

ETAPA II

DETERMINACIÓN DE ESCENARIOS DE DESARROLLO E IMAGEN – OBJETIVO POSIBLE, DEFINICIÓN DE LINEAMIENTOS

Esta parte del Informe da cuenta de la Etapa II de ejecución del Programa "Aplicación Planes de Desarrollo Comunal de la Región del Bio Bio". Fondo Nacional de Desarrollo Regional – 2006, Área Programa 4, comuna de Quilaco, elaborado por la empresa Consultora Nova Prisma Ltda.

Este apartado está conformado por los siguientes puntos:

1. Escenarios de Desarrollo.
2. Imagen Objetivo Comunal.
3. Definición de Lineamientos y Objetivos por Ámbito de Desarrollo.
4. Políticas Comunes.

El trabajo se desarrolló en conjunto con la contraparte comunal, equipo municipal, la comunidad y autoridades, a través de talleres de trabajo participativos y reuniones técnicas en materias específicas.

1.- Escenarios de Desarrollo

Los escenarios de desarrollo corresponden a la evolución esperada de la comuna en el mediano plazo, en la cual previamente existe una intervención dirigida y consciente de parte de los agentes de desarrollo comunal, basada en las oportunidades del entorno y las orientaciones definidas por la comunidad.

A partir de lo anterior, para una mejor comprensión del escenario esperado se ha analizado el desarrollo de la comuna en cinco grandes ámbitos: territorial, ambiental, social, económico e institucional.

1.1.- Escenarios de Desarrollo Territorial

Este escenario está determinado y afianzado, en algunos aspectos, por la Estrategia Regional de Desarrollo (2000-2006), la cual a pesar de estar concluida, plantea un tema de enorme importancia del Gobierno Regional y que sin duda incorporará la nueva Estrategia en elaboración, que es el "Desarrollo Integral del Territorio".

En esta perspectiva, la región del Bío Bío, "presenta una gran variedad de paisajes y a su vez grandes desequilibrios espaciales, para alcanzar el desarrollo que se desea, debe provocar un ordenamiento de su territorio que permita ir corrigiendo los desequilibrios existentes y así conseguir consecuentemente, un territorio cada vez más integrado".

Por ello, resulta un elemento favorable para la comuna la voluntad política de generar una planificación del territorio regional mediante la creación de los denominados "Territorios de Planificación", (en el caso de la Comuna Quilaco, esta se inserta en el Territorio de Planificación Bío Bío Cordillera) lo cual permite "bajar" a nivel comunal las iniciativas de ordenación y gestión de los territorios comunales.

En este contexto, se plantea el siguiente escenario de desarrollo para la Comuna de Quilaco:

Los desequilibrios territoriales a nivel comunal se abordan a través de un modelo que permite la integración de los diversos espacios comunales a través del posicionamiento de las actividades productivas diversificadas como eje de desarrollo.

Los diferentes centros poblados, presentan un desarrollo articulado y se expresan territorialmente como una red de centros poblados comunal, que cumplen funciones complementarias a sus habitantes. Esta red se encuentra vinculada apropiadamente con la ciudad de Santa Bárbara y siendo parte del sistema de centros poblados del Territorio de Planificación Bío Bío Cordillera.

El territorio comunal alcanza niveles óptimos de conectividad, así como umbrales adecuados de disponibilidad de servicios, tanto a escala local como en función del desarrollo agropecuario y forestal deseado. Ello permite reducir las brechas entre los espacios incipientemente urbanos y los rurales a través de nuevas relaciones funcionales entre éstos.

Este escenario de desarrollo se ve fundamentado con instrumentos de planificación como es el Plan Regional de Desarrollo Urbano (PRDU), el cual establece para el Territorio de Planificación Bio Bio Cordillera como la integración con Los Ángeles, el reconocimiento de la ciudad de Quilaco como un centro poblado de servicios locales y además, fortalecer la relación intercomunal existente entre Santa Bárbara y Quilaco, para generar una centralidad de servicios en el eje del Río Bio Bio

Por otro lado el Plan Regional de Gobierno de la Región del Bio Bio 2006 – 2010 define diversas áreas de intervención, en particular en el área denominada "Región más próspera" la cual plantea en el tema de Desarrollo Territorial como meta al 2008 lograr un avance significativo en la compatibilización y adecuación de todos los instrumentos de planificación, incluidos la nueva ERD, los PDT y el PRDU (en formulación), fortaleciendo el modelo de desarrollo y gestión territorial en marcha en la región, así como la descentralización intrarregional.

En este último contexto el presente PLADECO tendrá en cuenta en todo su proceso de formulación tener en cuenta los diferentes instrumentos de planificación que intervienen en el territorio comunal de Quilaco.

1.2.- Escenarios de Desarrollo Ambiental

Uno de los elementos fundamentales para la generación de un escenario favorable para el desarrollo ambiental de la comuna pasa por la toma de conciencia respecto al cuidado del medioambiente y a la paulatina búsqueda de un equilibrio con las actividades insertas en el territorio.

Los lineamientos regionales contenidos en la ERD 2000 - 2006 que abordan el tema y que sin duda estará presente en la nueva ERD, considera que "la región tiene un pasivo ambiental importante y que es producto de la poca atención dedicada en el pasado, tanto desde el nivel público como del privado. Hoy, la situación es diferente, observándose a nivel de autoridades, servicios públicos y sector productivo, una creciente preocupación y desarrollo de acciones concretas por revertirla. A esto se agrega la participación ciudadana y la puesta en marcha de la institucionalidad ambiental, producto de la Ley de Bases del Medio Ambiente. Es decir, están en estos momentos las condiciones adecuadas para emprender un programa ambiental integral y coherente con las necesidades del desarrollo regional".

Del mismo modo, los énfasis de desarrollo del Territorio de Planificación Bio Bio Cordillera reconoce la existencia de una serie de atributos que entregan al territorio características especiales. Estos atributos corresponden a atractivos emplazados en el territorio de la Comuna de Quilaco, los cuales deben situarse en una lógica de conservación o preservación de sus atributos.

En este contexto, se plantea el siguiente escenario de desarrollo ambiental para la Comuna de Quilaco:

La comuna opta por un modelo de desarrollo territorial que considera el cuidado de los valores ambientales de Quilaco, generando los primeros elementos que permitan un futuro desarrollo paisajístico, ecológico y de un turismo sustentable de carácter ecológico.

Este desarrollo se ve reflejado a escala local a través de iniciativas de mejoramiento del paisaje urbano, acciones que permitan abordar eficientemente los posibles conflictos ambientales y de la incorporación de la Cordillera y su potencial ambiental al desarrollo de la comuna.

1.3.-Escenarios de Desarrollo Social

- Escenario en "Educación"

En este ámbito se dispondrá a partir del año 2008 de mayores recursos, lo que obligará a realizar una mejor utilización de los nuevos fondos para educación rural (aumento del 10% en la subvención) y el incremento del aporte estatal para las escuelas que atienden a la mayor cantidad de niños en situación de vulnerabilidad.

Los municipios contarán con un fondo de apoyo a la gestión a la educación, lo que determinará que los gobiernos locales deberán reorganizar sus metodologías de coordinación interna, a fin de lograr un mayor aprovechamiento de las nuevas inversiones, que se realizarán a partir de las propuestas de intervención en educación que enfrentará el país, esto, para combatir de mejor forma las brechas de calidad entre la educación municipal y particular, además, de la baja cobertura del sistema preescolar y rural.

