



POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO
PLADECO 2014-2018
Ilustre Municipalidad de La Granja

Diciembre de 2014



TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	6
I. VISIÓN COMUNAL	8
1. VISIÓN	9
1.1 Antecedentes:.....	9
Imagen N°1: Sueños Entrevistas Alcalde y Concejales, La Granja 2014	9
Imagen N°2: Sueños Entrevistas Directores La Granja 2014	10
Imagen N°3: Sueños Grupos Focales, La Granja 2014	10
Imagen N°4: Sueños Talleres Territoriales, La Granja 2014	11
Imagen N°5: Sueños Funcionarios Municipales, La Granja 2014	11
1.2 Visión Comunal PLADECO 2014-2018	13
Imagen N°6: Sueños Generales, La Granja 2014	13
2. CONFORMACIÓN DE POLÍTICAS COMUNALES.....	15
2.1 Metodología para la elaboración de las políticas	15
II. POLÍTICAS COMUNALES	17
1. POLITICAS PARA EL DESARROLLO SOCIAL.....	18
1.1 POLITICA DE SEGURIDAD CIUDADANA	19
1.1.1 Introducción:.....	19
1.1.2 Objetivos Estratégicos:	23
1.1.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:	24
1.1.4 Planes, Programas y Proyectos:.....	25
Cuadro N°1: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Seguridad Ciudadana	25
1.1.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:.....	29
Cuadro N°2: Lineamientos estratégicos Política de Seguridad Ciudadana.....	31
Cuadro N°3: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Seguridad Ciudadana	34
1.2 POLITICA DE EDUCACIÓN	39
1.2.1 Introducción:.....	39
1.2.2 Objetivos Estratégicos:	42
1.2.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:	43
1.2.4 Planes, Programas y Proyectos:.....	45
Cuadro N°4: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Educación	45
1.2.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:.....	53
Cuadro N°5: Lineamientos estratégicos Política de Educación.	55
Cuadro N°6: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Educación.	58
1.3 POLITICA DE SALUD	62
1.3.1 Introducción:.....	62
1.3.2 Objetivos Estratégicos:	64
1.3.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:	65
1.3.4 Planes, Programas y Proyectos:.....	66
Cuadro N°7: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Salud	66

1.3.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:.....	70
Cuadro N°8: Lineamientos estratégicos Política de Salud.....	73
Cuadro N°9: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Salud.....	76
1.4 POLITICA DE DEPORTES	82
1.4.1 Introducción:.....	82
1.4.2 Objetivos Estratégicos:	85
1.4.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:	86
1.4.4 Planes, Programas y Proyectos:.....	87
Cuadro N°10: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Deportes	87
1.4.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:.....	89
Cuadro N°11: Lineamientos estratégicos Política de Deportes.....	91
Cuadro N°12: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Deportes.....	93
1.5 POLITICA DE DESARROLLO SOCIAL	97
1.5.1 Introducción:.....	97
1.5.2 Objetivos Estratégicos:	100
1.5.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:	101
1.5.4 Planes, Programas y Proyectos:.....	102
Cuadro N°13: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Desarrollo Social	102
1.5.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:.....	104
Cuadro N°14: Lineamientos estratégicos Política de Desarrollo Social.....	106
Cuadro N°15: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Desarrollo Social.....	108
1.6 POLITICA DE DESARROLLO COMUNITARIO.....	111
1.6.1 Introducción:.....	111
1.6.2 Objetivos Estratégicos:	114
1.6.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:	115
1.6.4 Planes, Programas y Proyectos:.....	116
Cuadro N°16: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Desarrollo Comunitario.....	116
1.6.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:.....	118
Cuadro N°17: Lineamientos estratégicos Política de Desarrollo Comunitario.....	120
Cuadro N°18: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Desarrollo Comunitario.....	122
1.7 POLITICA DE CULTURA.....	126
1.7.1 Introducción:.....	126
1.7.2 Objetivos Estratégicos:	128
1.7.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:	129
1.7.4 Planes, Programas y Proyectos:.....	130
Cuadro N°19: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Cultura	130
1.7.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:.....	135
Cuadro N°20: Lineamientos estratégicos Política de Cultura.....	137
Cuadro N°21: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Cultura.....	140
2. POLITICAS PARA EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL.....	145
2.1 POLITICA DE DESARROLLO URBANO.....	146
2.1.1 Introducción:.....	146

2.1.2	Objetivos Estratégicos:	148
2.1.3	Lineamientos Estratégicos de Acción:	149
2.1.4	Planes, Programas y Proyectos:	150
	Cuadro N°22: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Desarrollo Urbano.....	150
2.1.5	Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:	153
	Cuadro N°23: Lineamientos estratégicos Política de Desarrollo Urbano.	155
	Cuadro N°24: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Desarrollo Urbano.....	158
2.2	POLITICA DE VIVIENDA	162
2.2.1	Introducción:.....	162
2.2.2	Objetivos Estratégicos:	164
2.2.3	Lineamientos Estratégicos de Acción:	165
2.2.4	Planes, Programas y Proyectos:	166
	Cuadro N°25: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Vivienda Social	166
2.2.5	Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:	168
	Cuadro N°26: Lineamientos estratégicos Política de Vivienda.....	170
	Cuadro N°27: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Vivienda.....	172
III.	POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO	176
3.1	POLITICA DE DESARROLLO ECONÓMICO	177
3.1.1	Introducción:.....	177
3.1.2	Objetivos Estratégicos:	182
3.1.3	Lineamientos Estratégicos de Acción:	183
3.1.4	Planes, Programas y Proyectos:	185
	Cuadro N°28: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Desarrollo Económico	185
3.1.5	Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:	189
	Cuadro N°29: Lineamientos estratégicos Política de Desarrollo Económico.	191
	Cuadro N°30: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Desarrollo Económico.	195
IV.	POLÍTICAS PARA LA INCLUSIÓN.....	200
4.1	POLITICA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD	201
4.1.1	Introducción:.....	201
4.1.2	Objetivos Estratégicos:	203
4.1.3	Lineamientos Estratégicos de Acción:	204
4.1.4	Planes, Programas y Proyectos:	205
	Cuadro N°31: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Personas con Discapacidad ...	205
4.1.5	Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:	207
	Cuadro N° 32: Lineamientos estratégicos Política de Personas con discapacidad.....	209
	Cuadro N°33: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Calidad de Atención y Comunicaciones.	211
4.2	POLITICA DE PUEBLOS ORIGINARIOS	215
4.2.1	Introducción:.....	215
4.2.2	Objetivos Estratégicos:	216
4.2.3	Lineamientos Estratégicos de Acción:	217

4.2.4 Planes, Programas y Proyectos:	218
Cuadro N°34: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Pueblos Originarios	218
4.2.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:	218
Cuadro N°35: Lineamientos estratégicos Política de Pueblos Originarios.	221
Cuadro N°36: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Pueblos Originarios.	223
4.3 POLITICA DE LA MUJER	227
4.3.1 Introducción:.....	227
4.3.2 Objetivos Estratégicos:	229
4.3.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:	230
4.3.4 Planes, Programas y Proyectos:	231
Cuadro N°37: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de La Mujer	231
4.3.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:	233
Cuadro N°38: Lineamientos estratégicos Política de la Mujer.	235
Cuadro N°39: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de la Mujer.	237
4.4 POLITICA DE INFANCIA Y JUVENTUD.....	240
4.4.1 Introducción:.....	240
4.4.2 Objetivos Estratégicos:	242
4.4.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:	243
4.4.4 Planes, Programas y Proyectos:	244
Cuadro N°44: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Infancia y Juventud.	244
4.4.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:	246
Cuadro N°40: Lineamientos estratégicos Política de Niñez y Juventud.	248
Cuadro N°41 Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Niñez y Juventud.	251
4.5 POLITICA DEL ADULTO MAYOR.....	255
4.5.1 Introducción:.....	255
4.5.2 Objetivos Estratégicos:	257
4.5.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:	258
4.5.4 Planes, Programas y Proyectos:	259
Cuadro N°42: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Adulto Mayor	259
4.5.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:	261
Cuadro N°43: Lineamientos estratégicos Política de Adulto Mayor.	263
Cuadro N°44: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Adulto Mayor.	265
CONCLUSIONES	269

INTRODUCCIÓN

Las políticas expresan la posición de la autoridad municipal respecto a determinados temas que se consideran de importancia para el desarrollo de la comuna. Su propósito es orientar la toma de decisiones al interior de la administración municipal, e inducir las decisiones de los agentes privados y las organizaciones sociales.

En pocas palabras las políticas constituyen una guía o pauta general, destinada a incidir directa o indirectamente en la gestión municipal. En cuanto deben reflejar una filosofía y estilo de gobierno, constituyen un punto de convergencia y articulación fundamental entre planes de diferente jerarquía. Las políticas de desarrollo comunal, suelen presentarse como formulaciones específicas de los lineamientos estratégicos.

Este documento tiene por objetivo, en una primera parte, actualizar la visualización de las potencialidades comunales y representar la vocación comunal proyectada hacia el futuro, mediante la visión compartida de las posibilidades de desarrollo de la comuna, atendiendo a las particulares percepciones de autoridades, funcionarios y la comunidad. A partir de ello se establecerán los lineamientos estratégicos que permitan al municipio desarrollar su gestión orientada al cumplimiento de la visión comunal.

Los lineamientos estratégicos de acción del plan son conjuntos temáticos y proposiciones, los cuales expresan en términos globales cómo se pretende lograr la situación deseada a largo plazo. Describe la actuación prevista de la autoridad política, y los compromisos que esta espera de los demás actores sociales, destacando las decisiones estratégicas involucradas en los objetivos previamente acordados. En este componente del plan se presentan el conjunto de desafíos, criterios y prioridades que mejor describen la estrategia elegida, delineando conjuntos estructurados, que darán sentido y coherencia a las acciones específicas.

En una segunda parte, se presenta una plataforma estratégica que permitirá gestionar y alcanzar la visión o imagen objetivo mediante la definición de un plan de acción, el



desarrollo de políticas locales y un plan de inversiones que sustente el propósito de evolución hacia mejores niveles de desarrollo.

Los programas expresan secuencias correlacionadas de proyectos y acciones que responden a objetivos de desarrollo preestablecidos. Los cuales quedaran plasmados en una cartera de proyectos.

Los proyectos, por su parte, son el resultado de la sistematización de los elementos que permiten concurrir a la solución de un problema determinado. Un proyecto debe incluir: especificaciones técnicas, responsables, plazos de ejecución y recursos necesarios.

Este trabajo se ha realizado a través de una revisión de los resultados obtenidos de las etapas anteriores del PLADECO 2014-2018, de la Ilustre Municipalidad de La Granja.

I. VISIÓN COMUNAL

1. VISIÓN

1.1 Antecedentes:

La visión comunal representa los sueños y anhelos que poseen los actores que dan vida a la comuna de La Granja (comunidad, funcionarios municipales, alcalde, concejales, entre otros), esta visión se ha construido a través de la realización de una serie de trabajos participativos, aplicando distintas metodologías, entre las que se cuentan entrevistas, grupos focales, encuesta, talleres territoriales y talleres con funcionarios municipales. Entre los principales resultados obtenidos de este trabajo cuando se les consultó a las personas como les gustaría que fuera la Comuna de La Granja en el futuro, se sintetiza en las siguientes nubes de palabras:

Imagen N°1: Sueños Entrevistas Alcalde y Concejales, La Granja 2014



Fuente: Elaboración Propia, Equipo Consultor PLADECO La Granja 2014-2018

Los principales anhelos que tienen el Alcalde y Concejales dicen relación con una **Educación de Calidad**, **Mejor Salud**, **Sin Delincuencia**, con **Mejores Trabajos**, **Sin Contaminación**, con **Más Áreas Verdes**, una **Comuna más Desarrollada**, con **Más Participación**, entre otros.

Fuente: Elaboración Propia, Equipo Consultor PLADECO La Granja 2014-2018

Los principales anhelos que tienen el Alcalde y Concejales dicen relación con una **Más Infraestructura Deportiva, Mejor Salud, Poder Trabajar, Sin Traficantes de Drogas,** con **Una Comunidad Organizada y con Gente Más Solidaria,** entre otros.

Imagen N°4: Sueños Talleres Territoriales, La Granja 2014



Fuente: Elaboración Propia, Equipo Consultor PLADECO La Granja 2014-2018

Los principales anhelos que tienen el Alcalde y Concejales dicen relación con una **Más Seguridad, en un Entorno Limpio y Agradable, Sin Drogas, con Más Áreas Verdes y** con una **Gestión Municipal Eficiente,** entre otros.

Imagen N°5: Sueños Funcionarios Municipales, La Granja 2014





Fuente: Elaboración Propia, Equipo Consultor PLADECO La Granja 2014-2018

Los principales anhelos expresados por funcionarios y funcionarias dicen relación con una comuna con **Más Áreas Verdes, Limpia y Segura, Sin Microbasurales** y con **Más alumbrado público y comisarías; Sin el estigma del narcotráfico** con una gestión municipal eficiente que es capaz de **Atraer más Recursos para Gestionar Proyectos Sociales**, entre otros.

1. Ser una comuna con áreas verdes, segura, limpia y ordenada, en la búsqueda del desarrollo sustentable; altamente participativa, con una comunidad empoderada; orientada a la innovación y cercana a las personas.
2. Ser una comuna altamente participativa, educada y saludable; con áreas verdes, segura, limpia y ordenada, en la búsqueda de un desarrollo equitativo en lo social, cultural y económico.
3. Queremos que la granja sea una comuna más segura, altamente comprometida y eficiente; con más áreas verdes, en un entorno limpio y agradable y preocupada de la salud y educación de todos sus habitantes.

En un segundo proceso participativo de Cabildos Territoriales, donde se les presento a la comunidad los resultados del proceso participativo realizado, en esta misma instancia también se llevó a votación la terna de la visión comunal, además de la cartera con los principales proyectos por franja, con el objetivo de validar con la comunidad el proceso. Con una mayoría absoluta las personas votaron por la opción N°3 anteriormente descrita, es así como la visión comunal de la Granja para el PLADECO 2014-2018 es la siguiente:

Queremos que la granja sea una comuna más segura, altamente comprometida y eficiente; con más áreas verdes, en un entorno limpio y agradable y preocupada de la salud y educación de todos sus habitantes.

2. CONFORMACIÓN DE POLÍTICAS COMUNALES

2.1 Metodología para la elaboración de las políticas

Para elaborar este informe, fue necesario en una primera etapa realizar un diagnóstico comunal, el cual nos entregó información vital para la confección de las políticas.

Dentro de diagnóstico se establecieron una serie de árboles de problemas de las distintas temáticas tratadas y analizadas, basados en la metodología CEPAL, en torno a estos resultados, se establecieron una serie de políticas y dentro de cada una de estas planes, programas y proyectos.

Las políticas comunales han sido conformadas a través de un proceso, que ha buscado integrar todas las instancias de desarrollo de gestión que el municipio posee.

Es así, como finalmente, el proceso termina con la creación de las siguientes políticas:

a) Políticas para el Desarrollo Social

- ✓ Política de Seguridad Ciudadana
- ✓ Política de Educación
- ✓ Política de Salud
- ✓ Política de Deportes
- ✓ Política de Desarrollo Social
- ✓ Política de Desarrollo Comunitario
- ✓ Política de Cultura

b) Políticas para el Ordenamiento Territorial

- ✓ Política de Medio Ambiente
- ✓ Política de Desarrollo Urbano
- ✓ Política de Vivienda Social

c) Políticas para el Desarrollo Económico

- ✓ Política de Desarrollo Económico

d) Políticas para la Inclusión

- ✓ Política de Personas con Discapacidad
- ✓ Política de Pueblos Originarios
- ✓ Política de la Mujer
- ✓ Política de Infancia y Juventud
- ✓ Política de Adulto Mayor

II. POLÍTICAS COMUNALES

1.POLITICAS PARA EL DESARROLLO SOCIAL

1.1 POLITICA DE SEGURIDAD CIUDADANA

1.1.1 Introducción:

La Seguridad Pública es uno de los pilares fundamentales del desarrollo de sociedades modernas, y constituye un tema prioritario para el país: garantizarla es un deber del Estado y un derecho de cada ciudadana y ciudadano en un régimen democrático¹.

De acuerdo a la información entregada por el Boletín de la Subsecretaría de la prevención del Delito, en su Encuesta Nacional Urbana de Seguridad Ciudadana (ENUSC), señala que los principales problemas de delincuencia que vivió la Comuna de la Granja durante el año 2012, se tipifican en: Hogares victimizados por algún delito, proporción de hogares victimizados según delito, robo de vehículos, lugar de ocurrencia de los delitos, denuncias por delitos de mayor connotación social, tasa de denuncias por violencia intrafamiliar, evolución de la delincuencia, víctimas de robo, violaciones, Homicidio.

Para la Gestión Municipal, es fundamental contar con los recursos adecuados para enfrentar asertivamente la cobertura territorial de infraestructura de seguridad, y la calidad de la misma. Es primordial fortalecer los lazos comunitarios, empoderando a los habitantes de los territorios sobre los espacios públicos, y la coproducción de seguridad territorial, otorgando protagonismo a los vecinos de cada Franja Territorial.

La participación ciudadana es un pilar fundamental para enfrentar esta problemática. En este sentido la municipalidad en conjunto con la comunidad conforme el Consejo Comunal de Seguridad. Dentro de sus funciones tendrá que recoger demandas de la población sobre seguridad ciudadana creando mecanismos y procedimientos para ello; aprobar el plan comunal que dé cuenta de estrategias y proyectos; establecer una coordinación intersectorial con las instituciones del ámbito de la seguridad ciudadana; y trabajar con

¹ Ministerio del Interior y Seguridad Pública, Departamento de estudios y Estadísticas, Subsecretaría de Prevención del Delito, Santiago, Mayo, 2013.

carabineros, policía de investigaciones y órganos de persecución penal para reducir el delito y la violencia.

La utilidad que puede tener la aplicación de políticas de seguridad a nivel local depende en gran medida de la generación de intereses comunes, relaciones sociales y formas de participación al interior del espacio local, encaminadas a resolver problemas compartidos.

Paralelamente a la construcción de este PLADECO, durante el mes de octubre de 2014, se firmó un Convenio de Seguridad Ciudadana denominado “Plan Comunal de Seguridad Pública”, entre el Ministerio del Interior y Seguridad Pública y la Municipalidad de La Granja, junto a otras 19 Municipalidades consideradas vulnerables en esta materia.

El Secretario de Estado señaló que “todos estos recursos adicionales para La Granja van directamente en beneficio de los vecinos. Le van a permitir contratar profesionales, equipo técnico, y que van a permitir completar con recursos de otros fondos, como el fondo regional, de tal manera de seguir trabajando en conjunto con otros organismos del Estado” y agregó que “pueden estar tranquilos porque los recursos están asegurados, ahora hay que hacer bien los proyectos y un buen trabajo con la comunidad y junto al Consejo Comunal de Seguridad”.

En relación a lo planteado anteriormente por el Ministro en “torno a la participación de la comunidad”, existe concordancia con los resultados obtenidos en el Focus Group Seguridad Ciudadana, realizado por el Equipo Consultor PLADECO 2014-2018, que destaca la “mayor participación comunitaria” que demandan los habitantes de la comuna en esta temática.

De acuerdo al Diagnostico Comunal elaborado por el equipo PLADECO 2014-2018, el problema central en materia de Seguridad Ciudadana es la ausencia de una Política de Seguridad Ciudadana construida con la comunidad, que aborde estrategias y líneas de acción para la comuna.

El alto grado de estigmatización que se tiene de la comuna en materia de delincuencia es un elemento importante de analizar y de abordar dentro de este Plan.

Respecto de la gestión municipal, las causas del problema se vinculan directamente a las escasas fuentes de financiamiento, tanto internas como externas en satisfacer la cobertura territorial en infraestructura de seguridad. Esta limitación presupuestaria no permite el desarrollo de estrategias preventivas de seguridad en conjunto con la comunidad, vinculándose directamente a una insuficiente cobertura de alarmas comunitarias, como asimismo, el temor que genera en la población la deficiencia en materia de iluminación pública en mal estado, es decir, un espacio urbano de baja calidad en materia de Seguridad.

El escaso involucramiento de la comunidad en las acciones que se promueven desde la gestión municipal tiene que ver con una falta de Política en esta materia. Cobra importancia el trabajo conjunto con los vecinos, sin embargo, se visualiza una disminución de la participación de dirigentes y vecinos.

Otros datos relevantes provienen del estudio realizado por la Fundación Paz Ciudadana, estudio que realiza anualmente esta fundación permiten conocer cómo ha evolucionado la situación en las 41 comunas que considera la muestra. Uno de los índices que evalúa el estudio es el “Temor al delito” de los habitantes de la comuna. De acuerdo a los datos presentados la comuna de La Granja presenta el mayor porcentaje a nivel de nacional llegando a un 18,2% de los habitantes que manifiestan un alto de temor en el índice de temor al delito.

Esta preocupante percepción genera la disminución del uso de los espacios públicos, como asimismo, el debilitamiento de los lazos entre vecinos y vecinas”. En forma paralela, el problema central genera un escaso conocimiento de los planes de seguridad por parte de los vecinos y vecinas, y, derivado de ello, una escasa comprensión por parte de estos respecto al rol del municipio en materia de seguridad, es decir, se espera que el municipio de solución, en forma inmediata, a todos los problemas.

En cuanto al factor correspondiente a los elementos externos a la gestión municipal, las causales identificadas corresponden, en primer lugar, a la “Insuficiencia de políticas públicas nacionales y locales enfocadas a prevenir el microtráfico de drogas, elemento asociado a una insuficiente dotación policial en la comuna, y a insuficientes atribuciones

legales para los actores que intervienen en el control de narcotráfico. Ello condiciona la prevalencia de un alto consumo de drogas en barrios y espacios públicos.

En forma paralela, una segunda rama de elementos causales se encuentra asociada a un alto grado de individualismo, y un escaso grado de conciencia existente en la comunidad, que involucra la percepción que su seguridad depende de terceros, como la cobertura policial o medidas municipales. Ello se vincula a una escasa organización de la comunidad. Estos elementos se asocian a un bajo grado de cohesión social y a los problemas existentes entre los vecinos en los distintos barrios de la comuna.

Por otra parte el alto individualismo y escasa conciencia en la comunidad y otros actores respecto de su rol en co/producción de seguridad ciudadana (percepción de que su seguridad depende de otros), genera en la comunidad insuficientes atribuciones legales para los actores que intervienen en el control del microtráfico, sumado a ello, que la dotación policial es insuficiente, para resolver esta problemática.

Entonces el efecto que se experimenta en la comunidad es una percepción de abandono por parte de las policías, provocando un aumento en la sensación de impunidad en delitos relacionados al consumo y venta de drogas, como a sí mismo, una percepción de aumento de casos de violencia intrafamiliar en las poblaciones de la comuna de la Granja.

1.1.2 Objetivos Estratégicos:

Objetivo General:

Optimizar la percepción y ambiente de seguridad en la población, incorporando la participación comunitaria y comprometida, a partir de un Plan Participativo de Seguridad Pública Comunal, cuyas líneas de acción coexistan desde la prevención, la intervención integral, la transversalidad y la territorialidad.

Objetivos específicos:

- ✓ Desarrollar medidas y acciones de prevención en Seguridad Pública Comunal
- ✓ Fortalecer la Participación Comunitaria potenciando las capacidades organizativas en relación a sus problemáticas.
- ✓ Crear metodología de Intervención integral en temas de Seguridad Pública.
- ✓ Implementar estrategias transversales y territoriales para la articulación de objetivos comunes en Seguridad Pública.

1.1.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos se definieron las siguientes líneas de acción:

a) Promoción Social

Promover y fortalecer elementos protectores de personas y comunidades en situación de conflicto relacionados con delitos o en situaciones de riesgo que influyen en la sensación de seguridad. Optimizar las condiciones psicosociales de la población infanto-juvenil con alta vulnerabilidad, reduciendo sus conductas trasgresoras.

b) Prevención Situacional y Comunitaria

Reducir las condiciones de peligro en espacios urbanos, señalados por la comunidad como indicadores de denuncias, focos de inseguridad, incorporando la participación y corresponsabilidad comunitaria, fortaleciendo el tejido social y creando redes.

c) Fiscalización y Cumplimiento de Metas

Promover el uso de herramientas e instrumentos de información de los sectores focalizados y vulnerables del delito, para prevenir, fiscalizar y compartirla con los distintos actores en materia de Seguridad Pública.

d) Comunicación y Difusión de la Política de Seguridad Pública

Implementar diagnóstico comunal, base de datos y sistematización de información, promoviendo la difusión y campañas informativas de la Política de Seguridad Pública.

1.1.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°1: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Seguridad Ciudadana

a) Lineamiento estratégico: Promoción Social	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Plan de Intervención Psicosocial	Trabajar con los NNA y sus familias en la prevención y reducción de conductas de riesgo y/o transgresoras, mediante la implementación de un plan de intervención psicosocial que se ajuste a la realidad sociocultural y sus necesidades, incorporando su participación en talleres grupales deportivos, culturales y artísticos, salidas recreativo-formativas y atención psicosocial individual. Trabajan en Red Vida Nueva, Construyendo a tiempo, OPD, PIB y PIE.
2. Programa Red Vida Nueva	Fortalecer el trabajo en red con el Programa de Seguridad Integrada 24 horas, OPD, PIB y PIE en la prevención, información e intervención en situaciones de vulnerabilidad en niños y niñas adolescentes.
3. Programa de Difusión y Prevención de Mujeres víctimas de VIF	Otorgar atención integral a las mujeres que son víctimas de Violencia intrafamiliar en situación de riesgo vital, dotando a Carabineros de tecnología que permita la

	eficiente cobertura en sus procedimientos.
b) Lineamiento Estratégico: Prevención situacional y comunitaria	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa de Instalación de Alarmas comunitarias	Instalación de Alarmas Comunitarias alámbricas e inalámbricas en Franjas Territoriales. Este programa comprende la instalación de una alarma sobre puesta al exterior de la vivienda, visibilizadas hacia los transeúntes. Asimismo, que incorpore un botón de pánico que alerte situaciones de riesgo
2. Programa de Coordinación de Consejo Comunal de Seguridad	Promover y coordinar diseño y planificación conjunta para la promoción de política de de Seguridad Publica, empoderando a diversos actores de la comuna (Juntas de vecinos, organizaciones sociales, etc.
3. Programa de Mejoramiento del Espacio Urbano	Mejorar las condiciones de seguridad de los espacios públicos prioritarios, mediante la implementación de luminarias peatonales en sectores de alta inseguridad. Potenciar el empoderamiento comunitario para el desarrollo de actividades culturales y creativas en estos espacios
4. Programa de empoderamiento comunitario y recuperación de los Espacios Públicos.	Potenciar el empoderamiento comunitario para el uso y desarrollo de actividades culturales y recreativas en los espacios públicos de la comuna.
5. Programa de Mediación Comunitaria	Implementar la Mediación Comunitaria para la resolución de conflictos en un proceso

	libre, voluntario y confidencial que apela al compromiso de las partes, y actuar de buena fe, permitiendo una salida alternativa a la judicial.
c) Lineamiento estratégico: Fiscalización y cumplimiento de Metas	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa “Información y Seguridad en Red”	Implementar la creación de una Red y Plataforma informativa entre la Municipalidad, Carabineros, PDI y el Ministerio Público para el abordaje en conjunto de las problemáticas y abordaje de la Política de Seguridad Pública.
d) Lineamiento estratégico: Comunicación y difusión de la Política de Seguridad Pública	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa “Plan Cuadrante”	Implementar y potenciar Comités Vecinales para el trabajo y cooperación con las policías, para mejorar las condiciones de seguridad del barrio, dando cuenta de las principales problemáticas delictuales del barrio, sin asumir labores represivas ni intimidatorias. Diseñar Volante Informativo Plan Cuadrante.
2. Proyecto “Talleres Formativos Comunitarios”	Desarrollar ofertas de capacitación, charlas y seminarios que permita dotar de conocimientos integrales de la Política de Seguridad Pública, dirigida a todas las organizaciones sociales y comunidad en general. Desarrollar Diagnósticos participativos anualmente.

<p>3. Programa “Difusión y publicidad de Política de Seguridad Publica”</p>	<p>Implementar estrategias comunicacionales para la difusión y publicidad materia de Seguridad Ciudadana.</p> <p>Implementar Campañas, boletines, pagina web, afiches, pendones, programas radiales, Tv Comunal, etc.</p>
<p>4. Programa participativo de prevención y seguridad en Centros de salud municipal.</p>	<p>Implementar un programa que elaborar propuestas en el ámbito de la seguridad de los consultorios, que contemplen: seguridad del espacio; condiciones físicas de seguridad; proyectos de infraestructura (filtros de accesos) y capacitación.</p>

1.1.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de La Granja, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Seguridad Ciudadana. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Seguridad Ciudadana en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico² a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Seguridad Ciudadana, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la

² Ortegón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLA, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2014, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Seguridad Ciudadana.
- Estrategias de mejora en Gestión de la seguridad Ciudadana entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Gestión de la seguridad Ciudadana.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal³, definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación

³Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°2: Lineamientos estratégicos Política de Seguridad Ciudadana.

a) Promoción Social	
Objetivo: Promover y fortalecer elementos protectores de personas y comunidades en situación de conflicto relacionados con delitos o en situaciones de riesgo que influyen en la sensación de seguridad. Optimizar las condiciones psicosociales de la población infanto-juvenil con alta vulnerabilidad, reduciendo sus conductas trasgresoras.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de incremento en casos sociales derivados a distintas redes de apoyo relacionadas con la seguridad ciudadana (Jóvenes infractores de Ley, Consumidores de drogas, Casos de VIF).	Indicar la eficacia de la Gestión municipal en la articulación de redes para el mejoramiento de la Seguridad Ciudadana.
2. Porcentaje de incremento en estudiantes y niños niñas y jóvenes que participan en charlas y talleres para la prevención y tratamiento del consumo de drogas y alcohol.	Indicar la eficacia de la política de Seguridad Ciudadana en la prevención del consumo de drogas y alcohol.
3. Porcentaje de incremento en los recursos de apoyo a la política de Seguridad Ciudadana obtenidos por medio de fondos concursables y licitaciones públicas.	Indicar la eficiencia de la política de seguridad ciudadana en la gestión de recursos de apoyo a la política de Seguridad Ciudadana.
b). Prevención situacional y comunitaria	
Objetivo: Reducir las condiciones de peligro en espacios urbanos, señalados por la comunidad como indicadores de denuncias, focos de inseguridad, incorporando la participación y corresponsabilidad comunitaria, fortaleciendo el tejido social y creando redes.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de avance en las obras de instalación de sistemas de alarmas comunitarias.	Indicar la eficacia de la política de seguridad ciudadana en la generación de condiciones materiales para el mejoramiento de la

	Seguridad Ciudadana.
2. Porcentaje de incremento en las instancias de participación activa de la comunidad en la solución de sus problemáticas de seguridad ciudadana.	Indicar la eficacia de la gestión municipal de la seguridad ciudadana en el empoderamiento y corresponsabilización de la comunidad en materia de seguridad ciudadana.
3. Porcentaje de incremento en Recursos materiales y humanos invertidos en el desarrollo de estrategias de prevención situacional comunitaria (EPSC)	Indicar la eficiencia de la política de seguridad ciudadana en la utilización de recursos para el mejoramiento de la seguridad en barrios.
c) Fiscalización y cumplimiento de Metas	
Objetivo: Promover el uso de herramientas e instrumentos de información de los sectores focalizados y vulnerables del delito, para prevenir, fiscalizar y compartirla con los distintos actores en materia de Seguridad Publica.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de mejoramiento en Índices de victimización y percepción frente al temor.	Indicar el impacto de la política de seguridad ciudadana en la disminución de los índices de victimización.
2. Porcentaje de logro en la coordinación e implementación de estrategias para la prevención y control del delito.	Indicar la eficacia de la política de Seguridad Ciudadana en el desarrollo de iniciativas comunales que apoyan la prevención de problemas de seguridad y la respuesta comunitaria ante las situaciones inseguridad.
d) Comunicación y Difusión de la Política de Seguridad Pública	
Objetivo: Implementar diagnostico comunal, base de datos y sistematización de información, promoviendo la difusión y campañas informativas de la Política de Seguridad Publica.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de insertos y noticias en medios locales, relativas a temas de seguridad ciudadana presentes en medios locales	Indica la eficacia de la política de Seguridad Ciudadana en la difusión de las estrategias de SC y el aprovechamiento de los medios locales
2. Porcentaje de avance en el desarrollo de talleres formativos comunitarios	Indica la eficacia de la política de Seguridad Ciudadana en la difusión de las estrategias de SC
3. Porcentaje de incremento en Recursos invertidos por el municipio en Comunicación y	Indicar la eficiencia de la política de seguridad ciudadana en la utilización de recursos la

Difusión de la Seguridad Pública (CDSP)	comunicación y difusión de las estrategias en materia de Seguridad Pública.
---	---

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Seguridad Ciudadana

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Gestión de la seguridad Ciudadana en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2014** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2014 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2014. Con dicha información es posible conocer y expresar el

grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir⁴.

Cuadro N°3: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Seguridad Ciudadana

a) Lineamiento estratégico: Promoción Social					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de incremento en casos sociales derivados a distintas redes de apoyo relacionadas con la seguridad ciudadana (Jóvenes infractores de Ley, Consumidores de drogas, Casos de VIF).	$[(N^{\circ} \text{ casos derivados por problemas de seguridad ciudadana a redes de apoyo y protección en momento a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Registro y base de datos de atención de casos DIDECO, OPD, DIDESO, Salud.	Unidad de Seguridad Ciudadana.	Atención de este tipo de casos en redes apoyo y protección durante 2014	Define Unidad de Seguridad Ciudadana .
2. Porcentaje de incremento en estudiantes y niños niñas y jóvenes que participan en charlas y talleres para la prevención y tratamiento del consumo de drogas y alcohol.	$[(N^{\circ} \text{ de estudiantes que participan en talleres de prevención en momento a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Registro de programas de prevención y tratamiento del consumo de Alcohol y Drogas.	Unidad de Seguridad Ciudadana - Educación	N° de estudiantes que participan en talleres de prevención durante 2014.	Define Dirección de Seguridad Ciudadana .
3. Porcentaje de incremento en los recursos de apoyo a la política de Seguridad	$[(N^{\circ} \text{ de proyectos o sistematizaciones de programas postulados para financiamiento o}] - 100$	Base de datos Dirección de Seguridad Ciudadana. –	Unidad de Seguridad Ciudadana	Recursos gestionados para fomento de	Define Dirección de Seguridad

⁴ La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = “multiplicado por”; / = “dividido por”; [()] Paréntesis en fórmulas.

