de deportistas de alto rendimiento	Proyecto	Implementación Escuelas Deportivas de Alto Rendimiento y Escuelas Deportivas Comunitarias
415-05LP	Mejoramiento de equipamiento de recintos deportivos	Proyecto	Adquisición de equipos generadores para recintos deportivos municipales
415-06LP	Mantenimiento o reposición de infraestructura para la práctica deportiva	Proyecto	Conservación gimnasio Centro Deportivo La Pampa
		Proyecto	Mejoramiento integral conducente a una piscina temperada sector El Boro, Etapa Diseño
		Proyecto	Mejoramiento integral área de esparcimiento J.V. Nueva Esperanza
		Proyecto	Mejoramiento piscina Centro Deportivo La Pampa
		Proyecto	Reparación multicancha J.V. Pioneros del Desierto
		Proyecto	Reposición multicancha J.V. Progreso
416-01LP	Mejoramiento de infraestructura pública	Proyecto	Programa Barrio Prioritario Raúl Rettig, Alto Hospicio
416-02LP	Mejoramiento de la seguridad comunal	Proyecto	Construcción sistema de cámaras de Televigilancia Municipal
416-03LP	Mejoramiento de respuestas a emergencias	Proyecto	Adquisición de Equipamiento para Emergencias y Protección Civil
421-01LP	Aumento de los servicios de salud en el territorio	Proyecto	Adquisiciones clínicas móviles de Salud Municipal
		Proyecto	Habilitación Boxes emergencia terreno Ex-CESFAM
		Proyecto	Habilitación de tres contenedores marítimos como salas de procedimientos Odontológicos (Box Dental)

LÍNEA DE PROPUESTA		INICIATIVA	
Cód	Detalle	Tipología	Detalle
		Proyecto	Reposición de CESFAM del Centro de Alto Hospicio, Etapa Diseño
		Proyecto	Reposición de CESFAM del Centro de Alto Hospicio, Etapa Ejecución
421-02LP	Mejoramiento de acceso a medicamentos y servicios complementarios de salud	Proyecto	Ampliación bodega medicamentos CESFAM Yandry Añazco
		Proyecto	Habilitación Farmacia Municipal, Programa UAPO y Óptica Municipal
421-03LP	Mejoramiento de las instalaciones y equipamiento de los servicios de salud	Proyecto	Obras complementarias CECOSF El Boro
		Proyecto	Reparaciones cubiertas CECOSF La Tortuga
		Proyecto	Reparación de techumbres CESFAM Pedro Pulgar
		Proyecto	Suministro de Casetas de Seguridad y Obras Civiles recintos APS, Alto Hospicio
		Proyecto	Ampliación de oficinas Departamento de Salud Municipal
		Proyecto	Ampliación de comedor CESFAM Yandry Añazco
		Proyecto	Habilitación de diferentes áreas del CESFAM Héctor Reyno, Ex Hospital; básico HBU: odontológicos, REAS, botiquín de urgencias, otras
421-04LP	Mejoramiento de los servicios de salud	Proyecto	Instalación de dos contenedores oficinas administrativas en Sar La Tortuga
		Proyecto	Habilitación de taller mecánico de red de atención primaria de salud
431-01LP	Ampliación de servicios en educación básica-media	Programa	Ampliación del programa de Nivelación Laboral en la red de educación municipal
		Programa	Creación de Preuniversitario Comunal
431-02LP	Aumento de infraestructura educacional	Proyecto	Construcción colegio La Pampa, Etapa Diseño
		Proyecto	Construcción colegio La Pampa, Etapa Construcción
431-03LP	Mantenimiento de infraestructura de educación diferencial	Proyecto	Conservación Escuela Especial de Lenguaje Oasis del Saber
431-04LP	Mejoramiento de instalaciones en jardines infantiles	Proyecto	Adquisición equipamiento para Jardines Infantiles
		Proyecto	Mejoramiento Sala Cuna y Jardín Infantil Los Naranjos
		Proyecto	Reparación jardín infantil Arumanti, comuna de Alto Hospicio
		Proyecto	Ampliación Sala Cuna y Jardín Infantil Arumanti
		Proyecto	Ampliación Sala Cuna y Jardín Infantil Suma Inti

Fuente: Elaboración Propia.

En total se han identificado 131 Iniciativas para ser emprendidas en la próxima gestión municipal 2021 – 2024, que alcanzan un monto estimado total de M\$92.598.852, es decir, más de noventa mil millones de pesos, tal como se detalla en el siguiente cuadro a continuación:

TABLA 18 Cuadro Resumen de Importe de Iniciativas [M\$] según Áreas de Trabajo.

Área		Inicia- tivas	[M\$]	[%]	[%]
<b>1) ECONÓMICA (EC)</b>		<b>4</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1,1%</b>	<b>100,0%</b>
<b>11</b>	<b>FOMENTO PRODUCTIVO</b>	<b>4</b>	<b>1.000.000</b>	<b>1,1%</b>	<b>100,0%</b>
111	TURISMO	2	500.000	0,5%	50,0%
112	INDUSTRIA	0	0	0,0%	0,0%
113	COMERCIO Y SERVICIOS	2	500.000	0,5%	50,0%
<b>2) INSTITUCIONAL (IN)</b>		<b>2</b>	<b>330.000</b>	<b>0,4%</b>	<b>100,0%</b>
<b>21</b>	<b>CAPITAL HUMANO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA</b>	<b>1</b>	<b>30.000</b>	<b>0,0%</b>	<b>9,1%</b>
211	CAPACITACIÓN DE CAPITAL HUMANO	1	30.000	0,0%	9,1%
212	PARTICIPACIÓN CIUDADANA	0	0	0,0%	0,0%
<b>22</b>	<b>APLICACIONES TECNOLÓGICAS</b>	<b>1</b>	<b>300.000</b>	<b>0,3%</b>	<b>90,9%</b>
221	TRANSFORMACIÓN DIGITAL	1	300.000	0,3%	90,9%
<b>3) URBANA Y AMBIENTAL (UA)</b>		<b>54</b>	<b>54.176.433</b>	<b>58,5%</b>	<b>100,0%</b>
<b>31</b>	<b>DESARROLLO URBANO</b>	<b>37</b>	<b>32.070.688</b>	<b>34,6%</b>	<b>59,2%</b>
311	VIVIENDA	5	1.023.091	1,1%	1,9%
312	PLANIFICACIÓN URBANA	1	610.658	0,7%	1,1%
313	CONECTIVIDAD VIAL	15	16.369.263	17,7%	30,2%
314	CONECTIVIDAD FÍSICA Y DIGITAL	0	0	0,0%	0,0%
315	INFRAESTRUCTURA Y ESPACIOS PÚBLICOS	16	14.067.676	15,2%	26,0%
<b>32</b>	<b>MEDIO AMBIENTE</b>	<b>17</b>	<b>22.105.745</b>	<b>23,9%</b>	<b>40,8%</b>
321	RECURSOS NATURALES Y BIODIVERSIDAD	0	0	0,0%	0,0%
322	TENENCIA RESPONSABLE DE MASCOTAS Y ANIMALES	2	900.000	1,0%	1,7%
323	CONTROL DE PLAGAS	1	750.000	0,8%	1,4%
324	GESTIÓN DE RESIDUOS	9	19.890.745	21,5%	36,7%
325	ECONOMÍA CIRCULAR	1	120.000	0,1%	0,2%
326	EDUCACIÓN AMBIENTAL	1	120.000	0,1%	0,2%
327	ENERGÍAS RENOVABLES Y EFICIENCIA ENERGÉTICA	2	220.000	0,2%	0,4%
328	ELECTROMOVILIDAD	1	105.000	0,1%	0,2%
<b>4) SOCIAL (SO)</b>		<b>71</b>	<b>37.092.419</b>	<b>40,1%</b>	<b>100,0%</b>
<b>41</b>	<b>SERVICIOS MUNICIPALES</b>	<b>45</b>	<b>13.286.230</b>	<b>14,3%</b>	<b>35,8%</b>
411	SERVICIOS A LA COMUNIDAD	0	0	0,0%	0,0%
412	ASISTENCIAS SOCIALES	4	342.816	0,4%	0,9%
413	ORGANIZACIONES SOCIALES	19	2.949.406	3,2%	8,0%

Área		Inicia- tivas	[M\$]	[%]	[%]
414	CULTURA Y PATRIMONIO	4	646.280	0,7%	1,7%
415	DEPORTE Y RECREACIÓN	15	5.288.193	5,7%	14,3%
416	SEGURIDAD PÚBLICA	3	4.059.535	4,4%	10,9%
<b>42</b>	<b>SALUD PÚBLICA</b>	<b>16</b>	<b>6.861.200</b>	<b>7,4%</b>	<b>18,5%</b>
421	SERVICIOS DE SALUD	16	6.861.200	7,4%	18,5%
<b>43</b>	<b>EDUCACIÓN PÚBLICA</b>	<b>10</b>	<b>16.944.989</b>	<b>18,3%</b>	<b>45,7%</b>
431	SERVICIOS DE EDUCACIÓN	10	16.944.989	18,3%	45,7%
<b>TOTAL DE INICIATIVAS</b>		<b>131</b>	<b>92.598.852</b>	<b>100,0%</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Las áreas de trabajo en cero, indican que por el momento no existen iniciativas claramente identificadas para ser abordadas en esas respectivas áreas, por lo que podrían en una próxima revisión de este documento (PLADECO), perfectamente ser incorporadas.