Se han observado falencias, a escala regional, de cobertura en educación parvularia y de sala cuna. Por tanto se pretende lograr revertir tal situación aumentando el acceso de los niños(as) de este nivel en el sistema escolar. Así también, la Estrategia Regional de Desarrollo indica la urgente mejora en la calidad y pertinencia de la educación actual, de acuerdo a los requerimientos existentes en esta materia, "asociado a una cultura emprendedora y de acuerdo a las realidades y necesidades de cada territorio". Con esto se pretende elevar los logros de aprendizajes de los establecimientos subvencionados hasta igualar el promedio nacional en todos los niveles.

En todo lo anterior, la participación de la sociedad civil es central, como actor de control social y agente de cambio, por lo mismo se pretende aumentar la participación de padres, madres y apoderados en los Centros Generales de Padres, aumentar la participación de los jóvenes en centros de alumnos, lo que se deberá reflejar en la elaboración de al menos un proyecto educativo institucional, reglamentos de convivencia y Consejos Escolares.

A partir del escenario construido en el país y la región, en torno a los instrumentos oportunidades diseñados. Y atendiendo a la realidad actual en el ámbito educacional, en donde los índices de calidad están bajo la media nacional y la pertinencia en educación no es acorde a las potencialidades y realidades del territorio, se prevé que la comuna de Quilaco deberá contar con un sistema educacional de calidad y pertinente a sus distintas realidades económico-sociales, potencialidades turísticas y agrícolas; orientado a fortalecer las capacidades de emprendimiento de los educandos, que debiera propender a aumentar las posibilidades de movilidad social de la población y proporcionar herramientas para que sea artífice de su propio desarrollo. Todo lo anterior, sin distinción de género, estrato económico o lugar de residencia.

- **Escenario “Seguridad Social ”**

Una de las temáticas más relevantes abordadas a nivel país, referida en todos sus ámbitos de acción a establecer los derechos sociales para las personas, y sobre todo garantizarlos efectivamente. Así se observa principal preocupación e interés por establecer una Reforma al Sistema de Pensiones como una medida emblemática y fundamental a este sistema de protección social. El sistema de protección social también se ocupa de la infancia: Creando el Programa Chile Crece Contigo. Contempla iniciativas desde el primer control del embarazo, estimulación temprana, fondos especiales para la atención de niños con rezago, fondos para discapacidad, por mencionar algunos de los temas. Este ya está en funcionamiento en 161 comunas y el próximo año cubrirá todo el país.

Además, la nueva Ficha de Protección Social arrojará “nuevos indicadores”, más reales de la situación por la que atraviesan las familias en la región. Con lo que las planificaciones e intervenciones deberán tener en cuenta los resultados de este instrumento.

Con lo anterior, es imperioso “disminuir significativamente los niveles de pobreza e indigencia”, para esto se aumentará la cobertura regional del sistema Chile Solidario para familias que aún se encuentran bajo la línea de la indigencia, con el propósito de que éstas, a diciembre del año 2009, cumplan con las condiciones mínimas para salir de esta condición. Sumado a estos, se propone intervenir al 100% de los adultos mayores en el Programa de Acompañamiento Integral del Adulto Mayor – Chile Solidario, para que su condición de precariedad se vea superada significativamente.

Así también, se prevé que la institucionalidad pública "Quilaquina" debiera funcionar de modo articulado, en donde los servicios sociales se coordinarán desde un ente centralizado, con lo que se tenderá a aunar criterios de intervención local y de planificación.

A partir de las potencialidades que nos entrega la realidad comunal institucional y las competencias de los RR.HH. municipales se propenderá a tener una atención de calidad y con acceso para todos los habitantes de las localidades rurales y el centro urbano, todo lo anterior, debiera ayudar a "Disminuir significativamente los niveles de pobreza e indigencia".

- **Escenario "Participación"**

Estrechamente vinculado al escenario de seguridad social se visualiza una región en la que sus habitantes gocen de todos sus derechos y oportunidades para desarrollarse integralmente y participen plenamente en la sociedad. Favorecido a través de una instancia oficial de coordinación regional (Comité, Mesa) que se aboque a definir programas operativos a partir de la Estrategia y el Plan Regional de la Infancia y Adolescencia. Este eje estratégico regional propende a generar condiciones para un cambio cultural que garantice los derechos de los adultos mayores, mejorando sustancialmente el acceso a la salud, el desarrollo de una infraestructura compatible con sus condiciones y los espacios de participación y recreación"

Teniendo en cuenta la realidad local, en cuanto a participación, en donde si bien existen altos índices de formalización de organizaciones pero una baja participación de las bases. Se prevé que la comuna deberá contar con políticas que generen y fortalezcan las instancias de participación social de los habitantes y organizaciones tanto del sector rural como urbano. Con esto se debiera forjar un nivel considerable de participación cívica y comunitaria, para así conformar una población activa y con carácter propositivo. Esto debiera fortalecer el nivel de organización ya existente, tanto de organizaciones funcionales de carácter deportivo, de adulto mayor y juvenil; territorial, específicamente las juntas de Vecinos presentes en todas las localidades y el centro urbano comunal. Al mismo tiempo, con esto se espera rescatar actividades tradicionales y culturales, que fortalezcan la identidad local y el arraigo territorial, de todos los grupos que conforman la población comunal.

- **Escenario en "Salud"**

En materia de salud el concepto de derechos garantizados, a través del Plan AUGE continuará incorporando a partir de Julio, patologías como la fibrosis quística o la leucemia en los adultos, entre otras. Lo anterior trae consigo la necesaria inversión en infraestructura y equipamiento en Centros Comunitarios de Salud y CESFAM.

De igual forma, la Estrategia Regional de Desarrollo propone "Mantener un Sistema de Salud que garantice mejor atención desde la atención primaria hasta la atención de alta complejidad; pero también, en forma principal, desarrollar condiciones para fomentar estilos de vida que favorezcan el bienestar integral de las personas".

A partir del escenario nacional y regional, se prevé que la comuna de Quilaco debiera contar con un sistema de salud acorde con los requerimientos de su población, con atención expedita y de calidad, con fácil acceso de las localidades rurales, y con derivaciones efectivas a las redes asistenciales territoriales o provinciales de atención primaria y de especialidades.

Con esto, se prevé que se contará con la infraestructura básica requerida para hacer frente a la demanda de la población, además de contar con los Recursos Humanos acordes a la realidad territorial comunal.

Se espera aumentar las intervenciones en salud preventiva, desde la infancia y poniendo énfasis también a las realidades juveniles generando políticas comunales de prevención desde el nivel escolar, para reducir significativamente los índices de obesidad infantil y alcoholismo juvenil, a partir de una coordinación efectiva de los agentes educacionales y de salud pública que funcionan en la comuna.

1.4.- Escenarios de Desarrollo Económico Productivo

El desarrollo económico esperado para la comuna, tiene relación con la proyección de la oferta de bienes y servicios, destacándose la actividad turística como actividad con mayor deseo de fortalecer por parte de la comunidad y de las autoridades políticas y técnicas, manteniendo y/o mejorando el paisaje de la comuna, respetando el equilibrio con el medio ambiente y sus recursos naturales. Así mismo, se debe integrar el mejoramiento de la calidad y calificación del recurso humano y el apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, a objeto de contribuir al mejoramiento equitativo de la calidad de vida de todos los habitantes de Quilaco.

- **Turismo**

Los escenarios de desarrollo turístico se pueden analizar desde tres puntos de vista:

- Local
- Regional
- Nacional

Escenario turístico desde el punto de vista local:

Un escenario tendencial favorable se presenta debido al gran interés por parte del equipo Municipal y de la comunidad en el desarrollo del sector turístico como medio para mejorar el bienestar y la calidad de vida de sus habitantes.