Ciudadana obtenidos por medio de fondos concursables y licitaciones públicas.	concursos de buenas prácticas* 100) / Valor actual] - 100.	SECPLA	SECPLA	la seguridad ciudadana durante 2014	Ciudadana – SECPLA
b) Lineamiento estratégico: Prevención situacional y comunitaria					
1. Porcentaje de avance en las obras de instalación de sistemas de alarmas comunitarias.	(N° de alarmas instaladas en hogares de barrios, en momento a contrastar / Meta) * 100	Registros y bases de datos de la Dirección de Seguridad Ciudadana	Unidad de Seguridad Ciudadana.	No aplica.	Define Dirección de Seguridad Ciudadana .
2. Porcentaje de incremento en las instancias de participación activa de la comunidad en la solución de sus problemáticas de seguridad ciudadana.	{[(N° de sesiones y resoluciones del Consejo Comunal de Seguridad ciudadana * 100) / Valor actual] – 100} + [(N° de actividades de mediación comunitaria gestionadas con la comunidad * 100) / Valor actual] – 100} / 2	Base de datos y registros de la Dirección de Seguridad Ciudadana.	Unidad de Seguridad Ciudadana - DIDECO	N° de sesiones del Consejo Comunal de Seguridad ciudadana, y N° de actividades de mediación comunitaria desarrolladas durante 2014	Define Dirección de Seguridad Ciudadana .
3. Porcentaje de incremento en Recursos materiales y humanos invertidos en el desarrollo de estrategias de prevención situacional comunitaria (EPSC)	{[(Valor de Recursos utilizados en PSC en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100}	Rendición presupuestaria DSC	Unidad de Seguridad Ciudadana	Valor de Recursos utilizados en PSC durante 2014	Define Dirección de Seguridad Ciudadana
c) Lineamiento estratégico: Fiscalización y cumplimiento de Metas					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de mejoramiento en Índices de victimización y percepción frente al temor.	{[(Índice de victimización del período a contrastar * 100) / Valor actual] - 100} + [(Índice de victimización del período a contrastar * 100) / Valor actual] - 100}	Índices de victimización y percepción frente al delito Encuesta ENUSC	Unidad de Seguridad Ciudadana.	Índice de victimización 2014 o en su defecto 2013 según encuesta ENUSC	Define Dirección de Seguridad Ciudadana .

	$100 \text{ / Valor actual] - } 100 \text{]} / 2$				
2. Porcentaje de logro en la coordinación e implementación de estrategias para la prevención y control del delito.	$\{[(\text{Número de estrategias coordinadas durante } 2014 / \text{Meta}) * 100] + [(\text{Número de organizaciones coordinadas durante } 2014 / \text{Meta}) * 100] + [(\text{Número de dirigentes integrados durante } 2014 / \text{Meta}) * 100]\} / 3$	Base de datos Dirección de Seguridad Ciudadana.	Unidad de Seguridad Ciudadana.	Nº de estrategias, Organizaciones comunitarias y Dirigentes, coordinados durante 2014	Define Dirección de Seguridad Ciudadana .
d) Lineamiento estratégico: Comunicación y Difusión de la Política de Seguridad Pública					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de insertos y noticias en medios locales, relativas a temas de seguridad ciudadana presentes en medios locales	$(\text{Registros informativos en medios locales que difunden estrategias de seguridad} / \text{total de registros}) * 100$	Registros de medios que contienen información de la comuna	Unidad de Seguridad Ciudadana	Porcentaje de insertos y noticias relativas a la política de seguridad ciudadana en medios de difusión local durante 2014	Define Unidad de Seguridad Ciudadana .
2. Porcentaje de avance en el desarrollo de talleres formativos comunitarios	$\{[(\text{Número de talleres en materia de seguridad comunitaria} / \text{total meta}) * 100] + [(\text{Nº de vecinos, vecinas y funcionarios capacitados en temas de seguridad ciudadana} / \text{meta}) + [(\text{Nº de seminarios de seguridad ciudadana} / \text{meta})] / 3$	Base de datos Dirección de Seguridad Ciudadana y Registros de asistencia.	Unidad de Seguridad Ciudadana.	Nº de este tipo de actividades desarrolladas durante 2014	Define Unidad de Seguridad Ciudadana .
3. Porcentaje de incremento en Recursos invertidos por	$[(\text{Valor de Recursos utilizados en CDSP en momento a contrastar} * 100) - (\text{Valor de Recursos utilizados en CDSP en momento anterior})] / (\text{Valor de Recursos utilizados en CDSP en momento anterior}) * 100$	Rendición presupuestaria DSC	Unidad de Seguridad Ciudadana -	Recursos invertidos en CDSP	Define Unidad de Seguridad Ciudadana .

el municipio en Comunicación y Difusión de la Seguridad Pública (CDSP)	100) / Valor actual] – 100		SECPLA	durante 2014	Ciudadana – SECPLA
--	-------------------------------	--	--------	-----------------	-----------------------

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLA la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Gestión de la seguridad Ciudadana, junto con el



monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

1.2 POLITICA DE EDUCACIÓN

1.2.1 Introducción:

La Municipalidad de La Granja, sumándose al proceso de transformación de la educación en Chile durante veinte años, ha incorporado el valor de la integración, para que todos los estudiantes de la comuna tengan la oportunidad de tener acceso a este “bien social-cultural” que genera movilidad social y favorece condiciones de igualdad entre las personas.

Este valor se materializó en el modelo de educación inclusiva, un modelo curricular abierto, fundado en el compromiso de la comunidad escolar, de asegurar aprendizaje para todo el alumnado, respetando la diversidad, según las condiciones de cada uno de los niños y jóvenes.

En este sentido los contextos familiares, económicos y sociales determinados desde la vulnerabilidad social, son un reto para la escuela, debiendo generar estrategias para elevar los niveles de motivación, retención de matrícula y aprendizajes significativos en un contexto educativo adverso.

Desde esta impronta, un sistema escolar deficiente genera incrementos en la deserción escolar, lo que lleva a factores de repitencia, lo cual aumenta los niveles de desmotivación y sin sentido de la vida escolar.

Esta problemática genera una masa de población joven, con muy baja calificación educativa, viéndose fuertemente limitada en su inserción al mundo del trabajo, lo que deriva a aceptar empleos precarios y mal remunerados, lo cual van en desmedro de los sujetos y de su entorno familiar y social.

Frente a este paradigma se visualiza con premura, la reconversión para la optimización de los establecimientos educacionales de enseñanza media, evaluando la posibilidad de transformar algunos de estos establecimientos en planteles técnicos, capaces de entregar formación laboral actualizada para los jóvenes. Se hace necesario indagar en las necesidades de los sectores económicos en la comuna, buscando así vincular la oferta de

la formación técnico profesional con las necesidades de mano de obra calificada de los sectores productivos.

El Plan de Desarrollo Educativo Municipal PADEM 2014, contiene Objetivos y Estrategias Educativa de gran importancia, las que serán incorporadas en este informe de Políticas del PLADECO 2014-2018.

Con el fin de construir estrategias educativas asertivas y de largo aliento, y como aporte sustancial a estos objetivos, presentamos a partir del Diagnostico Comunal realizado por equipo PLADECO 2014-2018, donde se visualiza como problema central la baja calidad de la oferta educativa en la Educación Media, que manifiesta como base causal la estructura de la educación pública escolar deficiente y altos niveles de vulnerabilidad socioeducativa en niños y jóvenes que acceden a la educación municipal.

En relación con el primer factor -la gestión municipal- presenta una primera rama causal que señala a un profesorado que ingresa al sistema educativo carente de competencias necesarias para ejercer su rol, pudiéndose comprender desde las insuficientes capacitaciones realizadas a los equipos directivos y docentes, lo que conlleva a que los docentes no poseen herramientas suficientes para abordar la realidad de los estudiantes de sus establecimiento.

Respecto al primer factor -la gestión municipal- presenta una primera rama causal que señala a un profesorado que ingresa al sistema educativo y que no cumple con las competencias necesarias para ejercer su rol, como asimismo, una falta de acuerdo en torno a las capacitaciones implementadas desde la Dirección de Educación, lo que deriva a docentes con herramientas insuficientes para abordar la realidad de los estudiantes de sus establecimientos. En este sentido, la débil coordinación del área de educación con las otras unidades municipales (cultura, seguridad, DIDECO), conllevan a una gestión insuficiente en la implementación de los proyectos educativos de cada uno de los establecimientos.

En relación a lo anterior, sus efectos son la postergación de proyectos educativos alternativos, debido a la escasa diversificación de oferta educativa, lo que conlleva a una débil oferta técnico profesional y educación de adultos, provocando en la comunidad el

efecto de emigración a establecimientos educacionales de otras comunas o colegios subvencionados, en la búsqueda de otras alternativas.

Se suman a estos efectos, el bajo nivel de asistencia a clases en los establecimientos municipales por parte de los estudiantes, como así mismo, deficientes resultados en mediciones estandarizadas (SIMCE-PSU), lo que provoca un bajo número de jóvenes que acceden a la educación superior.

Respecto a los factores causales externos a la gestión municipal, el árbol presentado señala la escasa oferta de programas para mejorar el uso del tiempo de los alumnos, fuera del horario escolar. Por otra parte se suma el bajo acervo cultural familiar, presentándose además, un alto porcentaje de estudiantes con problemas de motivación por el aprendizaje, lo que está unido, al escaso compromiso y participación de padres y apoderados en el proceso educativo de sus hijos/as.

De la mano con esta realidad, podemos visualizar que las normas ministeriales tensionan los Proyectos Educativos Institucionales, visualizándose una escasa pertinencia cultural en el diseño de la realidad de los PEI.

Como efectos externos visualizamos aumento de la matriculas en educación subvencionada en relación a la municipal. En el terreno de los profesores se visualiza una desmotivación del cuerpo docente. En los estudiantes una baja expectativa de futuro en los jóvenes, lo que provoca aumento en la deserción escolar, unida a la escasa valoración en la oferta educativa de las familias que tienen a sus hijos en la educación municipal, resintiendo en la comuna el desprestigio de la educación pública en el discurso nacional lo que efectivamente conlleva a una disminución de las matriculas en la educación municipal, nivel país y comunal.

1.2.2 Objetivos Estratégicos:

Objetivo General

Garantizar la formación de personas integrales para los desafíos de la sociedad del siglo XXI, a través de un modelo inclusivo que integre la diversidad de todos los niños, niñas y jóvenes de la comuna, en un entorno de mayoritario de vulnerabilidad, con aprendizajes significativos académicos, tecnológicos, afectivos y sociales, a través de metodologías innovadoras enfocadas en la práctica, la interactividad y el uso de tecnologías, y con la participación activa de toda la comunidad educativa.

Objetivos Específicos

- ✓ Asegurar aprendizajes cognitivos, afectivos y sociales, que permitan el acceso de los estudiantes a las siguientes etapas de trabajo o estudios, a partir de nuevas estrategias de enseñanza.
- ✓ Aumentar la permanencia y la asistencia de los estudiantes en los establecimientos municipales.

1.2.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos se definieron las siguientes líneas de acción:

a) Educación Inclusiva

- ✓ Optimizar la Gestión curricular.
- ✓ Desarrollar Estrategias educativas e innovadoras hacia los estudiantes.
- ✓ Fortalecer la Convivencia Escolar.
- ✓ Promover el Liderazgo y la Gestión Institucional

b) Objetivos Operacionales

- ✓ Construir un Proyecto Educativo Participativo.
- ✓ Diseñar Programa Técnico Pedagógico innovador.
- ✓ Desarrollar Programa de Capacitación.
- ✓ Desarrollar Plan de asociatividad con la comunidad Educativa.
- ✓ Construir cambio en la Cultura Organizacional.
- ✓ Implementar estrategias para la retención escolar.
- ✓ Fortalecer Sistema de Administración y Finanzas.

c) Desafíos Institucionales

- ✓ Desarrollar estrategia participativa de Proyectos Educativos Institucionales.
- ✓ Implementar Estrategia participativa para los Manuales de convivencia.
- ✓ Implementar estrategia de elección de Directores de Escuelas y Liceos.
- ✓ Desarrollar estrategia de Planes de Mejora Ley SEP.
- ✓ Implementar Capacitación a trabajadores de la Educación.

d) Planes de acción permanente

- ✓ Ejecutar estrategias de Organización del Departamento de Educación.
- ✓ Optimizar gestión para un Clima Organizacional.
- ✓ Implementar Infraestructura, recursos y equipamiento.

- ✓ Convivencia escolar centrada en valores.
- ✓ Fortalecer el Liderazgo Educativo.
- ✓ Construcción de Gestión Curricular participativa.
- ✓ Optimizar la Planificación, Monitoreo y Evaluación de procesos educativos.

1.2.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°4: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Educación

a) Lineamiento estratégico: Educación Inclusiva	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Plan de Gestión Curricular	<p>Efectuar diagnósticos y determinar metas de aprendizajes por asignatura (en aquellas que son examinadas por el Simce especialmente).</p> <p>Calendarización curricular.</p> <p>Planificaciones de las evaluaciones externas e internas.</p> <p>Medir avances de los contenidos y habilidades desde el NT 1° a 8° Básico.</p> <p>Planificación del proceso de enseñanza.</p> <p>Análisis de los resultados, y ajustes para superar el déficit.</p> <p>Monitorear la cobertura curricular y la acción docente en aula.</p>
2. Plan Estrategia Educativa e innovadoras hacia el estudiante	<p>Establecer y coordinar los actuales y nuevos programas de acción para los grupos diversos: necesidades especiales, vulnerables, talentos.</p> <p>Introducir innovaciones para el aprendizaje de idiomas, apropiación de las tecnologías informáticas, y desarrollo de la inteligencia emocional y social.</p> <p>Integrar en el establecimiento estrategias</p>

	<p>pedagógicas con programas de apoyo social, cultural y psicológico.</p> <p>Capacitar e involucrar a los docentes en la formación socio-afectiva y tecnológica de los estudiantes.</p> <p>Capacitar y potenciar líderes juveniles en los ámbitos de la ciencia, ciudadanía, emprendimiento entre otros.</p>
<p>3. Plan de convivencia escolar</p>	<p>Difusión e involucramiento de toda la comunidad escolar en el manual de Convivencia.</p> <p>Motivar e implementar un ambiente seguro y de altas expectativas de los estudiantes y de la comunidad educativa en su conjunto.</p> <p>Implementar estrategias para mejorar la convivencia escolar con alumnos, padres y apoderados, docentes.</p> <p>Fortalecer estrategias de colaboración en el aprendizaje de sus hijos o pupilos con la familia</p>
<p>4. Plan de Liderazgo y Gestión Institucional</p>	<p>Integración y alineación de los distintos integrantes del Departamento de Educación Municipal: establecimientos, programas, Dirección.</p> <p>Fortalecer la comunicación y participación de las comunidades en torno de los establecimientos educacionales.</p> <p>Fortalecer la capacidad de gestión operacional y financiera, con orientación a resultados y mejora de tiempos de respuesta.</p> <p>Posicionar comunicacionalmente a los</p>

	<p>establecimientos y a la red de educación municipal.</p> <p>Activar las comunidades internas y de entorno de los establecimientos, con la participación de todos los actores: estudiantes, docentes, apoyos, padres, líderes. Involucrar a las familias en el proceso de formación de los estudiantes.</p> <p>Asegurar el acceso a redes de cultura, salud, educación a nivel comunal, regional y nacional.</p>
<p>b) Lineamiento Estratégico: Objetivos Operacionales</p>	
<p>Planes, Programas y Proyectos</p>	<p>Objetivo</p>
<p>1. Programa Proyecto Educativo Participativo.</p>	<p>Construir en forma participativa el proyecto educativo comunal inclusivo de aprendizaje integral, acorde con las características de la realidad social, cultural, económica y políticas, en línea con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) de las comunidades educativas, según normativa MINEDUC.</p>
<p>2. Programa Técnico pedagógico innovador</p>	<p>Diseñar, e implementar un programa de apoyo técnico-pedagógico que cubra desde la oferta educativa de los jardines infantiles, escuelas y liceos en los distintos ámbitos que definen la gestión e implementación del currículo, tales como; los procesos de enseñanza-aprendizaje, fortalecer la formación continua de los docentes, apoyo a la diversidad de estudiantes que conforman las aulas de los</p>

	establecimientos.
3. Programa de Capacitación	Desarrollar y ejecutar un programa de capacitación y perfeccionamiento de todo el personal de los establecimientos, acorde a las necesidades del proyecto educativo, y a partir de un proceso participativo de diagnóstico y levantamiento de necesidades.
4. Plan de asociatividad con la comunidad Educativa	Desarrollar y ejecutar un plan de asociatividad con Padres y Apoderados, estudiantes, profesores y directivos docentes, incluyendo alianzas con entidades públicas, privadas y no gubernamentales, de carácter académicas, científicas, tecnológicas, artísticas, ecológicas, deportivas y comunicacionales
5. Programa Retención Escolar	Desarrollar y ejecutar acciones para revertir la pérdida de matrícula en la comuna en los próximos 5 años, desde la disminución de retiros, la mantención y hasta el aumento de matrícula, a través de acciones directas de participación y de actividad comunicacional.
6. Programa Cultura Organizacional	Movilizar a través de iniciativas piloto, un cambio de cultura organizacional que favorezca la innovación pedagógica, la adopción de nuevas metodologías y de herramientas basadas en las tecnologías de información y comunicación (TICs).
7. Plan Sistema de Administración y Finanzas	Implementar sistema de administración y finanzas, que agilice la gestión de los establecimientos y programas de apoyo.
8. Programa Centro Formación Técnica en Artes y Oficios	Implementar un Centro de Formación Técnica en Artes y Oficios

c) Lineamiento Estratégico: Desafíos Institucionales	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa Proyectos Educativos Institucionales	Evaluar y reformular, oportuna y participativamente, los Proyectos Educativos Institucionales de las escuelas y liceos, con el propósito de alinearlos a los resultados de las discusiones internas de cada comunidad educativa, teniendo a la vista la ejecución de las acciones de los 5 ejes sancionados en el PADEM, y la implementación de las Políticas de la Institución.
2. Programa Manuales de Convivencia	Evaluar y reformular participativamente los Manuales de Convivencia Escolar, teniendo a la vista los conceptos “Convivencia Escolar centrada en la confianza en las personas”, (según Ley sobre violencia escolar, incluida en la ley general de educación N° 20.370), “Más participación Mejor Educación”, “El respeto, la prudencia, la responsabilidad, y el compromiso claves de la transformación de las relaciones”.
3. Programa Directores de Escuelas y Liceos	Evaluar y seleccionar a los Directores de escuelas y liceos, inspirados en los lineamientos del sistema de alta Dirección Pública; Apoyos y acompañamiento para contribuir a un liderazgo de excelencia con foco en la formación integral de todos sus alumnos.
4. Programa Ley SEP	Evaluar y ejecutar de los Planes de Mejoramiento Educativo (Ley SEP) en los ámbitos establecidos, tales como: liderazgo

	educativo, la Convivencia Escolar, gestión curricular y recursos.
5. Programa Capacitación	Implementar y consolidar un programa de capacitación y perfeccionamiento a los distintos trabajadores del sistema educativo: docentes, equipos directos, asistentes de la educación
d) Lineamiento estratégico: Planes de acción permanente	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Ejecutar estrategias de Organización para el Departamento de Educación	Implementar Organización del Dpto. de Educación, Escuelas y Liceos: comprende por una parte, la cultura organizacional propia del DAEM, de cada establecimiento y de los programas de ésta Dirección, definida como el conjunto de características, valores y creencias con las que cada organización se diferencia, y por otra parte, la imagen institucional que se muestra hacia la comunidad, priorizando en este aspecto, el mejoramiento la calidad en la atención, la empatía, la infraestructura, potenciando espacios educativos adecuados, para el desarrollo de la actividad pedagógica.
2. Programa Clima Organizacional	Mejorar la calidad de las relaciones humanas de todos los integrantes de la comunidad educativa, poniendo énfasis en prácticas que aseguren una sana y productiva interacción entre los actores y en el buen trato y uso de un lenguaje social adecuado, que favorezca en definitiva una buena convivencia en el establecimiento educacional.

<p>3. Programa infraestructura, recursos y equipamiento</p>	<p>Liderazgo Educativo: Organizar de manera eficiente los espacios, los recursos humanos y tecnológicos que favorezcan los aprendizajes de los estudiantes.</p> <p>Gestión Curricular y prácticas pedagógicas innovadoras: Fortalecer las prácticas pedagógicas a través de los recursos Tics. Y fomentar salas temáticas que motiven a los estudiantes para el aprendizaje.</p> <p>Convivencia Escolar: Favorecer espacios adecuados para el fortalecimiento de una sana convivencia entre los distintos estamentos de la unidad educativa, fomentando su buen uso y cuidado.</p>
<p>4. Programa Convivencia Escolar</p>	<p>Construir participativamente el Manual Comunal de Convivencia Escolar, centrado en la confianza y el respeto en las personas, en línea con el Proyecto Educativo Comunal, el Proyecto Curricular Comunal, y las Orientaciones Generales de la Unidad de Transversalidad del Ministerio de Educación.</p>
<p>5. Programa Liderazgo Educativo</p>	<p>Implementar un servicio educativo municipal inclusivo, seguro, cercano, dialogante, integrador, formador y transformador. Situado y exigente; vinculado al entorno histórico, social y cultural de las personas y las familias de la comuna de La Granja.</p>
<p>6. Programa Curricular Participativo</p>	<p>Construcción participativa del Proyecto Curricular Comunal de Educación en línea</p>

	<p>con el Proyecto Educativo Comunal y las Orientaciones Generales del Curriculum Nacional.</p>
<p>7. Programa Evaluación de procesos educativos</p>	<p>Profundizar un trabajo estratégico en esta dimensión, velando por el cumplimiento del marco curricular obligatorio, que establece el Ministerio de Educación, generando mejoras en las prácticas pedagógicas, una evaluación sistemática y pertinente que permita corregir las falencias que se detecten.</p>

1.2.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de La Granja, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Educación. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Educación en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico⁵ a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Educación, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta

⁵ Ortegón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLA, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2014, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Educación.
- Estrategias de mejora en Gestión educativa entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Gestión educativa.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal⁶, definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

⁶Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°5: Lineamientos estratégicos Política de Educación.

a) Educación Inclusiva	
Objetivo: Optimizar la Gestión curricular; Desarrollar Estrategias educativas e innovadoras hacia los estudiantes; Fortalecer la Convivencia Escolar; centrada en valores; Promover el Liderazgo y la Gestión Institucional.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de incremento de los desempeños esperados las asignaturas de lenguaje y matemáticas, de los estudiantes, en todos sus niveles desde kínder a 4° Medio en un período determinado.	Indicar la eficacia de las estrategias educativas y de apoyo y mejoramiento curricular, por medio del rendimiento y desempeño estudiantil.
2. Porcentaje de disminución de las situaciones de NNA estudiantes víctimas de Bulling o situaciones de violencia en la escuela.	Indicar la eficacia de las estrategias de mejoramiento de la Convivencia Escolar (CE.)
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en Mejoramiento de la calidad educativa (MCE)	Indicar la eficiencia de la política municipal en materia de Gestión Curricular y promoción de la Convivencia Escolar.
b). Objetivos Operacionales	
Objetivo: Construir un Proyecto Educativo Participativo; Diseñar Programa Técnico Pedagógico innovador; Desarrollar Plan de asociatividad con la comunidad Educativa; Implementar estrategias para la retención escolar; Desarrollar Programa de Capacitación; Construir cambio en la Cultura Organizacional; Fortalecer Sistema de Administración y Finanzas.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de incremento en N° de actores escolares (estudiantes, apoderados y comunidad) que participan en la construcción de Proyectos educativos y programas técnico pedagógicos.	Indicar la eficacia de la política educativa en la construcción participativa de proyectos educativos CPPE y programas técnicos pedagógicos PTP
2. Porcentaje de docentes y funcionarios del sistema educativo capacitados en estrategias	Indicar la Eficacia de la Gestión educativa en la producción de condiciones para el desarrollo

de cambio organizacional y retención escolar.	del cambio organizacional
3. Porcentaje de incremento en recursos invertidos por el municipio en construcción participativa de proyectos y capacitación para el cambio	Indicar la eficiencia de la gestión municipal la construcción participativa de proyectos educativos, y gestión del cambio educativo.
c) Desafíos Institucionales	
Objetivo: Desarrollar estrategia participativa de Proyectos Educativos Institucionales; Implementar Estrategia participativa para los Manuales de convivencia; Implementar estrategia de elección de Directores de Escuelas y Liceos; Desarrollar estrategia de Planes de Mejora Ley SEP; Implementar Capacitación a trabajadores de la Educación.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de establecimientos educacionales que cuentan con Manual de convivencia elaborado en forma participativa.	Indicar la eficacia de la gestión municipal en la solución participativa de las problemáticas educativas de la comuna.
2. Porcentaje de incremento en N° de Trabajadores de la educación capacitados en SEP	Indicar la eficacia de la gestión educaciona en la producción de condiciones para la aplicación de la SEP.
3. Porcentaje de incremento en recursos humanos y materiales invertidos por el municipio en mejora de las condiciones para los desafíos institucionales.	Indicar la eficiencia de la gestión educativa en función de los logros alcanzados en los diversos desafíos institucionales.
d) Planes de acción permanente	
Objetivo: Ejecutar estrategias de Organización del Departamento de Educación; Optimizar gestión para un Clima Organizacional; Implementar Infraestructura, recursos y equipamiento; Optimizar la Planificación, Monitoreo y Evaluación de procesos educativos.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de funcionarios y funcionarias que evalúan positivamente la gestión educacional.	Indicar la eficacia de la gestión educacional en la gestión del clima organizacional de la dirección de educación
2. Porcentaje de incremento en procesos educativos contemplados en PADEM sujetos a evaluación.	Indica la eficacia de la gestión educacional en la producción de condiciones para monitorear el cumplimiento de las metas del PADEM
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en Mejoramiento de la calidad educativa (MCE)	Indicar la eficiencia de la gestión municipal en la ejecución de estrategias para la organización de la gestión educativa

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Educación.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Gestión educativa en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2014** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2014 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2014. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se

presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir⁷.

Cuadro N°6: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Educación.

a) Lineamiento estratégico: Educación Inclusiva					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de incremento de los desempeños esperados las asignaturas de lenguaje y matemáticas, de los estudiantes, en todos sus niveles desde kínder a 4° Medio en un período determinado.	$[(\text{Desempeños Logrados en asignaturas en período a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Calificaciones generales de estudiantes	Departamento de Educación (DE).	Calificaciones generales de los estudiantes alcanzadas durante 2014	Define DE
2. Porcentaje de disminución de las situaciones de NNA estudiantes víctimas de Bullying o situaciones de violencia en la escuela.	$[(\text{N}^\circ \text{ de NNA expuestos a situaciones de violencia y Bullying escolar en establecimientos de la comuna} * 100) / \text{Valor Actual}] - 100$	Base de datos y registro de proyectos Dirección de Educación.	Dirección de Educación (DE).	NNA estudiantes víctimas de situaciones de violencia y Bullying, en establecimientos educativos de la comuna durante 2014	Define Dirección de Educación
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en Mejoramiento de la calidad educativa (MCE)	$[(\text{Valor de Recursos utilizados en MC y CE en momento a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Rendición presupuestaria Departamento de Educación.	Departamento de Educación	Valor de Recursos utilizados en MC y CE durante 2014	Define Dirección de Educación

⁷ La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = “multiplicado por”; / = “dividido por”; [()] Paréntesis en fórmulas.

b) Lineamiento estratégico: Objetivos Operacionales					
1. Porcentaje de incremento en N° de actores escolares (estudiantes, apoderados y comunidad) que participan en la construcción de Proyectos educativos y programas técnico pedagógicos.	$[(\text{Número de actores escolares, no docentes integrados a CPPE y PTP} \times 100) / \text{Valor Actual}] - 100$	Registros de asistencia a talleres y espacios de trabajo participativos	Dirección de Educación	Número de actores escolares, no docentes integrados a CPPE y PTP durante 2014	Define Dirección de Educación
2. Porcentaje de docentes y funcionarios del sistema educativo capacitados en estrategias de cambio organizacional y retención escolar.	$(\text{Número de Docentes y funcionarios capacitados} / \text{Número de docentes y funcionarios en el sistema}) * 100$	Registros de asistencia a talleres e instancias de capacitación.	Dirección de educación	Porcentaje de docentes y funcionarios capacitados en estas temáticas hasta diciembre de 2014	Define dirección de educación
3. Porcentaje de incremento en recursos invertidos por el municipio en construcción participativa de proyectos y capacitación para el cambio	$[(\text{Valor de recursos materiales y humanos invertidos en período a contrastar} * 100) / \text{valor actual}] - 100$	registro y rendición presupuestaria Dirección de educación	Dirección de educación	Valor de recursos materiales y humanos invertidos en gestión del cambio y construcción participativa de proyectos educativos y programas técnico pedagógicos	Define Dirección de Educación
c) Lineamiento estratégico: Desafíos Institucionales					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de establecimientos educacionales que cuentan con Manual de	$(\text{Número de establecimientos que cuentan con Manuales de convivencia})$	Manuales de convivencia de establecimientos educacionales	Dirección de Educación	Porcentaje de establecimientos que	Define Dirección de Educación

convivencia elaborado en forma participativa.	construidos en forma participativa/Total de establecimientos) * 100			cuentan con Manuales de convivencia construidos en forma participativa en 2014	
2. Porcentaje de incremento en N° de Trabajadores de la educación capacitados en SEP	$[(\text{N}^\circ \text{ de trabajadores capacitados en SEP hasta el Período a contrastar} * 100) / \text{valor actual}] - 100$	Registros de asistencia a talleres y jornadas de capacitación	Dirección de Educación	N° de trabajadores de la educación capacitados en SEP hasta 2014	Define Dirección de Educación
3. Porcentaje de incremento en recursos humanos y materiales invertidos por el municipio en mejora de las condiciones para los desafíos institucionales.	$[(\text{Valor de recursos materiales y humanos invertidos en período a contrastar} * 100) / \text{valor actual}] - 100$	registro y rendición presupuestaria Dirección de educación	Dirección de educación	Valor de recursos materiales y humanos invertidos durante 2014	Define Dirección de Educación
d) Lineamiento estratégico: Planes de acción permanente					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de funcionarios y funcionarias que evalúan positivamente la gestión educacional.	$(\text{N}^\circ \text{ de funcionarios que evalúan positivamente la gestión educacional} / \text{N}^\circ \text{ total de funcionarios}) * 100$	Registro encuesta de Clima Laboral	Dirección de educación	No aplica	Define Dirección de Educación
2. Porcentaje de incremento en procesos educativos contemplados en PADEM sujetos a evaluación.	$\text{N}^\circ \text{ de procesos educativos evaluados} / \text{Número total de procesos educativos contenidos en el PADEM}$	Registros de evaluaciones de procesos educativos del PADEM	Dirección de Educación	N° de procesos educativos evaluados durante 2014	Define la Dirección de Educación
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en Mejoramiento de la calidad educativa (MCE)	$[(\text{Valor de Recursos utilizados en MCE en momento a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Rendición presupuestaria Departamento de Educación.	Departamento de Educación	Valor de Recursos utilizados en MCE durante 2013	Define DE

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.
- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLA la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.
- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Gestión educativa, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

1.3 POLITICA DE SALUD

1.3.1 Introducción:

En la Comuna de La Granja, la Misión del departamento de Salud Municipal es “Ser un equipo de salud multidisciplinario que compartiendo los valores de equidad, eficiencia y servicio público se compromete con su comunidad para otorgar una atención integral, humanizada, con estándares de calidad, fortaleciendo el modelo de salud familiar y la participación social”.

El Anteproyecto del Plan de Salud Comunal 2014, contiene Objetivos y Estrategias Sanitarias las que serán complementadas con la elaboración del Informe de Políticas del PLADECO 2014-2018.

De acuerdo la Diagnostico Comunal del PLADECO 2014-2018, el problema central identificado en Salud Municipal es la alta rotación de profesionales en el sistema de salud y la causa basal identificada para este problema, correspondería a la insuficiencia de recursos para igualar los estándares de gestión y atención existentes en el mercado.

En cuanto a los factores internos a la gestión municipal, la primera rama causal vincula los elementos relativos a alta demanda en la población beneficiara y una infraestructura insuficiente en CESFAM para recibir esta demanda, produciéndose además como efecto domino que los consultorios existentes, tengan sobredemanda de población beneficiaria.

Por otra parte la efectividad de los planes y programas de salud preventiva existente, no dan cuenta de estos en la población beneficiaria, debido a una escasa difusión de los planes y programas de salud preventiva existentes en los territorios por parte de la dirección de Salud, lo que provoca un desconocimiento de la población de los programas y planes de salud municipal.

Estos elementos expuestos provocan simultáneamente un deterioro en la atención de salud de las personas, teniendo como efecto la prevalencia de problemas de salud de la población.

Paralelamente a la rama causal, está la externa, que da cuenta de que la oferta del sector público es poco atrayente para los médicos, que atienden a la población de La Granja. Esta causa externa conlleva necesariamente a un déficit de médicos generales de familia y especialistas, debido a la inseguridad que presenta la estructura del entorno laboral para desarrollar su labor. El árbol también vincula estos elementos causales externos con el hecho de que la población beneficiaria en general, arrastra condicionantes socioculturales negativos para una vida sana, asumiendo una actitud de poca responsabilidad de los vecinos respecto de su autocuidado y prevención.

Finalmente, los elementos causales externos conllevan a la imposibilidad de competir con el sistema privado de salud, lo que en definitiva se refleja en que exista una percepción en la comunidad de baja calidad de la atención de salud en la comuna de La Granja.

1.3.2 Objetivos Estratégicos:

Objetivo General

Entregar atención primaria de salud, bajo un sello de buen trato y con especial énfasis en el trabajo intersectorial, promoviendo un estilo de vida saludable y potenciando la participación activa de líderes comunitarios.