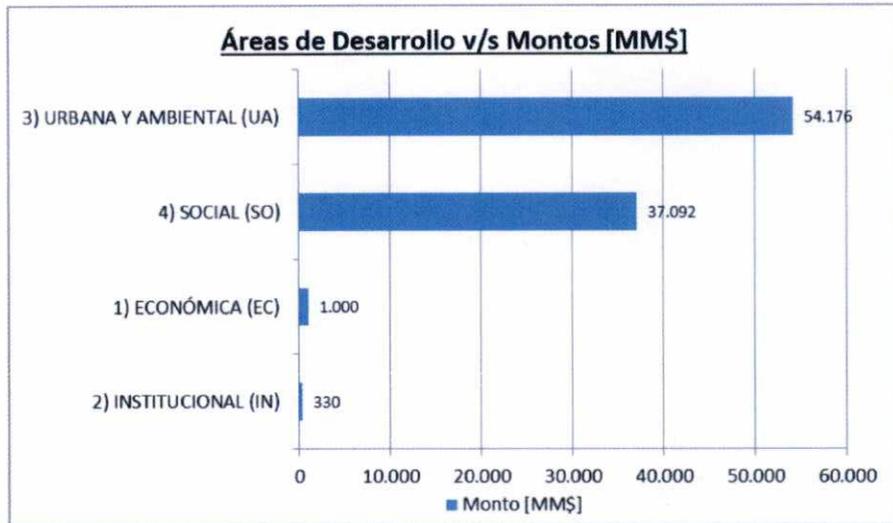
Los siguientes cuadros y gráficos presentan la información por áreas y sub áreas de desarrollo:

TABLA 19 Áreas de Desarrollo V/S Importes [MM\$] por Iniciativas.

Áreas de Desarrollo	Inicia- tivas	Monto [MM\$]	[%]
2) INSTITUCIONAL (IN)	2	330	0,36%
1) ECONÓMICA (EC)	4	1.000	1,08%
4) SOCIAL (SO)	71	37.092	40,06%
3) URBANA Y AMBIENTAL (UA)	54	54.176	58,51%
<b>Totales</b>	<b>131</b>	<b>92.599</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

GRÁFICO 5 Áreas de Desarrollo V/S Importes [MM\$] por Iniciativas.



Fuente: Elaboración Propia.

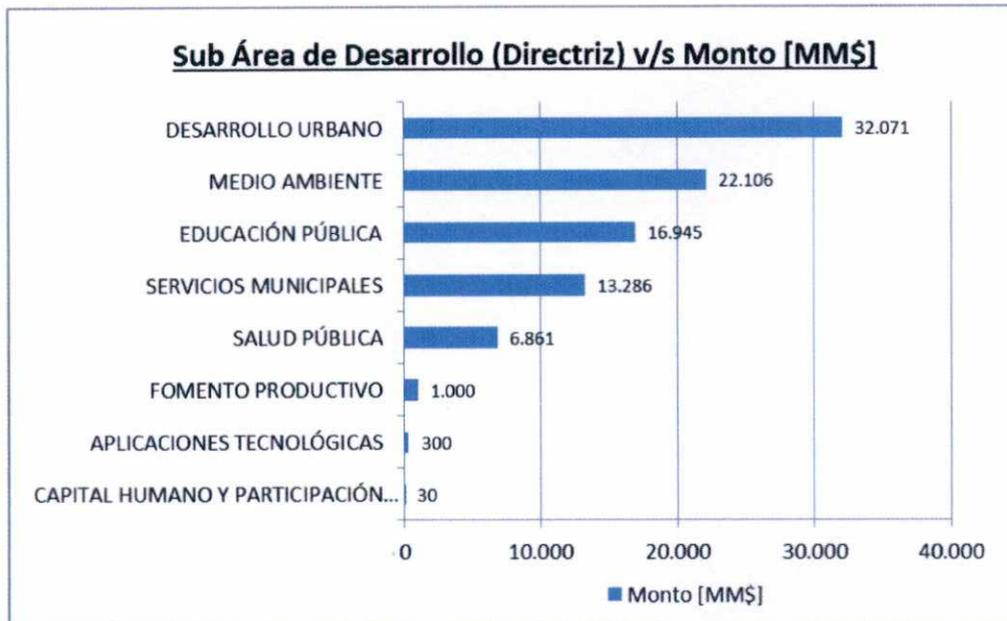
Puede apreciarse que las áreas de desarrollo “Urbana y Ambiental” y “Social” concentran más del 98% del importe económico asociado a 130 iniciativas.

TABLA 20 Sub Áreas de Desarrollo V/S Importes [MM\$] por Iniciativas.

Sub - Áreas Desarrollo (Directrices)	Inicia-tivas	Monto [MM\$]	[%]
CAPITAL HUMANO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	1	30	0,03%
APLICACIONES TECNOLÓGICAS	1	300	0,32%
FOMENTO PRODUCTIVO	4	1.000	1,08%
SALUD PÚBLICA	16	6.861	7,41%
SERVICIOS MUNICIPALES	45	13.286	14,35%
EDUCACIÓN PÚBLICA	10	16.945	18,30%
MEDIO AMBIENTE	17	22.106	23,87%
DESARROLLO URBANO	37	32.071	34,63%
<b>Totales</b>	<b>131</b>	<b>92.599</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

GRÁFICO 6 Sub Áreas de Desarrollo V/S Importes [MM\$] por Iniciativas.



Fuente: Elaboración Propia.

Puede apreciarse que las sub áreas de desarrollo “Desarrollo Urbano”, “Medio Ambiente”, “Educación Pública” y “Servicios Municipales” concentran más del 90% del importe económico asociado a 109 iniciativas.

La participación de los financiamientos asociados a las 131 iniciativas definidas, se muestran en la siguiente tabla:

TABLA 21 Línea de Financiamiento que intervienen en las iniciativas.

Financiamiento	Cant.	Municipal [M\$]	FNDR [M\$]	Sectorial [M\$]	Otros [M\$]	TOTALES [M\$]	[%]
Tradicional	49	0	49.471.525	0	0	49.471.525	53,4%
Min Transp. y Telec.	5	0	0	15.024.774	0	15.024.774	16,2%
MINVU	3	0	0	7.269.249	0	7.269.249	7,9%
Minsal	4	0	0	6.266.000	0	6.266.000	6,8%
Circular 33	6	0	3.610.267	0	0	3.610.267	3,9%
Municipal	15	1.926.197	0	0	0	1.926.197	2,1%
IND	8	0	0	1.916.600	0	1.916.600	2,1%