La comuna presenta zonas con un potencial turístico, hecho detectado en el diagnóstico comunal, sin embargo, al trabajar en forma aislada, sin capacitación, organización, ni apoyo, podría dificultar su desarrollo, posicionamiento y permanencia en el tiempo.

Todos los actores involucrados directa e indirectamente con la actividad turística, deben ser conscientes de la importancia del turismo para el desarrollo de la comuna, por lo tanto, si esto no ocurre, la tendencia es la de ofrecer servicios de mala calidad y desmejorar o no conservar su patrimonio natural, deteriorando de este modo la imagen turística de la comuna y el potencial desarrollo del sector.

De acuerdo al análisis de información primaria, en este ámbito los escenarios favorables y desfavorables a nivel local son:

Escenarios Favorables	Escenario desfavorable
Existencia de potenciales sectores de atracción turística (Los Llanos, Loncopangue, Rucalhue, La Higuera, La Orilla)	Falta equipamiento e infraestructura de acceso, alojamiento, hotelería en general.
Alta superficie de vegetación nativa (17% superficie provincial)	No existen programas de recuperación de atractivos turísticos
Sacarle provecho al slogan "Quilaco comuna que no contamina"	Falta fiscalización en la aplicación de plaguicidas
Se cuenta con un medio de difusión importante "página web"	Se requiere fortalecer la página web con información importante.
Conectividad camino Quilaco – Mulchén aprobado recientemente.	Poco conocimiento del rubro por parte de la población.
Educación orientada a servicios turísticos (Guías, mucamas, garzones, chef)	Conectividad Informática.
Proyecto ruta Ralco – Lonquimay	
Sistema de Información georreferenciada.	
Proyecto Los Llanos	
Comuna priorizada para la EDT del MINAGRI (Ministerio de Agricultura)	

Escenario turístico desde el punto de vista Regional:

En el Plan Regional de Gobierno 2006-2010, en el tema medioambiental uno de los desafíos estratégicos prioritarios es "Implementar una política regional de uso y manejo de los recursos naturales", con lo cual se ve favorecida la conservación de la belleza paisajística de la comuna, sirviendo como escenario para el desarrollo de productos eco- turísticos.

Otros proyectos del Plan Regional de Gobierno y en los cuales se considera la Comuna de Quilaco son:

- Instalación señalética turística Informativa territorial, con una inversión de \$79 millones cuya fuente de financiamiento es el FNDR.
- Plan maestro turismo territorio Cordillera, con una inversión de \$98 millones cuya fuente de financiamiento es el FNDR.
- Catastro y análisis de los recursos naturales y antrópicos con potencial turístico, con una inversión de \$50 millones, cuya fuente de financiamiento es el FNDR.
- Catastro de atractivos turísticos con una inversión de \$10 millones, cuyas fuentes de financiamiento son Sernatur – Sercotec.
- Programa de capacitación en turismo rural con una inversión de \$16 millones, cuyas fuentes de financiación son Sernatur - Sercotec - Fosis,

La anterior cartera de proyectos y el desarrollo de un plan estratégico comunal para el turismo hacen que el escenario de desarrollo turístico sea muy favorable para la comuna de Quilaco teniendo como resultado aspectos positivos tales como:

- Una demanda creciente y proveniente de diferentes lugares del país y del exterior, atraída por la variada y buena calidad de los productos turísticos, enfocados a diferentes nichos de mercado.
- Se tendrá un sector turístico organizado, con acciones conjuntas entre agentes públicos y privados, con apoyo de diferentes entidades como fuente de financiamiento.
- Con programas de capacitación se obtendrá una población sensible y conciente de la necesidad del mejoramiento y la conservación de todos sus atractivos, así como del mejoramiento de la calidad de los servicios turísticos
- Se tendrá un sector turístico sustentable, por lo que se mejorará la calidad de vida de la población, asegurando fuentes de empleo; se mantendrá la calidad del medio ambiente y se garantizará un desarrollo turístico compatible con la cultura y valores de la población. preservando la identidad de la comunidad.

Escenario turístico desde el punto de vista nacional:

En el año 2005 se realizó la Política Nacional de Turismo, basado en la necesidad de tener una estrategia nacional para éste sector. Uno de los ejes principales de ésta política es LA DECLARACIÓN DEL TURISMO COMO PRIORIDAD NACIONAL lo que conlleva a acciones que consideran aspectos medio ambientales, de infraestructura, de promoción y marketing, de incentivos al desarrollo de productos y que aborde temas como la calidad, la innovación tecnológica y la formación de capital humano al nivel que el mercado exige hoy en día. Las anteriores acciones favorecen el desarrollo de iniciativas tendientes a mejorar las condiciones actuales y a promover y fortalecer el sector turístico en cada Comuna lo que conlleva a un escenario positivo de desarrollo para el sector.

- **Desarrollo Agropecuario.**

La actual política agrícola, se orienta a competir en los mercados internacionales con productos alimenticios de calidad, de manera de convertir a Chile como potencia agroalimentaria mundial. Chile seguirá por la vía de firmar tratados de libre comercio y establecer restricciones sanitarias, cada vez más exigentes. Por otra parte, nuestro país también se ve afectado por los precios internacionales de los productos agrícolas (trigo, leche, azúcar, arroz, carne, cereales etc.) y por las variaciones del tipo de cambio. La inserción de Chile en los mercados internacionales altamente competitivos es sin duda una oportunidad, sin embargo, es fundamental considerar las debilidades de la agricultura y prever las dificultades que deberá enfrentar la pequeña agricultura, en el marco de esta política agrícola.

La ganadería bovina y la producción de ovinos representan también una buena alternativa de desarrollo para localidades cuyos suelos sean de menor calidad, o donde otras alternativas sean menos viables. La existencia de un plan ganadero a nivel regional, de infraestructura para el procesamiento de la carne bovina y ovina y las condiciones agroecológicas adecuadas para el rubro permiten prever que existe potencialidad en Quilaco.

Chile posee extraordinarias condiciones desde el punto de vista zoosanitario para la exportación de carne, ya que es el único país de Sudamérica libre de fiebre aftosa, y uno de los pocos que permanece en la lista de países de menor riesgo con respecto a la enfermedad de la "Vaca Loca".

Escenarios Favorables	Escenario desfavorable
Existencia de suelos de buena calidad (clases II y III)	No se cuenta con los derechos de aprovechamiento inscritos.
Sectores con aptitud frutícola (Cerezos, Nogales, Castaños, Avellanos, etc.) especialmente Loncopangue.	No se cuenta con un estudio que cuantifique la disponibilidad de agua subterránea.
Potencial producción silvopastoral (Ovinos y Bovinos)	Faltan estudios básicos de campo e instrumentos de fomento.
Potencial de zona Melífera (desarrollo apícola)	Falta de riego
Superficie de terrenos de clase III y IV susceptibles de ser sembrados con cereales y empastadas.	Por poca rentabilidad de los cultivos no se sembraron, transformándose en semilleros de langostas.
Potencial de desarrollo para rubro recolectores de Productos Forestales No Madereros (PFNM ¹)	Poco atractivo para empresas prestadoras de servicios (enfardada, máquinas cosechadoras de cereales)
La región tiene un plan ganadero para la agricultura familiar campesina	Por plantaciones forestales se están perdiendo cada vez más terrenos de aptitud agrícola.
Existencia de organización de apicultores en la región del Bio Bio: RED Apícola. Además la región será Sede el año 2008 del Simposio y Mega Evento Apícola Internacional.	Instituciones con débil organización para el desarrollo económico local de la comuna.
	Falta investigación para rubros emergentes.