Objetivos específicos

- ✓ Mejorar la calidad del trato al usuario.
- ✓ Propender a generar instancias que aseguren la permanencia y llegada de nuevos Profesionales a nuestra comuna, especialmente médicos que aseguren a nuestros usuarios una atención oportuna y de calidad.
- ✓ Mejorar la gestión de los recursos para la realización de la atención de salud a los Usuarios y la comunidad con especial énfasis en la promoción y prevención.
- ✓ Relevar acciones de control de las enfermedades crónicas no trasmisible en todo el ciclo vital.
- ✓ Consolidar una oferta de infraestructura de calidad, adecuada a la realidad de los usuarios, potenciando la mejora de los centros comunitarios de salud familiar.
- ✓ Construcción de nuevas dependencias de esterilización y una nueva sala de rehabilitación integral.
- ✓ Promover la capacitación del personal de salud en la atención, promoción y prevención de los problemas de salud relacionados con la tercera edad, con un enfoque participativo y comunitario. Espacios físicos de atención, lenguaje, (capacitación en torno a los adultos mayores, gerontología).
- ✓ Mejorar las condiciones de trabajo e infraestructura para la atención

1.3.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos se definieron las siguientes líneas de acción:

a) Priorización de problemas locales de salud

Desarrollar planes y programas por prioridad, aportando en forma sinérgica junto a la ejecución de las acciones sanitarias y a la evaluación de los programas desarrollados, en la mejora de los niveles de salud de las personas, las familias y finalmente del conjunto de la comunidad.

b) Bienestar y satisfacción del Usuario

Contribuir a elevar el nivel de salud y la calidad de vida de la población usuaria con énfasis en la promoción y prevención, brindando atención de salud integral a las personas y familias con calidez, eficiencia y calidad técnica, favoreciendo la interculturalidad y participación comunitaria.

c) Prevención y participación social en Salud

Establecer lineamientos en prevención y calidad de vida de los usuarios, incorporando las habilidades y potencialidades de los grupos de salud.

d) Planes de cuidado por grupos de salud

Establecer un diagnóstico de salud para cada grupo considerado, con el fin de detectar tendencias generales y grupos que presenten dolencias o condiciones de salud que los conviertan en prioritarios.

e) Mejoramiento de Infraestructura

Implementar el mejoramiento de infraestructura de la salud municipal, a través de la aprobación de nuestros proyectos de reposición de los centros de salud, así como con la optimización y mejoramiento de los centros comunitarios de salud familiar.

1.3.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°7: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Salud

a) Lineamiento estratégico: Priorización de Problemas en Salud	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa de la Mujer	Desarrollar políticas hacia la mujer en Control Prenatal, Control Puerperio, Control Regulación de la fecundidad, Consejería en salud sexual y reproductiva, Control Ginecológico Preventivo, Educación Grupal, Consulta Morbilidad Obstétrica, Consulta Morbilidad Ginecológica y Consulta nutricional
2. Programa Infantil	Disminuir el rezago en la población infantil. Disminuir la prevalencia de obesidad infanto-juvenil.
3. Programa del Adolescente	Realizar y aumentar cobertura del examen de salud integral del adolescente
b) Lineamiento Estratégico: Bienestar y Satisfacción del Usuario	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa de Mejoramiento en la calidad de la atención en los servicios de Salud Municipal	Contribuir a la calidad y atención en los servicios de toda la salud municipal dirigida hacia los usuarios.
2. Plan de calidad y seguridad del usuario	Centrado en el servicio a las personas. Excelencia en la atención y respeto a los derechos fundamentales. Eficiencia, Ética, Probidad y Transparencia en

	<p>la gestión y la atención.</p> <p>Desarrollo permanente de las competencias del capital humano.</p>
3. Programa de seguridad del usuario	Mejorar el conocimiento en relación con la seguridad del paciente, por medio de la aproximación a la magnitud trascendencia e impacto de los eventos adversos y el análisis de las características de los pacientes y la asistencia que se asocia a la aparición de eventos adversos evitables
4. Programa de capacitación a funcionarios de la salud municipal en Gerontología.	Implementar capacitación a los funcionarios de la salud municipal en conocimientos de gerontología para la atención de los adultos mayores beneficiarios de los servicios de salud.
c) Lineamiento Estratégico: Prevención y Participación Social	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa de participación social	Apoyar y guiar el trabajo de los consejos de desarrollo de cada centro de salud, para que desde su rol contribuyan activamente en la gestión de los centros y sean un nexo real y eficiente con la comunidad, para enfrentar temas como el trato, la pérdida de horas de atención, capacitación e información de la comunidad.
2. Programa de Prevención saludable.	Instalar la promoción de salud y los estilos de vida saludable de manera transversal, como un principio en la gestión local del municipio y sus Instituciones.

d) Lineamiento estratégico: Planes de cuidado por grupos de salud	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Plan “Énfasis en los cuidados de la salud a través de los ciclos vital”	<p>Mejorar la gestión del programa de salud cardiovascular.</p> <p>Aumentar la cobertura del examen de salud preventiva del adulto mayor.</p> <p>Implementar programa vida sana en APS.</p> <p>Aumentar la cobertura de la consejería preconcepcional, control climaterio y PAP.</p> <p>Incorporar el componente educativo a las altas odontológicas integrales.</p> <p>Mejorar la calidad de vida de pacientes crónicos respiratorios.</p> <p>Avanzar en la erradicación de la TBC.</p> <p>Incentivar el cese en el consumo de tabaco.</p> <p>Asegurar la notificación de enfermedades obligatorias según decreto 158.</p> <p>Esquema completo de vacunación en menores de 1 año según decreto vigente.</p> <p>Aumentar la cobertura en la Inmunización del adulto mayor con vacuna, antineumocócica y anti influenza.</p>
d) Lineamiento estratégico: Mejoramiento de Infraestructura	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Proyecto de Mejoramiento de Infraestructura	Implementar Mejoramiento de Infraestructura de Consultorio Malaquías Concha
2. Proyecto de construcción de Sala de Rehabilitación integral	Implementar y ejecutar proyecto de construcción de Sala de rehabilitación integral para la salud municipal.
3. Proyecto de construcción de Central de Esterilización	Construir la Central de Esterilización en beneficio de la comunidad de la Granja.

4. Proyectos de reposición CESFAM La Granja.	Ampliar y mejorar la infraestructura en la salud primaria municipal, con el objetivo de
4.1 Reposición CESFAM Padre Esteban Gumucio	aumentar la cobertura en atención y lograr satisfacer las necesidades de quienes
4.2 Construcción 5° CESFAM	habitan en la comuna.

1.3.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de La Granja, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Salud. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Salud en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico⁸ a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Salud, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta herramienta,

⁸ Ortegón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLA, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2014, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Salud.
- Estrategias de mejora en Gestión de la Salud entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Gestión de la Salud.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal⁹, definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

⁹Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.



Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°8: Lineamientos estratégicos Política de Salud.

a) Priorización de problemas locales de salud	
Objetivo: Desarrollar planes y programas por prioridad aportando en forma sinérgica junto a la ejecución de las acciones sanitarias y a la evaluación de los programas desarrollados, en la mejora de los niveles de salud de las personas, las familias y finalmente del conjunto de la comunidad.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de Avance en planes de abastecimiento servicios de diagnóstico, suministro de medicamentos, e insumos y transporte.	Indicar la eficacia de la política de salud en la gestión de soluciones y medidas ante los problemas de salud detectados en la comuna.
2. Porcentaje de incremento en cobertura de mujeres, Niños niñas y adolescentes que reciben servicios de diagnóstico y atención a problemas de salud	Indica la eficacia de la Gestión de salud en la respuesta a los problemas de salud de la comunidad por medio de planes y programas prioritarios
3. Porcentaje de incremento en Recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en Priorización de Problemas Locales de Salud (PPLS)	Indicar la eficiencia de la política de salud, en la priorización de los problemas locales de salud.
b). Bienestar y satisfacción del Usuario	
Objetivo: Contribuir a elevar el nivel de salud y la calidad de vida de la población usuaria con énfasis en la promoción y prevención brindando atención de salud integral a las personas y familias con calidez, eficiencia y calidad técnica, favoreciendo la interculturalidad y participación comunitaria	
Indicadores	Objetivos
1. Número de funcionarios y funcionarias de la salud municipal capacitados en competencias para la atención de calidad.	Indica la eficacia de la política de salud municipal en la producción de condiciones para el mejoramiento de la calidad de la atención.
2. Porcentaje de incremento en dirigentes y dirigentas vecinales de la comuna capacitados en derechos y deberes ante el sistema de salud municipal	Indica la eficacia de la política de salud en la producción de condiciones para el mejoramiento de la calidad de la atención y el trato mutuo entre usuarios y funcionarios.
3. Valor de recursos invertidos por la gestión municipal en capacitación de funcionarios y dirigentes vecinales en temáticas de	Indica la eficiencia de la política de salud en la producción de un mejor trato y una mejor relación entre funcionarios y usuarios del

mejoramiento de la atención y derechos y deberes de las y los usuarios.	sistema de salud.
c) Prevención y participación social en Salud	
Objetivo: Establecer lineamientos en prevención y calidad de vida de los usuarios, incorporando sus habilidades y potencialidades de los grupos de salud	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de incremento en Número de sesiones de los Consejos de Desarrollo de los centros de Salud	Indicar la efectividad de la gestión de salud municipal en la promoción de la participación activa de la comunidad en los procesos de atención a sus problemas de salud.
2. Número de talleres y jornadas de capacitación en estilos de vida saludable realizados en Escuelas u otros espacios de la comunidad de la comuna de La Granja	Indicar la Eficacia de la Gestión municipal en materia de producción de condiciones para la promoción de estilos de vida saludables en la población comunal.
3. Porcentaje de incremento en recursos humanos y materiales invertidos por el municipio en promoción de estilos de vida saludable y funcionamiento de los Consejos de Desarrollo	Indicar la eficiencia de la gestión municipal en la promoción de la participación social en salud.
d) Planes de cuidado por grupos de salud	
Objetivo: Establecer un diagnóstico de salud para cada grupo considerado, con el fin de detectar tendencias generales y grupos que presenten dolencias o condiciones de salud que los conviertan en prioritarios	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de avance en planes de niños, niñas y adolescentes	Indicar la eficacia de la política de salud en la gestión de programas de mejoramiento de problemáticas de salud en grupos específicos de población.
2. porcentaje de avance en plan del adulto Mayor	Indicar la eficacia de la política de salud en la gestión de estrategias de mejoramiento de problemáticas de salud en grupos específicos de población.
3. Porcentaje de aumento en el Valor de recursos materiales y humanos invertidos por el	Indicar la eficiencia de la política de salud, en la priorización de los problemas locales de salud.

municipio en planes para el cuidado de la salud de grupos de salud	
e) Mejoramiento de Infraestructura	
Objetivo: Implementar el mejoramiento de infraestructura de de la salud municipal, a través de la aprobación de nuestros proyectos de reposición de los centros de salud, potenciar y mejorar los centros comunitarios de salud familiar	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de cobertura a las necesidades planteadas por la población en materia de infraestructura de los centros de salud.	Indicar la eficacia de la gestión municipal en la cobertura a las necesidades de infraestructura para el mejoramiento de la atención de salud
2. Porcentaje de avance en construcción de proyectos "sala de Rehabilitación Integral" y "Central de Esterilización"	Indicar la efectividad de la gestión de salud en el mejoramiento de la infraestructura de salud.
3. Porcentaje de incremento en recursos invertidos por el municipio en el mejoramiento de la infraestructura de salud a nivel comunal	Indicar la eficiencia de la política de salud en el desarrollo de una infraestructura moderna y adecuada a los problemas de salud de la población de la comuna

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Salud.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Gestión de la Salud en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2014** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el

desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2014 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2014. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir¹⁰.

Cuadro N°9: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Salud.

a) Lineamiento estratégico: Priorización de problemas locales de salud					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de Avance en planes de abastecimiento servicios de diagnóstico, suministro de medicamentos, e insumos y transporte.	(Resultados alcanzados / metas propuestas) * 100	Registros y bases de datos de la Dirección de Salud	Dirección de Salud	Porcentaje de cumplimiento 2014	Define dirección de Salud
2. Porcentaje de	[(N° de mujeres, niños,	Registros de	Dirección de	N° de	Define

¹⁰ La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = “multiplicado por”; / = “dividido por”; [()] Paréntesis en fórmulas.

incremento en cobertura de mujeres, Niños niñas y adolescentes que reciben servicios de diagnóstico y atención a problemas de salud	niñas y adolescentes que reciben diagnóstico y atención a problemas de salud en período a contrastar*100)/valor actual] – 100	atenciones y prestaciones del sistema municipal de salud	Salud	mujeres, niños, niñas y adolescentes que reciben diagnóstico y atención a problemas de salud durante 2014	Dirección de Salud
3. Porcentaje de incremento en Recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en Priorización de Problemas Locales de Salud (PPLS)	[(Valor de Recursos utilizados en PPLS en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria Dirección de Salud	Dirección de de Salud	Valor de Recursos utilizados en PPLS durante 2014	Define Dirección de Salud
b) Lineamiento estratégico: Bienestar y satisfacción del Usuario					
1. Número de funcionarios y funcionarias de la salud municipal capacitados en competencias para la atención de calidad.	(Número de funcionarios y funcionarias capacitados / Número total de funcionarios y funcionarias) * 100	Registros de asistencia a cursos y certificaciones de capacitación a funcionarios y funcionarias.	Dirección de Salud	Porcentaje de funcionarios y funcionarias capacitados durante 2014	Define Dirección de Salud.
2. Porcentaje de incremento en dirigentes y dirigentas vecinales de la comuna capacitados en derechos y deberes ante el sistema de salud municipal	[(Número de dirigentes y dirigentas capacitados en derechos y deberes ante el sistema municipal de salud*100)/ valor actual] – 100	Registros de asistencia a talleres de capacitación y certificaciones de dirigentes y dirigentas vecinales	Dirección de Salud	Número de dirigentes y dirigentas capacitados en derechos y deberes ante el sistema municipal de salud, durante 2014	Define Dirección de salud
3. Valor de recursos invertidos por la gestión	[(Valor de recursos materiales y humanos	Rendición presupuestaria de la	Dirección de Salud	Valor de recursos	Define Dirección

municipal en capacitación de funcionarios y dirigentes vecinales en temáticas de mejoramiento de la atención y derechos y deberes de las y los usuarios.	invertidos en capacitación de funcionarios y dirigentes vecinales en período a contrastar *100)/valor actual] – 100	dirección de salud		materiales y humanos invertidos en capacitación de funcionarios y dirigentes vecinales durante 2014	de Salud.
c) Lineamiento estratégico: Prevención y participación social en Salud					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de incremento en Número de sesiones de los Consejos de Desarrollo de los centros de Salud	$[(\text{N}^\circ \text{ de sesiones de Consejos de Desarrollo} * 100) / \text{valor actual}] - 100$	Actas de reuniones y sesiones de Consejos de Desarrollo de cada centro	Dirección de Salud	Número de sesiones de Consejos de Desarrollo realizadas durante 2014	Define Dirección de Salud
2. Número de talleres y jornadas de capacitación en estilos de vida saludable realizados en Escuelas u otros espacios de la comunidad de la comuna de La Granja	$\{[(\text{Número de talleres y jornadas de capacitación en estilos de vida saludable} * 100) / \text{Valor Actual}] - 100\} + \{[(\text{Número de asistentes a talleres y jornadas de promoción de estilos de vida saludables} * 100 / \text{valor Actual}) - 100]\} / 2$	Actas y registros de las distintas instancias de talleres y jornadas	Dirección de Salud	Talleres y jornadas realizados en escuelas y espacios comunitarios, y Número de asistentes a estos espacios durante 2014	Define dirección de Salud
3. Porcentaje de incremento en recursos humanos y materiales invertidos por el municipio en promoción de estilos de vida saludable y funcionamiento de los Consejos de Desarrollo	$[(\text{Valor de recursos materiales y humanos invertidos en período a contrastar} * 100) / \text{valor actual}] - 100$	Registros y rendición presupuestaria de la Dirección de Salud	Dirección de Salud	Valor de recursos materiales y humanos invertidos durante 2014	Define Dirección de Salud.
d) Lineamiento estratégico: Planes de cuidado por grupos de salud					

Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de avance en planes de niños, niñas y adolescentes	$[(N^{\circ} \text{ de programas intersectoriales: obesidad infantil, prevención del embarazo adolescente, alcohol y droga en población infantil juvenil implementados, en período a contrastar} * 100) / \text{valor actual}] - 100$	Registros y bases de datos Dirección de Salud	Dirección de salud	N° de Programas correspondientes desarrollados durante 2014	Define Dirección de Salud
2. porcentaje de avance en plan del adulto Mayor	$[[N^{\circ} \text{ de adultos de 60 años y más diagnosticados y Atendidos en programas de prevención en período a contrastar} * 100] / \text{valor actual}] - 100$	Registros de prestaciones y atenciones de salud de los centros de salud comunales	Dirección de Salud	N° de adultos de 60 años y más diagnosticados y Atendidos en programas de prevención durante 2014	Define Dirección de Salud
3. Porcentaje de aumento en el Valor de recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en planes para el cuidado de la salud de grupos de salud	$[(\text{Valor de recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en planes para el cuidado de la salud en momento a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Registros y bases de datos Dirección de Salud	Dirección de salud	Valor de recursos materiales y humanos invertidos en 2014	Define Dirección de Salud
e) Lineamiento estratégico: Mejoramiento de Infraestructura					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de cobertura a las necesidades planteadas por la población en materia de	$(\text{Obras de infraestructura implementadas} / \text{necesidades de infraestructura})$	Registros dirección de Obras municipales	Dirección de salud - Dirección de Obras	N° Obras de mejoramiento de centros de salud realizadas durante 2014	Define Dirección de Salud.

infraestructura de los centros de salud.	planteadas por la población) * 100				
2. Porcentaje de avance en construcción de proyectos "sala de Rehabilitación Integral" y "Central de Esterilización	$\{[(\text{Hitos alcanzados en proyecto "sala de Rehabilitación Integral" / hitos totales del proyecto}) * 100] + [(\text{Hitos alcanzados en el proyecto Central de esterilización"} / \text{total de hitos del proyecto}) * 100]\} / 2$	Diseño de ambos proyectos	Dirección de salud y Dirección de Obras	Estado de avance en ambos proyectos a diciembre de 2014	Define Dirección de Salud
3. Porcentaje de incremento en recursos invertidos por el municipio en el mejoramiento de la infraestructura de salud a nivel comunal	$[(\text{Valor de recursos materiales y humanos invertidos en mejoramiento de la infraestructura de salud en período a evaluar} * 100) / \text{Valor Actual}] - 100$	Rendición presupuestaria de la Dirección de Salud	Dirección de Salud	Valor de recursos materiales y humanos invertidos en mejoramiento de la infraestructura de salud durante 2014.	Define dirección de salud.

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLA la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance

dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Gestión de la Salud, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

1.4 POLITICA DE DEPORTES

1.4.1 Introducción:

El deporte está considerando en un nivel de importancia dentro del ámbito social, porque ayuda a la formación, a la recreación, al desarrollo integral de las personas, por ende a mejorar la calidad de vida, individual y colectivamente. En este sentido es considerado como una potente herramienta para aumentar la cohesión social y la imagen de un municipio desarrollado, atractivo, dinámico y vivo.

Podemos visualizar distintos programas deportivos que se desarrollan en la comuna, entre ellos, Escuelas Deportivas y Formativas, actividades recreativas y de capacitación, sin embargo, estos esfuerzos son insuficientes para la demanda comunal existente y su proyección, sumado a la escasa infraestructura que permita desarrollar una política Deportiva, dirigida hacia los niños y niñas, jóvenes, hombres y mujeres, adulto mayor, discapacitados etc.

Respecto de la Gestión Municipal, durante el año 2012, la Subdirección de Deportes efectuó una evaluación Comunal cuyos objetivos centrales se focalizaron en el estado de conservación, mantención y administración de 76 canchas deportivas, considerando cierre perimetral, iluminación, capa asfáltica y situación actualizada de comodatos de administración vigentes. Este informe da cuenta por una parte del deterioro en el tiempo de la mayoría de los recintos deportivos y solo 7 de ellos se encuentra en óptimas condiciones. Como efecto colateral, este importante factor provoco en el tiempo el desencanto de las organizaciones deportivas, quienes abandonaron su compromiso con el municipio. La mayoría no posee personalidad jurídica vigente, no cuentan con recursos, lo que dificulta aún más la posibilidad de establecer alguna gestión en conjunto.

Las organizaciones sociales deportivas cuentan con una comunicación lineal en su interior, lo que no facilita la discusión, el trabajo en equipo y debilita la posibilidad de proyecciones y liderazgo. A nivel comunal no existe un trabajo en red entre estas

organizaciones, lo que obstaculiza aún más la posibilidad de unirse frente a la posibilidad de administrar un recinto deportivo. Por último aquellas organizaciones que si administran algunos de estos espacios, no se rigen por ninguna norma deportiva ni consideran la posibilidad de regularizarse mediante el permiso precario de administración.

El diagnostico realizado al calor de PLADECO 2014-2018, proyecta dos grandes elementos que inciden en esta problemática. El primero se consigna en la gestión Municipal, mientras que el segundo se relaciona directamente con la comunidad Granjina.

En relación a lo anterior, identificamos como el problema Central al Insuficiente infraestructura deportiva y gestión del deporte en la comuna, en tanto, su causa basal señala la Infraestructura inadecuada para la diversidad en Oferta deportiva, teniendo como efectos una población excluida de prácticas deportivas.

En cuanto al primer factor involucrado -la gestión municipal- una de las causas está vinculada a los recursos existentes, específicamente a la insuficiencia de recursos financieros para mantenimiento e infraestructura deportiva, esto se refiere a la variabilidad presupuestaria de la subdirección de Deportes. Como elemento causal podemos constatar una deficiencia en la administración de los recursos para infraestructura y equipamiento deportivo comunal, lo que deriva a una insuficiente estrategia comunicacional en la difusión de las actividades en el territorio.

La ausencia de una Política deportiva comunal que incorpore este ítem presupuestario, conlleva necesariamente a una dinámica de desarticulación del trabajo municipal con las organizaciones deportivas. Esta situación provoca una baja coordinación de los diferentes actores municipales y vecinales involucrados en el proceso del desarrollo del deporte y la recreación en la comuna, constatándose además un escaso compromiso de las organizaciones deportivas por legalizarse.

Lo anterior implica necesariamente dificultades para diseñar planes y programas deportivos y recreativos en el tiempo, debido a la insuficiencia de espacios deportivos disponibles para poder ejecutarlos. El deterioro de la mayoría de los recintos catastrados, dificulta cualquier posibilidad de desarrollar integralmente disciplinas deportivas. En este sentido son muy pocos los recintos que están en buenas condiciones de uso.

Este contexto genera como efecto la escasez de recintos aptos en los barrios enfocados a diversas disciplinas deportivas, como también para el esparcimiento, ejercicios y recreación. A esto se suma una restringida oferta deportiva y recreativa en los barrios. Se visualiza una escasa unidad entre organizaciones deportivas, como así mismo, una escasa integración de nuevas personas al deporte.

Como escaso el compromiso de las organizaciones deportivas por legalizarse, debido al desencanto provocado en el tiempo, generado por una suerte de desarticulación del trabajo municipal con las organizaciones deportivas.

Como factores causales externos se visualiza una insuficiente gestión presupuestaria para infraestructura deportiva comunal hacia el gobierno central, como así mismo, una baja colaboración el sector privado con el deporte, en la comuna. Esta situación pone en desmedro el trabajo municipal deportivo, debido a los insuficientes recursos dirigidos a programas para grupos vulnerables (adultos mayores, discapacitados, etc.).

Los efectos externos develan una escasa oferta de actividades deportivas y recreativas a nivel barrial.

El deporte y la recreación son considerados muy importantes para la salud y el bienestar de las personas, por lo tanto una buena gestión deportiva en todos los ámbitos, aportaría a bajar los niveles de presencia de enfermedades asociadas al sobrepeso, altos niveles de estrés, y revertir la poca valoración de la comunidad a la oferta deportiva actual, como asimismo, crear estrategias dirigidas hacia el reencantamiento de la comunidad, la participación y promoción de la autogestión.

1.4.2 Objetivos Estratégicos:

Objetivo General

Optimizar la calidad de vida de la Comuna de La Granja, a través de un modelo de gestión deportivo integrado, que incite y estimule la práctica de actividad física y deporte, a partir de una alianza de corresponsabilidad con los vecinos y organizaciones deportivas comunales.

Objetivos específicos

- ✓ Construir recintos nuevos y recuperar los existentes con la participación de la comunidad.
- ✓ Diseñar e implementar un plan de difusión de las actividades deportivas.
- ✓ Levantar un Modelo de Consejos de Administración de espacios deportivos, desde un enfoque participativo y sostenible.
- ✓ Ampliar una oferta deportiva integral en la comuna.

1.4.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos se definieron las siguientes líneas de acción:

a) Construcción y Mejoramiento de la Infraestructura Deportiva

Construir recintos deportivos nuevos, recuperar los recintos deportivos del barrio junto a una comunidad participativa y desarrollar e implementar un modelo de administración comunal de recintos deportivos.

b) Promoción y desarrollo del Deporte

Aumentar la oferta deportiva en todas sus disciplinas a nivel comunal, cuyas líneas de acción estén dirigidas hacia niños/as, jóvenes, adultos, adultos mayores y discapacitados.

c) Difusión de Política Comunal

Difundir, actividades, planes, programas y proyectos de la política comunal de Deportes.

1.4.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°10: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Deportes

a) Lineamiento estratégico: Construcción y Mejoramiento de la Infraestructura	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Proyecto de construcción de recintos deportivos	Construcción de un polideportivo que considere piscina Templada, multicancha techada, patio cultural, cancha de fútbol, camarines, salones multiuso, cancha de básquetbol, pista de patinaje, cancha de bochas, canchas de Tenis, muro de escalada, áreas de juegos infantiles y máquinas de ejercicio, paseo peatonal y oficinas administrativas.
2. Plan de Mejoramiento de infraestructura deportiva barrial en conjunto con la comunidad	Mejoramiento de la infraestructura de los recintos abandonados, mediante la gestión municipal, priorizando 10 canchas deportivas, de acuerdo al diagnóstico realizado por la Subdirección de Deportes. Comprende renovar el cierre perimetral, iluminación, capa asfáltica o pasto sintético, implementación de arcos, tableros y el equipamiento necesario.
3. Programa de Administración Deportiva	Diseñar modelo de administración deportiva que contemple la modificación de reglamento de permisos precarios de administración y comodatos vigentes. Este diseño deberá incorporar la participación real

	de las organizaciones deportivas y sociales vinculantes, estableciendo compromisos sustentables de cumplir.
b) Lineamiento Estratégico: Promoción y Desarrollo del Deporte	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Plan de Fomento del Deporte	<p>Aumentar la oferta deportiva en todas sus disciplinas a nivel comunal, cuyas líneas de acción estén dirigidas hacia niños/as, jóvenes, adultos, adultos mayores y discapacitados.</p> <p>Diseñar y ejecutar actividades deportivas y recreación de carácter masivo, descentralizado, que permitan el acceso de toda la comunidad.</p>
c) Lineamiento estratégico: Difusión de Política Comunal	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Proyecto de Fomento de Difusión y comunicación de la Política de Deportes Comunal	Difundir Plan de política de deportes dirigido hacia toda la comuna.

1.4.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de La Granja, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Deportes. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Deportes en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico¹¹ a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Deportes, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta

¹¹ Ortigón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLA, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2014, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Deportes.
- Estrategias de mejora en Gestión del Deporte entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Gestión del Deporte.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal¹², definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

¹²Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°11: Lineamientos estratégicos Política de Deportes.

a) Construcción y Mejoramiento de la Infraestructura Deportiva	
Objetivo: Construir recintos deportivos nuevos, recuperar los recintos deportivos del barrio junto a una comunidad participativa y desarrollar e implementar un modelo de administración comunal de recintos deportivos.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de aumento en espacios e infraestructura deportiva recuperada.	Indicar la eficacia de la gestión municipal en materia de recuperación de infraestructura deportiva comunal.
2. Porcentaje de incremento en construcción de infraestructura deportiva.	Indicar la eficacia de la gestión municipal en materia de creación de condiciones de infraestructura para el fomento de la actividad deportiva comunal.
3. Porcentaje de aumento en la gestión de recursos externos públicos y privados para financiar Infraestructura Deportiva.	Indicar la eficiencia de la política de deportes en relación a la creación de condiciones materiales para el fomento de la actividad deportiva.
b). Promoción y Desarrollo del Deporte	
Objetivo: Aumentar y diversificar la oferta deportiva en todas sus disciplinas a nivel comunal, cuyas líneas de acción estén dirigidas hacia niños/as, jóvenes, adultos, adultos mayores y discapacitados.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de incremento en actualización de organizaciones y clubes deportivos vigentes.	Indicar la eficacia de la política de deportes en relación a la mejora de las condiciones organizacionales de soporte al deporte comunal.
2. Porcentaje de aumento en Campeonatos y Eventos Deportivos masivos.	Indicar la eficacia de la política de deportes en la producción y diversificación de la actividad deportiva.
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en capacitación de	Indicar la eficiencia de la política de deportes respecto de la preparación de un capital

dirigentes y monitores deportivos especializados en actividades deportivas diversas.	humano competente en materia deportiva.
c) Difusión de Actividades y Política Comunal de Deportes	
Objetivo: Difundir Planes, Programas y Proyectos de la Política del Deporte Comunal. Logrando un mayor conocimiento de la comunidad respecto a las actividades, espacios y formas de integración que la comuna pone a su disposición.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de incremento en información de contenido deportivo en medios de comunicación comunales.	Indicar la eficacia de la política de deportes en la utilización de los recursos comunales para la difusión y fomento de la actividad deportiva.
2. Porcentaje de apoderados, docentes y estudiantes integrados a la difusión de las actividades deportivas.	Indicar la eficacia de la política de deportes en la generación de redes de apoyo al fomento de la actividad deportiva.
3. 3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en difusión de actividades deportivas diversas.	Indicar la eficiencia de la política de deportes respecto de la difusión de su política y actividades consecuentes en materia deportiva.

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Deportes.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Gestión del Deporte en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2014** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el

desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2014 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2014. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir¹³.

Cuadro N°12: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Deportes.

a) Lineamiento estratégico: Construcción y Mejoramiento de la Infraestructura Deportiva					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de aumento en espacios e infraestructura deportiva recuperada.	$[(N^{\circ} \text{ de Espacios deportivos recuperados en período a contrastar} * 100) / \text{valor actual}] - 100]$	Registro DP – DOM	Departamento de Deportes (DP) – Dirección de obras municipales	N° de Espacios deportivos recuperados durante 2014	Definen DP – DOM
2. Porcentaje de incremento en	$[(N^{\circ} \text{ de Espacios deportivos}]$	Registro DP – DOM	Departamento de Deportes	N° de Espacios	Definen DP – DOM

¹³ La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = “multiplicado por”; / = “dividido por”; [()] Paréntesis en fórmulas.

construcción de infraestructura deportiva.	construidos, en período a contrastar *100/ valor actual] – 100]		(DP) – Dirección de obras municipales	deportivos construidos durante 2014	
3. Porcentaje de aumento en la gestión de recursos externos públicos y privados para financiar Infraestructura Deportiva.	[(Valor de recursos gestionados en período a contrastar *100)/ valor actual] – 100	Registro DP – SECPLA.	SECPLA - Departamento de Deportes (DP)	Valor de recursos para tales actividades gestionados durante 2014	Define SECPLA - DP
b) Lineamiento estratégico: Promoción y Desarrollo del Deporte					
1. Porcentaje de incremento en actualización de organizaciones y clubes deportivos vigentes.	[(N° de actualizaciones *100)/ valor actual] – 100]	Registros y Base de datos DP – DIDECO	Departamento de Deportes (DP) - DIDECO	N° de actualizaciones en 2014	Define DP – DIDECO
2. Porcentaje de aumento en Campeonatos y Eventos Deportivos masivos.	{[(N° Campeonatos y/o encuentros deportivos realizados, en período a contrastar *100)/ valor actual] – 100} + [(N° de eventos deportivos masivos realizados en período a contrastar *100)/ valor actual] – 100} / 2	Registro DP – DE.	Departamento de Deportes (DP)	N° de tales actividades gestionadas durante 2014	Define DP
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en capacitación de dirigentes y monitores deportivos especializados en actividades deportivas diversas.	[(Valor de recursos gestionados en período a contrastar *100)/ valor actual] – 100	Registro y bases de datos DP – DIDECO	Departamento de Deportes – DIDECO	Valor de recursos para tales actividades gestionados durante 2014	Define DP – SECPLA
c) Lineamiento estratégico: Difusión de Actividades y Política Comunal de Deportes					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de incremento en	[(N° de insertos deportivos en medios	Registro y bases de datos DP –	Departamento de Deportes –	N° de insertos de	Definen DP y

información de contenido deportivo en medios de comunicación comunales.	comunales durante el período a contrastar *100)/ valor actual] – 100	Comunicaciones	Comunicaciones	contenidos deportivos en medios de comunicación comunales durante 2014	Comunicaciones
2. Porcentaje de apoderados, docentes y estudiantes integrados a la difusión de las actividades deportivas.	[(N° de docentes y profesores integrados a la difusión del deporte / total de docentes y profesores participantes en 2014) * 100	Registros y Bases de datos DP – DE.	Departamento de Deportes (DP) – Departamento de Educación	Número de colegios y profesores integrados en la red durante 2014	Definen DP – DE
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en difusión de actividades deportivas diversas.	[(Valor de recursos invertidos en período a contrastar *100)/ valor actual] – 100	Registro y bases de datos DP – SECPLA	Departamento de Deportes – SECPLA	Valor de recursos para tales actividades gestionados durante 2014	Define DP – SECPLA

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLA la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de

gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Gestión del Deporte, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

1.5 POLITICA DE DESARROLLO SOCIAL

1.5.1 Introducción:

Para el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (1997) la pobreza se refiere “a la incapacidad de las personas de vivir una vida tolerable, entendiendo por ésta la posibilidad de contar con una alimentación adecuada , un lugar donde vivir y gozar de salud, además de tener educación y disfrutar de un nivel de vida decente, así como la posibilidad de contar con otros elementos como la seguridad personal, la libertad política y de asociación, el respeto a los derechos humanos, la garantía de poder tener acceso a un trabajo productivo y bien remunerado y la participación en la vida comunitaria.

De acuerdo a esta definición, serán pobres las personas a las que no les sea posible alcanzar un mínimo necesario establecido, también exógenamente, en cada una de estas áreas.”