Financiamiento	Cant.	Municipal [M\$]	FNDR [M\$]	Sectorial [M\$]	Otros [M\$]	TOTALES [M\$]	[%]
MINVU Prog. Rec. Barrios	8	0	0	1.530.000	0	1.530.000	1,7%
MINVU Esp. Públicos	2	0	0	1.420.544	0	1.420.544	1,5%
Mineduc	3	0	0	641.558	0	641.558	0,7%
Subdere-PMU Emergencia	7	0	0	477.862	0	477.862	0,5%
FRIL	5	0	409.226	0	0	409.226	0,4%
Corporación Municipal	4	0	0	0	335.000	335.000	0,4%
Subdere	1	0	0	320.164	0	320.164	0,3%
Salud Municipal	9	303.920	0	0	0	303.920	0,3%
Min. de Energía	2	0	0	252.500	0	252.500	0,3%
Min. Medio Ambiente	2	0	0	240.000	0	240.000	0,3%
CMDIC	1	0	0	0	200.000	200.000	0,2%
Educación	2	170.400	0	0	0	170.400	0,2%
Sub Sec. Prev. del Delito	2	0	0	168.528	0	168.528	0,2%
Min. de Cultura, las Artes y Patrimonio	3	0	0	165.000	0	165.000	0,2%
Subdere-PMB	1	0	0	144.791	0	144.791	0,2%
MINVU Plan Recup. Chile	1	0	0	130.007	0	130.007	0,1%
Privado	2	0	0	0	86.500	86.500	0,1%
Subdere-PMU Tradicional	1	0	0	59.584	0	59.584	0,1%
Convenio Salud	2	42.356	0	0	0	42.356	0,0%
FOSIS	1	0	0	16.300	0	16.300	0,0%
FAEP-Educación	0	0	0	0	0	0	0,0%
<b>TOTALES [M\$]</b>	<b>149</b>	<b>2.442.873</b>	<b>53.491.018</b>	<b>36.043.461</b>	<b>621.500</b>	<b>92.598.852</b>	<b>100,0%</b>
<b>[ % ]</b>		<b>2,6%</b>	<b>57,8%</b>	<b>38,9%</b>	<b>0,7%</b>	<b>100,0%</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Se puede apreciar que las de origen FNDR y Sectorial, concentran más del 97%, con un importe por sobre los M\$100.000.000. También destacan el financiamiento “Tradicional” (FNDR), del “Ministerio de Transporte y Telecomunicaciones”, “MINVU” y “MINSAL”, que concentran en conjunto poco más del 84% de los aportes.

Según la Clasificación del Sistema Nacional de Inversiones (Sectores y Sub Sectores) puede resumirse la siguiente información:

TABLA 22 Importes de Iniciativas por Sector y Sub Sector.

SECTOR	SUBSECTOR	[M\$]	[%]
4) Industria, Comercio, Finanzas y Turismo	4.4) Comercio	250.000	0,3%
	4.6) Turismo	500.000	0,5%
	4.7) Capacitación	280.000	0,3%
5) Energía	5.3) Generación y Transmisión	220.000	0,2%
	5.5) Alumbrado Público	342.452	0,4%
6) Transporte	6.1) Intersubsectorial Transporte	14.757.618	15,9%
	6.3) Transporte Urbano y Vialidad Peatonal	1.716.952	1,9%
8) Agua Potable y Alcantarillado	8.3) Agua Potable	170.027	0,2%
	8.4) Alcantarillado	1.936.405	2,1%
9) Vivienda	9.2) Administración Sectorial y Servicios Generales Vivienda	432.000	0,5%
	9.3) Vivienda	446.300	0,5%
	9.4) Solución Habitacional Parcial o Complementaria	144.791	0,2%
10) Salud	10.2) Administración Sectorial y Servicios Generales Salud	44.549	0,0%
	10.3) Baja Complejidad (Nivel Primario)	6.958.719	7,5%
11) Educación y Cultura	11.3) Educación Prebásica	1.978.081	2,1%
	11.4) Educación Básica y Media Científico-Humanista	14.702.850	15,9%
	11.7) Educación Diferencial Especial	264.058	0,3%
	11.9) Arte y Cultura	1.379.887	1,5%
12) Deportes	12.3) Deporte Competitivo	1.910.949	2,1%
	12.4) Deporte Formativo	3.377.244	3,6%
14) Defensa y Seguridad	14.3) Defensa y Seguridad Interior	3.931.007	4,2%
15) Multisectorial	15.2) Organización Comunitaria y Servicios Comunales	3.135.154	3,4%
	15.3) Asistencialidad y Servicio Social	15.000	0,0%
	15.4) Desarrollo Urbano	11.519.064	12,4%
	15.7) Medio Ambiente	21.885.745	23,6%
OTROS	Tecnologías de la Información	300.000	0,3%
<b>TOTAL</b>		<b>92.598.852</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

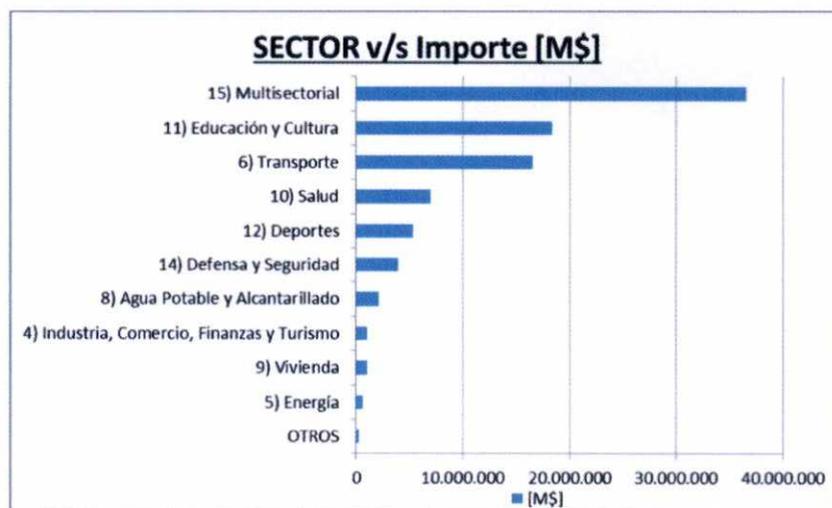
Los Sub Sectores “Intersubsectorial Transporte”, “Educación Básica y Media Científico-Humanista”, “Desarrollo Urbano” y “Medio Ambiente”, reúnen casi M\$62.800.000 que representan poco más del 68% de las inversiones en las iniciativas definidas.

TABLA 23 Importes de Iniciativas por Sector.

SECTOR	[M\$]	[%]
OTROS	300.000	0,3%
5) Energía	562.452	0,6%
9) Vivienda	1.023.091	1,1%
4) Industria, Comercio, Finanzas y Turismo	1.030.000	1,1%
8) Agua Potable y Alcantarillado	2.106.432	2,3%
14) Defensa y Seguridad	3.931.007	4,2%
12) Deportes	5.288.193	5,7%
10) Salud	7.003.268	7,6%
6) Transporte	16.474.570	17,8%
11) Educación y Cultura	18.324.876	19,8%
15) Multisectorial	36.554.963	39,5%
<b>TOTAL</b>	<b>92.598.852</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICO 7 Importes de Iniciativas por Sector.



Fuente: Elaboración propia.

Los Sectores “Multisectorial”, “Transporte” y “Educación y Cultura”, comprenden más de M\$70.000.000 que representan casi el 77% de las inversiones en las iniciativas.

## CAPÍTULO 5. RESULTADOS

### 5.2 Matriz (Ver anexo N° 3)

Con toda la información recopilada, clasificada y analizada hasta este momento, es posible confeccionar la Matriz PLADECO, que reunirá todas las iniciativas debidamente organizadas junto a los importes económicos que implican su realización y otra información variada de interés de cada una de ellas. El formato utilizado se presenta a continuación a modo de ejemplo, ya que la matriz por su tamaño se muestra en forma exclusiva en el Anexo N°3:

TABLA 24 Matriz Pladeco Municipalidad de Alto Hospicio Periodo 2021-2024.

