

# UNIVERSIDAD DEL BÍO-BÍO

Facultad de Ciencias Empresariales

Departamento de Administración y Auditoría



MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR

## “EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS SOCIALES SEGÚN EL PLAN DE DESARROLLO COMUNA DE CORONEL”

ALUMNAS : Estefanía Arroyo Bustamante.  
Camila Jara Cuadra.

PROFESOR GUIA: Cristian Muñoz Carreño.

**CONCEPCION, 2017.**





4.4.1. Definición de Control.	49
4.4.2. Definición de Gestión.	50
4.4.3. Definición de Control de Gestión.	50
4.4.4. Control en el sector público.	51
4.4.5. Sistema de control estratégico de Chile.	52
4.4.5.1. Descripción del sistema de control estratégico actual.	53
4.4.5.2. Análisis del control estratégico público.	54
4.4.6. Cuadro de mando integral. (Balanced Scorecard)	57
4.4.6.1. Beneficios del cuadro de mando integral.	59
4.4.6.2. Implementación del cuadro de mando integral.	60
4.4.6.3. Pasos para la implementación del cuadro de mando integral.	61
4.4.6.5. Deficiencias en la implementación del cuadro de mando integral.	63
4.4.6.6. Perspectivas del cuadro de mando integral.	64
4.4.7. Cuadro de mando integral en el sector público.	65

**Capítulo V: Análisis de los objetivos, estrategias e indicadores del área social según el plan de desarrollo comunal de Coronel.**

5.1. Características del área social según el plan de desarrollo comunal de Coronel.	
5.1.1. Características del sub-área de Salud.	67
5.1.2. Características del sub-área de Educación.	68
5.1.3. Características del sub-área de Justicia y Seguridad ciudadana.	69
5.1.4. Características del sub-área de Cultura.	70
5.1.5. Características del sub-área de Asistencia social.	70
5.1.6. Características del sub-área de Vivienda.	71
5.1.7. Características del sub-área de Deportes y recreación.	71
5.1.8. Características del sub-área de Organizaciones comunitarias.	72
5.2. Análisis de los objetivos del plan de desarrollo comunal en el ámbito social de Coronel.	
5.2.1. Análisis de los objetivos en el área de Salud.	72
5.2.2. Análisis de los objetivos en el área de Educación.	77
5.2.3. Análisis de los objetivos en el área de Justicia y Seguridad Ciudadana.	80

5.2.4. Análisis de los objetivos en el área de Cultura.	84
5.2.5. Análisis de los objetivos en el área de Asistencia Social.	85
5.2.6. Análisis de los objetivos en el área de Vivienda.	86
5.2.7. Análisis de los objetivos en el área de Deportes y Recreación.	87
5.2.8. Análisis de los objetivos en el área de Organizaciones Comunitarias.	88
5.3. Análisis de las estrategias del plan de desarrollo comunal en el ámbito social de Coronel.	
5.3.1. Análisis de las estrategias en el área de Salud.	89
5.3.2. Análisis de las estrategias en el área de Educación.	90
5.3.3. Análisis de las estrategias en el área de Justicia y Seguridad Ciudadana.	90
5.3.4. Análisis de las estrategias en el área de Cultura.	91
5.3.5. Análisis de las estrategias en el área de Asistencia Social.	92
5.3.6. Análisis de las estrategias en el área de Vivienda.	93
5.3.7. Análisis de las estrategias en el área de Deportes y Recreación.	93
5.3.8. Análisis de las estrategias en el área de Organizaciones Comunitarias.	95
5.4. Análisis de los indicadores del plan de desarrollo comunal en el ámbito social de Coronel.	
5.4.1. Análisis de los indicadores en el área de Salud.	96
5.4.2. Análisis de los indicadores en el área de Educación.	101
5.4.3. Análisis de los indicadores en el área de Justicia y Seguridad Ciudadana.	107
5.4.4. Análisis de los indicadores en el área de Cultura.	109
5.4.5. Análisis de los indicadores en el área de Asistencia Social.	111
5.4.6. Análisis de los indicadores en el área de Vivienda.	113
5.4.7. Análisis de los indicadores en el área de Deportes y Recreación.	116
5.4.8. Análisis de los indicadores en el área de Organizaciones Comunitarias.	118
<b>Conclusión.</b>	<b>125</b>
<b>Bibliografía.</b>	<b>130</b>
<b>Linkografía.</b>	<b>131</b>
<b>Anexos.</b>	<b>132</b>

### **Agradecimientos.**

Agradecimientos a mi bella Alexia que ha sido el motor que me impulso a seguir, aun cuando ya no tenía fuerza, a mi madre y hermanos que me han ayudado en este proceso a Dios por permitir vivirlo, a mis perros fieles y al más loco del mundo.

**Camila Jara Cuadra.**

Agradecer primeramente a Dios por permitirme terminar este proceso tan importante en mi vida, a mi madre que me inculco desde pequeña todos los valores necesarios para ser una gran profesional, a mi padre que a pesar de todas las diferencias me ha apoyado en este camino, a mis hermanos que son una de las partes más importantes de mi vida y han estado ahí cuando los he necesitado, y a todas las personas que creyeron en mí, y me dieron el apoyo necesario para seguir adelante.

Esta tesis va dedicada para María Bustamante Sandoval la mujer más luchadora y única que pudo pisar esta tierra. Un beso para el cielo.

**Estefanía Arroyo Bustamante.**

## **CAPÍTULO I.**

### **ANTECEDENTES GENERALES.**

#### **1.1 INTRODUCCIÓN.**

El Plan de Desarrollo comunal es transversal a la hora de solicitar los recursos necesarios que provienen de un presupuesto que cada municipalidad debe programar anualmente. Sin este mecanismo sería imposible conocer las condiciones actuales y las necesidades que se deben priorizar cada municipalidad del país, según lo que indica la ley orgánica constitucional de municipalidades N° 18.695. Es entonces de máxima rigurosidad contar con estrategias de planificaciones óptimas para la ejecución y cumplimiento de los objetivos que son de exclusivo favorecimiento hacia la comunidad.

El objetivo que busca esta investigación es realizar una evaluación de la implementación y seguimientos de las estrategias sociales del Plan de desarrollo comunal de la ciudad de Coronel, con esta evaluación se pretende definir si es que la Ilustre Municipalidad de Coronel Cumple con las estrategias de planificación en el ámbito social mencionadas en el plan de desarrollo comunal (PLADECO).

## **1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.**

### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL.**

El objetivo general de la investigación es evaluar el cumplimiento de los objetivos sociales establecidos en el plan de desarrollo comunal (PLADECO), en la comuna de Coronel, el correspondiente seguimiento y control de gestiones.

### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- Describir las características y estructuras de las planificaciones del desarrollo comunal en el ámbito social de la Ilustre Municipalidad del Coronel.
- Evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos señalados en el plan de desarrollo comunal del periodo alcaldicio 2012-2016.
- Identificar los indicadores que evalúen las acciones desarrolladas en la comuna de Coronel.
- Evaluar las planificaciones de desarrollo comunal en el ámbito social y si es que estas se cumplen.



### **1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.**

#### **1.3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

Toda municipalidad en Chile debe constituir un Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), según lo estipulado en la Ley 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, la cual se debe confeccionarse según las necesidades de la comunidad y en conjunto con todos sus actores, es decir entre el municipio y la comunidad asumido como un proceso continuo y dinámico en el tiempo. Su propósito es contribuir a una administración eficiente y promover iniciativas de estudios, programas y proyectos destinados a impulsar el progreso económico, social y cultura de sus habitantes vinculado directamente con la visión a futuro de la comuna y sus estrategias para alcanzarla.

El problema que surge en esta investigación es medir el grado de cumplimiento en que se encuentra en un momento dado el plan de desarrollo comunal en la municipalidad de Coronel. Para ello nuestro trabajo realizará una evaluación y seguimiento al PLADECO periodo alcaldicio 2012-2016 con la finalidad de determinar los niveles de cumplimiento de las iniciativas impulsadas a través de distintas estrategias promovidas por el departamento de planificación de la municipalidad de Coronel.

En resumen este instrumento permitirá ser una especie de carta de navegación que tendrá la municipalidad para priorizar de manera eficiente los recursos que les otorga el estado, priorizando según el Plan de desarrollo comunal, que será fundamental para poder cumplir con esta acción y brindar un mejoramiento en la calidad de vida de los habitantes de la comuna de Coronel.

A su vez se analizará la clasificación de los objetivos señalados en el PLADECO, de acuerdo a las perspectivas del Cuadro de Mando Integral adaptado al sector Público.

### **1.3.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.**

La razón de esta investigación es poder comprender si las estrategias que pretender alcanzar los objetivos señalados en el plan de desarrollo comunal han sido ejecutadas, y cuál es el nivel de logro alcanzado por éstas. Nuestro foco de atención es identificar los indicadores de resultado, proceso y estructura, que den cuenta de los aciertos y errores cometidos.

### **1.3.3. PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN.**

- ¿Cuáles son las características y estructuras del PLADECO en el ámbito social de la comuna Coronel?
- ¿Cuáles son las estrategias en el ámbito social del PLADECO de la comuna Coronel?
- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento actual de las estrategias sociales del PLADECO de la comuna Coronel?
- ¿Cuáles son los indicadores utilizados para el seguimiento de los objetivos en el ámbito social?

## **1.4. METODOLOGÍA.**

### **1.4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

El tipo de metodología utilizada será la descriptiva, porque éste es el estudio que permite analizar las estrategias del plan de desarrollo comunal y los indicadores utilizados de la ciudad de Coronel donde se estudiarán estadísticas y recopilaciones de información relacionadas con las estrategias utilizadas.

Para realizar este proyecto se procederá a buscar bibliografías sobre la planificación e implementación estratégica, informes de planes de desarrollo comunal en este caso de la ciudad de Coronel, realización de entrevista a la dirección de planificación y desarrollo comunal, y con la información obtenida se elaborarán gráficos estadísticos y tablas para reflejar los datos recopilados.