Respecto de los indicadores de pobreza, la Comuna de la Granja experimenta una notable baja en la categoría “Pobre indigente”, en relación a las dos décadas anteriores. Se exhibe en la categoría “pobre no indigente”, que durante el año 2011 evidenció una baja comparado con el año 2009, y obtuvo un aumento en “no pobres”, respecto del año 2009, alcanzando en términos porcentuales a igualar los indicadores de la región y el país.

En relación a los bajos indicadores de pobreza, la comunidad percibe una alta vulnerabilidad de la pobreza en la comuna, cuyos sentimientos están asociados a la estigmatización histórica de ésta.

Cabe señalar que los Planes, Programas y proyectos implementados actualmente desde la gestión Municipal, serán parte integrante del Informe de Políticas del PLADECO 2014/2018.

Respecto al Diagnóstico del PLADECO 2014-2018, señala que en este ámbito, fue identificado como problema central a la alta centralización estatal para la entrega de beneficios sociales hacia la comunidad. La causa basal de este problema es provocada

principalmente por las políticas estatales de focalización y priorización centralizadas.

En relación a las causales basales se identificó el aumento de casos sociales con problemáticas de alta complejidad en población vulnerable de la comuna. En este sentido se visualiza que los recursos económicos municipales son insuficientes para crear nuevos programas en respuesta a sus demandas y por ende, existe un déficit en la infraestructura para la atención de familias con problemáticas de alta complejidad.

En esta perspectiva, el municipio sostiene una insuficiente oferta programática local para la atención de familias con problemáticas de alta complejidad. La repercusión que conlleva esta situación va en desmedro de la comunidad, pues se afecta el bienestar familiar y la cohesión social. Esta situación conlleva a un aumento de riesgo en familias de alta complejidad ante la falta de espacios de acogida y/o participación.

Otra de las causas basales es que dentro la gestión municipal existente sus instrumentos de focalización y priorización son insuficientes para abordar la realidad local. Si bien es cierto, los beneficiarios asisten al municipio a atender sus necesidades, muchos de ellos no conocen a cabalidad estos recursos. Una causa importante de que ello ocurra, es la baja cooperación y trabajo en red entre actores municipales, gubernamentales y entidades interventoras en el tratamiento de las problemáticas de familias de alta complejidad.

.

En los procesos participativos realizados al calor del PLADECO 2014-2018, se constató un malestar en los habitantes de la comuna, señalándose que la mayoría de la población desconoce los beneficios, debido a lo complejo de los procedimientos para acceder a ellos. Adultos mayores, discapacitados, Mujeres jefas de hogar, niños y niñas, estudiantes, serían los mayores afectados con esta situación.

En relación a los factores externos a la gestión municipal, los elementos causales fueron situados en una sola rama, la que vincula la existencia de familias de escasos recursos

con altos con niveles de vulnerabilidad y discriminación al interior de ellas. Cabe señalar que dentro de las formas de vulnerabilidad está el cambio y aumento de la diversidad funcional existente en la comuna, cuestión que obedece a factores de envejecimiento de la población y sus consecuencias bio-psicosociales.

Todos estos elementos, en combinación con el problema central, tienen como efecto un importante desmedro en la dinámica de cohesión social barrial, debido a la frágil participación de la población vulnerable en la oferta programática disponible, sumado a una débil adecuación de la oferta existente a la realidad de la diversidad funcional.

Finalmente, este árbol de problemas nos lleva a reencontrarnos con una realidad que viven muchas comunas del país. Si bien es cierto el municipio realiza esfuerzos para la solución de estas problemáticas, se constata que existe una ausencia de Política Pública con impacto en el territorio.

1.5.2 Objetivos Estratégicos:

Objetivo General

Otorgar un servicio adecuado y de calidad a todas las familias vulnerables de la comuna, que garantice la entrega de todos aquellos beneficios estatales a los que tengan derecho, como también el tratamiento integral de las problemáticas que ellas enfrenten, incorporando la corresponsabilidad de la intervención, asegurando así el acceso al Sistema de Protección Social Comunal, en pos del desarrollo integral de las familias.

Objetivos Específicos

- ✓ Implementar un Instrumento integral de protección social comunal que garantice a la población en riesgo social (personas y familias), el ejercicio de sus derechos a lo largo del ciclo vital, a través de una gestión pertinente, efectiva y transparente.
- ✓ Optimizar la calidad de atención al vecino, a través de un “Modelo de Gestión” que permita la atención integral, modernizando la unidad en sus sistemas de información, planificación interna, estandarización de procesos, estudios, gestión y control.

1.5.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos se definieron las siguientes líneas de acción:

a) Instrumento Integral de Protección Social Comunal

Garantizar los derechos y deberes sociales de las personas y familias a lo largo de su ciclo vital, mediante la coordinación de la Red Municipal, tanto interna como externa.

b) “Modelo de Gestión” Municipal

Implementar un “Modelo de Gestión” que brinde información de Planes, programas y Proyectos dirigidos hacia la población vulnerable de la comuna.

1.5.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°13: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Desarrollo Social

a) Lineamiento estratégico: Instrumento Sistema Integral de Protección Social	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa de Protección social	Implementar un Instrumento de Protección Social, garantizando los derechos y deberes de las personas, desarrollando un red de Coordinación entre direcciones y unidades, tanto internas como externas del municipio. Estará dirigido a familias y personas en situación de extrema pobreza, adultos mayores que viven solos y personas en situación de calle. Y el Sistema de Protección Integral de la Infancia, dirigido a niños y niñas en situación de vulnerabilidad social que se encuentran en sus primeros años de vida.
2. Programa Subsidio para el Pago y condonación de Basura	Implementar un programa de Subsidio del Pago y condonación de Basura, para personas en riesgo social.
d) Lineamiento estratégico: Modelo de Gestión	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa "Modelo de Gestión"	Implementar Modelo de Gestión que permita la atención e información de todos los planes, programas, proyectos, subsidios, beneficios, informando oportunamente y creando

	estrategias comunicacionales en terreno dirigido hacia la comunidad de La Granja.
--	---

1.5.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de La Granja, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Desarrollo Social. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Desarrollo Social en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico¹⁴ a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Desarrollo Social, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo

¹⁴ Ortigón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLA, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2014, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Desarrollo Social.
- Estrategias de mejora en Gestión del Desarrollo Social entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Gestión del Desarrollo Social.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal¹⁵, definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación

¹⁵Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°14: Lineamientos estratégicos Política de Desarrollo Social.

a) Instrumento Integral de Protección Social Comunal	
Objetivo: Garantizar los derechos y deberes sociales de las personas y familias a lo largo de su ciclo vital, mediante la coordinación de la Red Municipal, tanto interna como externa.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de incremento en N° de personas y familias cubiertas por distintos instrumentos de protección social	Indicar la efectividad de la gestión municipal por medio de los sistemas de protección social i.nternos y estatales aplicados
2. Porcentaje de aplicación de ficha de protección social a familias y personas que solicitan acceso a instrumentos y herramientas de desarrollo social	Indica la eficacia de la política de Desarrollo social en la aplicación de instrumentos en pro del desarrollo social comunal
3. Porcentaje de disminución en la devolución de fondos públicos correspondientes a programas de protección social devueltos al Estado central	Indica al eficacia de la prolítica de Desarrollo Social en la promoción de la utilización de los instrumentos de protección y asistencia social en la comunidad.
b). "Modelo de Gestión" Municipal	
Objetivo: Implementar un "Modelo de Gestión" que brinde información de Planes, programas y Proyectos dirigidos hacia la población vulnerable de la comuna.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de avance en implementación del "Modelo de Gestión"	Indicar la eficacia de la política de desarrollo social en la organización y difusión de los recursos institucionales en pro de la protección social.
2. Porcentaje de incremento en número de dirigentes y organizaciones comunitarias capacitados en los sistemas de protección social gestionados por el municipio	Indicar la eficacia de la gestión municipal en la difusión e información oportuna de los sistemas de protección social hacia la comunidad

<p>3. Porcentaje de incremento en valor de recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en el mejoramiento del acceso, la difusión y utilización de los sistemas de protección social</p>	<p>Indica la eficiencia de la gestión municipal en la coordinación e implementación de los sistemas de protección social administrados.</p>
--	---

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Desarrollo Social.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Gestión del Desarrollo Social en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2014** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2014 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2014. Con dicha información es posible conocer y expresar el

grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir¹⁶.

Cuadro N°15: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Desarrollo Social.

a) Lineamiento estratégico: Instrumento Integral de Protección Social Comunal					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de incremento en N° de personas y familias cubiertas por distintos instrumentos de protección social	$[(\text{Número de personas y familias que acceden a beneficios gestionados por el municipio en período a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Registros de beneficiarios atendidos por DIDESO	DIDESO	Número de personas y familias que acceden a beneficios gestionados por el municipio durante 2014	Define DIDESO
2. Porcentaje de aplicación de ficha de protección social a familias y personas que solicitan acceso a instrumentos y herramientas de desarrollo social	$(\text{N}^\circ \text{ de personas y familias con FPS} / \text{N}^\circ \text{ de personas y familias que solicitan beneficio o acceso a instrumentos de desarrollo social}) * 100$	Registro FPS DIDESO	DIDESO	Porcentaje de cobertura mediante FPS alcanzado durante 2014	Define DIDESO
3. Porcentaje de disminución en la devolución de fondos públicos correspondientes a	$[\text{Valor de los recursos monetarios y materiales devueltos al gobierno central y Estado} * 100 / \text{Valor}$	rendición presupuestaria DIDESO y otras direcciones que administran	DIDESO	Valor de los recursos monetarios y materiales devueltos al	Define DIDESO

¹⁶ La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = “multiplicado por”; / = “dividido por”; [()] Paréntesis en fórmulas.

programas de protección social devueltos al Estado central	actual] – 100	instrumentos de protección o asistencia social.		gobierno central y Estado, durante 2014	
b) Lineamiento estratégico: “Modelo de Gestión” Municipal					
1. Porcentaje de avance en implementación del "Modelo de Gestión"	(Nº de hitos del Modelo de gestión implementados / Nº total de hitos programados del Modelo de Gestión) * 100	Modelo de Gestión Programado por DIDESO	DIDESO	(Nº de hitos del Modelo de gestión implementados durante 2014	Define DIDESO
2. Porcentaje de incremento en Número de dirigentes y organizaciones comunitarias capacitados en los sistemas de protección social gestionados por el municipio	[(Nº de Dirigentes y personas capacitados en sistemas de protección social * 100) / Valor actual] – 100	registro de capacitaciones DIDESO	DIDESO	Nº de Dirigentes y personas capacitados en sistemas de protección durante 2014	Define DIDESO
3. Porcentaje de incremento en valor de recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en el mejoramiento del acceso, la difusión y utilización de los sistemas de protección social	[(Valor de recursos materiales y humanos invertidos en difusión y acceso a sistemas de protección social en período a contrastar * 100)/valor actual] – 100	Rendición presupuestaria DIDESO	DIDESO SECPLA	Valor de recursos materiales y humanos invertidos en difusión y acceso a sistemas de protección social durante 2014	Define DIDESO

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará

los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLA la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Gestión del Desarrollo Social, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

1.6 POLITICA DE DESARROLLO COMUNITARIO

1.6.1 Introducción:

La Participación Ciudadana en las políticas públicas contribuye a la mejora de la gestión pública, al posibilitar la incorporación de la opinión ciudadana en las distintas etapas de ésta, lo que fortalece la democracia y permite que los resultados de las políticas estatales sean más efectivos y cercanos a las necesidades de las comunidades.

Luego del ascenso de las movilizaciones sociales a partir del 2006, la participación ha estado desbordando los limitados canales establecidos institucionalmente. Dentro de ese contexto, es que en el año 2011 se aprueba la Ley 20.500 que regula la participación y asociatividad de la población, y que busca una institucionalidad más clara en ambos temas. A pesar de que esta ley sigue considerando la participación solo en un nivel informativo y consultivo, como queda demostrado en el COSOC de La Granja, creemos que es posible abrir caminos en el fortalecimiento de la democracia participativa y la inserción de los actores sociales en el poder local, dejando abierta la posibilidad de otorgar un rol (institucional) más relevante a las organizaciones sociales para la definición de política municipal.

Durante el año 2013, el Instituto de Ciencias Alejandro Lipschutz, realizó una evaluación acerca de la implementación del COSOC, (Consejo Comunal de las Organizaciones de la Sociedad), en la comuna de la Granja, señalando que “Como ICAL nos hemos propuesto analizar e interpretar la aplicación de la Ley 20.500 y su efectividad con la perspectiva de desarrollarla como herramienta de fortalecimiento de la democracia local, además de promover una mejor organización y tejido social, procurando avanzar hacia un carácter vinculante de la participación. En ese sentido, los resultados del estudio al COSOC de La Granja nos revelan bastantes desafíos para poder potenciar política y organizativamente estos espacios. Para eso es fundamental la articulación entre distintos COSOC

comunales como primer paso hacia el intercambio de experiencias y la redefinición de estos espacios en función de las necesidades de las comunas y sus organizaciones”¹⁷.

La Dirección de Desarrollo Comunitario, en su búsqueda por mejorar los canales de comunicación y de atención a la comunidad, ha desarrollado un modelo de intervención integral expresado en forma sectorial con la división de la comuna en Franjas Territoriales.

Con esta modalidad se busca dar un sentido de territorialidad y sentido de pertenencia entre los habitantes de cada sector de la comuna, priorizar la intervención según los requerimientos de la comunidad, fomentar la participación social e incentivar la autogestión comunitaria. Para cada franja territorial existe un encargado de Franja.

La responsabilidad de los franjistas es vincularse con la comunidad y atender los problemas y dificultades que en cada sector se presenten. Es el nexo que permite optimizar la solución al problema al dar respuesta oportuna a las inquietudes de los vecinos. Así mismo, debe proponer y facilitar el establecimiento de compromisos de trabajo, en que la comunidad y el Municipio asumen responsabilidades mutuas.

Los planes, programas y proyectos que se implementan actualmente serán incorporados en este Informe de Políticas PLADECO 2014-2018.

De acuerdo al árbol de problemas y actividades participativas realizadas en el marco del PLADECO, se visualiza como el problema central la insuficiente participación y organización de la comunidad, la base causal, en tanto, se reconoce como la percepción en la comunidad que la participación no es relevante para el mejoramiento de su calidad de vida y como efecto el desconocimiento y escasa utilización de los canales e instrumentos de participación.

En cuanto al primer factor involucrado -la gestión municipal- una de las causas está vinculada a la baja oferta de capacitación para el recurso humano en habilidades y

¹⁷ Estudio del ICAL, Instituto de Ciencias Alejandro Lipschutz, 2013, disponible en : <http://www.ical.cl/wp-content/uploads/Sintesis-Resultados-COSOC-La-Granja.pdf>

competencias para el ejercicio de la participación ciudadana, lo que implica la falta de un diseño de participación ciudadana en la organización municipal, a esto se suma los insuficientes mecanismos e instancias de consulta permanente por parte del municipio que permita recoger la opinión ciudadana. Lo anterior dificulta aún más el vínculo con la comunidad, por la escasa información por parte del municipio de las organizaciones emergentes de la comuna y de las nuevas formas de vinculaciones de las familias, organizaciones y barrios.

La inexistencia de una política participativa de inversión y mantención de infraestructura, afecta la vida y dinámica de las organizaciones sociales y sus dirigentes, generando debilidad de estrategias comunitarias para el fortalecimiento de la comunicación y del liderazgo enfocado a dirigentes sociales, que manifiestan su malestar con el municipio por los tiempos de espera e información poco oportuna respecto a los problemas y necesidades de los vecinos.

En cuanto a los actores externos del proceso, se evidencia la falta de manuales y reglamentos en el uso de sedes comunitarias, debido a que algunos dirigentes se adueñan de estos espacios comunitarios, perdiendo el sentido para el cual fueron creados. Esto provoca una desmotivación en la comunidad hacia el concepto de organización social, lo que se traduce en una baja conciencia y responsabilidad de los vecinos en el fortalecimiento de la participación.

Finalmente, en relación a lo anteriormente expuesto, se observa un debilitamiento de las organizaciones sociales respecto a los objetivos que la mueven y para lo cual fueron creadas, manteniéndose poco activas, perdiendo su personalidad jurídica, o no actualizándolas, perdiendo el sentido de pertenencia a las demandas colectivas y causando un bajo nivel de convivencia vecinal, identidad y compromiso de la comunidad con su entorno social.

Las relaciones causa-efecto descritas, generan un efecto mayor como es el desconocimiento y escasa utilización de los canales e instrumentos de participación.

1.6.2 Objetivos Estratégicos:

Objetivo General

Fomentar el desarrollo armónico de la comunidad, a través de la implementación de planes y programas específicos que tiendan a la satisfacción de necesidades comunes, mediante la promoción de la participación activa y organizada de la comunidad y vecinos en general.

Objetivos Específicos

- ✓ Implementar la Escuela de Gestión Comunitaria dirigida hacia todas las organizaciones sociales de la comuna.
- ✓ Implementar un Plan de Comunicacional integral, que incorpore instrumentos y procesos comunicacionales entre el municipio, las familias, las organizaciones y los barrios, lo que hará disminuir la brecha comunicacional entre el municipio y la comunidad.
- ✓ Fortalecer el COSOC, como herramienta participativa e inclusiva, en la gestión de redes sociales de la comuna.

1.6.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos se definieron las siguientes líneas de acción:

a) Educación para la Participación

Implementar la Escuela de Gestión Comunitaria, como instancia para el pensamiento crítico, el acervo político, social y cultural, que permita el desarrollo de las capacidades y potencialidades de los dirigentes sociales y sus organizaciones, en pos de la participación inclusiva y el fortalecimiento del tejido social.

b) Modelo de Gestión

Optimizar el modelo de intervención integral, complementándolo con la calidad de atención a través de un “Modelo de Gestión” que permita la optimización de la información, planificación interna, estandarización de procesos, estudios, gestión y control de los planes, programas y servicios, al servicio de los dirigentes sociales y sus organizaciones.

c) Fomento a la organización social

Promover los objetivos del COSOC, desde una mirada participativa y educativa.

1.6.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°16: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Desarrollo Comunitario

a) Lineamiento estratégico: Educación para la Participación	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa Escuela de Gestión Comunitaria	Implementar la Escuela de Gestión Comunitaria, como instancia para el pensamiento crítico, el acervo político, social y cultural, que permita el desarrollo de las capacidades y potencialidades de los dirigentes sociales y sus organizaciones, en pos de la participación inclusiva y el fortalecimiento del tejido social.
d) Lineamiento estratégico: Modelo de Gestión	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa "Modelo de Gestión"	Implementar Modelo de Gestión, que permita la atención e información de todos los planes, programas, proyectos, subsidios, beneficios, informando oportunamente y creando estrategias comunicacionales para los dirigentes y sus organizaciones sociales
c) Lineamiento estratégico: Fomento de la Organización Social	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa "Promover el COSOC"	Implementar programa de Promoción del COSOC, en relación a sus objetivos y proyectos, integrando a todas las organizaciones sociales de la comuna, para

	<p>crear una gran red para el fortalecimiento de la participación social de la comuna de La Granja.</p>
<p>2. Programa de Fomento a la Participación</p>	<p>Implementar un programa que promueva la integración de nuevos vecinos/as a las organizaciones existentes, a través del establecimiento de metas ya la generación de instrumentos de evaluación.</p>

1.6.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de La Granja, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Desarrollo Comunitario. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Desarrollo Comunitario en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico¹⁸ a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Desarrollo Comunitario, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la

¹⁸ Ortigón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLA, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2014, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Desarrollo Comunitario.
- Estrategias de mejora en Gestión del desarrollo comunitario entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Gestión del desarrollo comunitario.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal¹⁹, definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación

¹⁹Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°17: Lineamientos estratégicos Política de Desarrollo Comunitario.

a) Educación para la Participación	
Objetivo: Implementar la Escuela de Gestión Comunitaria, como instancia para el pensamiento crítico, el acervo político, social y cultural, que permita el desarrollo de las capacidades y potencialidades de los dirigentes sociales y sus organizaciones, en pos de la participación inclusiva y el fortalecimiento del tejido social	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de incremento en N° de sesiones y talleres de "Escuela de Gestión Comunitaria"	Indicar la eficacia de la política de gestión comunitaria, en el mejoramiento del capital humano dirigido al desarrollo comunitario.
2. Porcentaje de incremento en N° de Dirigentes y dirigentas asistentes a "Escuela de Gestión Comunitaria"	Indicar la eficacia de la política de gestión comunitaria, en el mejoramiento del capital humano dirigido al desarrollo comunitario.
3. Porcentaje de proyectos gestionados por dirigentes y dirigentas de "Escuela de Gestión Comunitaria"	Indicar la efectividad de la política de gestión del desarrollo comunitario por medio del mejoramiento de las capacidades de la comunidad en materia de gestión del desarrollo comunitario.
b). Modelo de Gestión	
Objetivo: Optimizar el modelo de intervención integral, complementándolo con la calidad de atención a través de un "Modelo de Gestión" que permita la optimización de la información, planificación interna, estandarización de procesos, estudios, gestión y control de los planes, programas y servicios, al servicio de los dirigentes sociales y sus organizaciones	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje Actualización del modelo de Gestión comunitaria	Indica la eficacia de la política de gestión comunitaria en la producción de condiciones para su desarrollo
2. Porcentaje de Dirigentes y Dirigentas	Indicar la eficacia de la gestión municipal en la

capacitados en los planes, programas y proyectos que desarrolla la Municipalidad	difusión del modelo de gestión comunitaria.
3. Porcentaje de disminución de subsidios y beneficios desaprovechados por la las organizaciones comunitarias.	Indica la eficacia de la gestión municipal en el aprovechamiento de los instrumentos públicos para el desarrollo comunitario
c) Fomento a la organización social	
Objetivo: Promover los objetivos del COSOC, desde una mirada participativa y educativa	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de incremento en la Cantidad de organizaciones comunitarias vigentes y actualizadas	Indica la efectividad de la política de desarrollo comunitario en la movilización de los recursos y capacidades locales para el desarrollo comunitario
2. Porcentaje de incremento en la diversidad territorial y temática de las organizaciones comunitarias actualizadas	Indicar la eficacia de la gestión municipal en la movilización y aprovechamiento del capital cultural local para el desarrollo comunitario

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Desarrollo Comunitario.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Gestión del desarrollo comunitario en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2014** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que

constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2014 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2014. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir²⁰.

Cuadro N°18: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Desarrollo Comunitario.

a) Lineamiento estratégico: Educación para la Participación					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de incremento en N° de sesiones y talleres de "Escuela de Gestión Comunitaria"	$[(N^{\circ} \text{ de sesiones y talleres de "Escuela de Gestión Comunitaria" en período a} \times 100) / \text{Meta}]$	Registros y bases de datos de DIDECO	DIDECO	N° de sesiones y talleres de "Escuela de Gestión"	Define DIDECO

²⁰ La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = "multiplicado por"; / = "dividido por"; [()] Paréntesis en fórmulas.

	constrastar*100)/ Valor Actual] – 100			Comunitaria "	
2. Porcentaje de incremento en N° de Dirigentes y dirigentas asistentes a "Escuela de Gestión Comunitaria"	[(N° de dirigentes y dirigentas asistentes a de "Escuela de Gestión Comunitaria" en período a constrastar*100)/ Valor Actual] - 100	Registros y bases de datos de DIDECO	DIDECO	N° de sesiones y talleres de "Escuela de Gestión Comunitaria"	Define DIDECO
3. Porcentaje de proyectos gestionados por dirigentes y dirigentas de "Escuela de Gestión Comunitaria"	(Proyectos gestionados por dirigentes y dirigentas vecinales / total de proyectos gestionados para el desarrollo comunitario) * 100	Base de datos DIDECO.	DIDECO	N° de proyectos para el desarrollo comunitario gestionados por dirigentes y dirigentas durante 2014	Define DIDECO
b) Lineamiento estratégico: Modelo de Gestión					
1. Porcentaje Actualización del modelo de Gestión comunitaria	N° de componentes del modelo de gestión comunitaria actualizados / Número de componentes total del modelo de gestión comunitaria	Base de datos DIDECO	DIDECO	N° de componentes del modelo de gestión comunitaria actualizados durante 2014	Define DIDECO
2. Porcentaje de Dirigentes y Dirigentas capacitados en los planes, programas y proyectos que desarrolla la Municipalidad	N° de dirigentes y dirigentas capacitados en modelo de gestión comunitaria / Total de dirigentes y dirigentas activos y registrados.	Registro y base de datos DIDECO	DIDECO	N° de dirigentes y dirigentas capacitados en el modelo de gestión comunitaria durante 2014	define DIDECO
c) Lineamiento estratégico: Fomento a la organización social					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de incremento en la	[(N° de organizaciones comunitarias vigentes	Registros y bases de Datos de	DIDECO	Número de organización	Define DIDECO

Cantidad de organizaciones comunitarias vigentes y actualizadas	y actualizadas en período a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	DIDECO		es comunitarias vigentes y actualizadas durante 2014	
2. Porcentaje de incremento en la diversidad territorial y temática de las organizaciones comunitarias actualizadas	[(Número de temáticas y áreas geográficas de las organizaciones actualizadas * 100)/ valor actual] - 100	Registros y bases de datos de organizaciones comunitarias actualizadas	DIDECO	Número de temáticas y áreas geográficas de las organizaciones actualizadas durante 2014	Define DIDECO
3. Porcentaje de incremento recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en la promoción y desarrollo de proyectos para el desarrollo comunitario	[(Valor de recursos materiales y humanos invertidos en la promoción y desarrollo de proyectos de desarrollo comunitario en período a contrastar *100)/valor actual] - 100	Rendición presupuestaria DIDECO	DIDECO - SECPLA	Valor de recursos materiales y humanos invertidos en la promoción y desarrollo de proyectos de desarrollo comunitario durante 2014	Definen SECPLA - DIDECO

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLA la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Gestión del desarrollo comunitario, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

1.7 POLITICA DE CULTURA

1.7.1 Introducción:

Cuando se habla de cultura de una comuna, se refiere a la relación que existe entre la identidad y el sentido de pertenencia de sus habitantes. Los valores, la confianza, la solidaridad y la participación comunitaria, la conciencia cívica comunal, la creación y la expresión artística cultural forman parte de esta definición.

El diagnóstico realizado al calor de PLADECO 2014-2018, proyecta dos grandes elementos que inciden en esta problemática. El primero se consigna en la gestión Municipal, mientras que el segundo se relaciona directamente con la comunidad.

En este contexto, de acuerdo a lo expresado en el Plan Municipal de Cultura de La Granja, realizado en el año 2014, se hace necesario responder al desafío de integración social y, en ese sentido, el rol de la actividad cultural puede ser fundamental, tanto como formación de una identidad común del territorio, así como fuente de nuevos emprendimientos para los habitantes de la comuna.

La falta de recursos de la mayoría de la población comunal impide el acceso a la oferta cultural, que además está centralizada en el Espacio Matta. Por otra parte, la escasa antelación con que se difunden las actividades culturales es otro obstáculo para la integración al arte, la cultura y el aprendizaje de la comunidad.

El problema central identificado es la “Excesiva centralización de la Oferta Cultural en la comuna”, cuya causa basal se reconoce como la “Baja oferta cultural existente para la comuna”.

En cuanto al primer factor involucrado -la gestión municipal- una de las causas está vinculada a los recursos existentes, específicamente a la “Actividades culturales centralizadas”, la mayoría de las actividades culturales son programadas en el Espacio

Matta, lugar que solo visitan personas fuera de la comuna y vecinos que hacen trámites en la Municipalidad. Este fenómeno refleja que todos los esfuerzos económicos se concentran en un solo lugar y conlleva la falta de oferta cultural en los barrios.

Tres son los centros culturales que aún existen en la comuna. La disminución de centros culturales y el debilitamiento de los existentes, obedece a una deficiente estrategia comunal de redes culturales. Los insuficientes espacios públicos para el desarrollo de la cultura en los barrios, provoca desinterés por parte de la población debido a los escasos programas y actividades territoriales, lo que finalmente refleja la baja participación de la comunidad en Cultura.

Otro elemento de la gestión que se identifica como causa del problema es la “Ausencia de Política Cultural descentralizada”, lo que se refleja en que solo el 40% de la comuna conoce el Espacio Matta. La situación descrita, junto con el deterioro de espacios y Oferta cultural en los barrios provoca necesariamente una deficiente estrategia de redes culturales y un desconocimiento de los vecinos de las actividades culturales existentes en la comuna.

En cuanto a los actores externos del proceso, se evidencia insuficientes políticas públicas a nivel nacional, para el desarrollo cultural en el territorio, como a sí mismo un bajo compromiso de la comunidad con la cultura.

El plano de los efectos del problema central, se visualiza una obsolescencia de los espacios públicos para el desarrollo de la cultura de los barrios, este elemento provoca una débil participación de la comuna, debido a la escasa oferta de programación y actividades culturales que se desarrollen. De los efectos externos, se desprende la ausencia de líderes culturales reconocidos por la comunidad, como a sí mismo se refleja una baja percepción y conocimiento del patrimonio cultural comunal por parte de los vecinos. Todo lo anterior provoca en definitiva una desmotivación de la comunidad en participar de las actividades culturales ofrecidas por el centro cultural.

1.7.2 Objetivos Estratégicos:

Objetivo General

Contribuir al desarrollo de la comuna y el fortalecimiento de su identidad cultural, sobre la base de la creación y expresión artística y cultural de manera integradora y transversal, contando con la participación activa de los agentes culturales y habitantes de La Granja y asegurando su acceso al arte y a cultura.

Objetivos específicos

- ✓ Aportar al fortalecimiento y desarrollo de la identidad comunal.
- ✓ Promover la creación y producción artística y cultural de los habitantes de La Granja
- ✓ Garantizar el acceso al arte y la cultura para los habitantes de La Granja.
- ✓ Desarrollar y fortalecer la infraestructura cultural y el uso de espacios públicos para a actividad cultural en la comuna.
- ✓ Fortalecer el liderazgo del Municipio y su Corporación Cultural a nivel comunal, intercomunal y metropolitano (zona sur de Santiago).

1.7.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se definieron las siguientes líneas de acción:

a) Creación y Expresión artística y cultural de los habitantes de la comuna

Promover e implementar la participación y fomento de la identidad local y el desarrollo de habilidades musicales y culturales de los habitantes de la comuna de la Granja.

b) Acceso al arte y la cultura y participación ciudadana

Descentralizar, promover y difundir la oferta cultural en Espacio Matta y espacios públicos de la comuna, incentivando la participación de todos los actores de la comunidad.

c) Desarrollo de infraestructura y espacios culturales

Implementar mejoras y habilitación en infraestructura en Espacio Matta y en los centros culturales Gabriela Mistral, Poeta Neruda y San Gregorio.

d) Proyección cultural con identidad y cuidado del patrimonio cultural

Difundir y Promover la identidad de las organizaciones sociales y culturales, mediante la celebración y conmemoración de importantes hitos, como asimismo, gestionar la declaración de Monumento Nacional al Mural del Pintor Roberto Matta.

1.7.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°19: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Cultura

a) Lineamiento estratégico: Creación y expresión artística y cultural de los habitantes de la comuna	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa "Elencos estables"	Articular y ejecutar la coordinación, operación y promoción de la orquesta sinfónica Municipal, Ballet Municipal y Compañía de Teatro Espacio Matta, respecto de sus actividades académicas, presentaciones, integrantes, proyección y vinculación con redes culturales dentro y fuera de la comuna.
1.1 Proyecto Orquesta Sinfónica Municipal	Potenciar las habilidades cognitivas, artísticas y culturales de los participantes.
1.2 Proyecto Ballet Municipal	Potenciar las habilidades cognitivas, artísticas y culturales de los participantes.
1.3 Proyecto Compañía de Teatro Espacio Matta	Potenciar las habilidades cognitivas, artísticas y culturales de los participantes.
2. Programa Talleres Formativos	Programar, coordinar y ejecutar Talleres Formativos y atractivos para la comunidad. Evaluar diseños de talleres, cantidad de participantes, valor del taller y seguimiento de objetivos.

2.1 Proyecto Talleres Espacio Matta	Ejecutar 10 Talleres Formativos pagados, en el Espacio Matta.
2.2 Proyecto Centros Culturales Territoriales (gratuitos)	Ejecutar 5 talleres formativos gratuitos, en los Centros Culturales Gabriela Mistral, Poeta Neruda y San Gregorio.
b) Lineamiento Estratégico: Acceso al arte y la cultura y participación ciudadana	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa Oferta de calidad en Espacio Matta	Implementar y ejecutar carteleras de Obras de teatro, Exposiciones, Espectáculos Musicales y Películas, potenciando la participación de toda la comunidad de La Granja.
1.1 Proyecto Cartelera Teatro y Danza	Programar 3 Obras de Teatro y Danza una vez al mes en el espacio Matta.
1.2 Proyecto Cartelera exposiciones	Gestionar y programar 6 exposiciones en el año en el Espacio Matta
1.3 Proyecto Cartelera de música	Gestionar y ejecutar 1 Espectáculo al año en el Espacio Matta
1.4 Proyecto Cartelera de Cine	Gestionar y ejecutar una película al mes en el Espacio Matta
2. Programa Extensión Cultural	Ejecutar y difundir programación de eventos artísticos culturales en espacios públicos de la comuna
2.1 Proyecto Presentaciones en espacios públicos	Programar y organizar 3 presentaciones de eventos artísticos y culturales.
2.2 Proyecto Todos al teatro (TAT)	Programar y ejecutar la presentación de 150 funciones de Teatro Escolar.
2.3 Proyecto Visitas escolares	Organizar y ejecutar en conjunto con DAEM, visitas programadas de Colegios Municipalizados a Espacio Matta.
3. Programa Difusión Cultural	Difundir todas las actividades culturales en la

	comuna y fuera de esta.
3.1 Proyecto Catastro actores culturales	Diseñar una base de datos para el levantamiento de catastro de los principales actores culturales de la comuna
3.2 Proyecto Canales de información	Perfeccionar y sistematizar los canales de difusión de la Política de cultural dirigida hacia toda la comuna de la Granja.
c) Lineamiento estratégico: Desarrollo de Infraestructura y espacios culturales	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa “Espacio Matta”	Implementar y gestionar recursos para la reparación e infraestructura de los espacios culturales de la comuna de La Granja.
1.1 Proyecto Café Matta	Administrar la concesión del café Matta
1.2 Proyecto Pantalla de cine	Gestionar recursos para la compra de pantalla de cine de última generación.
1.3 Proyecto Mejoramiento sala de teatro	Gestionar mejoras técnicas en sala de teatro.
1.4 Proyecto Reparación y mantención edificio	Reparación y mantención de Edificio
1.5 Proyecto iluminación Jardines	Diseñar e instalar iluminación de jardines en Espacio Matta.
2. Programa “Centros culturales territoriales”	Gestionar mejoras en infraestructuras de Centro Culturales de la Comuna de la Granja
2.1 Proyecto Centro cultural Gabriela Mistral”	Realizar obras de mejoras, habilitación y mantención de Infraestructura de Centro Cultural.
2.2 Proyecto Centro Cultural Poeta Neruda	Realizar obras de mejoras, habilitación y mantención de infraestructura de Centro

	Cultural
2.3 Proyecto Centro Cultural San Gregorio	Realizar obras de mejoras, habilitación y mantención de infraestructura de Centro Cultural.
d) Lineamiento estratégico: Proyección cultural con Identidad y cuidado de su Patrimonio	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa “Realización de Eventos e Hitos”	Organización, producción y convocatoria de eventos, celebraciones y conmemoraciones que promueve la Identidad cultural de las organizaciones sociales de la comuna.
1.1 Proyecto “Aniversario de La Granja”	Organizar, producir y convocar al Aniversario de la Comuna de La Granja.
1.2 Proyecto “Celebración del We Tripantu”	Convocar y apoyar en la celebración del We Tripantu, en pos de la cosmovisión del pueblo mapuche
1.3 Proyecto “Feria del Libro”	Organizar y convocar Feria del Libro en las afueras del espacio Matta, integrando a la comunidad en su conjunto.
1.4 Proyecto “ Día Nacional del Folclor	Organizar y convocar el Día Nacional del Folclor, integrando a toda la comunidad de la Granja.
1.5 Proyecto “Festival ETI”	Organizar y convocar al Festival de Teatro Intercomunal.
1.6 Proyecto Día Nacional del Teatro	Organizar y convocar al Día Nacional del Teatro, integrando a toda la comunidad.
1.7 Proyecto “Festival Santiago a Mil”	Organización y convocatoria del Festival Santiago a Mil.
2.- Programa “Mural Matta”	Gestionar ante el Consejo de Monumentos Nacionales “El Mural Matta”, promoviendo la identidad cultural y artísticas en la comuna de la

	Granja
2.1 Proyecto "Conservación Mural"	Gestionar recursos para la conservación y mantenimiento del Mural Matta.
2.2 Proyecto "Declaratoria Monumento Nacional"	Gestionar ante autoridades competentes Monumental Nacional "El Mural Matta".