- **Fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas.**

En un escenario de desarrollo y crecimiento de la comuna, las pequeñas y medianas empresas tenderán a organizarse y gestionar recursos para mejorar su oferta de productos y ser más competitivos, aprovechando los instrumentos de fomento productivo, considerando además la oportunidad que representa la actividad turística presente en la comuna.

Otro factor son las políticas de desarrollo económico del gobierno, en las que está el interés de fortalecer este sector, dada la importancia que tiene en la generación de

¹ Los Productos Forestales No Madereros (PFNM) son definidos por FAO como "bienes de origen biológico distinto de la madera, procedentes de los bosques, de otros terrenos arbolados y de árboles situados fuera de los bosques". Dicha definición considera bienes de origen animal y vegetal, independiente de la naturaleza artificial o natural del bosque

puestos de trabajos. En Chile aproximadamente el 80% de los trabajadores son contratados por pequeñas y medianas empresas.

Escenarios Favorables	Escenario desfavorable
Existen en la comuna de Quilaco microempresarios emprendedores.	Los microempresarios no se encuentran organizados.
	Falta de financiamiento (recursos de capital)
	Para los agricultores falta asumir el rol de microempresarios, llevar controles y registros, análisis de costos.
	Existe escasa capacidad de gestión, desarrollo de capacidades y operaciones.
	Existe desconocimiento de instrumentos de apoyo al fomento de la actividad económica.
	Falta un ente articulador local (UGT de carácter local y/o comunal)

1.5.- Escenarios de Desarrollo Institucional Municipal

Los municipios se encuentran desde el marco jurídico y desde el proceso de descentralización, desarrollo local y territorial, transitando de administraciones locales a instancias de gestión y gobernación de sus territorios y de relaciones con entornos mayores, llámese territorios de planificación, provincias, región, otros territorios distantes, etc. Ello plantea un escenario de desarrollo al cual se debe tender y aspirar:

Entenderemos por Gestión Municipal, la capacidad de movilización de recursos humanos y materiales para la efectiva consecución de su misión. Al igual que en cualquier nivel de la administración pública (y también de la empresa privada), la gestión es el aspecto más crítico y fundamental para el éxito de los gobiernos locales. La capacidad de hacer buena gestión, "es un bien escaso" y por ende, mucho más importante que la dotación de recursos y la disponibilidad de reglas claras o de medios tecnológicos. Ella tiene que ver con "la capacidad efectiva de gobernar su territorio".

Hacer gestión municipal, es más que administrar la comuna, mediante reglamentos e instrumentos de regulación. Es un concepto que mejor refleja la dimensión de Gobierno Comunal que representa en los hechos las actuales administraciones comunales.

Gestión Municipal es un concepto más dinámico que el de Administración Comunal, al poner énfasis en el modo de alcanzar los objetivos al menor costo posible.

En este sentido, hacer gestión es mucho más que la simple suma o mejor combinación de factores, pues genera un plus en la producción de bienes y servicios y, en especial,

un cambio cualitativo en la misma organización. De ahí que no importe el tamaño ni la organización del sector público. Lo esencial es “si es eficaz en el cumplimiento de su misión y eficiente en su administración” (Bruner, J.J. 1994).

Hacer gestión pública hoy es asignar misiones, definir metas, suscribir compromisos de desempeño, fijar marcos regulatorios para delegar (y concesionar), utilizar incentivos y estímulos y aplicar sistemas evaluativos de la cobertura, eficiencia, impacto y calidad de sus bienes y servicios. (Ibíd.)

Ella involucra por tanto, al conjunto de la institucionalidad municipal, así como la totalidad de funciones, atribuciones y herramientas de gestión con que cuenta. Es por ello que al modernizar las municipalidades se transforman de simples Administraciones Comunes a verdaderos Gobiernos locales. Al modernizar su gestión inevitablemente deben asumir un modelo de gestión pública centrado en los resultados.

La definición anterior crea un escenario en donde existirá una brecha cada vez mayor entre municipios que continúen con el modelo actual de administración de aquellas que apunten a modelos de gestión que propendan a gobernar la comuna, serán aspectos diferenciadores y que impactarán fuertemente en los niveles de prestaciones, ofertas y acciones de desarrollo comunal.

A lo anterior se debe agregar que las reformas legales han fortalecido las atribuciones de las municipalidades en materia de fomento y desarrollo económico de sus comunas, considerando la creación de unidades municipales ad hoc y la utilización de instrumentos de gestión (Planes específicos, aplicación de patentes comerciales, simplificación de trámites, etc.)

El gobierno central ha reforzado este rol de fomento del desarrollo económico de las municipalidades, al focalizar en ellas diferentes programas y fondos orientados al fomento de las MYPES y al fortalecimiento de sus competencias en el desarrollo económico local.

Se debe agregar a ello el enfoque de “Planificación territorial” que ha llevado a los Gobiernos Regionales, a establecer convenios de programación de la inversión pública regional en torno a determinados territorios, con el concurso y asociación de las municipalidades locales. En este enfoque se destaca el “potencial endógeno” de los territorios y sus actores, cuyo despliegue depende de la creación de las condiciones adecuadas para aprovechar las oportunidades de desarrollo en función de sus propias competencias. Este enfoque postula la opción por un “desarrollo territorial”, que concibe “el territorio” - más que el soporte físico de intervenciones desarticuladas – como un “recurso que posibilita un determinado tipo de desarrollo”.

Se adiciona un menú referencial de instrumentos con que se cuenta para hacer más efectivo el escenario de desarrollo que se centre en la gestión municipal, en

resultados mas que en procedimientos y, en el modelo de gestión que propendan a mayores niveles de gobierno comunal.

- La planificación local (PLADECO, Plano Regulador, Planes estratégicos, Presupuesto, Planes operativos, programas sociales y proyectos, micro planificación, planes seccionales, etc.);
- La capacidad normativa (ordenanzas, decretos y acuerdos municipales);
- La gestión administrativa (concesiones y subcontratación de servicios, licitaciones, adquisiciones, ejecución directa, etc.)
- Las competencias impositivas (patentes comerciales, derechos de construcción, publicidad, de aseo, exenciones, etc.)
- Las funciones de fomento, promoción y asistencia técnica.
- Las transferencias directas de bienes y servicios (recursos, bienes, servicios de capacitación, fomento, asistencia técnica, etc.)
- Los incentivos (monetarios y no monetarios)
- La regulación del territorio (uso de suelo, construcción, uso de bien público, etc.)
- La inversión pública (en infraestructura y en capital humano)
- La generación de capital social (participación social y promoción del desarrollo comunitario)
- La autonomía municipal
- La focalización (social, sectorial y territorial)

2.- Imagen Objetivo Comunal

A continuación se presenta la visión que se desea construir para la comuna en el mediano y largo plazo:

“Quilaco es una comuna con espacios rurales, urbanos y de reserva natural integrados y con una importante vocación turística y silvoagropecuaria, que ha adoptado la preservación del medio ambiente como tema relevante en su desarrollo. Cuenta con un sistema educativo de calidad, con pertinencia y flexibilidad en su malla curricular, a partir de las realidades y potencialidades propias de la comuna la que además cuenta con una institucionalidad pública de salud comunal que trabaja activamente y en coordinación con todos los servicios sociales existentes en la comuna. Quilaco es una comuna que desarrolla y potencia el turismo de intereses especiales de cordillera y rural, aprovechando los recursos naturales que posee en forma sustentable, que valora y potencia sus conocimientos y tradiciones campesinas y que cuenta con un municipio que lidera eficientemente el desarrollo integral de su territorio y de sus habitantes, dado que cuenta con un equipo de trabajo integrado y capacitado que utiliza adecuadamente las tecnologías y los recursos, posibilitando con ello la equidad territorial en el acceso de los habitantes a la oferta pública”.