#### **1.4.2. ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.**

- Recopilar todo tipo de información necesaria que provenga de libros, internet, memorias de tesis para elaborar la investigación con una visión más general del tema a desarrollar.
- Recolectar información acerca del plan de desarrollo comunal planificado en el periodo alcaldicio 2012-2016.
- Definir la estructura de plan de desarrollo comunal en el ámbito social de la ciudad de Coronel.
- Realizar una evaluación y seguimiento en el ámbito social al PLADECO.
- Ver si efectivamente los objetivos de la plan de desarrollo comunal en el ámbito social se cumplieron o no.

#### **1.4.3. TIPOS DE TÉCNICAS A UTILIZAR.**

La técnica que se utilizará en la investigación será el del análisis documental, ya que, se obtendrá información bibliográfica tanto de medios escritos (libros, memorias de tesis, etc.), como de medios electrónicos (internet).

## **CAPÍTULO II ANTECEDENTES DE LA COMUNA DE CORONEL.**

### **2.1. INTRODUCCIÓN<sup>1</sup>.**

Coronel es una comuna y ciudad chilena de la provincia de Concepción, región del Biobío, ubicada a 30 km al sur del centro de Concepción, conformando junto a la comuna de Lota, el extremo sur del área metropolitana del gran Concepción. La superficie total de la comuna es de 279 km<sup>2</sup>, siendo 99 km<sup>2</sup> superficie urbana y 180 km<sup>2</sup> rural. Actualmente su alcalde es Leónidas Romero Sáez.

Está considerada dentro del área metropolitana del gran Concepción, el territorio de la comuna limita al norte con las comunas de San Pedro de la Paz, Chiguayante y Hualqui; al sur con las comunas de Lota y Santa Juana; al este con la comuna de Hualqui, y al oeste, con el océano pacífico.

La isla Santa María forma parte de la comuna, que es representada en ella por un delegado municipal.

Según el CENSO del año 2012, Coronel cuenta con una población de 108.855 personas, registrando un crecimiento en torno al 14,0 %<sup>1</sup> durante el período intercensal 2002-2012, manteniendo un importante crecimiento demográfico que la posiciona como la 4.<sup>a</sup> comuna con más crecimiento en la Región del Biobío.

---

<sup>1</sup> Extraído de página web: [https://es.wikipedia.org/wiki/Coronel\\_\(Chile\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Coronel_(Chile))

## 2.2 HISTORIA DE LA CIUDAD DE CORONEL<sup>2</sup>.

Coronel, al igual que muchas ciudades de Chile, nunca fue oficialmente fundado, por cuanto no existe consenso para explicar el verdadero origen del nombre de Coronel. Al respecto, existen varias versiones del origen del nombre de este lugar:

1. Nombre originario del Coronel don Miguel Gómez de Silva, quien vivió en este lugar en los primeros tiempos de la conquista. Su propiedad, que colindaba con la del cacique Regumilla, servía de alojamiento a los españoles que viajaban cotidianamente entre Concepción y el fuerte de Arauco; así se popularizó la designación de aquella localidad con la frase “en lo del Coronel”.
2. En 1593 el gobernador Oñez de Loyola, bautiza el lugar con el nombre de Coronel, en honor a un misionero de este nombre, al que los indígenas del lugar habían dado muerte. Esta versión es la que ha sido aceptada por el instituto de estudios genealógicos, sirviendo de base a la heráldica del blasón, escudo y bandera de la comuna.
3. Se le atribuye el nombre al grado militar del coronel Francisco del Campo. Pero, su biografía dice que dicho coronel muere en 1602, en un lugar denominado Coronel en el canal de Chacao.
4. Podría tratarse del nombre que se le dio a un indio, dueño de alguna tierra en el lugar, porque usaba los arreos militares, probablemente robados en una campaña de saqueo.
5. Se trataría de una castellanización de la palabra mapuche que contendría el término kuru (negro) y upül (orilla, borde), o el término kuyen (arena) que podría significar “playa negra” o “arenas negras”.

---

<sup>2</sup>Extraído de página web: <http://www.coronel.cl/ciudad/historia-de-la-ciudad/toponimia-de-coronel/>

Resulta curioso además que exista un lugar cercano llamado “calabozo” y otro “escuadrón”, de los que se desconocen sus orígenes, pero se supone correspondieron a Regimientos apostados en dichos lugares.

### **2.3. ORIGENES ADMINISTRATIVOS DE LA CIUDAD DE CORONEL<sup>3</sup>.**

#### **2.3.1. FECHA DE FUNDACIÓN.**

Coronel, al igual que muchas ciudades de Chile, nunca fue oficialmente fundado. Sin embargo, en el año 1983, por Decreto Alcaldicio N° 569 de fecha 29 de junio, se declaró al empresario minero don Jorge Rojas Miranda como fundador de la ciudad, y se reconoció su fecha de fundación el día 30 de agosto de 1849.

La fecha escogida corresponde a la cual dicho empresario firma, con el señor francisco de paula mora, un contrato de arrendamiento por nueve años por los terrenos ubicados en el sector puchoco, para que rojas pudiese explotar las minas de carbón que se encontraban en su propiedad. El artículo tercero del contrato establece que:

“Se obliga a mora a facilitar los terrenos que están al sur, en la orilla del mar, para que hagan casas los trabajadores, mayordomos, Etc.”.

Esta cláusula, en su legalidad, es la propiciadora del posterior poblamiento de Coronel, puesto que se incentiva con ella el asentamiento y distribución de los terrenos aledaños a la costa.

---

<sup>3</sup>Extraído de página web: <http://www.coronel.cl/ciudad/historia-de-la-ciudad/origenes-administrativos-de-la-ciudad/>

### **2.3.2. ORIGEN ADMINISTRATIVO.**

Coronel tiene su primer reconocimiento oficial en el año 1855, cuando por decreto supremo de fecha 19 de marzo de 1955 se divide el departamento de Lautaro en cuatro subdelegaciones, siendo una de ellas la “Subdelegación de Coronel”, junto con las subdelegaciones de Santa Juana, Culenco y Lota.

Primeramente, el departamento de Lautaro tuvo como cabecera administrativa a Colcura (1835), luego a Santa Juana (1841), y finalmente a Coronel, a partir del año 1865. Ese mismo año, con fecha 30 de mayo, se decreta a Coronel con el título de Villa.

En 1875, por ordenanza de fecha 5 de enero de ese mismo año, se concede el mandato de ciudad para Coronel, designándose a la primera autoridad y jefe de guarnición a don Cornelio Saavedra.

Más tarde, en el año 1927, el departamento de Lautaro pasó a llamarse departamento de Coronel, conservando su división administrativa interna.

Posteriormente, y como consecuencia del proceso de regionalización y descentralización administrativa del país llevado a cabo en el año 1974, desaparece el departamento de coronel, permaneciendo el territorio comunal como integrado a la provincia de concepción, conservando su jurisdicción y límites anteriores.

En 1979, por decreto ley N° 2868, los límites son precisados a los que actualmente corresponden. Cabe señalar que en ese acto, el territorio de San Pedro de la Paz, perteneciente a Coronel, fue traspasado a la comuna de Concepción.

## 2.4. GEOGRAFÍA<sup>4</sup>.

Coronel se encuentra en el borde costero entre el océano pacífico y la cordillera de la costa, además posee el territorio insular de la isla santa maría.

Gran parte de la zona urbana se encuentra en un terreno llano, siendo ésta la parte norte del territorio; en la zona sur (coronel centro) la población se ubica entre cerros. Dentro de la comuna se encuentran dos lagunas: Quiñenco y La Posada, además del humedal boca Maule y los esteros la posada, Lagunillas, Maule y manco. En la zona este de la comuna, entre los cerros y valles cercanos al río Biobío se encuentran zonas rurales.

## 2.5. CLIMA<sup>5</sup>.

Según las tipologías climáticas difundidas en los últimos años, la comuna de Coronel posee un clima mediterráneo de costa occidental, tipo cordillera de la costa, con amplitud térmica moderada, actuando como regulador térmico la proximidad con el océano pacífico.

Según los datos registrados por las estaciones de monitoreo de la calidad del aire y parámetros meteorológicos localizadas en Coronel, se puede apreciar una variación anual que oscila entre los 15 °C promedio en los meses de verano y los 10 °C promedio para los meses de invierno, alcanzando máximas de 26 °C en verano y mínimas que llegan a los 0,4 °C en invierno.

En cuanto a la humedad relativa del aire, se presentan valores promedio superiores al 66 %, indistintamente de la época del año, con valores mínimos de humedad relativa en torno al 15 % en los meses de verano.

---

<sup>4</sup>Extraído de página web: [https://es.wikipedia.org/wiki/Coronel\\_\(Chile\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Coronel_(Chile))

<sup>5</sup>Extraído de página web: [https://es.wikipedia.org/wiki/Coronel\\_\(Chile\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Coronel_(Chile))



## 2.6. TURISMO<sup>6</sup>.

Parque Alessandri: Junto a la ruta 160 se encuentra el parque educativo Jorge Alessandri, fundado en el año 1993, que cuenta con una gran variedad de flora y fauna nativa, exposiciones, además de poseer un bosque nativo de tipo valdiviano a pocos kilómetros al cual se realizan tours regularmente. Es de acceso gratuito y funciona de martes a domingo.

- **Hito a Galvarino:** Es un lugar histórico en donde, relata Alonso de Ercilla y Zúñiga, le fueron amputadas ambas manos a Galvarino. El autor menciona un sector llamado en ese entonces lagunillas, donde le fueron amputadas las manos.
  
- **Club de Rodeo:** medialuna del club de rodeo de Coronel, ubicada en el sector norte de la comuna, fundo escuadrón, es un lugar de encuentro para los huasos, donde se celebran las tradiciones chilenas. En los alrededores de éste club se celebra la fiesta huasa cada año para fiestas patrias.
  
- **Cicat:** Museo interactivo, segundo en su tipo a nivel nacional, cuenta con exposiciones de ciencias y artes, temporales y permanentes, además de talleres interactivos.
  