1.7.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de La Granja, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Cultura. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Cultura en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico²¹ a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Cultura, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo

²¹ Ortegón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLA, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2014, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Cultura.
- Estrategias de mejora en Gestión Cultural entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Gestión Cultural.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal²², definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

²²Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°20: Lineamientos estratégicos Política de Cultura.

a) Creación y Expresión artística y cultural de los habitantes de la comuna	
Objetivo: Objetivo: Promover e implementar la participación y fomento de la identidad local y el desarrollo de habilidades musicales y culturales de los habitantes de la comuna de la Granja.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de aumento en número de actividades de difusión y presentaciones del programa “Elencos estables.	Indicar la eficacia de la política de cultura en la producción de espacios de expresión y creación artística y cultural, gravitantes en torno a la articulación de la Orquesta sinfónica Municipal, el Ballet Municipal y la Compañía de Teatro Espacio Matta.
2. Porcentaje de incremento de actividades de formación artística desarrolladas.	Indicar la eficacia de la política cultural en la producción de condiciones para el desarrollo de talentos artísticos locales.
3. Porcentaje de incremento en Recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en el cuidado y promoción del patrimonio; identidad; y diversidad cultural.	Indicar la eficiencia de la política de cultura, en la promoción y cuidado del patrimonio, la identidad, y diversidad cultural de la comuna.
b). Acceso al arte y la cultura y participación ciudadana.	
Objetivo: Objetivo: Descentralizar, promover y difundir la oferta cultural en espacio Matta y espacios públicos de la comuna, incentivando la participación de todos los actores de la comunidad.	
Indicadores	Objetivos
1. 1. Porcentaje de aumento en acceso de la comunidad a las actividades culturales del “Espacio Matta” y centros culturales de la comuna.	Indicar la eficacia de la política cultural en la producción de condiciones para la descentralización, la promoción y difusión de las actividades culturales en la comuna.
2. Porcentaje de satisfacción de alumnos beneficiados con asistencia a presentaciones artísticas.	Indicar la eficacia de la política cultural para el desarrollo de una formación artística de calidad en la comuna.
3. Porcentaje de incremento en Recursos	Indicar la eficiencia de la política de cultura, en

materiales y humanos Captados por el municipio en fondos concursables y fuentes de financiamiento externas.	la promoción y generación de condiciones para la producción de actividades artísticas locales
c) Desarrollo de infraestructura y espacios culturales.	
Objetivo: Implementar mejoras y habilitación en infraestructura de Espacio Matta como Centros Culturales; Gabriela Mistral, Poeta Neruda y San Gregorio.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de incremento en Número de Centros culturales mejorados y habilitados.	Indicar la eficacia de la gestión cultural en materia de mejorar y habilitar espacios para la creación y expresión de actividades y eventos culturales de la comuna
2. Porcentaje de satisfacción de asistentes a centros culturales.	Indicar el impacto de las mejoras gestionadas por la gestión cultural en la percepción de vecinos y vecinas receptores de estos servicios.
3. Porcentaje de Incremento en la obtención y destinación de recursos para la mantención y mejora de centros culturales comunales	Indicar la eficiencia de la gestión cultural en materia de habilitación y mejora de la infraestructura cultural de la comuna.
d) Proyección cultural con identidad y cuidado del patrimonio cultural.	
Objetivo: Difundir y Promover la identidad de las organizaciones sociales y culturales, mediante la celebración y conmemoración de importantes hitos, como asimismo, gestionar la declaración de Monumento Nacional al Mural del Pintor Roberto Matta.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de aumento en número de actividades de difusión y recreación de la Identidad e historia comunal.	Indicar la eficacia de la política de cultura en la producción de espacios de expresión y recreación de la identidad, la historia y diversidad de organizaciones culturales de la comuna. (Aniversario, We Tripantu, Folclor, Teatro, Feria del libro)
2. Porcentaje de aumento en número de organizaciones participantes en la convocatoria a actividades para la difusión y recreación de la Identidad e historia comunal.	Indicar la eficacia de la política de cultura en la sensibilización y fortalecimiento del compromiso de las organizaciones culturales de la comuna con la protección y reconocimiento de la identidad, la historia y diversidad de organizaciones culturales de la comuna.

<p>3. Porcentaje de recursos humanos y materiales destinados por el municipio a la promoción y difusión de la identidad, la historia y diversidad cultural de la comuna.</p>	<p>Indicar la eficacia de la política de cultura en la sensibilización y fortalecimiento del compromiso de las organizaciones culturales de la comuna con la protección y reconocimiento de la identidad, la historia y diversidad de organizaciones culturales de la comuna.</p>
--	---

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Cultura.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Gestión Cultural en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2014** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2014 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho

indicador durante el período 2014. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir²³.

Cuadro N°21: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Cultura.

a) Lineamiento estratégico: Creación y Expresión artística y cultural de los habitantes de la comuna					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de aumento en número de actividades de difusión y presentaciones del programa "Elencos estables.	$\{[(N^{\circ} \text{ de actividades de contenido cultural y promoción en espacios públicos de la comuna desarrolladas por los 3 componentes del Programa Elencos Estables en período a contrastar} * 100) / \text{valor actual}] - 100\}$ $+$ $\{[(N^{\circ} \text{ de actividades de contenido cultural y promoción en espacios públicos fuera de la comuna desarrolladas por los 3 componentes del Programa Elencos Estables}] - 100\}$	Registro de actividades culturales y participantes, registro visual.	Corporación cultural - Espacio Matta	N° de Actividades culturales desarrolladas durante 2014	Define Corporación Cultural

²³ La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = "multiplicado por"; / = "dividido por"; [()] Paréntesis en fórmulas.

	en período a contrastar * 100)/ valor actual] – 100}} / 2				
2. Porcentaje de incremento de actividades de formación artística desarrolladas.	{{[(N° de Participantes en talleres niños / jóvenes, en período a contrastar *100)/ valor actual] – 100} + [(N° de talleres de formación artística ejecutados en Centros culturales de barrios *100)/ valor actual] – 100}} / 2	Registro de actividades culturales y participantes, registro visual.	Corporación cultural Espacio Matta	N° de actividades de formación artística desarrolladas durante 2014	Define Corporación Cultural
3. Porcentaje de incremento en Recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en el cuidado y promoción del patrimonio; identidad; y diversidad cultural.	[(Valor de Recursos utilizados en promoción de la CEAC en período a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria Corporación cultural	Corporación cultural Espacio Matta - SECPLA	Valor de Recursos utilizados en promoción de CEAC durante 2014	Define Corporación Cultural - SECPLA
b) Lineamiento estratégico: Acceso al arte y la cultura y participación ciudadana.					
1. 1. Porcentaje de aumento en acceso de la comunidad a las actividades culturales del “Espacio Matta” y centros culturales de la comuna.	{{[(N° de Participantes en Actividades y eventos Culturales del EM * 100) / valor actual] -100} + [(N° de Participantes en Actividades y eventos Culturales de otros centros culturales * 100) / valor actual] - 100} + [(N° estudiantes de colegios y escuelas que participan en actividades culturales* 100) / valor actual] - 100}} / 3	Registro de actividades culturales y participantes, registro visual.	Corporación cultural Espacio Matta	N° de participantes a éstas actividades durante 2014	Define Corporación Cultural Espacio Matta.
2. Porcentaje de satisfacción de alumnos beneficiados con	(N° de estudiantes que evalúan positivamente	Base de datos encuesta de satisfacción	Corporación cultural Espacio Matta	No aplica	Define Corporación Cultural

asistencia a presentaciones artísticas.	asistencia a presentaciones artísticas / Total de estudiantes participantes) * 100				Espacio Matta
3. Porcentaje de incremento en Recursos materiales y humanos Captados por el municipio en fondos concursables y fuentes de financiamiento externas.	[(Valor de Recursos adjudicados por el municipio en materia de cultura, en período a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	Rendición presupuestaria Corporación cultural	Corporación cultural Espacio Matta - SECPLA	Valor de Recursos utilizados en promoción del PIDC durante 2014	Define Corporación Cultural - SECPLA
c) Lineamiento estratégico: Desarrollo de infraestructura y espacios culturales.					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de incremento en Número de Centros culturales mejorados y habilitados.	[(Número de Centros culturales mejorados y habilitados) * 100 / Valor actual] - 100	Registro obras de mejoras en habilitación e infraestructura , registro visual	Corporación cultural Espacio Matta – Dirección de Obras (DOM)	Número de Centros culturales mejorados y habilitados durante 2014	Define Corporación Cultural Espacio Matta - DOM
2. Porcentaje de satisfacción de asistentes a centros culturales.	(N° de participantes y asistentes que evalúan positivamente infraestructura cultural de centros culturales de la comuna/ Total de Asistentes y participantes) * 100	Base de datos encuesta de satisfacción	Corporación cultural Espacio Matta.	No aplica	Define Corporación Cultural Espacio Matta
3. Porcentaje de Incremento en la obtención y destinación de recursos para la mantención y mejora de centros culturales comunales	[(Monto de recursos destinados a la implementación y mejora de centros culturales comunales) * 100 / Valor actual] – 100	Convenios y montos de transferencias, contraídos con instituciones financistas.	Corporación Cultural Espacio Matta - SECPLA	Recursos gestionados durante 2013	Define Corporación Cultural Espacio Matta - SECPLA
d) Lineamiento estratégico: Proyección cultural con identidad y cuidado del patrimonio cultural.					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de aumento en número de	[(N° de actividades de contenido cultural	Registro de actividades	Corporación cultural -	N° de Actividades	Define Corporación

actividades de difusión y recreación de la Identidad e historia comunal.	orientadas específicamente a la expresión y recreación de la Identidad cultural, la historia y diversidad cultural de la comuna en período a contrastar * 100)/ valor actual] – 100	culturales y participantes, registro visual.	Espacio Matta	culturales desarrolladas durante 2014	n Cultural Espacio Matta
2. Porcentaje de aumento en número de organizaciones participantes en la convocatoria a actividades para la difusión y recreación de la Identidad e historia comunal.	[(N° organizaciones que participan en actividades de recreación de la Identidad cultural, la historia y diversidad cultural de la comuna en período a contrastar * 100)/ valor actual] – 100	Registro de actividades culturales y participantes, registro visual.	Corporación cultural Espacio Matta	N° de Actividades culturales desarrolladas durante 2014	Define Corporación Cultural Espacio Matta
3. Porcentaje de recursos humanos y materiales destinados por el municipio a la promoción y difusión de la identidad, la historia y diversidad cultural de la comuna.	[(Valor de recursos materiales y humanos destinados por el municipio a la recreación de la Identidad cultural, la historia y diversidad cultural de la comuna en período a contrastar * 100)/ valor actual] – 100	Rendición presupuestaria corporación cultural Espacio Matta	Corporación cultural Espacio Matta - SECPLA	Valor de recursos para estos fines destinados durante 2014	Define Corporación Cultural Espacio Matta - SECPLA

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLA la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Gestión Cultural, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

2. POLITICAS PARA EL ORDENAMIENTO TERRITORIAL

2.1 POLITICA DE DESARROLLO URBANO

2.1.1 Introducción:

La política de desarrollo urbano se enfoca principalmente en rescatar las necesidades prioritarias de los vecinos de La Granja que se recopilaban durante las jornadas participativas y desarrollar programas con objetivos a corto plazo que permitan dar solución a necesidades puntuales de la población de la comuna, con el objetivo de ayudar a mejorar la calidad de vida de sus habitantes, en concordancia con los diversos instrumentos urbanos que intervienen la comuna. Al considerar estas múltiples necesidades y variables que inciden en el desarrollo de la comuna, se potenciará un cambio cualitativo en el territorio que pueda ser percibido por la comunidad.

Los aspectos indispensables para sostener el desarrollo comunal son la conexión entre la planificación urbana y las condiciones de la integración social, la vida cultural y el desarrollo de los servicios municipales. Además, la planificación urbana debe responder a las condiciones espaciales y medioambientales, que ayude así a desarrollar, evaluar y ejecutar proyectos urbanos.

En relación a los resultados participativos del proceso de elaboración del PLADECO 2014-2018 tenemos que las problemáticas más recurrentes expuestas por los vecinos dicen relación con aspectos del Desarrollo Urbano.

El problema central identificado para el área de Desarrollo Urbano es “*Déficit de Infraestructura Urbana de Calidad en el Desarrollo de Espacios Públicos*”. Se identifica como causa basales “*Insuficientes Recursos para la Creación y Mantenimiento de los Espacios Públicos*” lo que genera “*Escasez De Recursos Para Financiar Los Proyectos*” y repercute en las distintas necesidades que ven afectada la gestión para espacios públicos y se perciban espacios con escasa iluminación pública especialmente en pasajes, insuficientes colectores de aguas lluvia en vías primarias y secundarias, que ocasiona inundación y anegamiento en algunos sectores. Déficit de pavimentación y renovación de veredas en calles y pasajes de la comuna, falta de áreas verdes y mobiliario público

(juegos infantiles, máquinas de ejercicio, etc.) y déficit en infraestructura de tránsito (lomos de toro, semáforos, paraderos, ciclovías, señalización de calles y pasajes, etc.) que son las necesidades de primera prioridad que se mencionaron en las actividades participativas a la comunidad.

Todo esto repercute como efecto que exista una *“Mayor Demanda Comunal en Desarrollo Urbano de Calidad y Espacios Públicos”* lo que se percibe sobre las distintas demandas de los vecinos y que como efecto a la base se perciba la *“Disminución de la Calidad de Vida”*.

Un segundo gran factor incidente en las causas del problema, son los actores comunales externos al municipio, que en lo referido a Desarrollo Urbano, viene siendo el gobierno central y los vecinos de la comuna. Se identifica que la causa a la base es la *“Alto nivel de centralidad en las decisiones públicas para el Desarrollo Urbano”* y *“Gobiernos locales deben adecuarse a proyectos de gran envergadura que afecten al territorio comunal (Autopista, Metro, PRMS, etc.)”* y dice relación con las facultades con que cuenta el municipio, como son las *“Políticas Gubernamentales donde la Municipalidad no tiene mayor incidencia.”* Esto ocasiona como efecto que exista una *“Falta De Autonomía Municipal Para Incidir en Proyectos De Gran Impacto Comunal (Metro, Autopistas, etc.)”*.

El otro actor relevante - los vecinos- inciden en las causas del problema al manifestar *“Bajo Compromiso De La Comunidad en la Mantención De Espacios Públicos e Infraestructura Urbana”*. El escaso compromiso de la comunidad con la mantención de los espacios implica un escaso protagonismo en torno a la autogestión y/o mantención de éstos, que como efecto se evidencia en la *“Deterioro por Falta de Cuidado y Protección de parte de los usuarios sobre la Infraestructura Urbana y de Uso Público”*.

Por otra parte salió mencionado durante el desarrollo de grupos focales y entrevistas que los habitantes de La Granja deben viajar a otras comunas para ir a centros comerciales. Así como la falta de desarrollo inmobiliario en la comuna.

2.1.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo general:

Mejorar la calidad de vida de los habitantes de La Granja, a través del desarrollo urbano, sustentable y participativo de su espacio público.

b) Objetivos específicos:

La estrategia apunta a los siguientes objetivos:

- ✓ Mantener y reponer calles, veredas y pasajes.
- ✓ Mejorar iluminación de calles y pasajes.
- ✓ Habilitar lomos de toro de acuerdo a sus normas y las necesidades de la comunidad.
- ✓ Creación de paseos peatonales.
- ✓ Instalación y mejoramiento de señaléticas.
- ✓ Instalación de máquinas de ejercicios y juegos infantiles en espacios de la comuna.
- ✓ Mejoramiento y mantención de plazas y áreas verdes.

2.1.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Los lineamientos de acción estratégicas se deben enfocar en:

a) Fortalecimiento y mejoramiento de la inversión pública y privada.

Fortalecer la gestión en la coordinación para la obtención de recursos públicos y privados en el desarrollo de iniciativas de inversión y programas que mejoren la prestación de servicios a la comunidad.

b) Establecer estándares de calidad que identifiquen a la comuna de La Granja.

Estándares de calidad en infraestructura y equipamiento; relacionados a mobiliario y obras.

Estándares de identidad; relacionados a establecer identidad de la comuna de acuerdo al diseño de infraestructura y mobiliario público.

Estándares de participación; relacionados a la participación de la comunidad en los proyectos de diseño para sus espacios comunes de acuerdo a sus necesidades.

c) Participación ciudadana.

La participación ciudadana es uno de los objetivos claves de la política de desarrollo urbano, cuyo propósito busca acercar la toma de decisiones de carácter local a las personas y en correspondencia perfeccionar el desarrollo de los servicios relacionados con la conexión y colaboración de los habitantes.

En este sentido se ha vuelto necesario también cumplir con abrir y fomentar espacios formales de participación entre los vecinos, consultar y escuchar sus inquietudes en terreno, y cumplir con los acuerdos pactados, de una forma clara y transparente, y mantener una comunicación fluida y de información oportuna.

2.1.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°22: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Desarrollo Urbano

a) Lineamiento estratégico: Fortalecimiento y Mejoramiento de la Inversión Pública y Privada	
Planes, Programas y Proyectos llevados actualmente	Objetivo
1. Plan mantención y reposición de veredas, calles y pasajes.	Pavimentar y reparar pavimentos en malos estados, en pasajes y calles que conformará a los vecinos afectados.
1.1 Proyecto catastro de veredas con diseño de ingeniería en San Gregorio, Joao Goulart y Yungay.	Proyecto para definir las áreas afectadas y poder postular a fondos concursables.
1.2 Conservación Veredas, en etapas.	Proyectos en ejecución actual con fondos externos.
2. Programa Reposición o mejoramiento de alumbrado de pasajes y calles.	Continuar con los programas de mejoramiento del alumbrado público y considerar pasajes para mejor seguridad.
2.1 Adquisición Luminarias Alumbrado Público, Etapa I	Proyecto en ejecución actual con fondos externos.
3. Plan de seguridad Vial	Considera el mejoramiento de la infraestructura vial.
3.1 Plan colocación de reductores de velocidad en pasajes y lugares vulnerables.	Impedir el flujo de vehículos a alta velocidad, que es un problema actual que aqueja a los vecinos.
3.2 Mejoramiento Señales Verticales Informativas	Proyecto en ejecución actual con fondos externos.

4. Programa mejoramiento de plazas, espacio público y construcción de áreas verdes.	Aumentar la cantidad de áreas verdes, plazas y espacio público en la comuna, permitiendo a los vecinos sentir una mejor calidad de vida.
4.1 Reposición Parque Combarbalá	Proyecto en ejecución actual con fondos externos.
4.2 Mejoramiento Plazas Residenciales	Proyecto en ejecución actual con fondos externos.
4.3 Remodelación Plazas N°1 y N°2 Los Talabarteros	Proyecto en ejecución actual con fondos externos.
4.4 Construcción plaza recreativa 4 Oriente - San Gregorio "Mi Plaza de Barrio, Segura y Amigable"	Proyecto contemplado en el Plan Comunal de Seguridad Pública, con fondos externos.
4.5 Mejoramiento Espacio Público Porvenir	Proyectos en ejecución actual con fondos externos.
4.6 Recuperación espacios públicos sector Porvenir "Por caminos y lugares seguros, Yo no temo"	Proyecto contemplado en el Plan Comunal de Seguridad Pública, con fondos externos.
4.7 Mejoramiento espacios públicos Villa Los Rosales	Proyecto contemplado en el Plan Comunal de Seguridad Pública, con fondos externos.
4.9 Paseos Peatonales, Etapa VII	Proyectos en ejecución actual con fondos externos.
4.10 Plan máquinas de ejercicios y juegos infantiles en espacios públicos.	Aumentar y mantener maquinarias de ejercicios y juegos infantiles en áreas verdes.
b) Lineamiento estratégico: Establecer estándares de calidad que identifiquen a la comuna de La Granja.	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa de estándar de calidad e	Aumentar el estándar de calidad en los

identidad comunal de los espacios.	equipamientos y diseños de infraestructura que además impriman un sello de identidad para la comuna.
1.1 Proyecto de ordenanzas específicas para establecer normas de diseño y de identidad.	Establecer parámetros y normas para el diseño de equipamiento e infraestructura que refleje y establezca identidad a la comuna.
1.2 Programa consulta ciudadana	Programa que establece estándares de calidad en consulta ciudadana de manera de mantener actualizada las necesidades comunales de los vecinos.
c) Lineamiento estratégico: Participación Ciudadana	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Plan Barrio participativo	Establecer condiciones de participación vecinal en las iniciativas de inversión.
1.1 Quiero Mi Barrio Millalemu - Perfil II	Proyecto en ejecución actual con fondos externos.
1.2 Quiero Mi Barrio Millalemu - Perfil III (Sede comunitaria)	Proyecto en ejecución actual con fondos externos.
1.3 Quiero Mi Barrio Joao Goulart	Proyecto en ejecución actual con fondos externos.
1.4 Quiero Mi Barrio Población Yungay	Proyecto en ejecución actual con fondos externos.

2.1.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de La Granja, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Desarrollo Urbano. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Desarrollo Urbano en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico²⁴ a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Desarrollo Urbano, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo

²⁴ Ortigón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLA, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2014, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Desarrollo Urbano.
- Estrategias de mejora en Gestión del Desarrollo Urbano entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Gestión del Desarrollo Urbano.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal²⁵, definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación

²⁵Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°23: Lineamientos estratégicos Política de Desarrollo Urbano.

a) Lineamiento estratégico: Fortalecimiento y mejoramiento de la inversión pública y privada.	
Objetivo: Fortalecer la gestión en la coordinación para la obtención de recursos públicos y privados en el desarrollo de iniciativas de inversión y programas que mejoren la prestación de servicios a la comunidad.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de avance en planes de "Mantenimiento y reposición de Veredas, Calles y Pasajes"; "Mejoramiento de señaléticas viales" ; "Colocación de lomos de toro en pasajes y lugares Vulnerables"	Indica la efectividad de la gestión municipal en la resolución de las demandas más urgentes de la comunidad vinculadas a la mantención de vialidad.
2. Porcentaje de avance en planes de "Habilitación de paseos peatonales"; y "Reposición y mejoramiento de alumbrado de pasajes y calles"	Indica la efectividad de la gestión municipal en la resolución de las demandas más urgentes de la comunidad vinculadas al mejoramiento de la vialidad.
3. Porcentaje de avance en planes de "Mejoramiento de máquinas de ejercicios y juegos infantiles"; y "Mejoramiento de plazas y construcción de áreas verdes";	Indica la efectividad de la gestión municipal en la resolución de las demandas más urgentes de la comunidad vinculadas al mejoramiento y habilitación de áreas verdes.
b) Establecer estándares de calidad que identifiquen a la comuna de La Granja.	
Objetivo: Establecer Estándares de calidad en infraestructura y equipamiento; de identidad; y de participación.	

Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de incremento infraestructura nueva construida con estándares de calidad	Indica la efectividad de la gestión municipal en la producción de condiciones de construcción de infraestructura con estándares de calidad.
2. Porcentaje de incremento equipamiento nuevo con estándares de calidad	Indica la efectividad de la gestión municipal en la producción de condiciones generación de equipamiento con estándares de calidad.
c) Participación ciudadana.	
Objetivo: Acercar la toma de decisiones de carácter local a las personas y en correspondencia perfeccionar el desarrollo de los servicios relacionados con la conexión y colaboración de los habitantes de la comuna.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de participación de organizaciones en temas de desarrollo urbano.	Indica la efectividad de la gestión municipal en la convocatoria e integración de dirigentes organizaciones comunitarias en la toma de decisiones respecto a temas de desarrollo Urbano.
2. Porcentaje de aumento en actividades de difusión de la participación comunitaria en temas de DU.	Indica la eficacia de la gestión municipal en la promoción de espacios para la integración de la comunidad a la toma de decisiones en materias de Desarrollo Urbano
3. Porcentaje de incremento recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en la mejora de los niveles de participación de la comunidad en la toma de decisiones en materia de desarrollo urbano.	Indicar la eficiencia de la política de Desarrollo Urbano en la promoción de la participación de la comunidad en la toma de decisiones

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Desarrollo Urbano.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Gestión del Desarrollo Urbano en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2014** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2014 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2014. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se

presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir²⁶.

Cuadro N°24: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Desarrollo Urbano.

a) Lineamiento estratégico: a) Lineamiento estratégico: Fortalecimiento y mejoramiento de la inversión pública y privada.					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de avance en planes de "Mantenimiento y reposición de Veredas, Calles y Pasajes"; "Mejoramiento de señaléticas viales"; "Colocación de lomos de toro en pasajes y lugares Vulnerables"	$\{[(\text{Número de veredas, calles y pasajes repuestos} / \text{Total solicita mantenimiento}) * 100] + [(\text{Número de señaléticas viales instaladas} / \text{Total que requiere instalación}) * 100] + [(\text{N}^\circ \text{ de lomos de toro solicitados} / \text{N}^\circ \text{ total solicitado}) * 100]\} / 3$	Registro de dirección de obras en relación a ejecución de obras de reparación de veredas, calles y pasajes; Instalación de señaléticas; y colocación de Lomos de toro.	Dirección de obras municipales	Obras de reparación de veredas, calles y pasajes; instalación de señaléticas; y colocación de Lomos de toro finalizadas durante 2014	Define dirección de obras - SECPLA
2. Porcentaje de avance en planes de "Habilitación de paseos peatonales"; y "Reposición y mejoramiento de alumbrado de pasajes y calles"	$\{[(\text{Número de paseos peatonales habilitados} / \text{Total de paseos peatonales que solicitan habilitación}) * 100] + [(\text{N}^\circ \text{ de luminarias restauradas instaladas} / \text{Total de luminarias a restaurar}) * 100]\} / 2$	Registro de dirección de obras en relación a ejecución de obras de habilitación de paseos peatonales; e instalación de luminarias.	Dirección de obras municipales	Obras de reparación de Ccolocación de centros de acopio, Habilitación de paseos peatonales, y reposición de luminarias durante 2014	Define dirección de obras - SECPLA
3. Porcentaje de avance	$\{[(\text{N}^\circ \text{ Máquinas de} / \text{Total de Máquinas a} / \text{Instalar}) * 100]\}$	registros de la	Dirección de	Máquinas de	Define

²⁶ La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = "multiplicado por"; / = "dividido por"; [()] Paréntesis en fórmulas.

en planes de "Mejoramiento de máquinas de ejercicios y juegos infantiles"; "Mejoramiento de plazas y construcción de áreas verdes"; y	ejercicio y juegos infantiles instalados / Total de este equipamiento solicitado) * 100] + [(Plazas y áreas verdes mejoradas / Total de plazas y áreas verdes solicitadas) * 100] / N	dirección de Obras	Obras - SECPLA	ejercicios y juegos infantiles; Plazas y construcción de áreas verdes";	Dirección de Obras - SECPLA
b) Lineamiento estratégico: Establecer estándares de calidad que identifiquen a la comuna de La Granja.					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de incremento infraestructura nueva construida con estándares de calidad	$[(\text{Cantidad de infraestructura construida con estándares de calidad en la comuna en período a contrastar} * 100) \text{ Valor actual}] - 100$	Registros de proyectos de infraestructura con estándares de calidad desarrollados	Dirección de Obras	Cantidad de la infraestructura con estándar de calidad construida en la comuna durante 2014	Define Dirección de Obras
2. Porcentaje de incremento equipamiento nuevo con estándares de calidad	$[(\text{Cantidad de equipamiento generado con estándares de calidad en la comuna en período a contrastar} * 100) \text{ Valor actual}] - 100$	Registros de proyectos de equipamiento con estándares de calidad desarrollados	Dirección de Obras.	Cantidad de la equipamiento con estándar de calidad construida en la comuna durante 2014	Define Dirección de Obras
c) Lineamiento estratégico: Participación ciudadana.					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de participación de organizaciones en temas de desarrollo urbano.	$[(\text{N}^\circ \text{ de organizaciones participantes en período a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Registros de asistencia a instancias de coordinación y planificación, en distintas direcciones que promueven la participación de la comunidad en esta	SECPLA DIDECO	Nº de Organizaciones participantes en temas de desarrollo Urbano en 2014	Define SECPLA y DIDECO

		materia			
2. Porcentaje de aumento en actividades de difusión de la participación comunitaria en temas de DU.	$[(N^{\circ} \text{ de actividades realizadas en período a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Registros de distintas direcciones en relación a sus actividades de difusión de la participación comunitaria en distintos niveles: diseño, ejecución, aporte material y humano.	SECPLA	Actividades de difusión de la participación comunitaria en materia de DU realizadas en 2013	Define SECPLA y Direcciones
3. Porcentaje de incremento recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en la mejora de los niveles de participación de la comunidad en la toma de decisiones en materia de desarrollo urbano.	$[(\text{Valor de recursos materiales y humanos invertidos en participación de la comunidad en temas de desarrollo Urbano en período a contrastar} * 100) / \text{valor actual}] - 100$	Rendición presupuestaria SECPLA	SECPLA	Valor de recursos materiales y humanos invertidos en participación de la comunidad en temas de desarrollo Urbano durante 2014	Define SECPLA

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.
- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una

dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLA la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Gestión del Desarrollo Urbano, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

2.2 POLITICA DE VIVIENDA

2.2.1 Introducción:

La Granja se encuentra con la gran dificultad de la falta de terrenos para la construcción de viviendas sociales y proyectos privados, por lo tanto el problema central que aqueja en la comuna es la “Alta Demanda por Nuevas Viviendas en la Comuna” y como causa base encontramos la “Rigidez de los Programas de la Política de Vivienda Nacional que no Cubren las Distintas Necesidades de las Familias de la Comuna”.

La causa principal sumado a la “Escasa disponibilidad de terrenos para proyectos habitacionales” y la “Poca capacidad para dar respuesta frente a la alta demanda habitacional en la comuna” generan el problema central, lo que repercute en un “Bajo Desarrollo Inmobiliario” y la “Baja oferta de viviendas en la comuna”.

Al mismo tiempo existe una alta demanda v/s oferta de subsidios en los diferentes programas sociales sumado al incremento de los valores en viviendas que imposibilitan el uso de los subsidios relacionados a las directrices de cobertura sostenida por la política nacional de vivienda, lo que genera como efecto a nivel local la insatisfacción de los vecinos respecto de la política local en materia de vivienda. Esto se traduce en un déficit en la cantidad de viviendas para los habitantes de la comuna, impactando negativamente en la calidad de vida de las personas, ya que las nuevas familias que se constituyen en la comuna, sostienen su arraigo en el territorio, debido a que en él cuentan con sus vínculos y red de apoyo, situación que implica la alta persistencia de allegados.

A esto se suma que los beneficiarios no cumplen con los requisitos solicitados lo que ocasiona que existan dificultades para habilitar los Comités de Allegados.

En cuanto al segundo factor, los actores externos al municipio, el mayor protagonismo recae en los vecinos de la comuna. La situación problema la viven dos grupos principalmente: los vecinos que demandan viviendas sociales y los vecinos que habitan barrios antiguos.

Los vecinos que demandan viviendas sociales principalmente familias jóvenes y/o en situación de allegados, manifiestan una necesidad real y urgente v/s la dinámica de los programas que avanzan a un ritmo lento, debido a la múltiples variables involucradas en los proyectos habitacionales.

Además los vecinos postulantes poseen una baja comprensión de los procesos de postulación, lo que se traduce en una baja organización de los Comités de Allegados y se produce como efecto una débil cohesión entre postulantes.

Otro efecto directo que se visualiza es el comportamiento inadecuado de algunos beneficiarios de programas de viviendas sociales que se traduce en el arriendo de la propiedad y la baja mantención de los espacios comunes, conductas que al avanzar en el tiempo implica la disminución de la plusvalía de los sectores deteriorados.

Entre los vecinos que habitan barrios antiguos en la comuna, existe la necesidad de mantener y/o mejorar las viviendas. También se suma la escasez de recursos para programas de mejoramiento de barrios, sumado a la situación de vulnerabilidad y/o pobreza que viven gran número de familias, los mejoramientos muchas veces no se realizan, generando como efecto el deterioro de las viviendas en los sectores más antiguos.