3.- Definición de Lineamientos y Objetivos por Ámbito de Desarrollo.

En este apartado se definen los lineamientos estratégicos y sus respectivos objetivos, basados en la imagen objetivo particular a cada ámbito de desarrollo que se desea alcanzar.

Se expresan los grandes procesos que deben realizarse en la comuna para superar la situación actual y acercarse a la imagen objetivo proyectado. Representan los grandes énfasis que se deben potenciar, en los ámbitos de desarrollo, territorial, ambiental, social, económico e institucional.

3.1.- Ámbito Territorial

3.1.1.- Imagen Objetivo de Desarrollo Territorial

Quilaco se caracteriza por ser una comuna con espacios rurales, urbanos y de reserva natural integrados y con una importante vocación principalmente silvoagropecuaria.

Sus centros poblados cuentan, con niveles adecuados de equipamiento y servicios de escala local, manteniendo una buena conectividad tanto con los diversos espacios comunales, como con la ciudad de Santa Bárbara. El territorio comunal ha adoptado un modelo de desarrollo que permite una integración inter e intracomunal.

3.1.2.- Lineamientos Estratégicos Ámbito Territorial

El aspecto territorial es un elemento fundamental para el desarrollo de las comunas. En este contexto, el sistema territorial debe ofrecer las condiciones para el óptimo desarrollo de las actividades económicas a través de la existencia de infraestructura y servicios adecuados para la población del sistema de centros poblados de Quilaco.

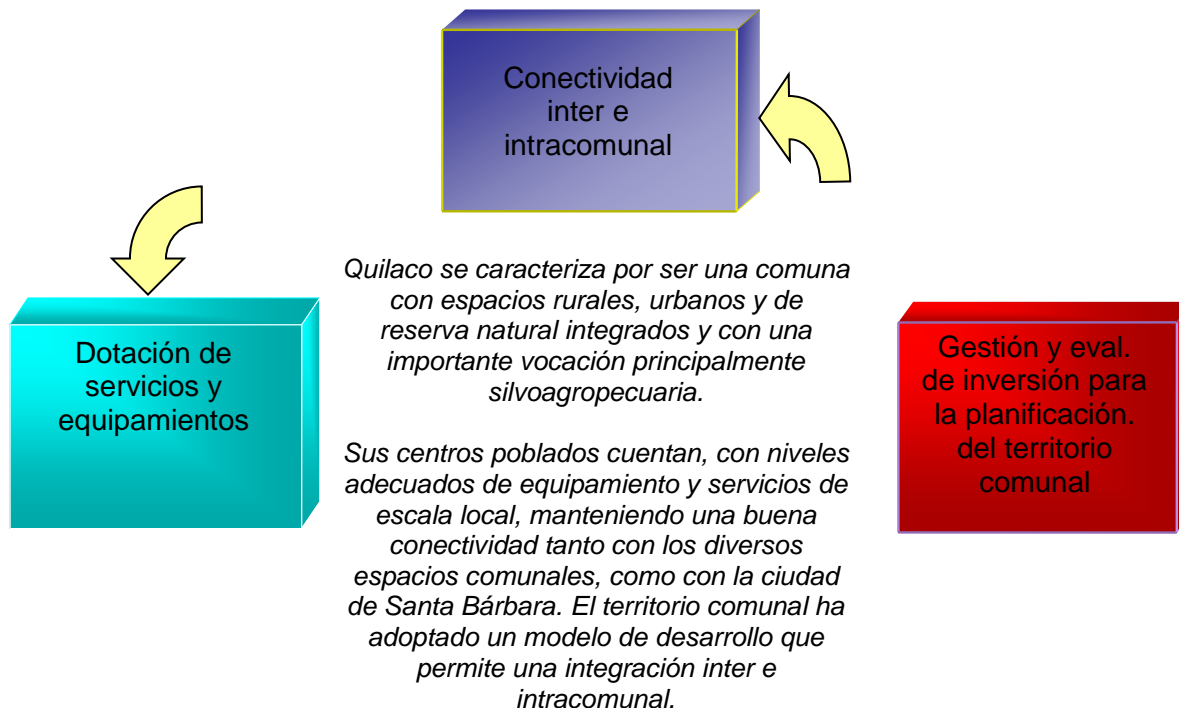
Se definen así los siguientes lineamientos estratégicos para el desarrollo del territorio comunal de Quilaco:

Mejorar la conectividad intercomunal (principalmente Mulchén, Santa Bárbara) e intracomunal con tal de potenciar las relaciones funcionales entre los diferentes centros poblados de la comuna.

Mejorar o aumentar la dotación de servicios y equipamientos tanto a escala comunal como a nivel de centros poblados.

Mejorar la gestión y evaluación de inversión, para la planificación del territorio comunal.

SISTEMA DE DESARROLLO AMBITO TERRITORIAL



3.1.3.- Objetivos Generales y Específicos Ámbito Territorial.

Lineamiento Estratégico: Mejoramiento de conectividad Inter e intracomunal.	
Objetivo General	Objetivos específicos
Mejorar la conectividad intercomunal (principalmente Mulchén, Santa Bárbara) e intracomunal con tal de potenciar las relaciones funcionales entre los diferentes centros poblados de la comuna	Implementar inversiones en infraestructura vial, particularmente hacia los sectores mas aislados de la comuna.
	Desarrollar ejes intercomunales que permita la adecuada conexión de Quilaco con las comunas vecinas (Mulchén, Santa Bárbara, Etc).
	Fomentar la dotación de nuevos recorridos de transporte público y mejorar la frecuencia de los ya existentes.

Lineamiento Estratégico: Mejorar o aumentar la dotación de servicios y equipamientos.

Objetivo General	Objetivos específicos
Mejorar o aumentar la dotación de servicios y equipamientos tanto a escala comunal como a nivel de centros poblados.	Potenciar la identidad de los centros poblados de la comuna a través del desarrollo de equipamiento y servicios a escala local.
	Permitir el surgimiento de un centro cívico de escala comunal que permita a los habitantes de la comuna el acceso de algunos servicios públicos actualmente emplazados fuera de la comuna.
	Desarrollar la escala urbanística / de barrio a través del desarrollo de proyectos urbanísticos e implementación de equipamientos comunitarios.

Lineamiento Estratégico: Mejoramiento de gestión y evaluación de inversión comunal.

Objetivo General	Objetivos específicos
Mejorar gestión y evaluación de la inversión, para optimizar la planificación del territorio comunal.	Contar con un Sistema de Información Territorial (SIT) como herramienta de gestión territorial.
	Generar información territorial que permita la toma de decisiones en relación al desarrollo de actividades e inversiones sobre el espacio comunal.
	Promover la generación y/o actualización de los instrumentos de planificación territorial y/o instrumentos sectoriales con un fuerte componente territorial.