- **Puchoco:** Declarado zona típica, ubicado en el sector de Schwager, se encuentran las ruinas del antiguo gimnasio y el chiflón Puchoco, ahora convertido en el museo minero. Más al norte se encuentra el sector de Maule, donde se puede apreciar arquitectura de estilo inglés.
  
- **Torre Plaza 21 de Mayo:** Esta estructura es un símbolo de la ciudad y nació como homenaje a la gesta de la Armada de Chile en la guerra del pacífico. Fue donada por el gobierno británico y levantada el año 1879, justificada por ser Coronel el vínculo económico entre estos dos países.

---

<sup>6</sup> Extraído de página web: [https://es.wikipedia.org/wiki/Coronel\\_\(Chile\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Coronel_(Chile))

- **Casa de los Huéspedes:** Vivienda de Federico Schwager ubicada en la parte alta de su yacimiento en Maule. Esta construcción es la única en pie de uno de los principales industriales del carbón. Antecedentes sitúan su construcción en 1870, pero su actual arquitectura es de 1933, año de su remodelación. Conocida como la casa de Huéspedes, se emplaza en 7 hectáreas, con una superficie aproximada de 1500 m<sup>2</sup>, que incluyen: salón de lectura, sala de billar, galería de las camelias, galería principal, hall central, salón principal, comedor principal, 10 dormitorios, 11 baños, 12 chimeneas, cocina, área de servicio, patio de servicio, un subterráneo para la caldera y otras dependencias menores.
  
- **Isla Santa María:** está ubicada en el golfo de Arauco frente a la comuna de Coronel, a unos 32 km de la costa. Es alta y escabrosa, con altos arrecifes, de superficie más o menos plana y poco arbolada, con pastos y aguadas. Su población es de aproximadamente 2.500 habitantes.
  
- **Playa Blanca:** Durante el verano, el principal punto turístico es playa blanca, balneario de arena blanca con dos kilómetros de longitud ubicado en el límite con la comuna de Lota. Esta dispone de casinos gastronómicos, áreas de servicios, y coincide con el lugar físico donde se ubica el centro geográfico de Chile Continental.

### **CAPÍTULO III. ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CORONEL**

La Municipalidad de Coronel, al igual que todas las municipalidades chilenas, es una corporación autónoma de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de la comuna de Coronel, teniendo como objetivo administrar la comuna de acuerdo a las atribuciones y responsabilidades que le entrega la Ley N° 18.695 Orgánica Constitucional de Municipalidades.

#### **3.1. MISIÓN DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CORONEL.**

Ser un Municipio moderno, emprendedor, pionero, solidario, comprometido con el desarrollo local, en sus dimensiones social, económica, educacional, cultural y ambiental, mediante una gestión participativa, transparente y con calidad acreditada”.

Esto se desprende del instrumento “Delineamiento Estratégico del Alcalde en Relación a la Gestión Municipal de Corto Plazo”, aprobado por el Decreto Alcaldicio N° 3514 del 01 de junio de 2010, en el cual también se definen las visiones de corto, mediano y largo plazo en los distintos ámbitos de trabajo de la Municipalidad.

---

<sup>7</sup> Extraído de página web: <http://www.coronel.cl/gobierno-local/la-municipalidad/mision-y-vision/>

### **3.2. VISIÓN DE LA ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE CORONEL.**

Coordinación y ejecución de acciones asistenciales y subsidiarias para satisfacer las necesidades de la población, aunque focalizada para atender prioritariamente a los segmentos más vulnerables y postergados de la Comuna; como asimismo, orientar, promover y articular políticas a favor del desarrollo local mediante la armonización de los aspectos sociales y los aspectos económicos de la Comuna, para proyectar su desarrollo sustentable que asegure

avanzar en la satisfacción de las necesidades básicas de la comunidad, como desafío o proceso gradual tendiente a aumentar el mejoramiento de la calidad de vida de todos los integrantes de la comuna, considerando las realidades y la identidad con su cultura y con su territorio, para fortalecer sus dinámicas económicas, sociales y culturales, mediante iniciativas con equilibrio espacial y territorial, sustentables tecnológica y ecológicamente y, de crecimiento socio-económico para elevar la calidad y el bienestar de sus pobladores.

### **3.3. DIRECCIONES MUNICIPALES DE LA CIUDAD DE CORONEL<sup>8</sup>.**

#### **3.3.1. TRÁNSITO Y TRANSPORTE PÚBLICO.**

La Dirección de Tránsito y Transporte Público, tiene como objetivo, velar por el cumplimiento de las normas legales que regulan el tránsito y transporte públicos y por el mejoramiento de los sistemas de tránsito de la Comuna.

La Dirección de Tránsito está integrada por:

- Departamento de Licencias para Conducir, tiene como objetivo, tramitar en la forma más eficiente y expedita, el otorgamiento de licencias para conducir que corresponda, de acuerdo a las normas vigentes.

---

<sup>8</sup> Extraído de página web: <http://www.coronel.cl/gobierno-local/direcciones/>



- Oficina Secretaría Consejo Municipal, que tiene como función específica, atender las necesidades administrativas de los miembros del Consejo Municipal y del Consejo Económico y Social Comunal.
- Oficina de Registro de Organizaciones Comunitarias, que tiene como función mantener los registros públicos establecidos por la Ley 19.418, sobre Juntas de Vecinos y demás Organizaciones Comunitarias y, otorgar las certificaciones que les sean solicitadas.

### **3.3.3. DESARROLLO COMUNITARIO.**

La Dirección de Desarrollo Comunitario, DIDECO, es el nexo entre Municipio y comunidad con el objetivo de asesorar al Alcalde y al Concejo Municipal, en la promoción del desarrollo social, económico, artístico- cultural, deportivo y turístico de la ciudad, considerando especialmente la integración y participación de sus habitantes.

La DIDECO tiene por objetivo propender al mejoramiento de la calidad de vida de la población y especialmente de los sectores sociales más vulnerables. Se ocupa de promover y potenciar la participación de la comunidad organizada en las distintas esferas del desarrollo de la comuna

### **3.3.4. DIRECCIÓN DE OBRAS.**

La Dirección de Obras Municipales, DOM, tiene como objetivo velar por el cumplimiento de las disposiciones legales que regulan las edificaciones en el territorio comunal, materializar los proyectos y obras que el municipio debe ejecutar y, colaborar en procurar el desarrollo urbano de la comuna.

Las unidades dependientes de la Dirección de Obras son:

- **Departamento de Edificación e Inspección:** Tiene como objetivo, fiscalizar el cumplimiento de las disposiciones legales en materias de construcciones dentro de la Comuna.

















- Aumentar la eficiencia y la eficacia de nuestro trabajo diario y en la proyección de nuestras actividades; como asimismo, en la austeridad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.
- Mejorar la oportunidad y calidad de nuestros servicios y atención a todos y cada uno de nuestros usuarios, vecinas y vecinos, en cada una y en todas nuestras áreas de responsabilidad institucional.
- Consolidar un estilo amable y gentil para aumentar nuestro prestigio como reales servidores públicos.
- Perfeccionar el uso y la aplicación de todos los recursos internos y externos disponibles, siendo respetuosos en el cumplimiento de la normativa y transparentes en todos los ámbitos de nuestra acción municipal.
- Exigencia de cumplimiento de los objetivos, tareas y actividades convertidas en metas medibles y verificables de nuestras funciones temporales y permanentes, planes, programas y proyectos.

### **3.7. INSTITUCIÓN PÚBLICA.**

Coronel como una comuna importante, con gran cantidad de habitantes y expansión, ya cuenta con una importante dotación de servicios públicos y privados, los cuales poco a poco han ido aumentando, considerando la cantidad de población y la necesidad de contar con servicios públicos en la localidad, lo que significa que las personas no tengan que desplazarse a la capital comunal, que es Concepción.

Los Servicios existentes en la comuna son diversos, pero en general responden a necesidades de los habitantes de la comuna. A pesar de eso existe es necesario aumentar la dotación de

servicios, para que comuna se fortalezca tanto como una comuna en la cual no es necesario desplazarse a otra ciudad para realizar trámites habituales, como a la vez constituirse como un polo de desarrollo y de oferta para comunas ubicadas al sur de Coronel, en la cual sus habitantes si deben desplazarse a otra ciudad para realización de trámites.

Reemplazar a la capital comunal en esta oferta institucional/privada, constituye un apoyo y una oportunidad para Coronel, ya que permitiría atraer una población flotante que actualmente no se queda en la comuna, pudiendo generar desarrollo y diversificación de la oferta de servicios, comercial e institucional.

### **3.8. RELACIONES ENTRE LA CIUDADANIA Y LA MUNICIPALIDAD.**

La ciudadanía de Coronel, tiene una gran presencia y participación activa en organizaciones comunitarias, tanto funcionales como territoriales, se registran 1.506 organizaciones en la comuna, siendo estas de diversa naturaleza e intereses, lo que permite una discusión constante sobre el desarrollo comunal, así que como una exigencia permanente a las autoridades comunales sobre su actuar y quehacer comunal.

La diversidad de necesidades, es una oportunidad de desarrollo y participación ciudadana, ya que las organizaciones tienden en primera instancia agruparse de acuerdo a las necesidades y falencias que observan en su cotidianeidad y desde ese punto de partida, comienzan sus acciones, actividades y demandas a la autoridad.

Es importante que el municipio se constituya como un actor clave o “socio estratégico” de las organizaciones comunitarias y que no sea visto como “el enemigo”, esta postura no es fácil, que como toda institución, este debe hacerse cargo de todo lo que ejecuta y de lo que se ha realizado anteriormente, que como es lógico puede no representar necesariamente el actual, pensamiento y desarrollo de la municipalidad. Pese a eso del Municipio es visto como un actor fundamental para solucionar una diversidad de 213 Plan de Desarrollo Comunal – PLADECO

Coronel 2012-2016 problemas y dificultades que vive la ciudadanía en diversos ámbitos, por lo cual cuando no es el municipio quien tenga las facultades para solucionar esos problemas, debería ser la instancia que facilite con la institucionalidad central la solución de los problemas.