2.2.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo general:

Gestionar soluciones habitacionales de mejoramiento y obtención de viviendas a través de la gestión activa de subsidios en las distintas modalidades que ofrece la política habitacional.

b) Objetivos específicos:

La estrategia apunta a los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Informar oportunamente y de manera efectiva a la comunidad sobre la política habitacional del Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
- ✓ Entregar un servicio de calidad a la comunidad.
- ✓ Realizar un trabajo coordinado con otras comunas para satisfacer la demanda de viviendas.

2.2.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos, se definieron las siguientes líneas de acción estratégicas:

a) Gestión de información de la política estatal de Vivienda y Urbanismo:

Consiste en el apoyo de organizaciones y personas que buscan obtener subsidios para la construcción y mejoramiento de viviendas.

b) Promoción de la política estatal de Vivienda y Urbanismo:

Consiste en la promoción activa de la política gubernamental de adquisición y mejoramiento de vivienda, a través de los medios disponibles en la municipalidad.

c) Calidad del servicio:

El lineamiento de acción estratégica en cuanto a la calidad de servicio atención a usuarios y la optimización del trabajo de la unidad de vivienda municipal.

2.2.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°25: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Vivienda Social

a) Lineamiento estratégico: Gestión de información de la política estatal de Vivienda y Urbanismo	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa de gestión de terrenos.	Adquisición de terrenos para viviendas sociales.
2. Programa fomento inversión Mobiliaria.	Gestionar la inversión mobiliaria para aumentar oferta de viviendas nuevas.
b) Lineamiento estratégico: Promoción de la política estatal de Vivienda y Urbanismo	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Plan difusión, comunicación y acercamiento a los interesados.	Crear un ambiente de confianza que ayuda al postulante en todo el proceso, haciendo seguimiento y contacto regular.
1.1 Proyecto difusión en medios informativos de difusión comunal.	Crear instancias de difusión en la materia sobre postulaciones, programas, subsidios, etc.
1.2 Programa Capacitación de dirigentes.	Capacitaciones de dirigentes en actualizaciones de política de vivienda.
c) Lineamiento estratégico: Calidad del servicio	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Proyecto Módulo de atención al público interesado en modalidades de subsidios y postulación.	Entregar la información completa, clara y oportuna que permita no generar dudas, ni confusiones en los postulantes.
2. Proyecto Plataforma digital integrada de	Donde los interesados puedan acceder a

servicios y oportunidades.	los servicios y oportunidades vía plataforma digital desde internet.
----------------------------	--

2.2.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de La Granja, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Vivienda. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Vivienda en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico²⁷ a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Vivienda, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo

²⁷ Ortigón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLA, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2014, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Vivienda.
- Estrategias de mejora en Gestión inmobiliaria entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Gestión inmobiliaria.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal²⁸, definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

²⁸Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°26: Lineamientos estratégicos Política de Vivienda.

a) Gestión información de la política estatal de Vivienda y Urbanismo	
Objetivo: Gestionar en el apoyo de organizaciones y personas que buscan obtener subsidios para la construcción y mejoramiento de viviendas sociales.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de incremento en N° de comités de vivienda regularizados y activos	indicar la eficacia de la política de vivienda en la producción de condiciones para la gestión de la política estatal de vivienda
2. Porcentaje de incremento en N° de familias integradas a nuevos comités de vivienda	Indica la efectividad de la gestión municipal de vivienda en la producción de condiciones para promover la política estatal de vivienda
3. Porcentaje de incremento en superficie de terrenos adquiridos para la construcción de viviendas sociales	Indica la eficacia de la política de vivienda en la producción de condiciones para la gestión de la política estatal de vivienda
b) Promoción de la política estatal de Vivienda y Urbanismo	
Objetivo: Promover la política estatal de adquisición y mejoramiento de viviendas, mediante la promoción, acompañamiento y capacitación de comités de vivienda.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de incremento en capacitación a dirigentes y beneficiarios en materia de subsidios y acceso a la vivienda	Indica la eficacia de la política de Vivienda Social en la difusión y promoción de las distintas herramientas y recursos para el acceso a la vivienda de la población
2. Aumento en N° de acceso a Subsidios para la vivienda, en la población de la comuna	Indica la efectividad de la política de vivienda en la promoción y uso de los instrumentos y herramientas de la política estatal de vivienda
3. Porcentaje de incremento en insertos informativos de los distintos tipos de subsidio en medios locales	indica la eficacia de la política de vivienda en la difusión de los distintos tipos de subsidio que componen la política estatal de vivienda
c) Calidad del Servicio	
Objetivo: Mejorar la atención de usuarios y la optimización del trabajo de la unidad de vivienda a través de la creación de un módulo de atención al público especializado en modalidades de	

subsidio y postulación; una plataforma digital en línea integrada de servicios y oportunidades y la elaboración de un "manual de uso y mantención de la vivienda".	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de postulantes que registran sus procesos de postulación a través de plataforma digital.	indicar la eficiencia de la gestión de vivienda en la habilitación de sistemas de registro e información efectivos.
2. Porcentaje de incremento en la satisfacción de usuarios con los servicios de: - Atención al postulante - Información oportuna sobre tipos de subsidio - Organización de los postulantes - Conformidad con el producto.	$[(\text{Porcentajes de satisfacción alcanzados en ciclo a evaluar} * 100) / \text{valor actual}] - 100$
3. Ajuste de expectativas entre servicios ofertados y productos recibidos	Indicar la eficacia de la política de vivienda en la entrega de información suficiente y pertinente a los postulantes

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Vivienda.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Gestión inmobiliaria en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2014** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2014 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2014. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir²⁹.

Cuadro N°27: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Vivienda.

a) Lineamiento estratégico: Gestión de información de la política estatal de Vivienda y Urbanismo					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de incremento en N° de comités de vivienda regularizados y activos	$[(\text{N}^\circ \text{ de comites de vivienda constituidos y activos en período a constatar} * 100) / \text{Valor Actual}] - 100$	registro y base de datos de la Dirección de Vivienda	Dirección de Vivienda	N° de comites de vivienda constituidos y operativos durante 2014	Define Dirección de Vivienda
2. Porcentaje de incremento en N° de familias integradas a	$[(\text{N}^\circ \text{ de familias integradas a comités de vivienda en período}) / \text{Valor Actual}] - 100$	Registros y bases de datos de la dirección de	Dirección de vivienda	N° de familias integradas a	Define Dirección de

²⁹ La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = “multiplicado por”; / = “dividido por”; [()] Paréntesis en fórmulas.

nuevos comités de vivienda	a contrastar * 100)/ valor actual] - 100	Vivienda		comités de vivienda Durante 2014	Vivienda
3. Porcentaje de incremento en superficie de terrenos adquiridos para la construcción de viviendas sociales	[[Suma simple de la superficie total de terrenos para viviendas gestionada en período a evaluar*100)/meta] – 100	Registro y base de datos de la dirección de vivienda	Dirección de Vivienda	Superficie total de terrenos para viviendas gestionada	Define Dirección de Vivienda
b) Lineamiento estratégico: Promoción de la política estatal de Vivienda y Urbanismo					
1. Porcentaje de incremento en capacitación a dirigentes y beneficiarios en materia de subsidios y acceso a la vivienda	[[[(N° de dirigentes de comités de vivienda capacitados en tipos de subsidio y procedimientos de acceso*100)/Valor actual] - 100] + [(N° de beneficiarios y postulantes a subsidios capacitados*100) / valor Actual] - 100]] / 2	Registros y base de datos de la dirección de vivienda	Dirección de vivienda	N° de dirigentes y postulantes capacitados en tipos de subsidios y procedimientos de acceso a estos durante 2014	Define Dirección de Vivienda
2. Aumento en N° de acceso a Subsidios para la vivienda, en la población de la comuna	N° de subsidios para la vivienda accedidos en período a contrastar - N° de subsidios para la vivienda accedidos durante 2014	Base de Datos Dirección de Vivienda	Dirección de Vivienda	Subsidios para la vivienda logrados durante 2014	Define Dirección de Vivienda
3. Porcentaje de incremento en insertos informativos de los distintos tipos de subsidio en medios locales	[[N° de insertos informativos relativos a formas de acceso a distintos tipos de subsidios para la vivienda en medios locales en período a contrastar * 100) / Valor Actual] - 100	Registros de contenidos de vivienda en medios de comunicación local.	Dirección de Vivienda	N° de insertos informativos relativos a formas de acceso a distintos tipos de subsidios para la vivienda en medios	Define Dirección de Vivienda

				locales durante 2014	
c) Lineamiento estratégico: Calidad del Servicio					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de postulantes que registran sus procesos de postulación a través de plataforma digital.	(Postulantes que se registran y postulan por medio de plataforma digital / Total de posutulantes que se registran y postulan en período a contrastar) * 100	Registros y bases de datos de plataforma digital de postulación	Dirección de vivienda – Informática	Postulantes que se registran y postulan por vía digital durante 2014	Define Dirección de Vivienda.
2. Porcentaje de incremento en la satisfacción de usuarios con los servicios de: - Atención al postulante - Información oportuna sobre tipos de subsidio - Organización de los postulantes - Conformidad con el producto.	Encuesta de satisfacción de usuarios aplicada a dirigentes y postulantes en general.	Resultados de los análisis y consultas de satisfacción de usuarios en área vivienda	Gerencia de Vivienda	Porcentajes de satisfacción logrados con tales servicios durante el ciclo 2014	Define Dirección de vivienda
3. Ajuste de expectativas entre servicios ofertados y productos recibidos	Devoluciones de subsidio en período a contrastar – Valor actual	Registro y bases de datos Dirección de vivienda	Dirección de Vivienda	Número de devoluciones de subsidio en 2014	Define Dirección de Vivienda

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLA la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Gestión inmobiliaria, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

III. POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO

3.1 POLITICA DE DESARROLLO ECONÓMICO

3.1.1 Introducción:

En un contexto histórico en el que la desigualdad es manifiesta, se hace necesario responder al desafío de la integración social y el mejoramiento de los ingresos y oportunidades de inserción laboral de los hogares menos favorecidos, mediante el incentivo al emprendimiento en la pequeña y mediana empresa y la generación de más y mejores trabajos para la comunidad.

La situación social y económicamente vulnerable de numerosos hogares, y más específicamente, de ciertos sectores donde éstos se concentran, es un rasgo patente de los bajos ingresos que recibe una parte importante de la población de La Granja. Según datos de la Encuesta CASEN 2003, el porcentaje de hogares pobres en La Granja alcanzaba el 16,69%, cifra levemente mayor al porcentaje correspondiente a la Región Metropolitana. Considerando que en estas mediciones la pobreza es definida a partir de los ingresos autónomos percibidos por los hogares (es decir, sólo aquellos que provienen de las rentas y el trabajo), es posible sostener que un significativo porcentaje de los habitantes de la comuna poseía trabajos mal remunerados o en el caso de los emprendedores, que les generaban bajos ingresos.

En ese sentido, los bajos ingresos y los trabajos precarios pueden ser sindicados como fuentes de desigualdad, además de vulnerabilidad social y económica, que no sólo perjudican la calidad de vida de los habitantes de la comuna, sino también el acceso a redes y oportunidades, manifestándose en la situación económica de la comuna, la cual muestra niveles de desempleo superiores a la Región Metropolitana (sistemáticamente mayor en un 2%), en inestabilidad económica, empleos precarizados, deserción y rotación laboral y la falta de las competencias exigidas por las empresas, factores que inciden transversalmente en la población más vulnerable de la comuna, disminuyendo sus posibilidades de obtener un empleo dependiente.

En cuanto a la población ocupada según sector y rama de actividad económica, se observa un incremento de trabajadores en el sector secundario entre 2007 y 2011, de

6499 a 6920, a su vez también aumentan considerablemente los ocupados en el sector secundario (de 6499 a 8007 personas). El sector primario se mantuvo con muy baja participación en el total de trabajadores por rama de actividad. Cabe destacar que las ramas productivas de mayor ocupación son la industria manufacturera (4290 personas), el comercio (3184 personas), la construcción (2611 personas) y otras actividades de Servicios (1676 personas). De lo anterior se desprende que el comercio, la industria manufacturera y los servicios son la principal fuente de trabajo de los trabajadores de la comuna; muchas de estas fuentes de trabajo provienen de microempresas.

Como panorama general, se visualiza una baja constante, desde el año 2003 al 2011, en la cantidad de personas desocupadas tanto a nivel regional como comunal, y a su vez en forma viceversa la cantidad de ocupados va en aumento de acuerdo a los datos entregados por la última encuesta CASEN.

La Granja como polo geográfico de desarrollo ha atraído la formación de un número importante de empresas, aunque en una proporción menor al promedio de empresas observadas por comuna a nivel nacional. De ellas, un 95% corresponde a micro y pequeñas empresas y de ese segmento, un 75% corresponde a mueblerías y fábricas de estructuras metálicas.

Asimismo, la desregulación y falta de fiscalización laboral, también afecta a los empleos que se postulan, los cuales son informales y con poca flexibilidad horaria. En resumen, la mayoría de los habitantes de la comuna accede a empleos precarizados, que convierten al trabajo más en una fuente de incertidumbres que de certezas.

Por otra parte, un número importante de hogares presentan características que los hacen vulnerables socialmente, lo que se expresa en algunas características de sus residentes: bajo nivel de escolaridad, antecedentes penales, problemas de salud y discapacidad. Estas características asociadas a las personas repercuten en su nivel de empleabilidad, o cuán atractivos resultan a la hora de ser contratados por las empresas.

Sin embargo, estos inconvenientes tienen efectos tanto en empleados como en empleadores. En el primer caso, se suscitaba una alta deserción laboral, ya que muchas veces las complicaciones asociadas a la vulnerabilidad afectaban el normal cumplimiento

de las rutinas de trabajo; en el segundo caso, existía una alta rotación laboral, principalmente porque las bajas competencias exigidas a los empleados permitía reemplazarlos con relativa facilidad.

Estas situaciones de inestabilidad y desempleo producían una serie de inconvenientes en los hogares de la comuna, sobretodo de índole económica (sobreendeudamiento) y personal (stress, baja autoestima). A su vez, esta situación tenía incidencia en la aparición de trabas al interior de los grupos familiares y otras problemáticas asociadas, específicamente de alcoholismo y drogadicción.

En complemento, la cesantía crónica, y los emprendimientos de subsistencia con magros resultados, también afectan considerablemente la calidad de vida de los hogares sometidos a estas condiciones laborales.

Observando más ampliamente esta problemática, se puede señalar que el trabajo (o la falta de éste) es un factor que además de incidir en ámbitos económicos, puede afectar de manera considerable la esfera social y personal (o indirectamente, la calidad de vida) tanto de quien lo ejerce como de su grupo familiar.

El segundo problema se vincula a la falta de competencias laborales de los habitantes de la comuna. Si bien este déficit también tiene una raíz estructural, relacionada con un bajo nivel de escolaridad y capital cultural, la importancia de la capacitación es central en la generación de oportunidades. En ese sentido, la responsabilidad de los dispositivos municipales para generar procesos de desarrollo económico sustentable es crucial, puesto que una de las aristas del problema se relaciona con la utilidad de las capacitaciones para quienes las reciben.

Muchas veces los usuarios se inscribían en los cursos y dejaban de asistir, pues buscaban cumplir con los requisitos para acceder a los subsidios asociados que a la capacitación misma.

Hacia el año 2006, la comuna mostraba niveles de emprendimiento muy particulares. Más del 95% de las empresas eran pequeñas y medianas, además 14 mil microempresarios residían en la comuna. En ese contexto, la inestabilidad económica, los empleos

precarizados, la deserción y rotación laboral, sumado a la falta de competencias exigidas por las empresas, afectaban transversalmente a la población más vulnerable de la comuna y sus posibilidades de obtener un empleo dependiente. Bajo este panorama, el trabajo que el municipio promovía para fomentar el emprendimiento era reducido, pues está centrado en orientación para formalizaciones y acceso a créditos, con las claras limitaciones en las restantes áreas del sistema empresa.

A nivel institucional, el Departamento de Intermediación Laboral (OMIL), contaba con un número reducido de funcionarios y recursos, lo que repercutía en una excesiva carga de trabajo. Además, diversas funciones relativas a esta temática eran realizadas por distintos departamentos. No existía una política específica de desarrollo económico en la comuna, ni tampoco un funcionamiento centralizado de las funciones de la Unidad.

En el desarrollo del presente estudio, y del análisis de árbol de problemas se identifican dos grandes factores que inciden en el área de desarrollo económico.

El problema central identificado es la situación de “Insuficiente apoyo al emprendimiento empresarial, capacitación e intermediación laboral”. El estudio considera la causa base de esta situación al débil diagnóstico de la realidad social y económica de la comuna.

En relación con el factor interno de gestión municipal, se identifican entre las causas del problema los insuficientes profesionales en el área de desarrollo económico, situación que incide en la ausencia de programas e instrumentos adecuados para el desarrollo económico productivo y la empleabilidad de los habitantes de la comuna. . La escasez de profesionales a su vez genera una intermediación laboral ineficaz, debido a que la empleabilidad se da en cargos u ocupaciones de bajos ingresos lo que no permite un desarrollo sostenible.

En cuanto a los microempresarios, estos muestran una débil y bajo nivel de asociatividad entre ellos lo que a su vez trae consigo una baja colaboración del sector privado con el emprendimiento, capacitación y generación de empleos en la comuna.

Los efectos de esta situación se reflejan, por ejemplo, en la baja calidad de las empresas de la Comuna, un insuficiente apoyo a nuevos inversionistas en la comuna y por último una débil organización gremial de emprendedores.

Un segundo gran factor el actor relevante es el desconocimiento del Plan Regulador de la comuna que origina como efectos negativos el hecho que no se realiza la búsqueda de espacios físicos para dar paso al comercio de los microempresarios y por ende da pie al crecimiento de microempresas informales.

De esta forma el efecto mayor se define como *“Bajo nivel de crecimiento de los empresarios y emprendedores de la comuna”*

3.1.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo general:

Mejorar el nivel de empleabilidad de los vecinos de La Granja, y la productividad de las PYMES de la comuna, a través del empleo, capacitación, innovación y tecnología.

b) Objetivos específicos:

La estrategia apunta a los siguientes objetivos:

- ✓ Mejorar las competencias de la fuerza laboral de la comuna, a través de un sistema de capacitación orientado a la mejora de la empleabilidad y el fortalecimiento de las habilidades emprendedoras.
- ✓ Facilitar la rápida inserción en el mundo del trabajo de los habitantes de la comuna, en empleos de mayor calidad y sostenibilidad, mediante la mejora continua del sistema de intermediación laboral local.
- ✓ Desarrollar y fortalecer emprendimientos sustentables de personas, y/o empresas de la comuna, a través de la creación de un sistema integral de apoyo que acompañe todo el ciclo de vida del emprendimiento.

3.1.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se definieron las siguientes líneas de acción estratégicas:

a) **Capacitación:**

Esta línea se operacionaliza a través del bono “Trabajador Activo” que tiene como objetivo aumentar la empleabilidad y la movilidad laboral de los trabajadores, busca elevar y mejorar sus competencias laborales. El bono “Empresa y Negocio” tiene como objetivo elevar la competitividad y la productividad de las micro y pequeñas empresas. Busca mejorar las competencias laborales y facilitar el acceso al empleo. Se encuentra dirigido a personas de baja calificación laboral y/o de baja remuneración. Consiste en becas de capacitación en oficios, con enfoque basado en competencias laborales. Becas de formación en oficios que busca capacitar en competencias de empleabilidad, y formación en oficio, a hombres y mujeres jóvenes, con el fin de aumentar sus competencias para incorporarse al mercado laboral.

b) **Generación de espacios físicos para emprendedores:**

En esta línea se contempla la habilitación de espacios comunales específicos para que empresarios y emprendedores comunales puedan compartir experiencias y conocimientos que les permitan sustentar sus operaciones, generar valor agregado a sus productos, aprovechar canales de comercialización y economías de escala, entre otros beneficios. Este lineamiento se sustenta además en el valor que supone asociar el territorio comunal con tipos específicos de productos (clusters), concebidos con un sello de identidad característico de la comuna, especialmente en el caso de las empresas de mueblería, las cuales comercializan sus productos en áreas geográficas lejanas.

c) Intermediación Laboral:

Becas de emprendimiento que buscan financiar capacitaciones para emprendedores mediante convenios o acuerdos de trabajo mutuo con organismos o empresas que contemplan dentro de sus acciones fondos para este tipo de actividades.

Fortalecimiento de la OMIL en todas sus líneas de acción, este programa forma parte de una iniciativa que busca desarrollar un sistema de intermediación laboral eficiente, a través del traspaso de recursos económicos transferidos por el Servicio Nacional de Capacitación. Se trata de una iniciativa que busca la facilitación de la contratación de trabajadoras y trabajadores dependientes que se encuentren desempleados y que pertenezcan al “Sistema de Protección Social Chile Solidario”.

d) Desarrollo empresarial:

A través de la asociatividad, fortaleciendo la base de proveedores de Mercado Público, la Dirección de Compras y Contratación Pública ha implementado centros de emprendimiento Chilecompra, especializados en otorgar asistencia y formación a empresas interesadas en transformarse en proveedores del Estado, prestando asesoría técnica en el uso de las plataformas de Chilecompra (Mercado Público y Chile Proveedores).

e) Incorporación de competencias en los funcionarios municipales:

De acuerdo a las debilidades y deficiencias detectadas en los diagnósticos comunales, la falta de profesionales con habilidades y competencias específicas para apoyar los procesos de emprendimiento aparece como un obstáculo a la sustentabilidad de éstos, que no ha podido ser suplida por la asesoría de agencias gubernamentales especializadas (FOSIS, CORFO, SERCOTEC). En este sentido, se considera la incorporación de profesionales que estén interesados en especializarse en estas tareas, en ambientes precarios y que conecten a los emprendedores con sus limitaciones, habilidades y potencialidades, que puedan realizar sistematizaciones de sus experiencias y acompañar permanentemente el proceso de emprendimiento.

3.1.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°28: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Desarrollo Económico

a) Lineamiento estratégico: Capacitación	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa de capacitación a emprendedores en el manejo del portal de compras públicas	Este programa tiene por objetivo familiarizar a los emprendedores en los ambientes de compras públicas, de manera que se conviertan en proveedores del estado. El programa considera acompañar a los emprendedores interesados en todas las etapas de formalización, desde la creación de la cuenta, el cumplimiento de los requisitos formales para ser proveedor, técnicas de producción de ofertas competitivas, firma de contratos, etcétera.
2. Programa de Capacitación en oficios y artesanías	El programa tiene por objetivo introducir en los contenidos ya presentes de capacitación, principalmente relacionados con la gestión del emprendimiento, aspectos relacionados con el aprendizaje de un oficio, de manera de entregar competencias técnicas que permitan estabilizar una fuente de ingresos dependiente o iniciar un emprendimiento con mayores posibilidades de éxito.
b) Lineamiento Estratégico: Generación de espacios físicos para emprendedores	

Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa de Fomento Productivo, a través de la generación de ferias temáticas de microempresarios de La Granja.	El programa busca constituirse en un espacio de apoyo para la difusión y comercialización de productos de los microempresarios de la comuna. Se implementarán ferias temáticas continuas asociadas a las diversas ramas productivas, ubicadas en un lugar de alta afluencia de público.
c) Lineamiento Estratégico: Intermediación Laboral	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa de acompañamiento y seguimiento para emprendedores de La Granja.	El Programa tiene por objetivo apoyar el quehacer de los microempresarios desde la formulación de la idea de negocio hasta la comercialización de los productos. Se pretende que tengan acceso a la información, recursos y capacitación que el sistema ofrece para los emprendedores.
d) Lineamiento Estratégico: Desarrollo Empresarial	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa de fomento productivo a través de clúster.	El programa tiene por objetivo favorecer la competitividad de los microempresarios, aprovechando las ventajas comparativas que se establecen en la relación y concentración de empresas en el territorio comunal. Para ello se generará un mapeo de las empresas interconectadas entre sí, que potencialmente puedan generar alianzas estratégicas, para luego gestionar su encuentro, intercambio y aprendizaje mutuo.

<p>2. Programa de vinculación micro, pequeña y gran empresa</p>	<p>Considerando el perfil productivo de la comuna, este programa busca establecer canales de comercialización de la industria de mueblería en tiendas de retail, las cuales por sus volúmenes de venta y visibilidad mediática, pueden contribuir a la sustentación de estos emprendimientos. Por otra parte, el sello de calidad de estas empresas locales puede contribuir a diversificar la oferta de las grandes empresas, las cuales, a través de mecanismos propios de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), pueden convertirse en aliados estratégicos del desarrollo comunal.</p>
<p>3. Programa de regularización de micro y pequeñas empresas</p>	<p>Este Programa busca ofrecer una respuesta a la gran cantidad de unidades productivas que operan en los márgenes de la legalidad, ya que presentan irregularidades administrativas, de infraestructura, de instalaciones, sanitarias, entre otras, y que en caso de ser clausuradas o suprimidas, significan la pauperización de un número importante de familias. Para ello, el programa considera la elaboración de un catastro de empresas con irregularidades, para luego establecer procesos de acompañamiento de emprendedores por parte de las diferentes unidades y direcciones municipales que participan de la regularización de microempresas (rentas,</p>

	obras, emergencia, entre otras)
--	---------------------------------

3.1.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de La Granja, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Desarrollo Económico. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Desarrollo Económico en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico³⁰ a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Desarrollo Económico, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan

³⁰ Ortigón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

siendo desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLA, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2014, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Desarrollo Económico.
- Estrategias de mejora en Gestión del Desarrollo Económico entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Gestión del Desarrollo Económico.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal³¹, definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación

³¹Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°29: Lineamientos estratégicos Política de Desarrollo Económico.

a) Capacitación.	
Objetivo: Aumentar la empleabilidad y la movilidad laboral de los trabajadores, busca elevar y mejorar sus competencias laborales.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de becas de capacitación asignadas a beneficiarios del sistema Chile solidario.	Indicar la eficacia de la política de Desarrollo Económico - Productivo en el fortalecimiento de las competencias sociolaborales de la fuerza laboral local.
2. Porcentaje de avance en el levantamiento de las necesidades de capacitación de la comuna.	Indicar la efectividad de la gestión municipal en materia de generación de condiciones para el desarrollo económico comunal.
3. Porcentaje de Incremento en recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en Capacitación a trabajadores locales en Competencias Laborales y Empleabilidad. (CCLE).	Indicar la eficiencia de las estrategias implementadas según la inversión del municipio en materia de Capacitación a trabajadores locales en Competencias Laborales y Empleabilidad.
b) Generación de espacios físicos para emprendedores.	
Objetivo: Habilitar de espacios comunales específicos para que empresarios y emprendedores comunales puedan compartir experiencias y conocimientos que les permitan sustentar sus operaciones, generar valor agregado a sus productos, aprovechar canales de comercialización y economías de escala, entre otros beneficios.	
Indicadores	Objetivos
1. 1. Tasa de aumento de espacios gestionados por el municipio para la difusión y comercialización de productos de microempresarios locales ML.	Indicar la eficacia de la gestión municipal en el fomento de la microempresa por medio de Facilitar a las y los ML, espacios para la difusión y comercialización.

2. Porcentaje de incremento en Número de actividades asociativas realizadas por microempresarios locales	Indicar la eficacia de la Gestión del desarrollo económico en el estímulo a la asociatividad entre microempresarios locales.
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en la gestión de espacios para la asociatividad de microempresarios (AM)	Indicar la eficiencia de las estrategias implementadas contrastándolas contra la inversión del municipio en materia de Promoción del Desarrollo Empresarial.
c) Intermediación Laboral	
Objetivo: Facilitar la contratación de trabajadoras y trabajadores dependientes que se encuentren desempleados y que pertenezcan al “Sistema de Protección Social Chile Solidario” por medio de capacitaciones para emprendedores mediante convenios o acuerdos de trabajo mutuo con organismos o empresas que contemplan dentro de sus acciones fondos para este tipo de actividades.	
Indicadores	Objetivos
1. 1. Porcentaje de aumento en la oferta de oportunidades laborales gestionadas por municipio con empresas.	Facilitar la contratación de trabajadoras y trabajadores dependientes que se encuentren desempleados y que pertenezcan al “Sistema de Protección Social Chile Solidario”.
2. Porcentaje de incremento en Contrataciones efectivas de las vacantes conseguidas para vecinos de La Granja en empresas.	Indicar la eficacia de la gestión municipal en la promoción de empleos que benefician a vecinos de la comuna.
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en Mejoramiento de los sistemas de Intermediación Laboral (IL)	Indicar la eficiencia de las estrategias implementadas contrastándolas contra la inversión del municipio en materia de mejoramiento de los sistemas Intermediación Laboral (IL).
d) Incorporación de competencias en los funcionarios municipales	
Objetivo: Incorporar competencias profesionales en los equipos municipales, que faciliten a las y los emprendedores comprender sus limitaciones, habilidades y potencialidades, a fin que realicen sistematizaciones de sus experiencias y acompañar permanentemente el proceso de emprendimiento.	
Indicadores	Objetivos
1. Tasa de incremento en Número de actividades de capacitación en estrategias para	Indicar la eficacia de la gestión municipal en la producción de condiciones para la mejora del

el desarrollo económico dirigidas a funcionarios municipales.	acompañamiento a trabajadores y empresarios de la comuna
2. Porcentaje de avance en plan de capacitaciones a funcionarios municipales vinculados al desarrollo económico.	Indicar el impacto de la política de Desarrollo Económico y Productivo en la formación y fortalecimiento de las competencias sociolaborales de la fuerza laboral local.
3. Porcentaje de Incremento en Recursos humanos y materiales invertidos por el municipio en Capacitación a funcionarios municipales en estrategias para la promoción del desarrollo económico comunal	Indicar la eficiencia de las estrategias implementadas contrastándolas contra la inversión del municipio en materia de Capacitación a funcionarios y funcionarias municipales pertinentes

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Desarrollo Económico.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Gestión del Desarrollo Económico en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2014** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2014 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2014. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir³².

³² La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = “multiplicado por”; / = “dividido por”; **()** Paréntesis en fórmulas.

Cuadro N°30: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Desarrollo Económico.

a) Lineamiento estratégico: Capacitación.					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de becas de capacitación asignadas a beneficiarios del sistema Chile solidario.	$(\text{N}^\circ \text{ de becas disponibles} / \text{N}^\circ \text{ de becas de capacitación asignadas}) * 100$	Registro OMIL - DIDESO	OMIL - DIDESO	Porcentaje de Becas de capacitación distribuidas durante 2014	Definen OMIL - DIDESO
2. Porcentaje de avance en el levantamiento de las necesidad de capacitación de la comuna.	$(\text{N}^\circ \text{ hitos y actividades para el levantamiento de necesidades de capacitación cumplidas} / \text{Número de hitos y actividades programadas}) * 100$	Programación OMIL	OMIL	Porcentaje de avance alcanzado durante 2014	OMIL
3. Porcentaje de Incremento en recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en Capacitación a trabajadores locales en Competencias Laborales y Empleabilidad. (CCLE).	$[(\text{Valor de Recursos utilizados en Capacitación en período a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Rendición presupuestaria OMIL	OMIL - SECPLA	Valor de Recursos utilizados en capacitación durante 2014	Define OMIL
b) Lineamiento estratégico: Generación de espacios físicos para emprendedores.					
1. 1. Tasa de aumento de espacios gestionados por el municipio para la difusión comercialización de productos de microempresarios locales ML.	$[(\text{N}^\circ \text{ de ferias de microempresas en período anterior} * 100) / \text{valor actual}] - 100$	Registro OMIL, Registro gráfico	OMIL	Nº de ferias desarrollado durante 2014	Define OMIL
2. Porcentaje de incremento en Número de actividades asociativas realizadas por microempresarios	$[(\text{Actividades asociadas desarrolladas por microempresarios locales en período a$	Registro OMIL	OMIL	Actividades asociativas desarrolladas durante 2014	Define OMIL

locales	$\text{contrastar} \times 100 / \text{valor actual} - 100$				
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en la gestión de espacios para la asociatividad de microempresarios (AM)	$[(\text{Valor de Recursos utilizados en AM en período a contrastar} \times 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Rendición presupuestaria OMIL	OMIL - SECPLA	Valor de Recursos utilizados en promoción de espacios para la AM durante 2014	Definen OMIL - SECPLA
c) Lineamiento estratégico: Intermediación Laboral					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. 1. Porcentaje de aumento en la oferta de oportunidades laborales gestionadas por municipio con empresas.	$[(\text{N}^\circ \text{ de vacantes laborales ofrecidas por empresas en período a contrastar} / \text{valor actual}) \times 100] - 100$	Registro OMIL	OMIL - DIDESO	Vacantes laborales gestionadas por OMIL durante 2014	Definen OMIL - DIDESO
2. Porcentaje de incremento en Contrataciones efectivas de las vacantes conseguidas para vecinos de La Granja en empresas.	$[\text{N}^\circ \text{ de colocaciones llenadas por vecinos de la comuna} \times 100 / \text{valor actual}] - 100$	Registros OMIL	OMIL	Nº de colocaciones gestionadas por OMIL durante 2014	Define OMIL
3. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en Mejoramiento de los sistemas de Intermediación Laboral (IL)	$[(\text{Valor de Recursos utilizados en IL en momento a contrastar} \times 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Rendición presupuestaria OMIL	OMIL - SECPLA	Valor de Recursos utilizados en IL durante 2014	Definen SECPLA - OMIL
d) Lineamiento estratégico: Incorporación de competencias en los funcionarios municipales					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Tasa de incremento en Número de actividades de capacitación en estrategias para el desarrollo económico	$[\text{Número de actividades de capacitación en temas de desarrollo económico desarrolladas en}]$	Registro de capacitaciones a funcionarios, asistencia, etc	OMIL	Nº de actividades de capacitación en la temática	Define OMIL

dirigidas a funcionarios municipales.	período a contrastar*100)/ Valor Actual] – 100			desarrolladas durante 2014	
2. Porcentaje de avance en plan de capacitaciones a funcionarios municipales vinculados al desarrollo económico.	(Nº de funcionarios capacitados / total funcionarios vinculados al desarrollo económico a nivel comunal) * 100	Registro de capacitaciones a funcionarios, asistencia, etc	OMIL	Nº de actividades de capacitación en la temática desarrolladas durante 2014	Define OMIL
3. Porcentaje de Incremento en Recursos humanos y materiales invertidos por el municipio en Capacitación a funcionarios municipales en estrategias para la promoción del desarrollo económico comunal	[(Valor de Recursos utilizados en capacitación a funcionarios en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100	rendición presupuestaria OMIL	OMIL - SECPLA	valor de recursos utilizados durante 2014	Definen OMIL SECPLA

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLA la dirección coordinadora,

encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Gestión del Desarrollo Económico, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

IV. POLÍTICAS PARA LA INCLUSIÓN

4.1 POLITICA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD

4.1.1 Introducción:

La suscripción, por nuestro país, de la Convención sobre los Derechos de Personas con Discapacidad, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en diciembre de 2006 fue un convenio ratificado por Chile mediante el Decreto N° 201 del Ministerio de Relaciones Exteriores, el 25 de agosto de 2008, publicado el 17 de Septiembre del 2008 en el Diario Oficial. Este documento obliga al Estado a promover, proteger y garantizar el pleno disfrute de los derechos humanos de las personas con discapacidad y asegurar la igualdad ante la ley.