3.2.- Ámbito Ambiental

3.2.1.- Imagen objetivo ámbito ambiental

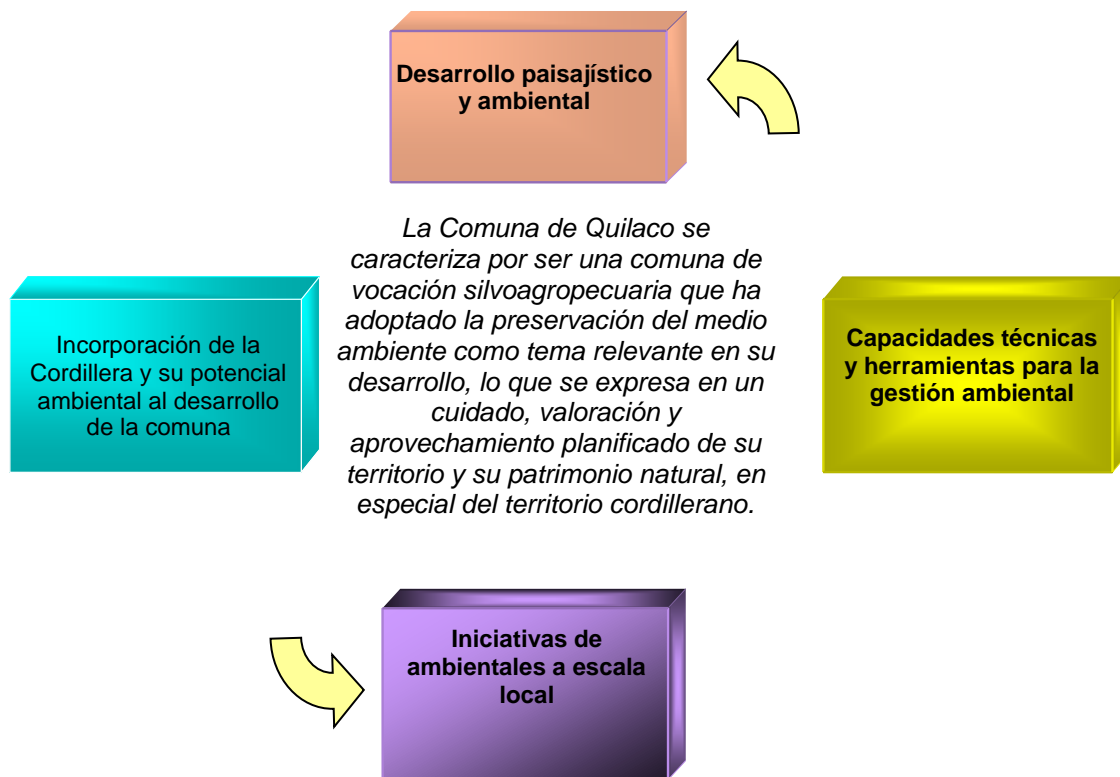
La Comuna de Quilaco se caracteriza por ser una comuna de vocación silvoagropecuaria que ha adoptado la preservación del medio ambiente como tema relevante en su desarrollo, lo que se expresa en un cuidado, valoración y aprovechamiento planificado de su territorio y su patrimonio natural, en especial del territorio cordillerano.

3.2.2.- Lineamientos Estratégicos Ámbito Ambiental

Considerando las perspectivas que posee la Comuna de Quilaco en torno a las potencialidades que ofrece su paisaje natural, resulta fundamental establecer algunos énfasis estratégicos en torno al cuidado y preservación de los espacios naturales. Este énfasis, a su vez, debe posibilitar el desarrollo de actividades que tengan a la preservación de los recursos como un elemento central.

Se definen los siguientes lineamientos en torno al tema ambiental:

- Orientar un desarrollo paisajístico y ambiental a través de la generación de un adecuado marco para la integración de actividades conflictivas con el medio ambiente.
- Incorporación de la Cordillera y su potencial ambiental al desarrollo de la comuna.
- Desarrollar iniciativas de intervención ambiental y paisajística a escala local.
- Instalar las capacidades técnicas y herramientas para la gestión ambiental a través del estudio e inventariado de los recursos ambientales y paisajísticos de la comuna.

SISTEMA DE DESARROLLO ÁMBITO AMBIENTAL**3.2.3.- Objetivos Generales y Específicos Ámbito Ambiental**

Lineamiento Estratégico: Desarrollo paisajístico y ambiental.	
Objetivo General	Objetivos específicos
Orientar un desarrollo paisajístico y ambiental a través de la generación de un adecuado marco para la integración de actividades conflictivas con el medio ambiente.	Incorporación de un marco de integración de actividades en los instrumentos de gestión comunal.
	Generar acciones de coordinación municipal con organismos públicos como CONAMA, y otros afines.
	Realizar mesas de trabajo con actores privados para promover prácticas ambientales adecuadas.

Lineamiento Estratégico: Incorporación de la Cordillera y su potencial ambiental al desarrollo de la comuna.

Objetivo General	Objetivos específicos
Incorporación de la Cordillera y su potencial ambiental al desarrollo de la comuna, como base para un futuro desarrollo turístico sustentable en la comuna.	Implementar acciones de sensibilización y concientización en torno a las potencialidades de los espacios naturales protegidos que posee la comuna.
	Generar vinculaciones con organismos ambientales públicos y privados que permitan difundir y educar en torno a la importancia de los espacios naturales.

Lineamiento Estratégico: Desarrollo de iniciativas ambientales a escala local.

Objetivo General	Objetivos específicos
Desarrollar iniciativas de intervención ambiental y paisajística a escala local.	Desarrollar iniciativas que permitan la recuperación y generación de espacios a escala local (nivel de centros poblados).
	Prospectar y evaluar conflictos ambientales a nivel de centros poblados (microbasurales, deforestación, cambio de usos de suelo de agropecuario a forestal, polución en zonas sin pavimentación, etc.).

Lineamiento Estratégico: Potenciar capacidades técnicas y herramientas para la gestión ambiental.

Objetivo General	Objetivos específicos
Instalar las capacidades técnicas y herramientas para la gestión ambiental a través del estudio e inventariado de los recursos ambientales y paisajísticos de la comuna.	Contar con un Sistema de Información Territorial (SIT) como herramienta de gestión de los recursos ambientales comunales.
	Generar un inventario de recursos y conflictos ambientales que permitan adoptar decisiones de intervención.

3.3.- Ámbito Social

3.3.1.- Imagen Objetivo Ámbito Social

Elementos de la imagen objetivo comunal a nivel social:

- Existe un sistema educativo de calidad, que compite con los mejores resultados a nivel territorial y provincial, con pertinencia y flexibilidad en su malla curricular, a partir de las realidades y potencialidades propias de la comuna.
- Generación de programas de cobertura social y productiva a partir de una entidad técnica comunal que responde a las propias necesidades comunales en políticas de capacitación y generación de competencias laborales de la mano de obra local a partir de las oportunidades que genera el territorio y el mercado de trabajo.
- Existe una Instancia formal de coordinación efectiva de la oferta programática publico-privada que armoniza una ejecución coherente de programas de desarrollo comunal.
- La comuna de Quilaco cuenta con eje programático de fortalecimiento organizacional comunitario que robustece a la sociedad civil y que promueve la inclusión de la población en actividades comunitarias y cívicas, vigorizando a las organizaciones funcionales y territoriales existentes tanto en el sector rural como urbano.
- La institucionalidad pública de salud comunal trabaja activamente y en coordinación con todos los servicios sociales existentes en la comuna, con el propósito de mejorar el acceso de la población a un buen servicio de salud primaria.
- Existen coordinaciones comunales efectivas de la oferta programática de salud pública con las redes asistenciales y de servicios del territorio, generando un acceso rápido y de calidad en la atención de la población quilaquina.

3.3.2.- Lineamientos Estratégicos Ámbito Social

- **Educación Pertinente de Calidad y con Equidad**

Construcción de una oferta curricular que rescata y considera las potencialidades e identidades locales. Transformándose en un ente activo del desarrollo local comunal.