Como hemos mencionado anteriormente, el Municipio también ha señalado en un Reglamento de Participación Ciudadana, lo que entiende por Participación Ciudadana en su artículo 3, la posibilidad que tienen los ciudadanos de la comuna de intervenir, tomar parte y ser considerados en las decisiones que apunten a la solución de los problemas que los afectan directa e indirectamente en los distintos ámbitos de actividad de la municipalidad y el desarrollo de la misma en los diferentes niveles de la vida comunal, además de manifestar su interés en la participación de la comunidad local en el progreso económico, social y cultural de la comuna.



## **CAPÍTULO IV: MARCO TEÓRICO.**

### **4.1. CONCEPTO PLAN DE DESARROLLO COMUNAL.**

El Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO) es el principal instrumento de planificación y gestión de la organización municipal. Su propósito es contribuir a una administración eficiente de la Comuna y promover iniciativas de estudios, programas y proyectos destinados a impulsar el progreso económico, social y cultural de sus habitantes.

El PLADECO debe representar la visión de futuro de la comuna y sus estrategias para alcanzarla. Para esto, el PLADECO debe ser abordado como una tarea común, fruto del trabajo conjunto entre Municipio y Comunidad, asumido como un proceso continuo y dinámico en el tiempo.

El artículo 6<sup>10</sup> de la Ley N° 18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades, Señala que la gestión municipal contará, a lo menos, con los siguientes instrumentos:

- El plan comunal de desarrollo y sus programas,
- Plan regulador comunal, y
- Presupuesto municipal anual.

El artículo 7<sup>11</sup>, indica que el plan comunal de desarrollo, instrumento rector del desarrollo en la comuna, contemplará las acciones orientadas a satisfacer las necesidades de la comunidad local y a promover su avance social, económico y cultural. Su vigencia mínima será de cuatro años, sin que necesariamente deba coincidir con el período de desempeño de las autoridades Municipales electas por la ciudadanía. Su ejecución deberá someterse a evaluación periódica, dando lugar a los ajustes y modificaciones que correspondan.

---

<sup>10</sup> Ley n° 18.695, Orgánica constitucional de municipalidades, artículo 6.

<sup>11</sup> Ley n° 18.695, Orgánica constitucional de municipalidades, artículo 7.

En todo caso, en la elaboración y ejecución del plan comunal de desarrollo, tanto el alcalde como el concejo deberán tener en cuenta la participación ciudadana y la necesaria coordinación con los demás servicios públicos que operen en el ámbito comunal o ejerzan competencias en dicho ámbito.

#### **4.1.2. PRINCIPIOS ORIENTADORES DEL PLAN DE DESARROLLO COMUNAL<sup>12</sup>.**

Los plan de desarrollo comunal, observan algunos criterios expresados en los siguientes ámbitos:

- **Instrumento participativo:** La opinión y percepción de la comunidad es vital en este proceso, ya que representa un recurso y oportunidad para las comunas. Asimismo, valorar el tejido social, en el que los lazos de confianza y cooperación son claves para la elaboración y legitimidad de este instrumento.

- **Instrumento coherente:** Las conversaciones en la formulación de horizontes compartidos en las comunas requiere sintonía fina entre las acciones a implementar, los instrumentos de gestión municipal y los recursos disponibles para su ejecución. En particular una articulación entre el marco presupuestario, los planes reguladores comunales y, a escala regional, particularmente la Estrategia Regional de Desarrollo EDR, parecen aspectos vitales.

- **Instrumento flexible:** Como todo instrumento de gestión, los lineamientos indicados en un horizonte temporal deben adaptarse con fluidez a los cambios y riesgos del entorno.

- **Instrumento estratégico:** Una mirada de futuro consensuada estratégicamente requiere de una imagen objetivo a alcanzar en un territorio en un plazo determinado. Los

---

<sup>12</sup>Extraído de página web: [http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/pdf/upload/5\\_Los\\_Planes\\_Developmental\\_Comunal.pdf](http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/pdf/upload/5_Los_Planes_Developmental_Comunal.pdf)

lineamientos serán además, producto del escenario de análisis, de las oportunidades y las amenazas de cada localidad.

- **Instrumento operativo:** El PLADECOS debe contribuir a la toma de decisiones y a servir como guía para un conjunto de acciones públicas. Este carácter requiere, entre otros aspectos:
  - Territorializar la demanda y oferta público-privado en las comunas,
  - Precisar metas e indicadores para su monitoreo, seguimiento y evaluación,
  - Plan de inversiones a ejecutar a partir del marco presupuestario definido (anual-plurianual), y
  - Seguimiento, monitoreo y evaluación del proceso.

#### 4.1.3. OBJETIVOS DEL PLAN DE DESARROLLO COMUNAL<sup>13</sup>.

Dentro de los objetivos de un PLADECOS se distinguen:

- Elaborar un diagnóstico integral, temático y territorial de la comuna, que permita caracterizarla, y a la vez, determinar las problemáticas y brechas de desarrollo de cada localidad.
- Definir visión de desarrollo de la comuna, integrando los distintos territorios que la componen.
- Definir lineamientos y objetivos estratégicos de la gestión municipal.
- Definir y priorizar planes, programas y proyectos que deberían desarrollarse en la comuna y en los territorios.

---

<sup>13</sup> Claudia Soto (2015), Análisis Comparativo De Las Estrategias De Desarrollo Comunal De Las Distintas Localidades Que Componen El Territorio De Planificación Biobío Centro, UBB, Concepción.

- Proponer un plan de gestión que involucre la participación activa de la ciudadanía, en el control y seguimiento de la ejecución del PLADECO.
- Constituir un marco de referencia para la toma de decisiones y las acciones futuras, tanto en materias de inversión como de regulación en el uso del territorio y de los recursos, anticipándose a las transformaciones que aquellas producen.
- Identificar las acciones y los actores claves para el desarrollo de la comuna, considerando las principales ventajas, dificultades y riesgos que ella presenta.
- Mejorar la funcionalidad del conjunto de localidades del sistema comunal, de manera de lograr mayor fluidez y complementariedad de las acciones en el territorio.

#### **4.1.4. ESTRUCTURA PLAN DE DESARROLLO COMUNAL DE LA CIUDAD DE CORONEL<sup>14</sup>.**

- **ETAPA I:** Análisis y diagnóstico (Definición pre imagen y objetivo).
- **ETAPA II:** Determinación de escenarios e imagen objetivo posible y definición de lineamientos estratégicos y objetivos generales y específicos.
- **ETAPA III:** Formulación y desarrollo del plan de acción y plan de inversiones y proposición de estudios, programas y proyectos.
- **ETAPA IV:** Implementación de un sistema de evaluación y seguimiento del plan.

---

<sup>14</sup>Extraído de página web <http://www.coronel.cl/wp-content/uploads/2015/06/PLADECO-CORONEL-2012-2016.pdf>

#### **4.1.5. CLAVES DEL PLAN DE DESARROLLO COMUNAL<sup>15</sup>.**

La experiencia de los municipios en el país ha sido diversa, pero sus principales características describen un proceso de análisis y diagnóstico de la realidad comunal para la toma de decisiones.

Este proceso ha generado etapas de trabajo, cuya principal fase es la elaboración técnica a través de diálogo y negociación con los actores involucrados, también se identifican algunas demandas locales específicas, y análisis de la oferta gubernamental (Fondos FNDR y sectoriales).

El fin de este proceso culmina con la elaboración e impresión de un documento de trabajo, cuya sanción final es acordada por los Concejos Municipales.

Algunos aspectos observados en la elaboración de los Pladecos en Chile, señalan que este instrumento es percibido como apoyo a la toma de decisiones municipal, y básicamente se expresa en los siguientes ámbitos:

- La planificación local es esencialmente un proceso que contribuye a definir una imagen objetivo de la comuna y el territorio, a partir del diagnóstico desarrollado;
- Permite socializar y conocer las expectativas de desarrollo y calidad de vida de los habitantes de estas localidades a través de lineamientos estratégicos;
- Se constituye -en algunas ocasiones- en una herramienta para la gestión de programas y acciones público-privadas, con incidencia local;
- Puede contribuir a la coherencia de planes de inversión anual o plurianual en las comunas; y
- Permite o abre las posibilidades de una relación y enlace programático, con otros instrumentos de planificación local como son los Planes Reguladores Comunales (PRC).

#### **4.2. PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA<sup>16</sup>.**

---

<sup>16</sup> Guía de planificación estratégica en las ONG de acción social, Autor: Oscar Perea Arias, España  
15Extraído de página web [http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/pdf/upload/5\\_Los\\_Planes\\_Desarrollo\\_Comunal.pdf](http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/pdf/upload/5_Los_Planes_Desarrollo_Comunal.pdf).

#### **4.2.1. DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN.**

Podemos definir la planificación como “una actividad racional que tiene por objeto decidir sobre la asignación de recursos escasos en el logro de objetivos múltiples, a través de medios adecuados para su obtención”, “el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos” o bien “el proceso mediante el cual, partiendo de unos determinados antecedentes (por ejemplo, información aportada por evaluaciones previas o políticas o planificaciones de nivel superior) se toman decisiones que permiten establecer tanto los objetivos que se desea alcanzar como la manera de lograrlos (señalando por ejemplo, actividades y recursos necesarios)”.

La planificación, por tanto, nos sirve para analizar una situación, decidir en qué dirección queremos transformarla, y utilizar eficazmente los escasos recursos, seleccionando entre determinadas alternativas cuál es la más adecuada.