ÍTEM	SECTOR	SUBSECTOR	ÁREA DE DESARROLLO		ÁREA DE TRABAJO		Cód LP	LÍNEA DE PROPUESTA	SITUACIÓN ACTUAL
			Área Desarrollo	Sub Área Desarrollo	Cód	Área Trabajo			
1	4) Industria, Comercio, Finanzas y Turismo	4.6) Turismo	1) ECONÓMICA	11) FOMENTO PRODUCTIVO	111	TURISMO	111-01LP	Desarrollo del turismo potenciando el uso de espacios públicos de la comuna	Actividad turística poco desarrollada en la comuna
2	4) Industria, Comercio, Finanzas y Turismo	4.6) Turismo	1) ECONÓMICA	11) FOMENTO PRODUCTIVO	111	TURISMO	111-02LP	Mejoramiento del tránsito peatonal en el centro de la ciudad	Poco atractivo del sector, con calzadas en mal estado y muchos vehículos estacionados utilizando espacios
3	4) Industria, Comercio, Finanzas y Turismo	4.7) Capacitación	1) ECONÓMICA	11) FOMENTO PRODUCTIVO	113	COMERCIO	113-01LP	Apoyo a emprendedores de la zona a través de capacitaciones	Empresas del rubro en difícil momento por estallido social y pandemia
4	4) Industria, Comercio, Finanzas y Turismo	4.4) Comercio	1) ECONÓMICA	11) FOMENTO PRODUCTIVO	113	COMERCIO	113-02LP	Desarrollo económico aprovechando las potencialidades de la comuna	La ciudad no tiene desarrollada una actividad económica propia y potente
5	4) Industria, Comercio, Finanzas y Turismo	4.7) Capacitación	2) INSTITUCIONAL	21) CAPITAL HUMANO Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA	211	CAPACITACIÓN DE CAPITAL HUMANO	211-01LP	Capacitación del personal municipal	Se vuelve necesario mantener una capacitación permanente en materias específicas y especializadas para mejorar la productividad en el trabajo
6	OTROS	Tecnologías de la Información	2) INSTITUCIONAL	22) APLICACIONES TECNOLÓGICAS	221	TRANSFORMACIÓN DIGITAL	221-01LP	Mejoramiento de procesos internos del municipio	Procesos internos burocráticos y realizados en papel
7	9) Vivienda	9.3) Vivienda	3) URBANA Y AMBIENTAL	31) DESARROLLO URBANO	311	VIVIENDA	311-01LP	Implementación de oficina para soluciones habitacionales	Déficit habitacional en la comuna y existencia de tomas de terrenos
8	9) Vivienda	9.4) Solución Habitacional Parcial o Complementaria	3) URBANA Y AMBIENTAL	31) DESARROLLO URBANO	311	VIVIENDA			
9	9) Vivienda	9.2) Administración Sectorial y Servicios Grales. Vivienda	3) URBANA Y AMBIENTAL	31) DESARROLLO URBANO	311	VIVIENDA			
10	9) Vivienda	9.2) Administración Sectorial y Servicios Grales. Vivienda	3) URBANA Y AMBIENTAL	31) DESARROLLO URBANO	311	VIVIENDA			

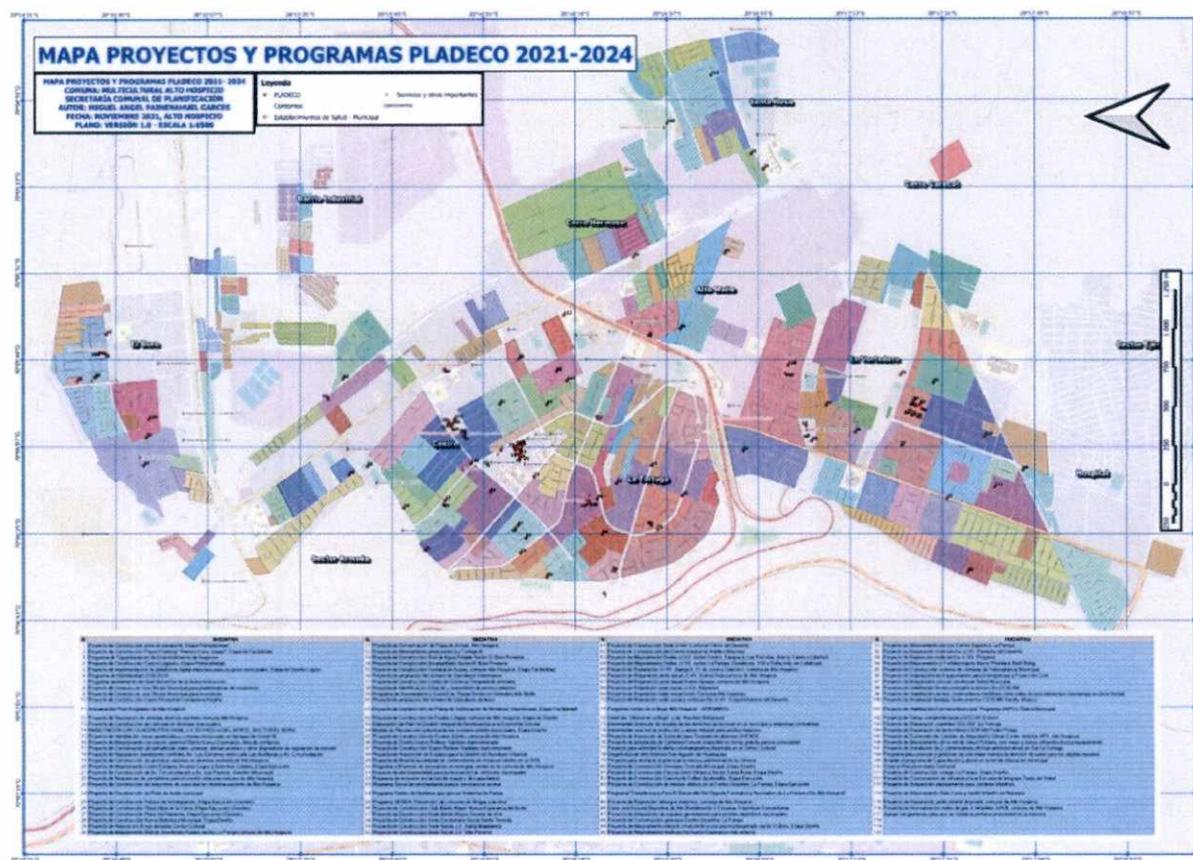
ÍTEM	OBJETIVOS ESPERADOS			LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	ÁREA DE INFLUENCIA			TIPOLOGÍA DE INICIATIVA	INICIATIVA	COSTO (M\$)
	Social	Económico	Ambiental		Comunal / local	Grupo objetivo	Cobertura			
1	Generar un cambio social positivo	Aumentar cantidad de empresas comerciales en este rubro	Destacar la importancia del cuidado de cada espacio público	Ciudad de Alto Hospicio y sus alrededores	Comunal	Turistas extranjeros y nacionales		Proyecto	Proyecto de Construcción pista de parapente, Etapa Prefactibilidad	250.000
2	Recuperar un sector de la ciudad para que la gente lo disfrute y utilice para su socialización	Brindar un nuevo lugar para nuevos emprendimientos de productos y tíl vez servicios	Aprovechar de aumentar las áreas verdes de la ciudad	Ciudad de Alto Hospicio, sector céntrico	Local	Pobladores de la comuna		Proyecto	Proyecto de Construcción Paseo Pateonal "Ramón Pérez Opazo", Etapa de Factibilidad	250.000
3	Disminuir cesantías y aumentar trabajadores capacitados	Mejorar rentabilidad de empresas, aumentar productividad laboral	Diffundir conceptos de cuidado del medio ambiente	Oficinas de emprendedores en ciudad de Alto Hospicio	Local	Emprendedores de la ciudad de Alto Hospicio		Proyecto	Programa de Capacitaciones de Emprendimiento de Negocios	250.000
4	Generar una cantidad importante de empleos permanentes	Aportar al desarrollo económico de la comuna	Fomentar la circularidad en la ejecución del proyecto	Sector rural de Alto Hospicio, Ruta A16 Km 20	Comunal	Mejores 18 años en edad productiva		Proyecto	Proyecto de Construcción Centro Logístico, Etapa Prefactibilidad	250.000
5	Entregar conocimientos actualizados al personal municipal logrando mayor capacitación de ellos	Aumentar la productividad laboral y evitar reprocesos costosos	Aportar al cuidado del medio ambiente siendo eficientes en los procesos	Ciudad de Alto Hospicio, instalaciones de la municipalidad	Comunal	Personal municipal capacitado		Programa	Programa de Capacitación del personal municipal	30.000
6	Disminuir tiempos en trámites y mejorar la comunicación con las personas	Disminuir costos de impresión, aumentar productividad del personal	Aportar con la disminución de tala de árboles al requerir menos papel	Instalaciones de la municipalidad	Local	Personal municipal y personas atendidas en la MAHO		Proyecto	Proyecto de Implementación de plataforma digital integrada para usuarios municipales, Etapa de Diseño Lógico	300.000
7								Programa	Programa de Habitabilidad 2020-2023	16.300
8	Crear oficina para orientar a personas sobre opciones MINVU	Disminuir gastos en trámites y promover proyectos de construcción de viviendas	Promover el cuidado del medio ambiente en proyectos de construcción de viviendas	Dependencia Municipal	Local	Familias afectadas por falta de viviendas		Programa	Programa saneamiento de título del sector de la Autoconstrucción	144.791
9								Proyecto	Proyecto de Creación de una Oficina Municipal para problemáticas de socavones	192.000
10								Proyecto	Proyecto de Creación de una Oficina Municipal para la vivienda	240.000

Fuente: Elaboración propia, tomando como base la Matriz sugerida del Manual del Pladeco de la Subdere, 2009.