- **Servicios Sociales Articulados y en Red.**

Generación de una instancia comunal de coordinación y planificación de las políticas de seguridad Social comunal, a partir de las realidades locales y las temáticas comunales particulares.

- **Comunicación Organizacional – Institucional y la Sociedad Civil**

Fortalecer las competencias de los cuadros directivos que potencia la sociedad civil a partir de un sistema de capacitación continuo y de instancias de discusión formal y efectiva.

- **Salud Preventiva y de Calidad, con Mayor Cobertura y Acceso**

Generación de instancias de coordinación y articulación de la oferta de salud existente en la comuna y de las redes asistenciales territoriales y provinciales.

**EDUCACIÓN PERTINENTE
DE CALIDAD Y CON
EQUIDAD**

**SERVICIOS SOCIALES
ARTICULADOS Y EN
RED**

IMAGEN

Existe un sistema educativo de calidad, que compite con los mejores resultados a nivel territorial y provincial, con pertinencia y flexibilidad en su malla curricular, a partir de las realidades y potencialidades propias de la comuna.

Generación de programas de cobertura social y productiva a partir de una entidad técnica comunal que responde a las propias necesidades comunales en políticas de capacitación y generación de competencias laborales de la mano de obra local a partir de las oportunidades que genera el territorio y el mercado de trabajo.

Existe una Instancia formal de coordinación efectiva de la oferta programática público-privada que armoniza una ejecución coherente de programas de desarrollo comunal.

La comuna de Quilaco cuenta con eje programático de fortalecimiento organizacional comunitario que robustece a la sociedad civil y que promueve la inclusión de la población en actividades comunitarias y cívicas, vigorizando a las organizaciones funcionales y territoriales existentes tanto en el sector rural como urbano.

La institucionalidad pública de salud comunal trabaja activamente y en coordinación con todos los servicios sociales existentes en la comuna, con el propósito de mejorar el acceso de la población a un buen servicio de salud primaria.

**COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL –
INSTITUCIONAL Y LA
SOCIEDAD CIVIL**

**SALUD PREVENTIVA Y
DE CALIDAD, CON
MAYOR COBERTURA
Y ACCESO**

3.3.3.- Objetivos Generales y Específicos Ámbito Social

Lineamiento Estratégico: Educación de Calidad para el Desarrollo Local	
Objetivos Generales	Objetivos específicos
Especialización técnica en la educación y capacitación de la población que de respuestas a las demandas del mercado territorial y nacional.	- Generar una malla curricular que se desprenda de las potencialidades del territorio, tanto en el ámbito turístico, ambiental como agrícola.
	- Crear una instancia de análisis de las políticas comunales de educación que atienda a las evoluciones y demandas propias del mercado de trabajo territorial y nacional.
	- Programas de capacitación que se atengentes a las posibilidades propias con las que cuenta la comuna y el territorio en el cual se encuentra inserta.

Lineamiento Estratégico: Servicios Sociales Articulados y en Red	
Objetivos Generales	Objetivos específicos
Generación de una "Mesa Comunal" con instituciones locales.	- Articulación efectiva de la oferta pública y la demanda privada.
	- Generación de una estrategia comunicacional comunal tendiente a homologar coherentemente las directrices de intervención a partir de la realidad de las localidades rurales y el entorno urbano.

Lineamiento Estratégico: Participación Comunitaria y Propositiva	
Objetivos Generales	Objetivos específicos
Generar una política comunal que rescate una mayor participación social propositiva y comunitaria, parte integrante de los programas de desarrollo.	- Fortalecer la participación ciudadana en el ámbito comunitario a través de instancias de articulación y organización comunitaria, rescatando los liderazgos dirigenciales.
	- Aprovechamiento efectivo de la población de los espacios comunitarios e institucionales con los que cuenta su localidad, logrando un mayor empoderamiento e identificación con su entorno.

Lineamiento Estratégico: Sistema de Salud Pertinente y de Calidad	
Objetivos Generales	Objetivos específicos
Generación de estrategias tendientes al Fortalecimiento de una oferta de salud pública expedita y de calidad.	Aumento en las coberturas de atención de salud manteniendo una atención de calidad.
	Lograr una mayor especificidad de las atenciones de salud pública comunal

3.4.- Ámbito Económico Productivo

3.4.1.- Imagen Objetivo ámbito económico Productivo

Quilaco, comuna que desarrolla y potencia el turismo de intereses especiales de cordillera y rural, equilibradamente en sus territorios, aprovechando los recursos naturales que posee en forma sustentable y que valora y potencia sus conocimientos y tradiciones campesinas.

3.4.2.- Lineamientos Estratégicos Ámbito Económico Productivo.

Considerando que la falta de trabajo, es uno de los elementos más relevantes diagnosticados en el territorio comunal, se definen los siguientes lineamientos en torno al ámbito económico productivo:

- Contar con una entidad municipal formal de desarrollo económico productivo, con instrumentos de fomento pertinente y gestionado localmente.
- Fortalecer el sector agropecuario en base a la demanda del mercado externo.
- Fortalecimiento de la micro y pequeña empresa.

3.4.3.- Objetivos Generales y Específicos Ámbito Económico Productivo

Lineamiento Estratégico: Creación de una entidad municipal formal de desarrollo económico productivo	
Objetivo General	Objetivos específicos
Contar con una entidad municipal formal de desarrollo económico productivo, con instrumentos de fomento pertinente y gestionado localmente.	Mejorar la gestión municipal en el desarrollo económico local.
	Difusión de instrumentos de fomento y desarrollo productivo.
	Implementar sistemas de alerta temprana de plagas y enfermedades.
	Fomentar y promover a la comunidad de los programas de inversión pública y privada.
	Que la OMIL tenga mayor movilidad en la búsqueda de empleo y capacitación para la demanda de mano de obra regional.
	Incorporar a Quilaco como destino turístico a Sernatur
	Elaborar Pladetur
	Implementar y mejorar un centro de información turística físico y virtual
	Preparar a la población para dar servicios turísticos de calidad.
	Fomentar la pesca deportiva como actividad

Lineamiento Estratégico: Fortalecer el sector agropecuario en base a la demanda del mercado externo	
Objetivo General	Objetivos específicos
Dinamizar el desarrollo productivo a través de un proceso de fortalecimiento de la agricultura tradicional y de la	Potenciar cultivos de actividades agropecuarias no tradicionales con alta demanda.

reconversión y diversificación agrícola.	Sustituir actividades tradicionales no rentables por actividades agropecuarias no tradicionales.
	Acceder a mejores mercados.
	Contar con unidades demostrativas para nuevos negocios: Investigación.

Lineamiento Estratégico: Fortalecimiento de la micro y pequeña empresa	
Objetivo General	Objetivos específicos
Fomentar la actividad asociativa en el sector privado en torno a los ejes productivos.	Promover y fomentar la asociatividad
	Organizar las Pymes
	Atracción de inversiones e instrumentos de fomento productivo
	Otorgar asesoría técnica y apoyo económico al pequeño y mediano empresario
	Mejorar el nivel de calificación de la fuerza de trabajo, que responda a las exigencias de los mercados cada vez más exigentes

3.5.- Ámbito Gestión Institucional

3.5.1.- Imagen Objetivo ámbito Gestión Institucional

La imagen objetivo que se constituye se sustenta en la idea fuerza de que **el municipio lidera eficientemente el desarrollo integral de su territorio y por ende de sus habitantes**. Ello es posible dado que se contará con un equipo de trabajo integrado y capacitado y con sentido de equipo, que se usan adecuadamente las tecnologías y los recursos, accediendo de esa manera a todos los sectores de la comuna posibilitando con ello la equidad territorial en el acceso de los habitantes a la oferta pública.