##### **4.2.1.1. SIGNIFICADOS DE PLANIFICACIÓN.**

- Establecer claramente el orden de importancia de los objetivos que se pretenden alcanzar, de acuerdo con los recursos de los que se dispone en ese momento.
- Esforzarse en prever las variables que pueden intervenir de forma que podamos anticiparlas condiciones existentes dentro de unos meses o años.
- Escoger las acciones alternativas más convenientes respecto a los objetivos que han de Alcanzarse, a los recursos disponibles, a la situación actual y a la prevista para el futuro.
- Decidir la sucesión y la articulación de las distintas acciones y su recíproca coordinación e integración.
- Escoger entre los recursos disponibles cuáles se pueden emplear y en qué medida para conseguir los objetivos deseados.
- Valorar qué otros recursos, además de aquellos de que disponemos, serán necesarios
- Inmediatamente o en momentos, sucesivos para alcanzar los objetivos deseados.

- Definir las modalidades de empleo de los recursos elegidos.
- Prever los plazos en que, gracias al tipo de acciones emprendidas, a los recursos empleados y dada la situación existente, se podrán alcanzar efectivamente los objetivos tanto intermedios como finales, teniendo en cuenta un margen justo de tolerancia.
- Fijar, teniendo en cuenta las previsiones del punto anterior, las acciones y las fechas para las que se desea alcanzar determinados resultados.
- Prever los costos necesarios para alcanzar los resultados y establecer dentro de qué límites se deberán mantener la utilización de los recursos.
- Determinar los patrones de rendimiento a los que las personas y los distintos sectores deberán atenerse, y los límites máximos y mínimos de tolerancia aceptables.
- Asignar tareas y responsabilidades precisas para la ejecución.
- Establecer desde el principio la forma de controlar el desarrollo de las acciones programadas, el grado de avance y los progresos realizados respecto a los distintos objetivos, la realización cuantitativa y cualitativa de los resultados.

#### **4.2.2. DEFINICIÓN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

La planificación estratégica “es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No sólo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno”.

**Figura N°2: Elementos esenciales de todo proceso de planificación.**



**Fuente:** P. Navajo. Planificación estratégica para organizaciones no lucrativas. Herramientas para una planificación participativa basada en valores. 2009.

Es la herramienta más poderosa con que cuenta una organización para expresar su visión sobre cómo debe ser el mundo, una oportunidad para describir aquellos temas que considera claves, y presentar sus ideas sobre cómo deben ser tratados y resueltos más efectivamente, representa la promesa que la organización hace a la sociedad civil acerca de lo que desea alcanzar. No se trata únicamente de adaptarse al entorno, sino de crear un futuro deseado, de ver cómo quiero que sea el mundo y qué tipo de organización es la más idónea para actuar en ese nuevo entorno. Los sistemas clásicos de dirección y gestión se muestran ineficaces en el intento de adaptación a un entorno, por qué no, también cada vez más hostil y competitivo en el sector no lucrativo. Para resolver esta necesidad es por lo que aparece la planificación estratégica o dirección estratégica.

La dirección estratégica pretende identificar de forma precoz los cambios externos e internos para instrumentar respuestas rápidas, procurando que el nivel de sorpresa de los impactos sea el menor posible. No puede definir con claridad todas las acciones que deben acometerse para



lograr los objetivos, define las líneas maestras de actuación, sobre la base de un conocimiento de las relaciones entre la organización, sus acciones, el entorno y los resultados, aportándonos un marco o patrón para guiar la toma de decisiones de los diferentes niveles de la organización.

La planificación estratégica nos debe facilitar:

- Comprender un entorno.
- Pensar con otra óptica respecto al entorno.
- Pensar con otra perspectiva sobre la organización.
- Cuestionar la estructura y actividad de la organización, en su permanente necesidad

De adaptarse al entorno.

- Buscar soluciones a problemas estratégicos.

#### **4.2.3. BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.**

**1) Proporcionar una visión “estratégica” a la hora de pensar y actuar, porque se produce:**

- Recogida sistemática de información interna y externa.
- Una atención al aprendizaje de la organización.
- Aclaraciones sobre la dirección futura de la organización.
- Establecimiento de las prioridades para la acción.

**2) Mejorar el proceso de toma de decisiones. Por tanto, ayuda a:**

- Formular y comunicar las intenciones estratégicas.
- Desarrollar una base coherente para la toma de decisiones y coordinar las decisiones a través de los distintos niveles de la organización.
- Ejercer la máxima discrecionalidad en aquellas cuestiones que están bajo nuestro control.

**3) Beneficiar a las personas de la organización.**

- Los responsables de la toma de decisiones pueden definir claramente sus papeles y

Darse cuenta de sus responsabilidades.

### **4.3. PLANIFICACION ESTRATEGICA EN EL SECTOR PÚBLICO<sup>17</sup>.**

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la PE es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

A partir de un diagnóstico de la situación actual (a través del análisis de brechas institucionales), la Planificación Estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido al mediano o largo plazo.

El uso de la Planificación Estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados.

Las características centrales de la gestión orientada a resultados son:

- Identificación de objetivos, indicadores y metas que permitan evaluar los resultados, generalmente a través del desarrollo de procesos planificación estratégica como herramienta para alinear las prioridades a los recursos y establecer la base para el control y evaluación de las metas.
  
- Identificación de niveles concretos de responsables del logro de las metas.

---

<sup>17</sup> Marianela Armijo, 2009, Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, ILPES/CEPAL.

- Establecimiento de sistemas de control de gestión internos donde quedan definidas las responsabilidades por el cumplimiento de las metas en toda la organización, así como también los procesos de retroalimentación para la toma de decisiones.
- Vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos.
- Determinación de incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de acuerdo a compromisos de desempeño. La planificación estratégica es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión.

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etc. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente.

En el marco de las actividades de planificación de las organizaciones es necesario distinguir entre la planificación estratégica y la planificación operativa. Aun cuando ambas tratan de determinar los mejores cursos de acción, la primera se refiere al largo y mediano plazo y la segunda se relaciona con el corto plazo.

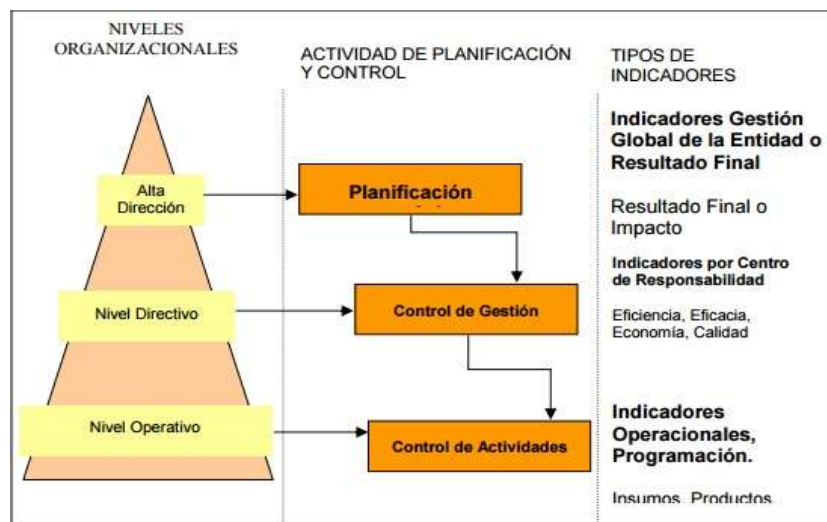
Cuando hablamos de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión. Por lo tanto la planificación estratégica es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica.

La planificación estratégica pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución: los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de su intervención.

Cuando hablamos de planificación operativa nos estamos refiriendo a la determinación de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo.

La planificación operativa tiene que ver con la generación de metas y compromisos internos que son parte de la programación para lograr los productos en la cantidad y el tiempo necesario. Desde esta perspectiva, la información proporcionada a través de indicadores de gestión, tiene menor interés desde el punto de vista de la rendición de cuentas a la ciudadanía y al Congreso. En la siguiente figura podemos observar el tipo de indicadores que son apropiados a cada uno de estos niveles de decisión.

**Figura N°3: Indicadores para niveles organizacionales.**



Fuente: Adaptado de Robert Anthony (1998).

#### 4.3.1. COMPONENTES DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR PÚBLICO<sup>18</sup>.

Las metodologías para desarrollar procesos de planificación estratégica son variadas y encontramos en la literatura diversos enfoques. Desde el punto de vista de las organizaciones públicas, no existe en general un modelo a seguir y encontramos esquemas metodológicos que tienen mayor o menor complejidad. A diferencia de la programación operativa y el presupuesto, la planificación estratégica tiene menor grado de rutinas y protocolos estandarizados.