El Servicio Nacional de la Discapacidad, elaboró una Política Nacional para la Inclusión Social de las Personas con Discapacidad, donde se compromete en “contribuir a la generación de una cultura de respeto y resguardo de los derechos de las personas con discapacidad física, sensorial, mental y multidéficit, promoviendo su participación efectiva en la vida cívica, educacional, económica, social y cultural, dentro de un marco que garantice a los principios de igualdad de oportunidades, corresponsabilidad, respeto a la diversidad, autonomía, diálogo social, y territorialidad, que permitan su plena inclusión social”.

Chile en el año 2004, daba cuenta de la precaria situación de las personas con discapacidad consultadas en ese momento, más del 94% de los jóvenes y adultos mayores de 24 años, nunca había recibido atención de salud y rehabilitación en virtud de su discapacidad.

De acuerdo al CENSO 2002, oficialmente en la comuna de la Granja existían 2.777 personas con discapacidad, correspondiente al 2,09% del total de la comuna. Las discapacidades que predominan en la comuna son la discapacidad Visual con un 37,4% y la Discapacidad Física con una 33,8%, y en tercer lugar la discapacidad Psicológica con un 11,7%.

El subsidio de Discapacidad Mental se entrega a niños/as menores de 18 años de edad, con residencia continua de tres años en el país, que carecen de ingresos propios y, que el per cápita del grupo familiar es menor al 50% de la pensión mínima.

El número de subsidios de Discapacidad Mental otorgados a la Comuna de la Granja durante el año 2011, experimentó un descenso en comparación a las dos décadas anteriores. Durante el año 2009, se entregaron 167 subsidios, sin embargo el año 2011 recibieron el subsidio 161 personas con discapacidad mental.

De acuerdo a los resultados del Informe de Talleres Territoriales del PLADECO 2014-2018, señala como problema prioritario la falta de infraestructura y veredas para los discapacitados. Así mismo, el informe de los Concejales y Alcalde, destaca dentro de segunda problemática más importante la insuficiente atención a los discapacitados.

Existen programas y servicios de apoyo Municipal, que promueven los derechos civiles, políticos, sociales, educacionales, laborales, recreativas y de promoción y prevención en salud hacia los discapacitados de la comuna, los cuales serán parte integrante de este Informe de Políticas de Discapacidad.

4.1.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo general:

Valorar la diversidad y promover el desarrollo integrado de las personas en situación con Discapacidad y sus familias, mediante estrategias que fomenten la inclusión social, la generación de redes de apoyo, la difusión y la participación comunitaria.

b) Objetivos específicos:

La estrategia apunta a los siguientes objetivos:

- ✓ Poner en marcha una estrategia integral que aborde la discapacidad desde todos sus ámbitos, coordinando los esfuerzos de los distintos departamentos municipales en el abordaje de esta realidad que viven muchas familias de la comuna.
- ✓ Instalar una mirada que ponga más el acento en las capacidades diferentes, por sobre la discapacidad, a través del Plan Comunicacional y de sensibilización de la comunidad y los funcionarios, con el objetivo de no estigmatizar desde el inicio a aquellas personas que por su condición tienen o han debido desarrollar otras capacidades de manera supletoria a aquellas faltantes.
- ✓ Establecer mecanismos de rehabilitación efectiva e integral, con una mirada biopsicosocial, y con acceso expedito a los programas y beneficios.
- ✓ Establecer condiciones mínimas en la comuna para terminar con las barreras arquitectónicas y urbanas en los espacios públicos.

4.1.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se definieron las siguientes líneas de acción:

a) Rehabilitación integral:

Favorecer la recuperación y el mantenimiento de las funciones desde un enfoque Biopsicosocial de las personas con discapacidad leve, moderada o severa.

b) Modelo de Gestión:

Optimizar la calidad de atención a través de un “Modelo de Gestión” que permita la atención integral, modernizando la unidad en sus sistemas de información, planificación interna, estandarización de procesos, estudios, gestión y control de los planes, programas y servicios.

c) Acceso Urbanístico:

Refaccionar espacios adecuados que contribuyan a la autonomía de las personas con discapacidad.

d) Cultura, deporte y recreación:

Promover la inclusión de personas en situación de discapacidad y sus familias, en su entorno y su participación en actividades recreativas, deportivas y culturales.

4.1.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°31: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Personas con Discapacidad

a) Lineamiento estratégico: Rehabilitación Integral	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa de “Difusión de los centros de rehabilitación integral de la comuna”	Implementar Programa de Difusión de todos los Centros de Rehabilitación existentes en la comuna en conjunto con Salud y DIDECO. Crear estrategias de difusión, medios de comunicación, internet, Pagina web, etc.
2. Proyecto de “Aumento de cobertura de los centros de rehabilitación integral en la comuna”	Implementar proyecto que Aumente la cobertura de todos los centros de rehabilitación que existen en la comuna. Desarrollar estrategias en conjunto con Salud y DIDECO.
d) Lineamiento estratégico: Modelo de Gestión	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa “Modelo de Gestión”	Implementar Modelo de Gestión que permita la atención e información de todos los planes, programas, proyectos, subsidios, beneficios, informando oportunamente y creando estrategias comunicacionales para los discapacitados y comunidad.
c) Lineamiento estratégico: Acceso Urbanístico	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo

1. Proyecto Reparación y refacción de espacios urbanísticos	Implementar proyecto de Reparación y refacción de accesos urbanísticos de la comuna, calles, veredas, que permita la movilización expedita de las personas en situación de discapacidad y su familia de la comuna de La Granja.
d) Lineamiento estratégico: Cultura, Deporte y Recreación	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa “Cultura, deporte y recreación para la Discapacidad”	Implementar programa que diseñe y organice distintas actividades culturales, deportivas y recreativas para personas con Discapacidad de la comuna de la Granja.

4.1.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de La Granja, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Comunicaciones. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de las personas con discapacidad. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico³³ a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Comunicaciones, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan

³³ Ortigón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

siendo desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLA, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2014, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Comunicaciones.
- Estrategias de mejora en Gestión de la comunicación entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Gestión de la comunicación.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal³⁴, definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación

³⁴Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N° 32: Lineamientos estratégicos Política de Personas con discapacidad.

a) Rehabilitación integral	
Objetivo: Favorecer la recuperación y el mantenimiento de las funciones desde un enfoque Biopsicosocial de las personas con discapacidad leve, moderada o severa.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de incremento de recuperación de personas con discapacidad leve.	Indicar la eficacia de la política de la política de personas con discapacidad en terminos de la recuperación de estas.
2. Porcentaje de incremento de recuperación de personas con discapacidad moderada.	Indicar la eficacia de la política de la política de personas con discapacidad en terminos de la recuperación de estas.
3. Porcentaje de incremento de recuperación de personas con discapacidad severa.	Indicar la eficacia de la política de la política de personas con discapacidad en terminos de la recuperación de estas.
b) Modelo de Gestión	
Objetivo: Optimizar la calidad de atención a través de un “Modelo de Gestión” que permita la atención integral, modernizando la unidad en sus sistemas de información, planificación interna, estandarización de procesos, estudios, gestión y control de los planes, programas y servicios.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de incremento en recursos municipales destinados al fortalecimiento del modelo de gestión.	Indicar la eficiencia de la política de personas con discapacidad de acuerdo a los resultados obtenidos.
c) Acceso Urbanístico	
Objetivo: Refaccionar espacios adecuados que contribuyan a la autonomía de las personas con discapacidad.	
Indicadores	Objetivos

1. Porcentaje de incremento de espacios publicos adecuados a las personas con discapacidad.	Indicar la efectividad de la gestión de creación de espacios publicos adecuados a las personas con discapacidad.
2. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en la creación y mejoramiento de los espacios publicos para las personas con discapacidad.	Medir la eficiencia de las estrategias implementadas contrastándolas contra la inversión del municipio en materia de mejoramiento de los espacios publicos para las personas con discapacidad.
d) Cultura, deporte y recreación.	
Objetivo: Promover la inclusión de personas en situación de discapacidad y sus familias, en su entorno y su participación en actividades recreativas, deportivas y culturales.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de incremento en la participación de personas con discapacidad en actividades municipales deportivas.	Indicar la efectividad de la política de personas con discapacidad en la participación de las distintas actividades municipales deportivas.
2. Porcentaje de incremento en la participación de personas con discapacidad en actividades municipales culturales.	Indicar la efectividad de la política de personas con discapacidad en la participación de las distintas actividades municipales culturales.
3. Porcentaje de incremento en la participación de personas con discapacidad en actividades municipales recreativas.	Indicar la efectividad de la política de personas con discapacidad en la participación de las distintas actividades municipales recreativas.

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Comunicaciones.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Gestión de la comunicación en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2014** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la

que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2014 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2014. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir³⁵.

Cuadro N°33: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Calidad de Atención y Comunicaciones.

a) Lineamiento estratégico: Fortalecimiento de los canales y procesos informativos internos de la municipalidad					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de incremento de recuperación de	$[(N^{\circ} \text{ de personas con discapacidad leve recuperadas} * 100) /$	Registros de atenciones.	Salud	Cantidad de personas con	Define Salud y unidad de

³⁵ La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = “multiplicado por”; / = “dividido por”; **[()]** Paréntesis en fórmulas.

personas con discapacidad leve.	Valor actual] – 100			discapacida d leve recuperadas existentes en 2014	discapacid ad.
2. Porcentaje de incremento de recuperación de personas con discapacidad moderada.	$[(N^{\circ} \text{ de personas con discapacidad moderada recuperadas} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Registros de atenciones.	Salud	Cantidad de personas con discapacidad leve recuperadas existentes en 2014	Define Salud y unidad de discapacidad.
3. Porcentaje de incremento de recuperación de personas con discapacidad severa.	$[(N^{\circ} \text{ de personas con discapacidad severa recuperadas} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Registros de atenciones.	Salud	Cantidad de personas con discapacidad leve recuperadas existentes en 2014	Define Salud y unidad de discapacidad.
b) Lineamiento estratégico: Modelo de Gestión					
1. Porcentaje de incremento en recursos municipales destinados al fortalecimiento del modelo de gestión.	$[(\text{Valor de Recursos humanos y materiales destinados al fortalecimiento del modelo de gestión en momento a contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100$	Rendición presupuestaria Unidad Personas con Discapacidad	Unidad Personas con Discapacidad	Recursos humanos y materiales destinados a este fin durante 2014	Unidad Personas con Discapacid ad
c) Lineamiento estratégico: Acceso Urbanístico					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de incremento de espacios públicos adecuados a las personas con discapacidad.	$[(\text{Número de visitas de espacios públicos adecuados a las personas con discapacidad} * 100) / \text{valor actual}] - 100$	Registros de espacios públicos creados y/o mejorados.	Dirección de obras	Número de espacios públicos adecuados Durante 2014	Define Dirección de obras y SECPLA
2. Porcentaje de Incremento en Recursos invertidos por el municipio en la	$[(\text{Valor de Recursos utilizados en el mejoramiento de espacios públicos} * 100) / \text{valor actual}] - 100$	Rendición presupuestaria obras.	Dirección de obras.	Valor de Recursos utilizados en posicionami	Define Dirección de obras y SECPLA

creación y mejoramiento de los espacios públicos para las personas con discapacidad.	adecuados en momento a contrastar * 100) / Valor actual] – 100			ento mediático durante 2013	
d) Lineamiento estratégico: Cultura, deporte y recreación.					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de incremento en la participación de personas con discapacidad en actividades municipales deportivas.	$[(\text{Número de personas con discapacidad que participan de actividades deportivas} * 100) / \text{valor actual}] - 100$	Registro participación deportes	Unidad de personas con discapacidad	Número de personas que participan de actividades deportivas durante 2014	Define dirección de deportes y unidad de discapacidad
2. Porcentaje de incremento en la participación de personas con discapacidad en actividades municipales culturales.	$[(\text{Número de personas con discapacidad que participan de actividades culturales} * 100) / \text{valor actual}] - 100$	Registro participación cultura	Unidad de personas con discapacidad	Número de personas que participan de actividades culturales durante 2014	Define dirección de deportes y unidad de discapacidad
3. Porcentaje de incremento en la participación de personas con discapacidad en actividades municipales recreativas.	$[(\text{Número de personas con discapacidad que participan de actividades recreativas} * 100) / \text{valor actual}] - 100$	Registro participación actividades recreativas	Unidad de personas con discapacidad	Número de personas que participan de actividades deportivas durante 2014	Define dirección de deportes y unidad de discapacidad

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área

específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLA la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Gestión de la comunicación, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

4.2 POLITICA DE PUEBLOS ORIGINARIOS

4.2.1 Introducción:

La Región Metropolitana concentra un 34% de la población indígena urbana del país. Son 275.466 personas que pertenecen a alguno de los nueve pueblos originarios reconocidos por el Estado de Chile.

En la comuna de la Granja, existen alrededor de 8 organizaciones de pueblos originarios legalizadas. Participan de las distintas actividades que promueve la municipalidad entre ellas, el wetripantu, degustaciones de comidas típicas, como también en actividades Consultivas a nivel metropolitano. Las organizaciones Mapuche de la comuna son: Trawun Mapu, werken Mapu, Rhermu antu, Meli Newen Kallfu Wenu, Asociación de Jóvenes Lakutun, Newen Peñi, Chilco Foye y Asociación Indígena Wetripantu.

Al analizar los datos entregados por la CASEN, la población Mapuche registra una mayor prevalencia por sobre las otras etnias declaradas. Sin embargo, la cantidad de personas reflejadas durante el año 2001 muestran una baja considerable en relación al año 2009 y 2006.

Dentro de los objetivos que promueve la Oficina de pueblos originarios son:

- ✓ Promover y rescatar las tradiciones de los pueblos indígenas.
- ✓ Establecer el vínculo de la cultura mapuche
- ✓ Enseñar la importancia del Wetripantu para el pueblo mapuche.
- ✓ Apreciar la diversidad y costumbres mapuches, y respetar las distinciones personales y étnicas de su cultura.

4.2.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo general:

Promover la cosmovisión de los pueblos originarios a partir de sus expresiones multiculturales, desde un enfoque participativo y de difusión.

b) Objetivos específicos:

- ✓ Promover y rescatar las tradiciones de los pueblos indígenas de la comuna.
- ✓ Fortalecer las organizaciones de pueblos indígenas.
- ✓ Promover la difusión y apoyar actividades propias de las etnias que habitan en la comuna.

4.2.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se definieron las siguientes líneas de acción estratégicas:

a) Promoción de la Cultura de los Pueblos Originarios:

Promover los derechos y deberes sociales de las personas y familias a lo largo de su ciclo vital, mediante la coordinación de la Red Municipal, tanto interna como externa.

b) “Modelo de Gestión” Municipal:

Implementar un “Modelo de Gestión” que brinde información de Planes, programas y proyectos dirigidos a los pueblos indígenas de la comuna.

c) Infraestructura:

Desarrollo de infraestructura que facilite la promoción, difusión y reconocimiento de la identidad cultural de los pueblos originarios.

4.2.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°34: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Pueblos Originarios

a) Lineamiento estratégico: Promoción de Cosmovisión	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa de Promoción de la cultura de pueblos originarios	Promover el desarrollo de su cosmovisión, participando activamente de los planes, programas y proyectos, como asimismo apoyar sus actividades e hitos multiculturales.
b) Lineamiento estratégico: Modelo de Gestión	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa "Modelo de Gestión"	Implementar Modelo de Gestión que permita la atención e información de todos los planes, programas, proyectos, subsidios, beneficios, informando oportunamente y creando estrategias comunicacionales para la difusión e implementación de actividades propias de los pueblos originarios de la comuna de La Granja.
c) Lineamiento estratégico: Infraestructura	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Proyecto de construcción de Centro Ceremonial en Parque Brasil	Entregar a los pueblos originarios de la comuna, un espacio para el desarrollo de actividades propias e hitos culturales.

4.2.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de La Granja, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Pueblos Originarios. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Pueblos Originarios en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico³⁶ a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Pueblos Originarios, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad

³⁶ Ortigón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLA, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2014, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Pueblos Originarios.
- Estrategias de mejora en Promoción y protección de los pueblos originarios entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Promoción y protección de los pueblos originarios.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal³⁷, definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

³⁷Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°35: Lineamientos estratégicos Política de Pueblos Originarios.

a) Promoción de la cosmovisión	
Objetivo: Garantizar los derechos y deberes sociales de las personas y familias a lo largo de su ciclo vital, mediante la coordinación de la Red Municipal, tanto interna como externa	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de incremento en N° de talleres, asistentes y zonas de la comuna en que se realizan talleres de promoción y conocimiento de la cultura Mapuche.	Indica la eficacia de la gestión de pueblos originarios en la producción de condiciones locales para el resguardo y promoción de la identidad cultural mapuche
2. Porcentaje de incremento en difusión de eventos e hitos significativos de la cultura mapuche en medios locales	Indica la eficacia de la gestión de pueblos originarios en la producción de condiciones locales para la promoción y valoración de la identidad cultural mapuche
3. Porcentaje de actualización y registro de organizaciones comunitarias relativas a la promoción de la cultura y Derechos de los Pueblos originarios	Indica la eficacia de la gestión de pueblos originarios en el apoyo y promoción a las organizaciones locales de difusión de la cultura mapuche
b). “Modelo de Gestión” Municipal	
Objetivo: Implementar un “Modelo de Gestión” que brinde información de Planes, programas y Proyectos dirigidos hacia los pueblos indígenas de la comuna.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje Actualización del modelo de Gestión Municipal	Indica la eficacia de la política de promoción y protección de los derechos de los pueblos originarios en el aprovechamiento de los recursos institucionales disponibles para su desarrollo
2. Porcentaje de funcionarios y funcionarias municipales capacitados en los planes, programas y proyectos de protección y promoción de los Derechos de pueblos originarios	Indicar la eficacia de la gestión municipal en la producción de condiciones institucionales favorables a la promoción y protección de los pueblos originarios.
3. Porcentaje de incremento en Valor de	Indica la eficiencia de la política pueblos

<p>recursos invertidos por la gestión municipal en capacitación de funcionarios y dirigentes vecinales en temáticas de Promoción y protección de los Derechos de los pueblos originarios</p>	<p>originarios en la promoción y organización de condiciones institucionales para promover y proteger los Derechos de los pueblos originarios</p>
--	---

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Pueblos Originarios.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Promoción y protección de los pueblos originarios en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2014** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2014 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición

de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2014. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir³⁸.

Cuadro N°36: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Pueblos Originarios.

a) Lineamiento estratégico: Promoción de la cosmovisión					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de incremento en N° de talleres, asistentes y zonas de la comuna en que se realizan talleres de promoción y conocimiento de la cultura Mapuche.	$\{ \{ [(\text{Número de de talleres realizados en período a} - \text{contrastar} * 100) / \text{Valor actual}] - 100 \} + [(\text{Número de asistentes a talleres} * 100) / \text{valor actual}] - 100 \} + [(\text{N° de unidades vecinales en que se realizan estos talleres} * 100) / \text{Valor actual}] - 100 \} \} / 3$	Registros de asistentes y talleres DIDECO	DIDECO	N° de talleres, Asistentes y Unidades vecinales en que se realizan talleres de promoción de la cultura mapuche durante 2014	Define DIDECO
2. Porcentaje de incremento en difusión de eventos e hitos significativos de la cultura mapuche en medios locales	$[(\text{N° de insertos y contenidos relativos a la culltura mapuche presentes en medios locales en período a} - \text{contrastar} * 100) \text{ valor actual}] - 100$	Registros de medios lde comunicación locales	DIDECO - Comunicaciones	N° de insertos y contenidos relativos a la culltura mapuche presentes	Define DIDECO

³⁸ La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = “multiplicado por”; / = “dividido por”; [()] Paréntesis en fórmulas.

				en medios locales Durante 2014	
3. Porcentaje de actualización y registro de organizaciones comunitarias relativas a la promoción de la cultura y Derechos de los Pueblos originarios	(Nº de organizaciones actualizadas y registradas / Total estimado de organizaciones culturales de este tipo existentes) * 100	Base de datos DIDECO	DIDECO	Nº de organizaciones actualizadas y registradas durante 2014	Define DIDECO
b) Lineamiento estratégico: "Modelo de Gestión" Municipal					
1. Porcentaje Actualización del modelo de Gestión Municipal	Nº de componentes del modelo de gestión municipal de pueblos originarios actualizados / Número de componentes total del modelo de gestión Municipal de pueblos originarios	Base de datos DIDECO	DIDECO	Nº de componentes del "Modelo de gestión Municipal" de pueblos originarios actualizados durante 2014	Define DIDECO
2. Porcentaje de funcionarios y funcionarias municipales capacitados en los planes, programas y proyectos de protección y promoción de los Derechos de pueblos originarios	Nº de funcionarios y funcionarias municipales capacitados en Derechos de los pueblos originarios (Acuerdo 169 de la OIT, 2009) / Total de funcionarios municipales.	Registro y base de datos DIDECO	DIDECO	Nº de funcionarios y funcionarias municipales capacitados en disposiciones del acuerdo 169 de la OIT durante 2014	Define DIDECO
3. Porcentaje de incremento en Valor de recursos invertidos por la gestión municipal en capacitación de funcionarios y dirigentes vecinales en temáticas	[(Valor de recursos materiales y humanos invertidos en promoción de los derechos de pueblos originarios en período a contrastar	Rendición presupuestaria DIDECO - SECPLA	DIDECO - SECPLA	Valor de recursos materiales y humanos invertidos promoción de los	Definen DIDECO - SECPLA

de Promoción y protección de los Derechos de os pueblos originarios	*100)/valor actual] - 100			derechos de pueblos originarios durante 2014	
---	------------------------------	--	--	--	--

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLA la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Promoción y protección de los pueblos



originarios, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

4.3 POLITICA DE LA MUJER

4.3.1 Introducción:

Parte de la Agenda del Servicio Nacional de la Mujer SERNAM, es “el esfuerzo para lograr la igualdad entre hombres y mujeres se ha debilitado desde 2010. El año pasado Chile retrocedió del lugar 46 al 87 en el índice de igualdad de género que elabora el Foro Económico Mundial. Si bien la participación laboral femenina se acerca al 50%, esta cifra se concentra en la población de mayores recursos, y no ha traído aparejada una redistribución de las responsabilidades domésticas y familiares, por lo que la carga global de trabajo de las mujeres sigue siendo superior a la de los hombres.

Reforzaremos las políticas de prevención de la violencia de género, duplicando las actuales Casas de Acogida y aumentando los centros de la mujer en las comunas con mayores índices de violencia. Dentro de los primeros 100 días de Gobierno detallaremos dónde se implementarán estas 25 nuevas Casas de Acogida. Crearemos un registro único de casos de violencia contra las mujeres y de femicidio y avanzaremos en la especialización de fiscales y jueces. También ampliaremos el concepto de acoso sexual al ámbito educacional. Modificaremos la actual Ley de Violencia Intrafamiliar incorporando todo tipo de violencia de género, no sólo aquella que se vive dentro de las familias o entre cónyuges.

Enfrentaremos las principales barreras que limitan el acceso de las mujeres al mundo del trabajo, desarrollando programas de formación y capacitación laboral, de apoyo al emprendimiento, de salud odontológica y extensión horaria en salas cunas, jardines y colegios

Crearemos un programa integral de Calidad de Vida y Autocuidado de las mujeres que considere mayor prontitud en el acceso y mejor accesibilidad a la atención preventiva en

salud física y mental, programas recreativos, de autocuidado, cultura y deportes en las comunas”³⁹

En la comuna de la Granja, dentro de los objetivos del Programa Mujer está el “Promover la autonomía y participación de la mujer en las diferentes instancias de la sociedad, apoyando su desarrollo personal, familiar y Comunitario, a través de Instancias de Promoción, Prevención e Información, en torno a identificar, canalizar y trabajar desde sus intereses.”

Respecto de los datos recogidos al 2012, la cantidad de mujeres supera a la de los hombres, en relación a los años 1992, 2002 y 2011. Sin embargo, la proyección hacia el año 2020 baja notoriamente la población femenina, como también la masculina, preocupando sobremanera la disminución de la población total de la comuna de la Granja.

El focus group de Género, realizado al calor de PLADECO 2014-2018, señaló que las mujeres tienen muy poco apoyo y difusión sobre Violencia Intrafamiliar, que requieren más casas de acogidas cuando se ven enfrentadas a esta problemática. Manifiestan, por otra parte, un bajo apoyo al rol que desempeña la mujer en su familia, específicamente cuando son jefas de hogar. En el ámbito educacional, perciben que las capacitaciones a las cuales son convocadas por programas municipales no se ajustan a sus necesidades, ni horarios en que se planifican.

Expresan el insuficiente apoyo a las mujeres emprendedoras por parte de las autoridades municipales. Solicitan la creación de la Casa de la Mujer, como un espacio para el fortalecimiento de redes, información de planes, programas y proyectos, contención a mujeres con problemáticas diversas, capacitaciones permanentes, actividades culturales, deportivas y recreativas.

Los planes, programas y proyectos que actualmente se implementan serán parte integrante del Informe de Política de la mujer.

³⁹ Agenda Género, Servicio Nacional de la Mujer, SERNAM, Chile, 2014. Disponible en : <http://portal.sernam.cl/?m=programa&i=72>

4.3.2 Objetivos Estratégicos:

c) Objetivo general:

Promover la autonomía y participación de la mujer en las diferentes instancias de la sociedad, apoyando su desarrollo personal, familiar y comunitario, a través de Instancias de Promoción, Prevención e Información, en torno a identificar, canalizar y trabajar sus problemáticas a partir de sus necesidades.

d) Objetivos específicos:

- ✓ Crear la Casa de la Mujer, como un espacio integral para el fortalecimiento de redes, contención a mujeres con problemáticas diversas, capacitaciones permanentes, actividades culturales, deportivas y recreativas.
- ✓ Optimizar la información y ejecución de los planes, programas y servicios mediante un “Modelo de Gestión” que permita la atención integral, modernizando la unidad en sus sistemas de información, planificación interna, estandarización de procesos, estudios, gestión y control.

4.3.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se definieron las siguientes líneas de acción estratégicas:

a) Infraestructura:

Crear la Casa de la Mujer en la comuna de la Granja, como espacio para la articulación e implementación de la política de la mujer.

b) “Modelo de Gestión” Municipal:

Implementar un “Modelo de Gestión” que brinde información de Planes, programas y Proyectos dirigidos hacia las mujeres vulnerables de la comuna.

c) Fomento, capacitación e intermediación laboral para mujeres:

Implementar programas y proyectos para el mejoramiento y adecuación de las condiciones de empleabilidad de las mujeres de la comuna.

d) Fomento al emprendimiento:

Implementar planes, programas y proyectos para el desarrollo del emprendimiento de la mujer, adecuado a la realidad y necesidad.

4.3.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°37: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de La Mujer

a) Lineamiento estratégico: Instrumento Sistema Integral de Protección Social	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Proyecto de Creación Casa de la Mujer	Generar un espacio para el fortalecimiento de redes, contención a mujeres con problemáticas diversas, capacitaciones permanentes, actividades culturales, deportivas y recreativas.
d) Lineamiento estratégico: Modelo de Gestión	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa "Modelo de Gestión"	Implementar Modelo de Gestión que permita la atención e información de todos los planes, programas, proyectos, subsidios, beneficios, informando oportunamente y creando estrategias comunicacionales para la difusión dirigido hacia la mujer y la comunidad de La Granja.
c) Lineamiento Estratégico: Fomento, Capacitación e intermediación laboral para Mujeres	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo

1. Proyecto Capacitación para el empleo, certificación de competencias laborales	Implementar un proyecto de capacitación dirigido a mujeres en situación laboral, con un enfoque de competencias laborales de acuerdo a la realidad en que se desarrollan que incluya la certificación de estas capacitaciones.
2. Proyecto de enlace entre los distintos programas de fomento y apoyo al desarrollo de la mujer	Implementar un proyecto de enlace entre los distintos programas de fomento y apoyo al desarrollo de la mujer que existen en la comuna.
d) Lineamiento Estratégico: Fomento al Emprendimiento	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Proyecto de "Capacitación y fomento de iniciativas para el emprendimiento en áreas innovadoras	Implementar proyecto de capacitación y emprendimientos a partir de las sugerencias y necesidades reales de las mujeres trabajadoras y emprendedoras, con ideas innovadoras y alternativas que permitan un real emprendimiento en el mundo laboral y desarrollo personal.
2. Programa de fomento a la asociatividad para el emprendimiento	Impulsar un programa que potencie la asociatividad entre las mujeres emprendedoras. Esto implica un enfoque desde la solidaridad, la sinergia, la red de conocimientos y apoyo mutuo, y los valores propios para canalizar las potencialidades y capacidades en forma individual y colectiva.

4.3.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de La Granja, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de la Mujer. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la la Mujer en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico⁴⁰ a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de la Mujer, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta

⁴⁰ Ortégón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLA, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2014, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de la Mujer.
- Estrategias de mejora en Promoción y protección de los Derechos de la Mujer entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Promoción y protección de los Derechos de la Mujer.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal⁴¹, definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación

⁴¹Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°38: Lineamientos estratégicos Política de la Mujer.

a) Implementar Casa de la Mujer	
Objetivo: Crear la Casa de la Mujer en la comuna de la Granja, como espacio para la articulación e implementación de la política de la mujer.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de avance en implementación de "Casa de la mujer"	indicar la eficacia de la política de de la mujer en la generación de condiciones para la protección y promoción de los derechos de la mujer
2. Porcentaje de incremento de mujeres que acceden a servicios de "Casa de la Mujer".	Indica la efectividad de la política de la mujer en la promoción y protección de los Derechos de la mujer
3. Porcentaje de incremento en N° de talleres y jornadas de capacitación gestionadas por "Casa de la Mujer"	Indicar la eficacia de la política de promoción de la mujer en la formación y transferencia de competencias y habilidades necesarias para su desarrollo
b). "Modelo de Gestión" Municipal	
Objetivo: Implementar un "Modelo de Gestión" que brinde información de Planes, programas y Proyectos dirigidos hacia las mujeres vulnerables de la comuna	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje Actualización del modelo de Gestión Municipal	Indica la eficacia de la política de promoción y protección de los derechos de la mujer en el aprovechamiento de los recursos institucionales disponibles para su desarrollo
2. Porcentaje de funcionarios y funcionarias municipales capacitados en los planes, programas y proyectos de protección y promoción de los Derechos de la mujer	Indicar la eficacia de la gestión municipal en la producción de condiciones institucionales favorables a la promoción y protección de los Derechos de la mujer.

<p>3. Porcentaje de incremento en Valor de recursos invertidos por la gestión municipal en capacitación de funcionarios y dirigentes vecinales en temáticas de Promoción y protección de los Derechos de la Mujer</p>	<p>Indica la eficiencia de la política de la mujer en la promoción y organización de condiciones institucionales para promover y proteger los Derechos de la mujer</p>
---	--

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de la Mujer.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Promoción y protección de los Derechos de la Mujer en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2014** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2014 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición

de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2014. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir⁴².

Cuadro N°39: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de la Mujer.

a) Lineamiento estratégico: Implementar Casa de la Mujer					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de avance en implementación de "Casa de la mujer"	(Hitos alcanzados en implementación de casa de la mujer/ Total de hitos de Casa de la Mujer) * 100	Registros y Base de datos DIDECO	DIDECO - Dirección de Obras	Hitos alcanzados en implementación de casa de la mujer durante 2014	define DIDECO
2. Porcentaje de incremento de mujeres que acceden a servicios de "Casa de la Mujer".	[(Número de mujeres que acceden a servicios de "Casa de la Mujer"*100)/ Valor Actual] - 100	Registros y base de datos DIDECO	DIDECO	Número de mujeres que acceden a servicios de "Casa de la Mujer" durante 2014	Define DIDECO
3. Porcentaje de incremento en N° de talleres y jornadas de capacitación gestionadas por "Casa de la Mujer"	[(N° de talleres y jornadas de capacitación gestionadas por "Casa de la Mujer" en momento a contrastar	Registros de asistencia a talleres y jornadas	DIDECO	N° de talleres y jornadas de capacitación gestionadas por "Casa	Define DIDECO

⁴² La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = "multiplicado por"; / = "dividido por"; [()] Paréntesis en fórmulas.

	* 100) / Valor actual] – 100			de la Mujer" durante 2014	
b) Lineamiento estratégico: "Modelo de Gestión" Municipal					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje Actualización del modelo de Gestión Municipal	Nº de componentes del modelo de gestión municipal actualizados / Número de componentes total del modelo de gestión Municipal	Base de datos DIDECO	DIDECO	Nº de componentes del "Modelo de gestión Municipal" actualizados durante 2014	Define DIDECO
2. Porcentaje de funcionarios y funcionarias municipales capacitados en los planes, programas y proyectos de protección y promoción de los Derechos de la mujer	Nº de funcionarios y funcionarias municipales capacitados en gestión municipal con enfoque de género/ Total de funcionarios municipales.	Registro y base de datos DIDECO	DIDECO	Nº funcionarios y funcionarias municipales capacitados en gestión municipal con enfoque de género durante 2014	Define DIDECO
3. Porcentaje de incremento en Valor de recursos invertidos por la gestión municipal en capacitación de funcionarios y dirigentes vecinales en temáticas de Promoción y protección de los Derechos de la Mujer	[(Valor de recursos materiales y humanos invertidos en promoción de los derechos de la mujer en período a contrastar *100)/valor actual] - 100	Rendición presupuestaria DIDECO - SECPLA	DIDECO - SECPLA	Valor de recursos materiales y humanos invertidos promoción de los derechos de la mujer durante 2014	Define DIDECO - SECPLA

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLA la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Promoción y protección de los Derechos de la Mujer, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

4.4 POLITICA DE INFANCIA Y JUVENTUD

4.4.1 Introducción:

Según datos estadísticos se proyecta una baja proporcional en las edades de entre 0 – 14 años de edad, que representa un 25% y los jóvenes entre 15 a 29 años, con una baja inferida en el -9%, siendo antecedentes preliminares relevantes para la comuna.