### 5.3 Mapa georreferencial estratégico municipalidad Alto Hospicio

Todas las iniciativas trataron de ser presentadas de la mejor forma posible en el plano de la comuna, exceptuando aquéllas que, por su alcance o transversalidad, no pudieran ser asignadas a un sector del territorio claramente identificado como el lugar o sector donde se desarrollarán, por lo que en dicho caso se asoció a las instalaciones de la municipalidad como el lugar que las acapara. Para una mejor visualización y consulta el mapa comunal se presenta en el Anexo N°4, en un plano con formato A1.

FIGURA 9 Mapa Comunal con las Iniciativas del Pladeco en el territorio.



Fuente: Elaboración propia.

En el mapa estratégico elaborado se pueden apreciar las distintas iniciativas que se encuentran contenidas en las directrices propuestas. Estas se describen en el recuadro “Leyenda” con sus respectivas simbologías. ver anexo N° 4.

#### 5.4 Fichas (Ver anexos N°5)

Las fichas Pladeco es el tercer producto que arroja este trabajo y servirán para disponer de información personalizada de cada iniciativa en cualquier momento, contribuyendo de manera significativa en la gestión del Plan Comunal elaborado. El formato tipo utilizado es el que se muestra a continuación y formará parte del Anexo N°5, dónde en estricto rigor están las fichas de cada una de las iniciativas aquí definidas. En este texto, sólo, se presenta una muestra del documento

FIGURA 10 Ficha Pladeco utilizada.

FICHA PLADECO	
1. Nombre del Estudio, Programa o Proyecto	Proyecto de Construcción pista de parapente, Etapa Prefactibilidad
1.1 Código BIP	
1.2 Código PLADECO	111-01
3. Sector	4) Industria, Comercio, Finanzas y Turismo
3.1 Sub Sector	4.6) Turismo
4. Localización Geográfica	Ciudad de Alto Hospicio y sus alrededores
5. Área de Influencia	
5.1 Comunal/local	Comunal
5.2 Grupo Objetivo	Turistas extranjeros y nacionales
5.3 Cobertura	0
6. Proyecto Relacionado	
7. Prioridad PLADECO	
7.1 Priorización de la Comunidad (Z1, Z2, Z3, ...)	
8. Contexto Medioambiental	
8.1 SEIA	
8.2 Mitigación del Cambio Climático	
9. Descripción de Actividades a Realizar	
9.1 Línea de Propuesta	Desarrollo del turismo potenciando el uso de espacios públicos de la comuna
9.2 Situación Actual	Actividad turística poco desarrollada en la comuna
9.3 Objetivos Esperados (S, E, A)	
9.3.1 Social	Generar un cambio social positivo
9.3.1 Económico	Aumentar cantidad de empresas comerciales en este rubro
9.3.1 Ambiental	Destacar la importancia del cuidado de cada espacio público
9.4 Riesgos (S, E, A)	
9.4.1 Social	
9.4.2 Económico	
9.4.3 Ambiental	
10. Calendario (fecha inicio y término)	0
11. Costo [ \$ ]	250.000.000
12. Fuentes de Financiamiento y Aportes	
12.1 Municipal	
12.2 Regional (FNDR)	100% - Tradicional
12.3 Sectorial	
12.4 Otras (ONG, internacional, privado, donaciones, fundaciones)	
13. Coherencia con la EDR / Política Sectorial	
14. Unidad y Persona Responsable	0

*Nota: con base en formato sugerido por Subdere en el Manual del Pladeco, 2009*

*Fuente: Elaboración propia,*

## CAPÍTULO 6. MEDICIÓN E INDICADORES DE GESTIÓN

Para poder verificar y evaluar cómo se están llevando adelante las estrategias propuestas y que tan exitoso está resultando el plan, se necesita controlarlo y medirlo, de tal manera que se deben implementar ciertos indicadores que ayuden a conocer los resultados esperados, para lograr tomar medidas o decisiones y corregir o mejorar en caso que se requieran en el tiempo preciso y oportuno si no se ajusta a lo esperado. Respecto al seguimiento del plan, es importante también destacar que, debido a los tiempos cambiantes y de incertidumbre que actualmente se viven, es normal que a medida que avance el periodo de la gestión de la administración municipal se provoquen situaciones o circunstancias distintas a las consideradas en el análisis de la estrategia.

Para el control del plan, se elabora una matriz, para monitorear la gestión y lograr controlar el Pladeco.

En esta matriz, se dividieron los procesos internos; la finanzas municipales, los aspectos del aprendizaje - crecimiento y a los usuarios o vecinos según sus objetivos relevantes, con la finalidad de poder seguir los niveles de cumplimiento propuesto por el municipio, de manera de transformar la estrategia en objetivos e indicadores, detectando a tiempo y corrigiendo las brechas; además, permite evidenciar el impacto en la organización, en relación a las decisiones que buscan el alineamiento estratégico.

TABLA 25 Objetivos, Indicadores y metas

	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta Anual	Frecuencia Revisión	Iniciativa estratégica
Vecinos de Alto Hospicio	Mejorar la Calidad de Vida de los Vecinos	Posición en el Ranking del Índice de Calidad de Vida Urbana (ICVU) - Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales UC	posición en el ranking ICVU periodo	$\geq (+)2$ posiciones	anual	Plan de recepción de solicitudes vecinales
	Mejorar la Satisfacción de los Servicios Municipales	Encuesta de satisfacción de los vecinos respecto a los servicios y tramites realizados	Puntaje de valoración Encuesta de satisfacción de los vecinos respecto a los servicios y tramites realizados (1 a 10 puntos)	$\geq 7$	mensual	Encuestas para conocer el grado de satisfacción de los usuarios (Muy de acuerdo hasta muy en desacuerdo)
		% reclamos por servicio	(N° de reclamos por servicios y trámites/# total de atenciones por servicios y trámites entregados) x 100	$\leq 5\%$	mensual	
Aumentar cobertura en zonas vulnerables	Intervención zonas de mayor vulnerabilidad social	N° de intervenciones en la Comunidad	$\geq 50$	mensual		