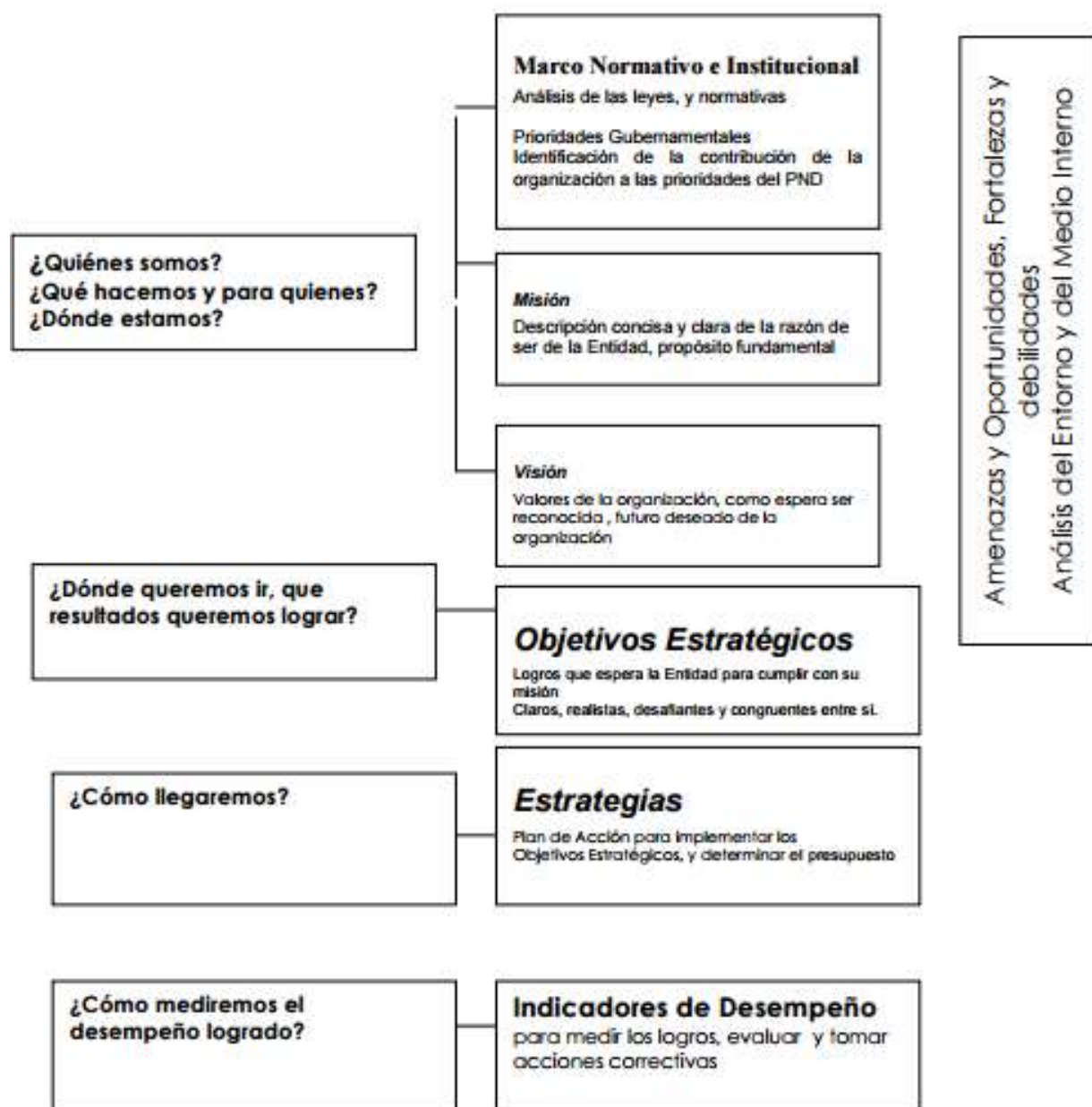
La planificación estratégica en el ámbito público es una herramienta que nos ayudará al establecimiento de prioridades, objetivos y estrategias como apoyo a la definición de los recursos que necesitamos para lograr los resultados esperados, por lo tanto debe ser un proceso simple e incorporado en la rutina de la toma de decisiones directivas en el proceso presupuestario. Desde esta perspectiva, debemos contar con estándares de confiabilidad para

<sup>18</sup> Marianela Armijo, 2009, Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, ILPES/CEPAL.

identificar aspectos claves que apoyen la gestión organizacional, tales como la definición de la Misión, Objetivos Estratégicos, Estrategias, definición de metas e indicadores.

En la siguiente figura, se desarrolla un modelo básico de planificación estratégica.

**Figura N° 4: Modelo Básico de Planificación Estratégica.**



#### **4.3.2. REQUISITOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR PÚBLICO<sup>19</sup>.**

El uso de la planificación estratégica apoya la toma de decisiones en diferentes niveles de decisiones gubernamentales y los enfoques metodológicos que pueden apoyar este proceso son variados.

Las mejores prácticas en la aplicación de Planificación Estratégica a nivel gubernamental insisten en la necesidad de que la técnica utilizada se apegue a los siguientes requisitos:

##### **1. Definir los responsables de los Programas, áreas o divisiones que tienen a cargo la producción de los bienes y servicios.**

Asumir un proceso de planificación estratégica, implica tomar decisiones respecto de cursos alternativos de acción con los recursos presupuestarios. Si bien en la mayor parte de los países los grados de discreción para el uso de recursos están predefinidos o condicionados por los límites de gasto anuales, la perspectiva estratégica permitirá identificar las mejores alternativas respecto de cómo se asignarán los recursos y que consecuencias generará en términos de la entrega de los bienes y servicios y los resultados.

Por esto mismo es fundamental el involucramiento de los directivos de los Programas y su coordinación con las áreas de planificación y presupuesto de las entidades. Finalmente los directivos a cargo de los Programas deben tener la facultad de incidir sobre los aspectos que determinan la efectividad de la gestión.

---

<sup>19</sup> Marianela Armijo, 2009, Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, ILPES/CEPAL.

**2. El proceso de planificación estratégica debe ser la base para la definición de los planes operativos y la programación presupuestaria.**

Por lo tanto:

- Su realización debe ajustarse con el calendario presupuestario.
- La metodología y contenido del proceso debe responder preguntas básicas para avanzar hacia un presupuesto orientado a resultados
- Las metas y las líneas de acción de corto plazo deben estar alineadas con las definiciones estratégicas. Este alineamiento debe permitir la identificación de los aspectos financieros y operativos para materializar el presupuesto.
- Si bien la planificación estratégica debe permitir la revisión de la Misión, Objetivos Estratégicos, ésta debe orientarse a fines muy instrumentales, que facilite su uso para determinar la asignación presupuestaria más favorable para la contribución al resultado deseado.
- La metodología que se utilice debe permitir su aplicación anual, en el marco del proceso presupuestario, por lo tanto no debe ser compleja. El tipo de preguntas que aborde la Planificación Estratégica debe permitir responder aspectos básicos para definir cursos de acción hacia los cuales priorizar recursos.

**3. La planificación estratégica debe permitir la definición de los resultados esperados de la gestión anual.**

Por lo tanto el énfasis debe estar enfocado en el que esperamos lograr en un plazo determinado, para que nuestros productos sean provistos de forma eficiente, eficaz, y de calidad. La metodología de planificación estratégica debe permitirnos la identificación adecuada de los objetivos estratégicos. Por lo tanto si los objetivos que se identifiquen son irrelevantes desde el punto de vista de lo sustantivo del quehacer institucional o son poco desafiantes respecto de las mejoras institucionales y/o del programa, los indicadores que permitirán monitorear y evaluar el desempeño también serán débiles.



**4. Para saber si hemos cumplido con los Objetivos propuestos es necesario que la planificación estratégica sea la antesala del control de la gestión.**

Así como se define un proceso de planificación estratégica anual, debe establecerse un sistema de control de gestión que permita registrar los objetivos, metas e indicadores a lo largo de toda la organización, para establecer el monitoreo y evaluación posterior. Esto implica abordar un requisito clave, asociado a la pregunta ¿Cómo sabemos si estamos logrando los resultados? Establecer los indicadores como fase final de la planificación estratégica, implica definir cuáles son Indicadores Estratégicos y cuáles serán parte de los Indicadores Operativos del control de actividades necesarias para la implantación de los planes, proyectos, etc.

**4.4.1. DEFINICIÓN DE CONTROL<sup>20</sup>.**

En un primer análisis es posible asociar dos significados principales a la palabra control, el primer concepto se deriva de la idea de “supervisión”. En este sentido, controlar significa verificar que las cosas se desarrollan de acuerdo con lo que se desea. Dicho deseo puede formularse con mayor o menor precisión, en forma de objetivos.

El otro significado está asociado a la idea de “dominio”. Controlar es dominar, y tal dominio debe ejercerse antes o al mismo tiempo de la supervisión. La persona domina una situación mediante un mecanismo de comparación de lo real con lo deseado, ordenando las acciones para corregir la actividad y alcanzar el óptimo.

Para que efectivamente haya control, debe hacer junto con la medición o evaluación una acción correctiva. Esto implica necesariamente que previo al control se debe haber definido un patrón de comparación, una regla de medición, una unidad de medida y un instrumento de medida.

---

<sup>20</sup> Carolina Concha; Roberto Marín (2005), Diferencias en el uso de herramientas y mecanismos de control entre pymes y grandes empresas chilenas, Universidad de Chile, Santiago.

En definitiva, se entiende por control toda acción correctiva que, a partir de la comparación entre el estado real y una meta o estándar predefinido, busca reducir o eliminar las desviaciones entre sí.

#### **4.4.2. DEFINICIÓN DE GESTIÓN<sup>21</sup>.**

Es el conjunto de actividades destinadas a la selección de líneas de acción que permitan minimizar el riesgo. Por lo indicado, la gestión es el desarrollo de labores de las personas en la organización para el logro de la estrategia de ésta. Es importante destacar que el actuar de las personas está inserto dentro del contexto de los niveles que existen en la organización. De acuerdo con estos niveles, tenemos distintos grados de estructuración de la toma de decisiones. En otras palabras, mientras más alto es el nivel de la toma de decisiones, menos estructurado es el proceso, y en forma inversa, mientras más bajo este nivel, más estructurado es el proceso de toma de decisiones.

#### **4.4.3. DEFINICIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN<sup>22</sup>.**

El control es un proceso utilizado por los directivos subjetivamente, para influir en las actuaciones del resto de los individuos de la organización para poner en práctica la estrategia con el fin de conseguir los objetivos establecidos, de forma eficaz y eficiente, o incluso superarlos. El proceso precisa de unas normas, y supervisa el comportamiento de sus trabajadores, evalúa y corrige las desviaciones en las actuaciones de los miembros de la organización, por lo tanto, el control va ligado a un proceso de planificación y a un proceso de supervisión que permite obtener resultados y así, tomar decisiones oportunas.

---

<sup>21</sup>, <sup>22</sup>Carolina Concha; Roberto Marín (2005), Diferencias en el uso de herramientas y mecanismos de control entre pymes y grandes empresas chilenas, Universidad de Chile, Santiago.

Para que el proceso de control sea exitoso, se debe tener en cuenta las características del entorno, y el control se debe adaptar a éste, lo que implica una auto-regulación de la organización, preocupándose tanto por los problemas estratégicos como por los operacionales.