De acuerdo al porcentaje de rango de edad entre los 15-20 años, la comuna proyecta un 25,10% en relación a la región y al país.

Existen en la comuna, distintos Programas que intervienen transversalmente las necesidades de vulnerabilidad de niños y niñas y jóvenes de la comuna. Dentro de los programas están: la OPD, PIE, PAEM, PIB, Vida buena, talleres deportivos, Escuelas deportivas, Programa Jóvenes e Infancia. Pese a las líneas de acción que se articulan en torno a esta problemática, los programas se hacen insuficientes frente a la demanda comunal.

En este orden el diseño y análisis que en que se implementan estos programas apuntan hacia el enfoque de derechos, en virtud de dar coherencia y orientar las líneas de diagnóstico y de intervención de la política comunal. Esto permitió dirigir la información hacia los niños y niñas a partir de sus capacidades y potencialidades, lo que supera las condiciones o visiones de protección de la infancia irregular, para reemplazarlas por la garantía y protección de derechos de todos los NNA.

En relación a los resultados del focus group niños y niñas realizado al calor del PLADECO 2014-2018, señalan como la principal necesidad la insuficiente atención que se les brinda a niños y niñas. Manifiestan no ser tomados en cuenta o escuchados en el planteamiento de sus problemáticas, sus propuestas y reflexiones de la realidad en que viven, por parte de los adultos.

Señalan como otras necesidades “la presencia de basura y microbasurales en la vía pública”. Manifiestan su preocupación por la insuficiente infraestructura en disciplinas deportivas, cuestión fundamental para ocupar el tiempo libre. La presencia de tráfico y



microtráfico, a los cuales ellos se ven expuestos y que contamina progresivamente a su amigos y compañeros del colegio, y finalmente expresan las constantes balaceras en sus barrios, cuestión que les genera inseguridad para el esparcimiento, deporte o recreación.

En relación a lo antes expuesto, cabe señalar que Los Planes, Programas y proyectos que se desarrollan actualmente en la comuna serán parte integrante la elaboración del Informe de Políticas del PLADECO 2014/2018

4.4.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo general:

Reforzar nuevas estrategias de protección y oportunidades de desarrollo para niños, niñas y adolescentes como sujetos de derecho; apoyando la gestión de manera integral, fortaleciendo y optimizando el trabajo en red, bajo una mirada inclusiva familiar e institucional.

b) Objetivos específicos:

- ✓ Incorporar a la familia y la comunidad en un rol preventivo y corresponsable en la protección, respeto y valoración de los NNA.
- ✓ Relevar la importancia del desarrollo infantil temprano, como eje del mejoramiento de las condiciones de vida, bajo una mirada valórica y educativa de sus derechos vulnerados.
- ✓ Implementar espacios de integración que propicien el deporte, el arte, la cultura y el pensamiento crítico los NNA y sus familias.

4.4.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se definieron las siguientes líneas de acción estratégicas:

a) Red Integral:

Implementar una red de programas, planes y proyectos que favorezcan el pleno desarrollo de las potencialidades y logren igualar las oportunidades para niños y niñas, proporcionando a dicha población un sistema integrado de intervenciones sobre los determinantes sociales.

b) Eficacia en la Gestión:

Prevenir los factores de riesgos, potenciando las capacidades, potencialidades de los NNA, a través de una eficiente Gestión de servicios, que propendan a desarrollar las líneas de acción en el desarrollo temprano y sus procesos de crecimiento de los NNA.

c) Integración, Cultura, Deporte y esparcimiento:

Su principal objetivo es entregar una oferta educativa para jóvenes excluidos del sistema escolar, evitando así el abandono de las aulas y la deserción escolar temprana. Apoyando a los niños que presentan alteraciones en su desarrollo, además de trastornos del aprendizaje y problemas de rendimiento escolar y protegiendo los derechos de la infancia, otorgando atención psico-socio-jurídica y sensibilizando a la comunidad en torno a los derechos, apuntando además al tratamiento para el consumo de alcohol y drogas de niños en conflicto con la Justicia y de trastornos de salud mental.

4.4.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°44: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Infancia y Juventud.

a) Lineamiento estratégico: Red Integral	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Plan de Red Integral	Implementar un Plan de Red Integral que coordine los Planes, Programas y Proyectos que se articulan para NNA, incorporando a la familia, la institucionalidad y la comunidad, como instrumento informativo y preventivo de los derechos de los NNA.
b) Lineamiento Estratégico: Eficacia en la Gestión	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Plan de Eficacia en la Gestión	Mejorar y coordinar un Plan en la Gestión de los planes, programas y proyectos, que permita actualizar e incorporar nuevos objetivos y estrategias, acorde a la realidad, a partir de la integración de todos los actores involucrados en la temática de niños y niñas.
c) Lineamiento Estratégico: Integración, Cultura, Deporte y Esparcimiento	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo

1. Programa de Integración	Crear programa de Integración de los niños y niñas, diseñando objetivos y estrategias, encaminadas al desarrollo de actividades Culturales, Deportivas y de esparcimiento para los niños y niñas, la familia y la comunidad.
----------------------------	--

4.4.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de La Granja, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Niñez y Juventud. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Niñez y Juventud en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico⁴³ a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Niñez y Juventud, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la

⁴³ Ortigón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

aplicación de esta herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLA, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2014, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Niñez y Juventud.
- Estrategias de mejora en Promoción de los Derechos de Niños, Niñas y Jóvenes entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Promoción de los Derechos de Niños, Niñas y Jóvenes.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal⁴⁴, definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación

⁴⁴Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°40: Lineamientos estratégicos Política de Niñez y Juventud.

a) Red Integral	
Objetivo: Implementar una red de programas, planes y proyectos que favorezcan el pleno desarrollo de las potencialidades y logren igualar las oportunidades para niños y niñas, proporcionando a dicha población un sistema integrado de intervenciones sobre los determinantes sociales	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de instituciones de la comuna que intervienen en el mejoramiento de distintas problemáticas de infancia y adolescencia integradas a la red	Indicar la efectividad de la gestión municipal en el liderazgo y coordinación interinstitucional para la protección de la infancia y adolescencia
2. Porcentaje de Jóvenes que son reinsertados en programas socioeducativos	Indicar la eficacia de la gestión municipal en el desarrollo de acciones críticas para el resguardo de los Derechos de NNA y la disminución de las brechas de oportunidades
3. Porcentaje de incremento en N° de capacitaciones gestionadas por la red de infancia dirigidas hacia la comunidad, el sistema educativo y la gestión municipal	Indica la eficacia de la gestión municipal en la producción de un soporte institucional activo para la promoción de la prevención de las situaciones de riesgo para NNA
b). Eficacia en la Gestión	
Objetivo: Prevenir los factores de riesgos, potenciando las capacidades, potencialidades de los NNA, a través de una eficiente Gestión de servicios, que propendan a desarrollar las líneas de acción en el desarrollo temprano y sus procesos de crecimiento de los NNA	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de niños, niñas y adolescentes de escuelas municipales que reciben talleres y charlas en torno a prevención de situaciones de	Indicar la eficacia de la gestión municipal en la producción de condiciones para la prevenir la exposición de la población infanto adolescente

riesgo (Consumo de drogas, Abusos, Violencia, embarazo adolescente)	a situaciones de riesgo.
2. Porcentaje de dirigentes y dirigentas de centros de padres y apoderados capacitados en los programas municipales de protección y atención a la Infancia.	Indicar la eficacia de la gestión municipal en la producción de condiciones locales para la prevenir la exposición de la población infanto adolescente a situaciones de riesgo.
3. Porcentaje de incremento en docentes y funcionarios de la educación capacitados en los programas municipales de protección y atención a la Infancia.	Indicar la eficacia de la gestión municipal en la producción de condiciones Institucionales para la prevenir la exposición de la población infanto adolescente a situaciones de riesgo.
c) Integración, Cultura, Deporte y esparcimiento	
Objetivo: Entregar una oferta educativa para jóvenes excluidos del sistema escolar, evitando así el abandono de las aulas y la deserción escolar temprana	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de NNA vulnerados en sus derechos que reciben atención especializada.	Indica la eficacia de la gestión municipal en la reparación de las situaciones de vulneración de Derechos de NNA.
2. Porcentaje de incremento en niños, niñas y jóvenes que participan en talleres y procesos de desarrollo de habilidades y competencias de desarrollo personal	Indica la eficacia de la gestión municipal en la producción de condiciones para disminuir las brechas de oportunidades de desarrollo de las capacidades y competencias de comunicación y expresión personal
3. Porcentaje de incremento recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en la promoción y cuidado de los Derechos de NNA	Indicar la eficiencia de la política de Desarrollo social en la promoción y cuidado de los derechos de a infancia.

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Niñez y Juventud.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Promoción de los Derechos de Niños, Niñas y Jóvenes en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2014** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2014 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2014. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir⁴⁵.

⁴⁵ La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = “multiplicado por”; / = “dividido por”; **[()]** Paréntesis en fórmulas.

Cuadro N°41 Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Niñez y Juventud.

a) Lineamiento estratégico: Red Integral					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de instituciones de la comuna que intervienen en el mejoramiento de distintas problemáticas de infancia y adolescencia integradas a la red	(Número de Instituciones que intervienen en infancia integradas a la red municipal de protección a la infancia/ total de instituciones que intervienen en infancia) * 100	Registros de reuniones de coordinación interinstitucional.	DIDECO - OPD	Porcentaje de instituciones de la comuna que intervienen en el mejoramiento de distintas problemáticas de infancia y adolescencia integradas a la red durante 2014	Definen DIDECO - OPD
2. Porcentaje de Jóvenes que son reinsertados en programas socioeducativos	(Nº de jóvenes que son reinsertados en programas socioeducativos / Total de jóvenes que abandonan el sistema educativo) * 100	registros y bases de datos OPD - EDUCACIÓN	OPD - Dirección de Educación	Porcentaje de jóvenes reinsertos en programas socioeducativos durante 2014	Definen Dirección de Educación y OPD
3. Porcentaje de incremento en N° de capacitaciones gestionadas por la red de infancia dirigidas hacia la comunidad, el sistema educativo y la gestión municipal	[(Número de sesiones de capacitación gestionadas por la red de infancia en período a contrastar*100)/ Valor Actual] - 100	Registros de capacitaciones OPD - Instituciones de la Red de infancia	OPD	Número de capacitaciones gestionadas por la red de infancia durante 2014	Definen OPD - red de infancia.
b) Lineamiento estratégico: Eficacia en la Gestión					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de niños, niñas y adolescentes de	(Nº de estudiantes que reciben	registros de capacitaciones y	OPD - Educación -	Nº de estudiantes	definen OPD -

escuelas municipales que reciben talleres y charlas en torno a prevención de situaciones de riesgo (Consumo de drogas, Abusos, Violencia, embarazo adolescente)	capacitaciones y talleres / Total de estudiante en escuelas municipales) + 100	asistencias a talleres OPD - Dirección de educación - Dirección de salud	Salud	que reciben capacitaciones y talleres en estas temáticas durante 2014	Educación
2. Porcentaje de dirigentes y dirigentas de centros de padres y apoderados capacitados en los programas municipales de protección y atención a la Infancia.	(Número de dirigentes de centros de padres y apoderados capacitados en estas temáticas / Número total de dirigentes de centros de padres y apoderados) * 100	Registros de capacitaciones Dirección de Educación - OPD	OPD - Dirección de Educación	Número de dirigentes de centros de padres y apoderados capacitados en estas temáticas durante 2014	Define OPD
3. Porcentaje de incremento en docentes y funcionarios de la educación capacitados en los programas municipales de protección y atención a la Infancia.	(Número de docentes y funcionarios de la educación capacitados en estas temáticas / Número total de docentes y funcionarios de la educación) * 100	Registros de capacitaciones Dirección de Educación - OPD	OPD - Dirección de Educación	Número de docentes y funcionarios de la educación capacitados en estas temáticas durante 2014	Define OPD
c) Lineamiento estratégico: Integración, Cultura, Deporte y esparcimiento					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de NNA vulnerados en sus derechos que reciben atención especializada.	(Nº de NNA que recibe atención especializada / Total del NNA en situación de vulneración de Derechos) * 100	Registros de atenciones y derivaciones de OPD.	OPD	Porcentaje de NNA en situación de vulneración de Derechos que recibe atención especializada a durante 2014	Define OPD.
2. Porcentaje de incremento en niños,	[(Número de niños, niñas y jóvenes que	Registros OPD - Dirección de	OPD - Dirección de Educación	Nº de niños, niñas y	Definen OPD

niñas y jóvenes que participan en talleres y procesos de desarrollo de habilidades y competencias de desarrollo personal	participan en estos talleres en el período a contrastar*100)/ Valor Actual] - 100	Educación		jóvenes que participan en talleres y procesos de desarrollo de habilidades y competencias de desarrollo personal durante 2014	Dirección de Educación
3. Porcentaje de incremento recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en la promoción y cuidado de los Derechos de NNA	[(Valor de recursos materiales y humanos invertidos en la promoción y cuidado de los derechos de la infancia en período a contrastar *100)/valor actual] - 100	Rendición presupuestaria DIDECO	DIDECO - SECPLA	Valor de recursos materiales y humanos invertidos en la promoción y cuidado de los Derechos de NNA durante 2014	Definen SECPLA - DIDECO

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una

dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLA la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Promoción de los Derechos de Niños, Niñas y Jóvenes, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

4.5 POLITICA DEL ADULTO MAYOR

4.5.1 Introducción:

De acuerdo a los datos arrojados por el Censo 2002, los adultos mayores en la comuna representan el 10%31 del 100% de habitantes. En términos porcentuales, la comuna de la granja esta levemente por debajo de los indicadores de la región metropolitana y del país.

La población adulta mayor de la comuna de la Granja, proyectada hacia el 2012 está por sobre la región metropolitana y país. De acuerdo al Observatorio, del Ministerio de Desarrollo Social “La proyección de población es una estimación acerca del tamaño y características por sexo y edad, de acuerdo a la evolución de la población en censos anteriores y considerando como supuestos una tendencia futura de la fecundidad, de la mortalidad y la migración.

De acuerdo a las actividades participativas realizadas en el marco del PLADECO 2014-2018, se manifiesta una masa importante de adultos mayores abandonados por sus familias, los que se ven imposibilitados de recibir atención en salud, muchos de ellos postrados en sus hogares.

En la actualidad existen programas para adultos mayores, donde se promueve la formación y participación activa en Clubes de adulto Mayor, actividades de recreación, paseos y actividad deportiva.

En este contexto se observa una limitada oferta de servicios y programas preventivos, culturales y recreativos para adultos mayores. La escasa difusión y promoción de estilos de vida saludables y actividades afines, no aportan en frenar el deterioro físico y mental de estos. Esto, a la larga, aumenta el gasto público y la demanda por institucionalización. En esa misma línea, la falta de promoción del envejecimiento activo generaba un aumento en la dependencia de las redes familiares, sociales y comunitarias, con lo que los adultos mayores pierden autonomía, además de necesitar personas que los cuiden y supervisen.



Cabe señalar que los Planes, Programas y proyectos implementados actualmente desde la gestión Municipal, serán parte integrante del Informe de Políticas del PLADECO 2014/2018.

4.5.2 Objetivos Estratégicos:

a) Objetivo general:

Contribuir a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores residentes en la comuna, a través del desarrollo de oportunidades para fomento del envejecimiento positivo, participativo y saludable.

b) Objetivos específicos:

- ✓ Crear programas de prevención que promuevan estilos de vida saludables.
- ✓ Promover la asociatividad, el empoderamiento y la autogestión entre los adultos mayores de la comuna.

4.5.3 Lineamientos Estratégicos de Acción:

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se definieron las siguientes líneas de acción estratégicas:

a) Desarrollo organizacional:

Fortalecer la capacitación y promoción de las organizaciones de adultos mayores de la comuna, además de la captación de aquellos que no están organizados.

b) Protección Social:

Coordinación desde el municipio para acercar y facilitar el acceso de los adultos mayores a programas y servicios ofrecidos por el Estado.

c) Recreación y Cultura:

Implementar talleres, jornadas y actividades orientadas a promover estilos de vida saludable, una mayor calidad de vida, la autocomprensión y la autovalencia.

d) Infraestructura:

Construir Centro de Acogida para el Adulto Mayor.

4.5.4 Planes, Programas y Proyectos:

Para el logro de los objetivos y lineamientos estratégicos, se vuelve necesario ejecutar planes, programas y proyectos viables de concretar a un corto y mediano plazo, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro N°42: Planes, Programas y Proyectos 2014-2018 Política de Adulto Mayor

a) Lineamiento estratégico: Desarrollo Organizacional	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa de Asesorías y capacitaciones en manejo organizacional.	Implementar Programa de Apoyo a la asociatividad y organización de adultos mayores, fortalecimiento y articulación, de las ya existentes Uniones Comunales de Adulto Mayor.
2. Programa Asesoría en Proyectos Sociales	Desarrollar programa de Asesoría y apoyo a la gestión de Proyectos sociales.
b) Lineamiento Estratégico: Protección Social	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo
1. Programa Guía Municipal de Programas y Servicios de la Granja	Implementar Guía Municipal con todos los Programas y servicios que desarrolla la Municipalidad de La Granja y ponerla a disposición de la comunidad.
2. Proyecto “Casa de Acogida del Adulto Mayor”	Generar un espacio para el desarrollo de actividades culturales, sociales, recreativas, y atención integral para los adultos mayores que lo requieran.
c) Lineamiento Estratégico: Recreación y Cultura	
Planes, Programas y Proyectos	Objetivo

1. Programa Actividades Recreativas y deportivas	Implementar actividades recreativas y deportivas para el Adulto Mayor y sus organizaciones sociales
2. Programa Actividades Culturales y de esparcimiento	Desarrollar actividades culturales y de esparcimiento para el adulto mayor y sus organizaciones sociales.

4.5.5 Indicadores de Gestión para Lineamientos Estratégicos:

a) Definición de los Indicadores de Gestión.

La presente propuesta metodológica para el seguimiento de la presente política, integra la priorización de problemáticas realizada por la comuna de La Granja, desarrollada en el marco de las actividades participativas pro elaboración del PLADECO 2014 - 2018, definidas por medio de la metodología de árboles de problema, en materia de temas de Adulto Mayor. y las fuentes de información secundaria respecto al estado, necesidades y problemáticas de la Adulto Mayor en la comuna. Los elementos provenientes de ambas fuentes, han sido operacionalizados por medio de la metodología de árboles de problema, como indicadores de gestión, y ordenados en una matriz de marco lógico⁴⁶ a fin de hacer más clara la metodología de seguimiento propuesta.

En métodos de producción de indicadores, la metodología de marco lógico orienta que los procedimientos, indicadores, métodos de verificación y metas de cada lineamiento estratégico señalado, sean elaborados en conjunto con las unidades responsables de la puesta en práctica y ejecución de cada lineamiento en particular, por tanto, desde el punto de vista programático, la presente estrategia de seguimiento mediante indicadores de gestión, debe ser consensuada, validada y acordada, entre las direcciones de cada unidad o área municipal responsable, y los funcionarios y funcionarias responsables de cada proceso evaluado. Ello con la finalidad de gestionar el mejoramiento de los indicadores asociados al lineamiento estratégico, a que cada programa y proyecto específico pertenece.

De esta forma, la propuesta metodológica de evaluación de la política de Adulto Mayor, aporta un punto de partida provisorio, perfectible y modificable, cuya finalidad es orientar el proceso de discusión de sus procedimientos a fin de alcanzar un grado óptimo en su definición final. En este sentido, un supuesto muy importante para la aplicación de esta

⁴⁶ Ortigón, E.; Pacheco, J.; Prieto, A.: (2005) Metodología de Marco Lógico, ILPES - CEPAL, Santiago.

herramienta, es que los programas asociados a cada lineamiento sigan siendo desarrollados como parte de la política municipal. De no ser así, o de variar las condiciones en el desarrollo de estos programas, es recomendable que la unidad responsable de la implementación del PLADECO, en este caso SECPLA, tome las medidas correspondientes para la actualización del presente instrumento de evaluación.

La presente propuesta de seguimiento se basa, en general, en la medición del nivel de avance alcanzado, en cada lineamiento estratégico, respecto de la línea base definida en relación al año 2014, así como a las metas planteadas por cada dirección.

Por su parte, los lineamientos estratégicos, en general, gravitan en torno a tres tipos de estrategias que pueden ser resumidas en la forma siguiente:

- Movilización, educación y empoderamiento de la comunidad en materias de Adulto Mayor.
- Estrategias de mejora en Atención al Adulto Mayor entre el municipio y la comunidad.
- Organización de los recursos humanos y materiales del municipio en pro del cumplimiento de metas de gestión correspondientes a la Atención al Adulto Mayor.

De esta forma, los indicadores propuestos apuntan a caracterizar el estado o condición de tales estrategias en un momento específico, a fin de indicar el grado y la forma en que la gestión municipal ha sido capaz de incidir en dicho estado o condición en un período de tiempo determinado. La metodología indica, por tanto, la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la política municipal⁴⁷, definiendo como eficacia la relación entre productos esperados y resultados de los distintos proyectos, y que ha sido operacionalizada en los indicadores operativos de cada lineamiento; por efectividad, el impacto observado a partir de los proyectos ejecutados para superar las problemáticas focalizadas; y por eficiencia el cociente entre los resultados y los recursos de un proceso o ciclo de implementación

⁴⁷Killian Z. (2004) Planificación y Control de la Producción Pública, Lito Formas.

estratégico, elemento que hemos operacionalizado en el Indicador de Gestión de cada lineamiento.

Los lineamientos estratégicos indicados en el apartado precedente pueden ser evaluados en función del nivel de logros alcanzado mediante la siguiente estructura de indicadores de gestión.

Cuadro N°43: Lineamientos estratégicos Política de Adulto Mayor.

a) Desarrollo Organizacional	
Objetivo: Fortalecer la capacitación y promoción de las organizaciones de adultos mayores de la comuna, además de la captación de aquellos que no están organizados.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de incremento en N° de organizaciones del adulto mayor vigentes y regularizadas	Indica la efectividad de la gestión municipal de la atención y protección del adulto mayor.
2. Porcentaje de incremento en número de dirigentes y dirigentes vecinales Capacitados en sistemas de protección y cuidado del adulto mayor	Indica la eficacia de la gestión municipal en la generación de condiciones organizacionales para la protección del adulto mayor
3. Porcentaje de incremento en número de funcionarios y funcionarias capacitados en sistemas de protección y cuidado del adulto mayor.	Indica la eficacia de la gestión municipal en la generación de condiciones institucionales para la protección del adulto mayor
b). Protección Social	
Objetivo: Coordinación desde el municipio para acercar y facilitar el acceso de los adultos mayores a programas y servicios ofrecidos por el Estado.	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de cobertura de las necesidades de atención de adultos mayores	Indica la efectividad de la gestión municipal en el manejo de la demanda de atenciones de adultos mayores
2. Tasa de incremento de presencia del adulto mayor en medios de comunicación comunales	Indicar la efectividad de la política del adulto mayor en la promoción y difusión del cuidado, respeto y atención a los adultos mayores de la comuna
3. Porcentaje de incremento de alianzas	Indicar la eficacia de la política del Adulto

externas de apoyo al Adulto Mayor (AM)	Mayor en la generación de condiciones que favorezcan las capacidades locales de apoyo al AM
c) Recreación y Cultura	
Objetivo: Implementar talleres, jornadas y actividades orientadas a promover estilos de vida saludable, una mayor calidad de vida, la autocomprensión y la autovalencia	
Indicadores	Objetivos
1. Porcentaje de incremento en actividades de recreación gestionadas.	Indica la efectividad de la política de atención y protección del AM respecto a la promoción de la actividad física y mental
2. Porcentaje de incremento en talleres de autocuidado y estilos de vida y alimentación saludable para los adultos mayores	Indica la eficacia de la gestión municipal en la promoción de capacidades y conocimientos necesarios para mejorar la calidad de vida de los AM
3. Porcentaje de incremento recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en la promoción y desarrollo de actividades recreativas y estilos de vida saludable para el adulto mayor	Indicar la eficiencia de la política de Desarrollo Social en la promoción de estilos de vida saludables para el adulto mayor.

b) Seguimiento de los Indicadores de Gestión de la política de Adulto Mayor.

La siguiente herramienta hace operativa la estructura de indicadores de gestión, permitiendo medir la inversión municipal en materia de Atención al Adulto Mayor en la comuna, con los progresos alcanzados en cada lineamiento estratégico en dos formas:

- Compara los avances en cada indicador contra la **línea base 2014** (indicadores de eficacia y efectividad).
- Compara los avances en cada indicador en relación a los recursos invertidos por el municipio en el período que pretende medir (indicador de eficiencia).

Con el afán de hacer operativa y clara la especificación de los indicadores, se ha considerado pertinente tomar como definición del indicador a su escala de medición, la que en general se expresa en los porcentajes de incremento alcanzados en los productos

y resultados deseables de las distintas estrategias, planes, programas y proyectos que constituyen a cada lineamiento estratégico, o en los porcentajes de avance en el desarrollo de las estrategias destinadas a la superación de las distintas problemáticas observadas.

El estado actual de cada indicador durante 2014 debe considerarse la **línea base** para la comparación de los siguientes períodos.

Las metas deben ser definidas por los departamentos y unidades responsables en función de los objetivos y compromisos expresados en el PLADECO. Su definición requiere conocer los valores actuales de los distintos indicadores, los que corresponden al período inmediatamente anterior al que se realiza la medición, es decir, por ejemplo, la definición de metas de un indicador, para el año 2015 implica conocer el valor alcanzado para dicho indicador durante el período 2014. Con dicha información es posible conocer y expresar el grado de avance del PLADECO, por medio del cumplimiento de las metas de gestión y de acuerdo a los porcentajes indicados en el nombre y dimensión del indicador.

Con el objetivo de poder conocer en mayor grado de profundidad la evolución de los resultados establecidos en los indicadores de gestión antes planteados, a continuación se presenta la fórmula de medición sobre la cual estos lineamientos estratégicos se deberán medir y seguir⁴⁸.

Cuadro N°44: Indicadores de Gestión 2014-2018 Política de Adulto Mayor.

a) Lineamiento estratégico: Desarrollo Organizacional					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de incremento en N° de organizaciones del adulto mayor vigentes y regularizadas	$\frac{\{((\text{Número de de organizaciones del adulto mayor regularizadas en período a contrastar}) - \text{Número de de organizaciones del adulto mayor regularizadas en período anterior})\}}{\text{Número de de organizaciones del adulto mayor regularizadas en período anterior}}$	Registros de organizaciones del AM y adultos mayores registrados en DIDESO	DIDESO	N° de organizaciones y adultos mayores registrados y	Define DIDESO

⁴⁸ La simbología de las fórmulas de cálculo que se presentan es la siguiente: * = “multiplicado por”; / = “dividido por”; {} Paréntesis en fórmulas.

	$\frac{*100}{\text{Valor actual}} - 100 + \left[\frac{\text{Número de adultos mayores integrados a organizaciones en período a contrastar} * 100}{\text{valor actual}} - 100 \right] / 2$			regularizados durante 2014	
2. Porcentaje de incremento en número de dirigentes y dirigentas vecinales capacitados en sistemas de protección y cuidado del adulto mayor	$\left[\frac{\text{Número de dirigentes y dirigentas vecinales capacitados en período a contrastar} * 100}{\text{Valor Actual}} - 100 \right]$	Registros de asistencia a talleres y jornadas de capacitación de DIDESO	DIDESO	Número de dirigentes y dirigentas vecinales capacitados durante 2014	Define DIDESO
3. Porcentaje de incremento en número de funcionarios y funcionarias capacitados en sistemas de protección y cuidado del adulto mayor.	$\left[\frac{\text{Número de funcionarios y funcionarias capacitados en período a contrastar} * 100}{\text{Valor Actual}} - 100 \right]$	Registros de asistencia a talleres y jornadas de capacitación de DIDESO	DIDESO	Número de funcionarios y funcionarias capacitados durante 2014	Define DIDESO
b) Lineamiento estratégico: Protección Social					
1. Porcentaje de cobertura de las necesidades de atención de adultos mayores	$(\text{Número de prestaciones gestionadas al adulto mayor} / \text{Número de solicitudes de atención demandadas por la comunidad de adultos mayores de la comuna}) * 100$	Registros de prestaciones de las distintas direcciones dirigidas a Adultos mayores	DIDESO	Nº de prestaciones dirigidas al Adulto mayor por las distintas direcciones municipales	Define DIDESO y direcciones involucradas.
2. Tasa de incremento de presencia del adulto mayor en medios de comunicación comunales	$\left[\frac{\text{Número de insertos y contenidos relativos al adulto mayor en período a contrastar} * 100}{\text{Valor actual}} - 100 \right]$	Registros de medios de comunicación locales	DIDESO	Número de insertos y contenidos relativos al adulto mayor en medios locales durante	Define DIDESO

				2014	
3. Porcentaje de incremento de alianzas externas de apoyo al Adulto Mayor (AM)	[[N° de Contratos y convenios con instituciones, organismos, o programas para el apoyo a los sistemas de protección del AM en período a contrastar*100) / Valor actual]-100	Decretos Acuerdos interinstitucionales	DIDESO	Acuerdos y alianzas concretadas durante 2014	Define DIDESO
c) Lineamiento estratégico: Recreación y Cultura					
Nombre y dimensión	Fórmula de cálculo	Medio de verificación	Unidad a cargo del cálculo	Valor actual	Meta propuesta
1. Porcentaje de incremento en actividades de recreación gestionadas.	[[N° de actividades recreativas gestionadas en período a contrastar*100) / Valor actual]-100	Registros de asistencia a instancias de recreación y esparcimiento para el AM	DIDESO	N° de actividades recreativas gestionadas durante 2014	Define DIDESO
2. Porcentaje de incremento en talleres de autocuidado y estilos de vida y alimentación saludable para los adultos mayores	[[N° de talleres y jornadas de capacitación sobre autocuidado y estilos de vida saludables realizadas en período a contrastar*100) / Valor actual]-100	Registros de asistencia a talleres y jornadas de capacitación	DIDESO	N° de talleres y jornadas de capacitación sobre autocuidado y estilos de vida saludables realizadas durante 2014	Define DIDESO
3. Porcentaje de incremento recursos materiales y humanos invertidos por el municipio en la promoción y desarrollo de actividades recreativas y estilos de vida saludable para el adulto mayor	[(Valor de recursos materiales y humanos invertidos en la recreación y promoción de estilos de vida saludables para el adulto mayor en período a contrastar *100)/valor actual] - 100	Rendición presupuestaria DIDESO	DIDESO - SECPLA	Valor de recursos materiales y humanos invertidos en la promoción y desarrollo de proyectos de Desarrollo Social	Definen SECPLA - DIDESO

				durante 2014	
--	--	--	--	-----------------	--

La aplicación de esta metodología exige el desarrollo de ciertos procesos durante el período a evaluar, entre estos los más relevantes corresponden a:

- Las consultas a usuarios respecto a los grados de satisfacción alcanzados con los distintos servicios, y las consultas de clima organizacional desarrolladas con funcionarios y funcionarias. Ello hace necesario que cada dirección defina la forma en que consultará los elementos que corresponden a la propuesta de seguimiento de la gestión de su área específica. Con dicha finalidad, la metodología que se propone en este documento corresponde a la encuesta de satisfacción de usuarios.

- Los procesos de socialización, redefinición y consenso de metas en cada dirección, proceso que debe ser liderado por los directores de cada unidad, y coordinado por una dirección, en esta metodología se propone que sea SECPLA la dirección coordinadora, encargada de apoyar la definición de metas de cada dirección. Una vez que las metas de gestión son definidas, cada dirección debe consensuar la forma de verificar su alcance dentro un plazo determinado, el cual se recomienda corresponda a un ciclo de gestión anual, el rol de la dirección coordinadora es garantizar la convergencia en los tiempos y formatos de evaluación que aquí se proponen, o considerar otros cautelando la disposición de recursos humanos y materiales para realizar el proceso.

- La definición a nivel de cada dirección de un monitor de los indicadores de gestión, quien deberá vincularse a la dirección coordinadora a fin de informar el estado de avance en relación a los instrumentos de registro y componentes de los lineamientos estratégicos monitoreados.

La articulación de estos elementos permitirá realizar también la sistematización de los obstáculos y facilitadores en materia de Atención al Adulto Mayor, junto con el monitoreo detallado del desarrollo de los distintos componentes del PLADECO en esta materia, y orientar los esfuerzos municipales en pro del desarrollo comunal.

CONCLUSIONES

En base a todo el trabajo desarrollado a lo largo de este estudio, podemos concluir, que si bien La Granja es una comuna con una serie de características similares a otras, se encuentra constantemente en la búsqueda de mejorar sus mecanismos de gestión, con el objetivo de entregar servicios eficientes, efectivos y oportunos a la comunidad.

El estar siempre en la búsqueda de un nuevo paradigma innovador, con capacidad de adaptación a los constantes cambios y con personas que en su mayoría están comprometidas con el trabajo que realizan, han logrado marcar una tendencia y una particularidad en relación a otras comunas de la región y del país.

Esto ha llevado también a que las personas que residen en la comuna, comiencen a cuestionar y demandar al municipio nuevas necesidades, lo que genera replantearse metas y otras formas de satisfacer a un usuario cada vez más informado y exigente.

Es así como nacen estas políticas, ya que la complejidad de los temas, hace necesario poder generar métodos más especializados y a su vez multidisciplinarios, en la forma de abordarlos.

A través de este estudio, se plantea un cambio en la forma de gestionar el accionar del municipio, donde si bien, su estructura organizacional es importante desde el punto de vista administrativo, se hace necesario abordar los temas de manera transversal, donde se conformarán equipos multidisciplinarios de los distintos departamentos y/o direcciones que posee.

Esta forma obliga a redefinir los equipos de trabajo, reorganizar el accionar y repensar la forma en que se trabajará internamente.



Como base de esta nueva forma de hacer gestión, la coordinación, la cooperación y la comunicación, entre las distintas unidades municipales, se transforman en los ejes fundamentales para el logro de los objetivos.