	Creación y ejecución de programas municipales	N° de programas para mejorar gestión municipal	N° de programas creado /N° de programas ejecutados) x100	≥ 2	semestral	Encuestas para conocer el grado de satisfacción de los vecinos
	Desarrollo de Proyectos para mejorar la gestión municipal	N° proyectos para mejorar gestión municipal	N° de Proyectos (de estudios, y ejecutados)	≥15 ≥10	semestral	
	Encuesta de satisfacción de servicios sociales	Resultados de encuesta satisfacción servicios sociales	Puntaje de valoración (1 a 10 puntos) de encuesta de satisfacción por servicios sociales	≤ 5%	mensual	
	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta Anual</b>	<b>Frecuencia Revisión</b>	<b>Iniciativa estratégica</b>
<b>Finanzas</b>	Obtener Presupuestos Equilibrados	Eficiencia presupuestaria	$(\$/\text{gastos totales efectivos}/\$/\text{ingresos totales efectivos})$	≤ 0,97	mensual	No Aplica
		Ingresos municipales	$(\text{ingresos por tramites periodo } t - \text{ingresos periodo } t-1 / \text{ingresos } t-1) \times 100$	≥ 3%	mensual	No Aplica
	Control Presupuestario por dirección municipal	Eficiencia presupuestaria	$(\$/\text{gastos totales efectivos}/\$/\text{ingresos totales efectivos})$	≤ 0,97	mensual	No Aplica
	<b>Objetivo Estratégico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Meta Anual</b>	<b>Frecuencia Revisión</b>	<b>Iniciativa estratégica</b>
<b>Procesos internos</b>	Asegurar el correcto manejo de residuos y desechos	Cumplimiento de instalación Puntos de Reciclaje	$(\text{N}^\circ \text{ de Puntos de Reciclaje instalados} / \text{N}^\circ \text{ de Puntos de Reciclaje planificados}) \times 100$	≥ 80%	mensual	Campaña de reciclaje y compostaje municipal
		Generación total de residuos por vecino	N° kg de residuos generados por vecino	≤ 350	anual	
	Promocionar y resguardar las áreas verdes y patrimoniales de la Comuna	Plan de promoción imagen de Alto Hospicio a nivel nacional	$(\text{N}^\circ \text{ actividades de promoción de la comuna} / \text{N}^\circ \text{ actividades de promoción planificados}) \times 100$	≥ 90%	semestral	Campaña de difusión de imagen Alto Hospicio
		% implementación plan de resguardo de zonas patrimoniales	$(\text{N}^\circ \text{ zonas declaradas patrimoniales} / \text{N}^\circ \text{ zonas con condiciones patrimoniales}) \times 100$	≥ 90%	mensual	
	Eficiencia Ingresos por Dirección	% Eficiencia ingresos	$(\$/\text{ingresos efectivos} / \$/\text{ingresos presupuestado}) \times 100$	≥ 97%	mensual	Análisis presupuestario
	Eficiencia Gastos por Dirección	% Eficiencia gastos	$(\$/\text{gastos efectivos} / \$/\text{gastos presupuestado}) \times 100$	≥ 98%	mensual	
	Solicitudes de reasignaciones presupuestarias	N° modificaciones presupuestarias por dirección	$(\text{N}^\circ \text{ modificaciones presupuestarias por dirección} / \$/\text{ingresos presupuestados})$	≤ 200	mensual	
	Incumplimiento del presupuesto asignado	% de incumplimiento del presupuesto para cada dirección municipal	$(\text{N}^\circ \text{ de direcciones que incumplen} / \text{N}^\circ \text{ direcciones municipales}) \times 100$	≤ 30%	mensual	
	Gestión de Patentes y Permisos municipales	% patentes y permisos municipales gestionadas	$(\text{N}^\circ \text{ patentes y permisos periodo } t - \# \text{ patentes y permisos periodo } t-1) / (\text{N}^\circ \text{ patentes y permisos periodo } t-1) \times 100$	≥ 5%	mensual	Plan de captación de trámites
	Gestión cobranza rentas y patentes	% cobranza rentas y patentes	$(\$/\text{gestionado cobranza rentas y patentes periodo } t - \$/\text{gestionado cobranza rentas y patentes periodo } t-1) / \$/\text{gestionado cobranza rentas y patentes periodo } t-1) \times 100$	≥ 7%	mensual	
Impulsar medidas preventivas de	% cumplimiento plan de seguridad comunal	N° de cámaras de vigilancia instaladas/ N° de vigilancia disponibles) x100	≥ 85%	semestral	Campaña de difusión de plan de seguridad	

	Objetivo Dirección	Indicador	Fórmula	Meta Anual	Frecuencia Revisión	Iniciativa estratégica
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Funcionarios con diplomados o Jornadas de capacitación	N° funcionarios con especialización de diplomados	N° de funcionarios capacitados	≥ 2	semestral	Estudio de perfiles y descriptores de cargos
		N° capacitaciones plan estratégico municipal	(N° funcionarios capacitados/ N° funcionarios totales)	≥ 90%	semestral	
	Información financiera y contable entregada	N° información financiera y contable entregada oportuna	N° de reclamos internos por información tardía	≤ 10	semestral	Estudio de implementación de ERP
	Cumplimiento a solicitudes de transparencia	% cumplimiento transparencia activa	(N° informes entregados al Consejo de la Transparencia/ N° informes solicitados por Consejo de la Transparencia) x100	≥ 98%	mensual	
	Digitalizar procesos y autorizaciones	% Plan de procesos y firma digital municipal	(N° de unidades municipales implementadas/N° unidades municipales totales) x100	≥ 5%	mensual	
	Cumplimiento de V°B° de pago a proveedores por dirección	% devengo proveedores por dirección	(\$ facturas devengadas a proveedores por dirección / \$ total facturas recepcionados por dirección) x 100	≥ 95%	mensual	Plan de política de pago

*Nota: Francisco Pérez (2019) – Facultad de economía Universidad de Chile*

*Fuente: Adaptación propia*

Como se vió anteriormente se utilizarán ciertos indicadores para medir la gestión municipal; no obstante, para medir el cumplimiento del PLADECOC en general recaerá en los siguientes tres indicadores, sin que ello implique que sean considerados nuevos indicadores durante el periodo de la gestión que se ajusten de mejor medida a nuevas necesidades.

### 1) Indicador de Efectividad de Iniciativas.

En términos simples, se medirán las Iniciativas realizada y las no realizadas. Se utilizará una valoración de ceo (0) cuando no se cumplan y uno (1) para si se realice. Para el caso de las 131 Iniciativas propuestas, el máximo valor será 131, que si quisiéramos representarlo en términos porcentuales sería el 100%.

### 2) Indicador de Eficiencia de Iniciativas.

Medirá cuantas Iniciativas se realizan según la prioridad que cada una de ellas tiene, según su grado de prioridad y urgencia designado por un criterio técnico conforme a las características de las iniciativas y las necesidades que imperen en la comuna.

Se establece la siguiente escala:

TABLA 26 Ponderación de niveles de prioridad de iniciativas

Iniciativa	Nivel de Prioridad (Np)	Valor Np
Inic(i)	Alto	3
	Medio	2
	Bajo	1

Fuente: Creación propia

De acuerdo a la tabla anterior, se ponderará cada **iniciativa(i)** asignándosele un valor “Np” y se multiplicará por su tiempo previsto (**tp[meses]**)<sup>9</sup>. Todos los valores resultantes se sumarán para obtener una  $\sum Np_{tp}$  el cual será considerado como el numerador en la operación aritmética que se está buscando obtener. Luego se realizará la misma operación, pero esta vez el valor de ponderación de la iniciativa(i) se multiplicará por **tr[meses]**<sup>10</sup>. Obteniéndose una  $\sum Np_{tr}$ , valor que se considerará como el denominador. Ambos totales se dividirán entregando un resultado de eficiencia. Si es 1, indica que la iniciativa se terminó en el tiempo propuesto. Si es menor a 1, indica que no hubo eficiencia en la ejecución de las iniciativas y si es mayor que 1, indica que el tiempo de ejecución fue eficiente y mientras más se aleja de uno se puede inferir su grado de eficiencia en términos porcentual. Esta misma lógica de aplicación se podrá utilizar para medir eficiencia por:

Sector; sub sector, áreas de desarrollo, directrices, áreas de trabajo, líneas de propuestas y por cada una de las iniciativas propuesta.

<sup>9</sup> tp[meses] = tiempo previsto en meses

<sup>10</sup> Tr[meses] = tiempo real de ejecución de la iniciativa

### 3) Indicador de Avance de Iniciativas

Este indicador está relacionado con los montos en dineros utilizados durante el avance del Pladeco, en función de los recursos financieros de cada una de las Iniciativas que lo componen. Es oportuno separar o en su defecto hacer una subdivisión de las Iniciativas de aquellas que se componen en varias etapas y financiamientos para su concreción o cumplimiento, ya que los recursos económicos no dependerán del municipio y se requería de aportes sectoriales o de algunas otras organizaciones, y la contribución del municipio sólo será en la gestión de la preparación o postulación de la propuesta. En consecuencia, el avance de alguna Iniciativa pudiera quedar a la espera de algún trámite de rigor. Hecha esta salvedad, el avance del Pladeco se calculará dividiendo el avance financiero que tengan las iniciativas por el total financiero del Pladeco que se tenga en el momento de la medición.