La preocupación por el control crece cuando hay incompatibilidades en los objetivos individuales de los miembros de la organización, cuando hay que hacer grandes esfuerzos para reducir esta discrepancia con el propósito de conseguir los objetivos de la organización, y también cuando se quiere mantener estable la estructura de las relaciones internas y establecer mecanismos formales e informales que utilicen dicha organización, para regular las actividades de sus miembros.

A modo de resumen, la definición de control va ligada a los conceptos de dominio (los responsables de la organización tienen que dominar el comportamiento de sus subordinados), de objetivos y de estrategia (se tienen que conseguir los objetivos establecidos mediante la combinación eficaz y eficiente de los medios y recursos con que cuenta la organización), de análisis de la situación actual, de motivación (los componentes de la organización tienen que estar motivados para lograr que sus objetivos individuales coincidan con los globales), de evaluación, de toma de decisiones (una vez evaluada la situación de la organización respecto a sus objetivos fijados, los responsables deben tomar acciones correctivas), de ejecución y valoración de dichas decisiones.

#### **4.4.4. CONTROL EN EL SECTOR PÚBLICO<sup>23</sup>.**

El contexto actual en el que las Administraciones públicas desarrollan su actividad –reducción del déficit, control del endeudamiento, descentralización y externalización en la gestión de servicios, etc. Requiere una adaptación de los mecanismos de control establecidos para satisfacer las nuevas y crecientes demandas de usuarios, tanto internos como externos.

---

<sup>23</sup> LÓPEZ HERNÁNDEZ, A.M.; ORTIZ RODRÍGUEZ, D. (2005): “El control de la gestión económico-financiera de las administraciones públicas”, Barcelona.

En las organizaciones económicas, la concepción de control también está relacionada con la idea de comparación y de supervisión, tomando mayor fuerza cuanto más se avanza en el proceso de descentralización de las actuaciones, pudiéndose distinguir dos funciones: la directiva y la evaluativa. En la primera de ellas, entendemos que “el control en una organización es la función que asegura el dominio, gobierno o regulación de la misma, de forma que se alcancen los resultados-objetivos predeterminados, cumpliendo los programas establecidos.

El control sobre la actividad económica pública puede realizarse de diversas formas y con diversas finalidades.

En función del momento en que se produce el control, éste puede ser previo. Si se observa quien realiza la acción de control, se distingue el control interno del externo, mientras que si se fija la atención en el tipo de prueba utilizada podemos diferenciar el control formal del material. Para terminar, según la finalidad, el control puede ser de legalidad o cumplimiento, financiero o de regularidad y, por último, control de eficacia.

#### **4.4.5. SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO DE CHILE<sup>24</sup>.**

El aparato administrativo de un país ocupa un lugar central en la elaboración y la implementación de las políticas públicas y en la relación que se establece entre el Estado y los ciudadanos. De ahí que su buen funcionamiento y eficiencia sean un punto clave en el éxito o fracaso de todo proyecto de modernización del Estado, reforma institucional y lucha contra las desigualdades y la pobreza.

Estrategias bien diseñadas pueden ver anulados sus resultados potenciales a causa de una deficiente organización y estructuración de las instituciones públicas. Una inadecuada gestión y regulación de los recursos humanos dentro de la Administración Pública puede dar lugar a

---

<sup>24</sup> Extraído de página web:<http://politicaspUBLICAS.uc.cl/wp-content/uploads/2015/02/capitulo-4-planificacion-control-y-evaluacion-de-la-accion-del-estado.pdf>

prácticas de clientelismo, corrupción o amiguismo, o bien suponer un peso excesivo en términos de recursos sobre la economía de un país. En sentido contrario, una correcta organización del sector público facilita y agiliza la aplicación eficiente de las políticas públicas y puede servir de catalizador e incluso de multiplicador de los efectos de dichas políticas sobre la realidad económica, social y política de la nación. El presente documento se enfoca en la mejora del proceso de planificación y gestión de estas políticas, de tal forma de maximizar su impacto social.

#### **4.4.5.1. DESCRIPCION DEL SISTEMA DE CONTROL ESTRATEGICO ACTUAL<sup>25</sup>.**

La presente descripción del sistema vigente para el control estratégico y operacional que es utilizado por el gobierno central y los servicios relacionados, entrega un marco de análisis con el cual realizar las posteriores propuestas y recomendaciones a implementar.

Al interior de los diversos organismos de Gobierno, no existe un modelo de control estratégico y operacional homogéneo. Salvo los Convenios de Desempeño Colectivos y los Convenios de Desempeño del Directivo (para los directivos nombrados a través del Sistema de Alta Dirección Pública del Servicio Civil), cada institución posee internamente sistemas de control propios y diversos, con distintos niveles de desarrollo, por lo general (salvo buenas excepciones) orientados a asegurar el control financiero y presupuestario.

Sin embargo, el factor común entre estos son los requerimientos de la Dirección de Presupuesto (DIPRES) a todas las instituciones de Gobierno, que no garantizan un control de impacto, sino que se focalizan en los procesos.

Si bien existen algunos organismos del Estado que realizan seguimiento del resultado de las políticas implementadas (en forma particular) tales como la Secretaría General de la

---

<sup>25</sup> Extraído de página web: <http://politicaspUBLICAS.uc.cl/wp-content/uploads/2015/02/capitulo-4-planificacion-control-y-evaluacion-de-la-accion-del-estado.pdf>

Presidencia, Ministerio de desarrollo social y algunos organismos sectoriales en temas específicos, como SERNAM, dichos organismos constituyen casos puntuales que no representan un modelo o tendencia global del Estado.

Por otro lado, el Sistema de Evaluación y Control de Gestión que desarrolla DIPRES sobre otras entidades del Estado, está asociado básicamente al ciclo presupuestario y sus cuatro etapas básicas (Formulación, Discusión/Aprobación, Ejecución y Evaluación), a las cuales se asocian diversos instrumentos de gestión.

Los instrumentos de evaluación y control de gestión más comunes entre las organizaciones son:

#### Instrumentos de Monitoreo y Seguimiento

- Indicadores de Desempeño
- Balance de Gestión Integral
- Definiciones Estratégicas
- Presentación de Programas al Presupuesto

#### Evaluación

- Evaluaciones de Impacto de Programas
- Evaluaciones de Programas Gubernamentales
- Evaluación de Programas Nuevos
- Evaluaciones Comprehensivas del Gasto

#### **4.4.5.2. ANÁLISIS DEL CONTROL ESTRATÉGICO PÚBLICO.**

Para analizar la situación actual del sistema de control estratégico y operacional, se lleva a cabo un análisis del modelo vigente, donde se indican las fortalezas del sistema y las principales brechas en relación a los desafíos de la Reforma del Estado.

### **1) Fortalezas.**

- El Sistema de Evaluación y Control de Gestión administrado por la DIPRES se encuentra profundamente arraigado en las instituciones.
- Lo anterior ha generado un lenguaje común respecto a los instrumentos de control y criterios de evaluación, transversal entre las organizaciones, produciendo el fortalecimiento del sistema mediante profesionales expertos, desarrollo de metodologías y tecnología ad hoc.
- El hecho de que los incentivos estén asociados al Sistema Evaluación y Control de Gestión ha permitido una consolidación de éste en las instituciones del Poder Ejecutivo.
- Si bien no es un proceso sencillo, hay espacio para integrar los requerimientos de control de gestión internos y externos.

### **2) Principales brechas.**

Para identificar los desafíos e iniciativas que se requieren realizar para llegar a modelos de excelencia, es necesario identificar las brechas existentes entre la situación actual y la situación óptima deseada. Si bien no es un análisis exhaustivo, el siguiente listado permite plantear los focos de acción aplicables sobre el modelo vigente.

- Los instrumentos y los requerimientos de los distintos organismos que ejercen funciones de control, se replican parcialmente y no actúan sistemáticamente entre ellos.
- Falta profundizar la medición cualitativa de los resultados de los programas. Actualmente se hace uso excesivo de indicadores cuantitativos y verificables a nivel de acciones y no de los resultados que se esperan de dichos programas. No se está

monitoreando el impacto en los objetivos estratégicos que dichos programas pretenden apalancar.

- Los indicadores que cada institución requiere medir para ejecutar su estrategia, no son necesariamente los solicitados por los organismos externos.
- Las instituciones tienen carencias en información fidedigna y disponible para un adecuado control estratégico y operacional.
- La buena opinión de los funcionarios públicos respecto a las definiciones estratégicas, y su mala opinión respecto a los sistemas de información, dan cuenta de que existe una gran brecha entre los lineamientos estratégicos la operación cotidiana.

### **3) Debilidades.**

- Ausencia de un proceso pauteado de revisión estratégica del programa. En la actualidad no existe un proceso formal y pauteado de revisión estratégica del funcionamiento y de los logros alcanzados, por lo tanto, no se cuenta con información para detectar posibles dificultades de gestión o desvíos con respecto al objetivo. Esta carencia podría, eventualmente, conllevar la adopción de decisiones no sustentadas suficientemente en una correcta evaluación de los beneficios de la implementación del programa.
- Necesidad de fortalecer la participación de todos los actores en la gestión pública. La actual estructura de gestión del proceso productivo asigna funciones muy relevantes de la gestión del programa en un solo actor: la DIPRES. La Dirección de Presupuesto no solo actúa como administrador financiero contable sino que preside el Comité Triministerial en nombre del Ministerio de Hacienda. Por sus funciones de Secretaría Técnica está activamente involucrada en la formulación, elaboración, implementación y evaluación del programa en forma global.

#### **4.4.6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL. (BALANCED SCORECARD)<sup>26</sup>.**

---

<sup>26</sup> Carolina Concha; Roberto Marín (2005), Diferencias en el uso de herramientas y mecanismos de control entre pymes y grandes empresas chilenas, Universidad de Chile, Santiago.



Es un sistema de medición del desempeño que pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros los cuales deben formar parte del sistema de información para los empleados en todos los niveles de la organización. Los objetivos y medidas del cuadro de mando integral son algo más que una colección ad hoc de indicadores de gestión financiera y no financiera, se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio.