3.5.2.- Lineamientos Estratégicos Ámbito Institucional.

Para alcanzar la imagen objetivo se deben implementar lineamientos estratégicos que dicen relación con:

- Municipio: equipo de trabajo
- Municipio: lidera equidad territorial

3.5.3.- Objetivos Generales Y Específicos del Ámbito Institucional

Lineamiento Estratégico: Municipio: equipo de trabajo	
Objetivo General	Objetivos específicos
Contar con una Municipalidad que centrará su accionar desde un efectivo y afectivo trabajo en equipo.	Implementar programa de fortalecimiento institucional.
	Promover cuidado y calidad de vida y salud de los funcionarios
	Implementar equipos de trabajos que tengan como centralidad de su accionar la satisfacción de sus clientes y/ o usuarios internos y externos.
	Implementar modelos de gestión que incorpore en su sistema la evaluación, el aprendizaje y la actualización de sus procesos.
	Implementar un sistema de perfeccionamiento y actualización de las competencias técnicas del personal municipal.

Lineamiento Estratégico: Municipio: lidera equidad territorial	
Objetivo General	Objetivos específicos
La municipalidad de Quilaco liderará un modelo de gestión que propenda a un desarrollo de equidad territorial.	Usar y disponer eficientemente de las tecnologías de información para acceder a todo el territorio comunal.
	Disponer y usar eficientemente los equipamientos comunales del territorio para el acceso permanente en los lugares de residencia de los habitantes a las ofertas municipales y públicas.
	Capacitar al personal municipal en atención a público descentralizadamente.
La Municipalidad liderará la participación ciudadana Comunal.	Capacitar a las organizaciones comunales en participación y liderazgos efectivos y proactivos.
	Promover la socialización de la información de la dirigencia a la base.
	El municipio llegará a las localidades comunicando y promoviendo la participación descentralizadamente.

4.- Políticas

La Estrategia no es neutral. Precisamente porque se trata de una Estrategia Municipal para el desarrollo Comunal, en ella también debe reflejarse su vocación y sello particular. Al respecto recordemos lo que dijimos respecto de la misión de las municipalidades en el ámbito económico local.

La municipalidad debe favorecer y estimular el desarrollo local procurando asegurar un desarrollo territorialmente equilibrado y sustentable social y ambientalmente. A diferencia de cualquier, ella busca maximizar el bienestar de sus habitantes, debiendo para ello, generar las condiciones para que todos tengan oportunidades de participación en el progreso y bienestar de la comuna.

Algunos de estos principios que deben guiar la implementación de esta Estrategia son los siguientes:

- **Integralidad del Desarrollo**, que vincule las políticas sociales, el mejoramiento de la calidad de vida, la protección del medio ambiente con el desarrollo económico local.
- **Desarrollo económico local social y territorialmente equilibrado**, que integre a los beneficios del progreso económico a los sectores más pobres y a las localidades rurales más alejadas de los centros urbanos.
- **El fortalecimiento de la función pública**, modernizando la gestión pública y potenciando la descentralización y los gobiernos comunales.
- **El territorio como foco de planificación**, que reconozca sus potencialidades y características más propias.
- **La participación ciudadana** como vía más eficaz para un desarrollo social y ambientalmente sustentable, potenciando el desarrollo de capacidades de las comunidades locales para alcanzar su propio desarrollo.

Políticas respecto de la gestión de la estrategia.

Respecto del modo en que se implementará la Estrategia, se debe buscar que el proceso de cambio y transformación que implicará esta Estrategia al interior de la Municipalidad como organización, surja producto de "quiebres" de la propia organización y que se desarrolle en un proceso.

Por ello se plantean los siguientes criterios en este proceso de "transición" que significará asumir plenamente esta Estrategia.

- **Gradualidad del cambio**, que permita que el conjunto de la organización vaya incorporando las nuevas funciones y enfoques, junto con el desarrollo de las competencias para el desarrollo local.
- El desarrollo de **experiencias piloto de innovación**, que favorezcan el aprendizaje de la organización y generen efectos imitativos en el resto.
- **Flexibilidad y apertura a las adecuaciones** necesarias para asegurar la implantación exitosa de la estrategia.
- Consistente y sistemático proceso de **desarrollo de habilidades y competencias** de los funcionarios de modo que estén en condiciones de dar un salto cualitativo en la relación con su entorno. Se pondrá énfasis en el desarrollo organizacional
- **Adecuación de las normativas y procedimientos administrativos** para favorecer el desarrollo y consolidación de esta nueva modalidad de gestión institucional.
- **Asignar y/o gestionar los recursos humanos y financieros**, necesarios para el éxito de la estrategia. Aquí debe verificarse la prioridad municipal por esta área de trabajo.
- Establecimientos de **compromisos de desempeño**, con metas, indicadores de gestión con el consiguiente seguimiento y control, que favorezcan la **centralidad de los resultados**.
- Se deberá procurar el **involucramiento del conjunto de la institucionalidad municipal** en esta estrategia, debido a la influencia global que genera la acción municipal en el territorio.

ETAPA III

FORMULACIÓN Y DESARROLLO DE PLAN DE ACCIÓN Y PLAN DE INVERSIONES

Los productos o resultados de esta etapa corresponden a:

1. Plan de Acción

Consiste en la proposición de un conjunto de acciones, estudios, programas y proyectos priorizados por sectores o áreas relevantes, cuyo propósito es lograr en el mediano plazo el desarrollo integral de la comuna.

Estas iniciativas forman parte de una visión holista de la comuna y se definen de la siguiente manera:

- **Acción:** Corresponden a soluciones o medidas que no requieren de recursos financieros para su ejecución.
- **Proyecto:** Decisión sobre el uso de recursos con el fin de incrementar, mantener o mejorar la producción de bienes o prestación de servicios. Se materializa por lo general en una obra física.
- **Programa:** Decisión sobre el uso de recursos con el fin de incrementar, mantener o recuperar la capacidad de generación de beneficios de un recurso humano o físico.
- **Estudio:** Decisión sobre el uso de recursos con el fin de identificar la existencia o características de recursos humanos o físicos. No genera beneficios en forma directa o inmediata y se materializa en un documento que contiene información.

El Plan de Acción se expresa a través de un conjunto de matrices de planificación por área de desarrollo comunal: Territorial, Ambiental, Social, Económico e Institucional.

El plan de acción indica el tipo de iniciativa de ideas de inversión, y se describe sus objetivos, ámbito de ejecución, beneficiarios, costo estimado, potencial fuente de financiamiento y los organismos responsables.

2. Plan de Inversiones

Corresponde a la formulación y validación de una cartera de ideas de Inversión estratégicas, por área de desarrollo comunal en un periodo de seis años.

3. Proposición de Planes Especiales o Específicos.

Consiste en la Proposición de Planes Especiales o Específicos a desarrollar en el período de vigencia del Plan. Estos debieran responder a alguna característica o necesidad específica de las comunas, que se considere estratégica para el desarrollo.

4. Proposición de Estructura Organizacional para la Gestión del Municipio.

Corresponde a la Proposición y Validación de una Estructura Organizacional Municipal adecuada para la implementación de las propuestas y planes anteriormente indicados.

En función de los objetivos comunales, prioridades, metas, necesidades y capacidades de gestión del municipio y, de los planes de acción e inversión, se debe proponer una estructura organizacional adecuada para materializar, evaluar y actualizar el plan de desarrollo.