TABLA 27 Indicadores de matriz Pladeco

	Objetivo Estratégico	Indicador	Fórmula	Meta Anual	Frecuencia Revisión	Iniciativa estratégica
1	Cumplir realización de Iniciativas	Efectividad de cumplimiento de Iniciativas	(Iniciativas realizadas / Iniciativas totales)	33,3%	Trimestral	Control del Status de las iniciativas, en términos de su realización, tiempos comprometidos y dineros invertidos.
2	Cumplir realización de Iniciativas según prioridades	Eficiencia en el cumplimiento de Iniciativas	(Valor Np x Tiempo Previsto cada iniciativa) / (Valor Np x Tiempo Transcurrido cada iniciativa)	$\geq 1$	Semestral	
3	Conocer avances de la realización de las Iniciativas	Avance de Iniciativas	$\sum$ Avance financiero iniciativa i / Total financiero Pladeco	>80% (al final del período)	Trimestral	

Fuente: Creación propia

## CAPÍTULO 7. CONCLUSIÓN

Desarrollados los planes y estrategias públicas, según el diagnóstico realizado, el perfil de la comuna y la actualización del Pladeco vigente, se logró confeccionar la nueva planificación de desarrollo comunal expuesta, la que fue plasmada y desarrollada como una carta de navegación que abarca 4 áreas de desarrollos y la que fue dividida en su totalidad en 131 iniciativas destinada a satisfacer las necesidades y demandas de la comuna, y en la que se dió especial énfasis en proyectos de desarrollo para la localidad, además de hacer mención a otros desafíos de su administración como han sido la construcción de las políticas de: Cultura, Deporte y Medio Ambiente, entre otros aspectos a los que se suma el Plan de Mejoramiento de la Gestión Municipal. Todos trabajos orientados a mejorar no sólo la acción pública de la comuna, sino que convertirse en garantes de un desarrollo sostenible y sustentable. Faena que aportará al desarrollo de la comuna, donde el aporte de los vecinos, a través de un proceso de participación ciudadana es clave. Cabe mencionar que la fortaleza del PLADECO radica en la metodología participativa que implica su confección, legitimando la planificación mediante la consideración, colaboración e inclusión de las personas que habitan en la comuna, a través de la manifestación de sus múltiples opiniones, deseos, sueños, problemas y necesidades en los distintos talleres participativos realizados.

La comuna de Alto Hospicio cuenta con una herramienta de gestión poderosa que podrá utilizar para asegurar el cumplimiento de un programa de trabajo, que pretenderá brindarles múltiples beneficios a los pobladores de la comuna con una clara orientación a mejorarles su calidad de vida.

La estructuración del actual PLADECO permitirá la realización de diversos análisis y mediciones de control de gestión que sin lugar a dudas podrán ser mejorados y perfeccionados en el tiempo, sin embargo, se destaca el punto de partida que tiene con la estructura establecida en Áreas de Desarrollo, Sub Áreas de Desarrollo (Directrices), Áreas de Trabajo, Líneas de Propuestas e Iniciativas (Programas, Estudios y Proyectos), que permiten establecer un ordenamiento claro y

preciso de las 131 iniciativas iniciales, que reflejan más de MM\$92.000 en inversiones proyectadas para el período 2021-2024.

El cumplimiento de la ejecución de las Iniciativas garantizará alcanzar lo declarado en las ocho directrices identificadas y los objetivos específicos de cada de una de ellas.

Si bien las áreas de desarrollo “Urbana y Ambiental” y “Social”, son las que más financiamiento demandan (más del 98% del Pladeco), no son menos importantes la “Económica” e “Institucional” por la transversalidad que implican sus efectos de llevar sus iniciativas a cumplirse.

Los próximos años presentan un escenario económico desfavorable derivado como efecto directo de la Pandemia de la Covid-19, pero también oportunidades provenientes de las ambiciosas metas que tiene nuestro país con respecto al cambio climático y transformarse en un país carbono neutral al 2050. Este año, aunque parezca lejano no lo está tanto, y el trabajo de toda la comunidad que implicará lograrlo, debe comenzar hoy, apoyado en las mejoras de los procesos internos y su digitalización, eficiencia y modernización del estado, y compenetrarse fuerte y con convencimiento en la revolución tecnológica que experimentamos actualmente con la 5G, robótica, electromovilidad, uso de las energías verdes, eficiencia energética, y nuestra producción principalmente de cobre, Litio y tierras raras.

La Participación Ciudadana debe comenzar a tomar un rol cada vez más protagónico, nutriendo positivamente a la Gobernanza que debe existir en cada comuna, con lo que se logrará fortalecer los canales existentes de mejor manera y lo más fluido posible, transformándose en una forma positiva de avanzar hacia el futuro, equilibrando fuerzas, deseos, sueños y también compartiendo necesidades como sociedad sana.

## CAPÍTULO 8. BIBLIOGRAFÍA Y OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

### 8.1 Bibliografía

- Kaplan, R. & Norton, D. The Execution Premium. Integrando la Estrategia y las Operaciones para lograr Ventajas Competitivas. Barcelona: Ediciones Deusto, 2008.
- Porter, M. Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. New York: Free Press, 1980.
- Vial, C. Ciudades intermedias y Municipalidades: La Carencia de un Gobierno. Ciudades Intermedias en Chile. Territorios Olvidados. (75-103). Santiago: EURE, 2016.
- Thompson, M. Peteraf, J. Gamble, y A. Strickland. Administración estratégica. Teoría y casos. México: Mc Graw Hill, 2016.
- Kaplan, R. & Norton, D. Mapas estratégicos: convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles. Barcelona: Gestión 2000, 2004.
- Porter, M. Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un superior desempeño. New York: Free Press, 1985.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. Generación de modelos de negocio. Barcelona: Deusto, 2011.
- Merchant, K., Van der Stede, W.A. Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives. EEUU: Financial Times, Prentice Hall, 2007.
- Niven, P. El cuadro de Mando Integral paso a paso. Barcelona: Gestión 2000, 2003.

### 8.2 Otras fuentes de información

- Cancino, C. "Documento docente Matriz de Análisis FODA Cuantitativo". Santiago de Chile: Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información FEN Universidad de Chile, abril 2012.
- Caprile A. "Apuntes de Clases". Santiago de Chile: Departamento de Control de Gestión y Sistemas de Información FEN Universidad de Chile, agosto 2018.

### 8.3 Leyes y Reglamentos

- Ley s/n, Comuna Autónoma, Ministerio del Interior, Chile. Promulgada el 12/12/1891.
- Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional De Municipalidades, Ministerio del Interior; Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Chile. Promulgada el 09/05/2006, Última versión 01/01/2018.
- Ley 19.803, Establece Asignación de Mejoramiento de la Gestión Municipal, Ministerio del Interior; Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Chile. Promulgada el 12/04/2002, Última versión 01/01/2016.
- Ley 20.723, Modifica Ley N° 19.803, que Establece una Asignación de Mejoramiento de la Gestión Municipal, para Homologarla con la dispuesta en Ley N° 19.553, que concede una Asignación de Modernización a la Administración Pública, Chile. Promulgada el 17/01/2014, Última versión 30/01/2014.
- Ley 19.803, Establece la asignación de mejoramiento de la gestión municipal del Ministerio del Interior y la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo.
- Decreto con fuerza de ley 1 establece normas de aplicación del artículo 1º de la ley N° 21.180, de transformación digital del estado, respecto de los procedimientos administrativos regulados en leyes especiales que se expresan a través de medios electrónicos y determina la gradualidad para la aplicación de la misma ley, a los órganos de la administración del estado que indica y las materias que les resultan aplicables.
- Ley 21180 transformación digital del estado, ministerio secretaría general de la presidencia.
- Ley 19799 sobre documentos electrónicos, firma electrónica y servicios de certificación de dicha firma.
- Ley 18845 establece sistemas de microcopia o micro grabación de documentos.
- Ley 19880 establece bases de los procedimientos administrativos que rigen los actos de los órganos de la administración del estado.

## 8.4 Webgrafía

- Leyton, C. y Gil, J. (2017). Cuadro De Mando Integral Aplicado a La Gestión Pública En Municipios. RAN-Revista Academia & Negocios, Vol. 3 (2), pp. 55-66,  
Recuperado de: <http://ran.udec.cl/ojs/index.php/ran/article/download/50/89>  
[consultado el 25 de noviembre 2021].
- Censo 2017, Primer informe,  
Recuperado de: <http://www.censo2017.cl/descargue-aqui-resultados-de-comunas/>  
[consultado el 31 de octubre 2021].
- Municipalidad de Alto Hospicio, Plan regulador 2008,  
Recuperado de: <http://www.maho.cl/transparencia/transparencia2021/plan-regulador-municipal/>  
[consultado el 20 de noviembre 2021]
- Municipalidad de Alto Hospicio, Plan de Desarrollo Comunal 2017 - 2020,  
Recuperado de: <http://www.maho.cl/transparencia/transparencia2021/plan-desarrollo-comunal/>  
[consultado el 20 de noviembre 2021]
- Banco Central, Cuentas Nacionales PIB regional 2016,  
Recuperado de:  
[http://www.bcentral.cl/documents/20143/32019/CCNNPIB\\_Regional2016.pdf/90a16087-69d8-fcc6-cfe1-5f2ce741f40e](http://www.bcentral.cl/documents/20143/32019/CCNNPIB_Regional2016.pdf/90a16087-69d8-fcc6-cfe1-5f2ce741f40e),  
[consultado el 31 de octubre 2021].
- Corporación de Puertos del Cono sur, memoria 2017,  
Recuperado de <https://puertosdelconosur.cl/docs/memoria2017.pdf>  
[consultado el 25 de septiembre 2021].
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Encuesta mensual de alojamiento turístico año 2017,  
Recuperado de: <http://www.ine.cl/estadisticas/economicas/turismo>,  
[consultado el 31 de agosto 2021].
- Mercado Público, búsqueda avanzada de licitaciones  
Recuperado de: <https://www.mercadopublico.cl/Home/BusquedaLicitacion>  
[consultado el 01 de agosto 2021].
- Sistema Nacional de Información Municipal (SINIM), Balance de Ejecución Presupuestaria (BEP) 2018,  
Recuperado de: [http://www.sinim.gov.cl/CentroDescargas/EvolTend\\_elec.php](http://www.sinim.gov.cl/CentroDescargas/EvolTend_elec.php)  
[consultado el 10 de noviembre 2021].
- INE estadística de la región de Tarapacá, Informe de empleo trimestre móvil agosto - octubre 2020,  
Recuperado de: [http://www.ineloslagos.cl/archivos/files/pdf/Empleo/2009/6/Empleo\\_MJJ\\_2009.pdf](http://www.ineloslagos.cl/archivos/files/pdf/Empleo/2009/6/Empleo_MJJ_2009.pdf)  
[consultado el 20 de noviembre 2021].
- Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL), Sector Telecomunicaciones Tercer Trimestre 2017,  
Recuperado de:  
[https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/01/PPT\\_Series\\_SEPTIEMBRE\\_2017\\_V1.pdf](https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/01/PPT_Series_SEPTIEMBRE_2017_V1.pdf),  
[consultado el 20 de agosto 2021].

- Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana 2017, Subsecretaría de Prevención del Delito, Recuperado de: <http://www.ine.cl/docs/default-source/sociales/seguridad-ciudadana/2017/metodolog%C3%ADa/enusc-2018.pdf?sfvrsn=5>, [consultado el 15 de octubre 2021].
- Cumplimiento transparencia activa 2017, Consejo para la transparencia Recuperado de: <http://itm.cplt.cl/> [consultado el 15 de octubre 2021].
- Índice de Calidad de Vida (ICVU) 2018, Instituto de Estudios Urbanos y Territoriales de la Universidad Católica, Recuperado de: [http://estudiosurbanos.uc.cl/images/investigaciones/Arturo\\_Orellana/ICVU\\_20](http://estudiosurbanos.uc.cl/images/investigaciones/Arturo_Orellana/ICVU_20) [consultado el 2 de diciembre 2021].
- Tasa de Delitos de Delitos de Mayor Connotación Social (DMCS) 2021, Centro de Estudios y Análisis Delictual (CEAD) de la División de Programas y Estudios de la Subsecretaría de Prevención del Delito, Recuperado de: <http://cead.spd.gov.cl/estadisticas-delictuales/> [consultado el 22 de agosto 2021].
- Porcentaje de la población en situación de Pobreza comuna de Alto Hospicio, Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional (CASEN) en pandemia 2020, Ministerio de Desarrollo Social, <http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/encuesta-casen-en-pandemia-2020> [consultado el 22 de octubre 2021].

## 8.5 Otras Web Consultadas

- <https://leycambioclimatico.cl/leyccchile/>
- <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1106037>
- <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1121380&idParte=0>
- [https://www.bcn.cl/leychile/consulta/listado\\_n\\_sel?comp=&agr=1020&grupoaporte=&sub=501](https://www.bcn.cl/leychile/consulta/listado_n_sel?comp=&agr=1020&grupoaporte=&sub=501)
- [http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/2\\_marco\\_legal\\_agosto\\_2018.pdf](http://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/2_marco_legal_agosto_2018.pdf)
- <https://www.elagoradiario.com/latam/chile-plan-economia-circular/>
- <https://economiecircular.mma.gob.cl/hoja-de-ruta/>
- <https://educacion.mma.gob.cl/que-es-educacion-ambiental/>
- [https://educacion.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2018/09/LIBRO-EDUCACION-AMBIENTAL-final\\_web.pdf](https://educacion.mma.gob.cl/wp-content/uploads/2018/09/LIBRO-EDUCACION-AMBIENTAL-final_web.pdf)
- <https://energia.gob.cl/educacion/que-son-las-energias-renovables>
- <https://energia.gob.cl/noticias/nacional/comuna-energetica>
- <https://energia.gob.cl/ley-y-plan-de-eficiencia-energetica>
- [https://energia.gob.cl/sites/default/files/estrategia-nacional-electromovilidad\\_ministerio-de-energia.pdf](https://energia.gob.cl/sites/default/files/estrategia-nacional-electromovilidad_ministerio-de-energia.pdf)
- <https://energia.gob.cl/electromovilidad/img/Estudio%20Electromovilidad%20Capital%20Humano.pdf>
- <https://www.infraestructurapublica.cl/gobierno-alista-plan-electromovilidad-regiones-municipios/>

- <https://educacionpublica.cl/wp-content/uploads/2018/01/Resumen-Ley-que-crea-el-Sistema-de-Educaci%C3%B3n-P%C3%BAblica.pdf>
- <https://maho.cl/web/unidades-municipales/direccion-de-servicios-traspasados/educacion/>
- <https://www.mineduc.cl/comenzo-la-desmunicipalizacion-la-apuesta-mas-importante-la-educacion-publica-las-ultimas-decadas/>
- <https://www.educacion2020.cl/noticias/que-son-y-como-funcionan-los-servicios-locales-de-educacion-publica/>
- <https://maho.cl/web/unidades-municipales/direccion-de-servicios-traspasados/salud/>
- <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30745>
- [https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/26811/2/BCN\\_Gobernanza\\_salud\\_y\\_demunicipip\\_para\\_reposit\\_final.pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/26811/2/BCN_Gobernanza_salud_y_demunicipip_para_reposit_final.pdf)
- <https://www.descentralizachile.cl/wp-content/uploads/2021/06/Boletin-Servicios-Municipales.pdf>
- <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1091979>
- <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30785>
- <https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2013/04/guia-metodologica-para-el-desarrollo-de-planos-municipales.pdf>
- <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1110097>
- <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1096337>
- <https://www.seguridadpublica.cl/red-nacional-de-seguridad-publica/>
- <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=28882>
- <https://www.ind.cl/organizaciones-deportivas/>
- <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=181636>
- <https://5aldia.cl/wp-content/uploads/2018/04/POLITICA-ACT-FISICA.pdf>
- <https://www.aa.com.tr/es/mundo/chile-fue-el-primer-pa%C3%ADs-de-am%C3%A9rica-latina-en-agotar-todos-sus-recursos-naturales-del-2021/2259889>
- <https://www.mtt.gob.cl/wp-content/uploads/2019/06/Resumen-Cuenta-Publica-MTT-2018 ELECTRONICA-VF.pdf>
- <https://cndu.gob.cl/wp-content/uploads/2014/10/L4-Politica-Nacional-Urbana.pdf>
- <https://digital.gob.cl/transformacion-digital/ley-de-transformacion-digital/>
- [http://www.dipres.gob.cl/598/articles-87929\\_Criterios.pdf](http://www.dipres.gob.cl/598/articles-87929_Criterios.pdf)
- [https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/27719/1/BCN\\_Participacion\\_Ciudadana\\_Legislacion\\_Nacional\\_2019\\_def.pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/27719/1/BCN_Participacion_Ciudadana_Legislacion_Nacional_2019_def.pdf)
- <https://rockcontent.com/es/blog/accountability/>
- <http://www.subdere.gov.cl/sala-de-prensa/nueva-ley-20742-faculta-subdere-administrar-fondo-de-formaci%C3%B3n-para-funcionarios-muni>
- <https://mtt.gob.cl/ley-de-convivencia-de-modos>
- <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=29708>
- [https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/26811/2/BCN\\_Gobernanza\\_salud\\_y\\_demunicipip\\_para\\_reposit\\_final.pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/26811/2/BCN_Gobernanza_salud_y_demunicipip_para_reposit_final.pdf)
- <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1111237>
- <https://educacionpublica.cl/educacion-publica/>