El cuadro de mando integral transforma el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, utilizan el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos los cuales son:

- Aclarar y traducir la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos a indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el Feedback y la formación estratégica.

El cuadro de mando integral utiliza cuatro perspectivas para controlar la implementación de la estrategia en sus factores críticos de éxito y su adecuación al entorno. Estas perspectivas son: financiera, del cliente, de procesos internos y de formación y crecimiento. Todas éstas ligadas en forma causal contribuirían a controlar el cumplimiento de los objetivos estratégicos midiendo los factores claves y sus inductores de actuación de manera de lograr un control anticipado y enfocado no solamente en la actuación financiera.

El cuadro de mando integral, proporciona un marco que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara.

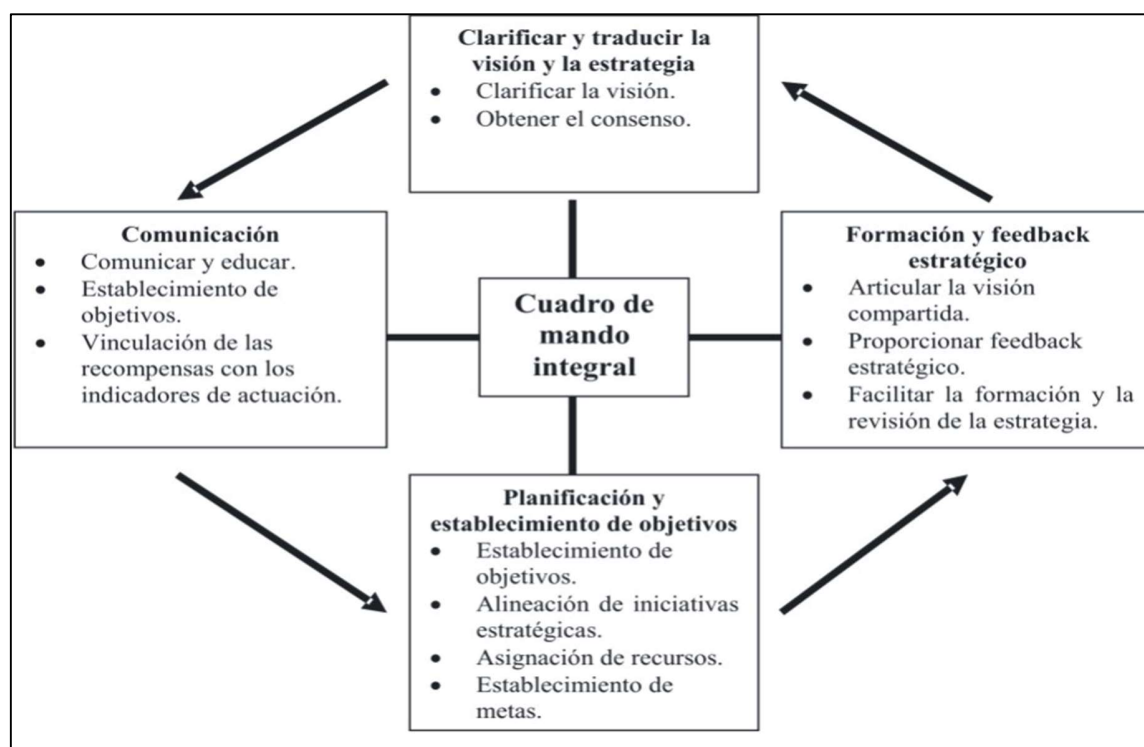
El cuadro de mando<sup>27</sup> hizo posible que las empresas de éxito construyeran un nuevo sistema de gestión, diseñado para gestionar la estrategia. Este nuevo modelo de gestión tenía tres dimensiones claramente destacadas:

- 1) **Estrategia:** El cuadro de mando integral permitió que las organizaciones describieran y comunicaran sus estrategias, de forma que se entendiera y se aplicara.
- 2) **Enfoque:** Con el cuadro de mando integral como ayuda, cada recurso y actividad quedaba alineado con la estrategia.
- 3) **Organización:** El cuadro de mando integral, proporcionaba la lógica y la arquitectura para establecer nuevos vínculos organizativos entre unidades de negocios, servicios compartidos y empleados individuales.

**Figura N°5: Modelo de Cuadro de Mando Integral de Kaplan R. y Norton D.**

---

<sup>27</sup> Claudia Soto (2015), Análisis Comparativo De Las Estrategias De Desarrollo Comunal De Las Distintas Localidades Que Componen El Territorio De Planificación Biobío Centro, UBB, Concepción.



Fuente: Kaplan y Norton, (1997).

#### 4.4.6.1. BENEFICIOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL<sup>28</sup>.

- Uno de los principales beneficios que entrega el CMI es que obliga a la dirección a determinar las dimensiones relevantes del desempeño y así lograr una visión más clara de los aspectos trascendentales para obtener beneficios en el largo plazo.
- Permite a los directivos saber si la mejora obtenida en un área de gestión se ha logrado a expensas de un empeoramiento en la gestión de otra área.
- El CMI ayuda a alinear los indicadores estratégicos a todos los niveles de la organización. Es decir, el hacer explícita la estrategia y traducirla en indicadores facilita el consenso de toda la organización respecto de lo que es importante.

<sup>28</sup> Carolina Concha; Roberto Marín (2005), Diferencias en el uso de herramientas y mecanismos de control entre pymes y grandes empresas chilenas, Universidad de Chile, Santiago.

- El CMI ofrece a la gestión una imagen gráfica y por tanto, más clara de las operaciones relevantes del negocio.
- La metodología facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización.
- El concepto del CMI proporciona un Feedback que permite ir aprendiendo de la estrategia. La comparación entre los planes y los resultados actuales ayudan a la dirección a reevaluar y ajustar tanto la estrategia como los planes de acción.
- El CMI ayuda a aumentar la calidad de la información que se puede obtener de los sistemas de información existentes y, por lo tanto, se evita el manejo de datos irrelevantes para el desempeño organizacional.
- Ayuda a clarificar cómo las acciones del día a día afectan el corto y largo plazo.

#### **4.4.6.2. IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL<sup>29</sup>.**

Es primordial que para el proceso de diseño y el de implementación del CMI se cuente con la colaboración de la dirección. Debe existir un responsable que sea el encargado de coordinar e integrar todos los esfuerzos del personal involucrado.

Una vez unificada y comunicada la estrategia se debe diseñar un modelo de negocio basado en las relaciones causa-efecto, con lo cual se comienza a diseñar el CMI propiamente tal.

Para establecer los indicadores hay que tener claro algunos criterios, como por ejemplo, que sean los justos y necesarios, puesto que un exceso de datos dificulta la comprensión de la información y además es costoso, del mismo modo, menos indicadores que el óptimo puede no revelar toda la información necesaria por lo que las conclusiones serían sesgadas.

---

<sup>29</sup>Carolina Concha; Roberto Marín (2005), Diferencias en el uso de herramientas y mecanismos de control entre pymes y grandes empresas chilenas, Universidad de Chile, Santiago.

Lo importante es no elegir entre los indicadores disponibles sino más bien se deben buscar aquellos indicadores que efectivamente reflejen el modelo de negocio.

Otro criterio importante al seleccionar los indicadores es que, en la medida de lo posible, deben ser cuantificables y objetivos, ya que los indicadores objetivos son menos susceptibles de sesgos por políticas de la empresa y además son más fáciles de interpretar.

#### **4.4.6.3. PASOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL<sup>30</sup>.**

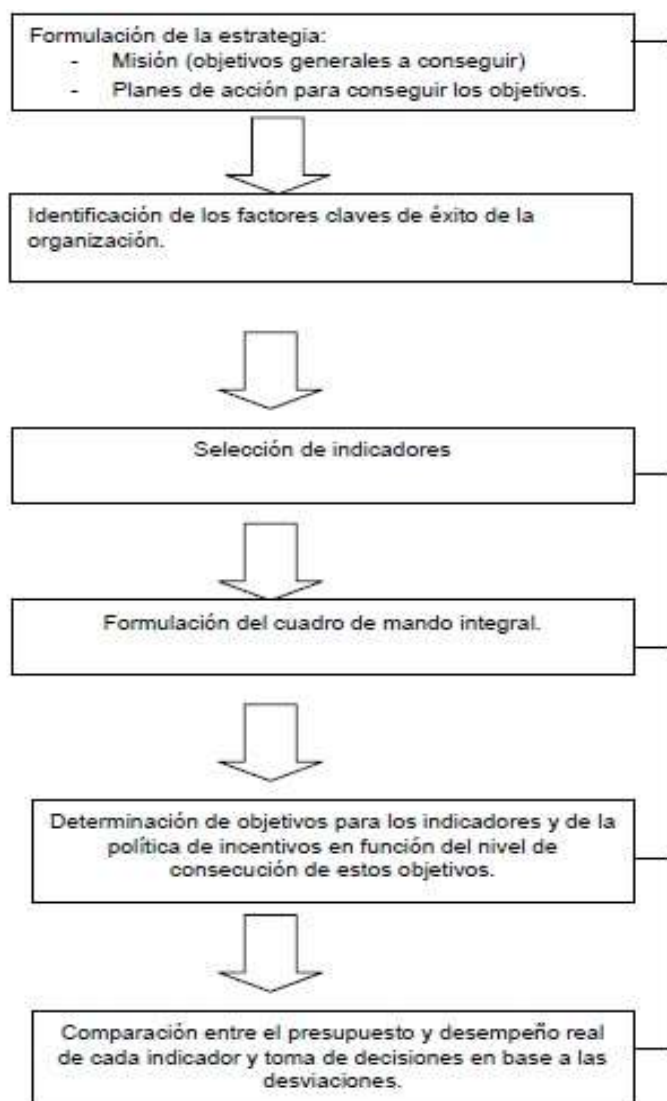
En primer lugar, se debe identificar la visión de la empresa, la cual será la base para definir la estrategia. Una vez definida la estrategia y comunicada a toda la empresa se deben identificar aquellos factores que son determinantes para el éxito de la compañía, de manera de ir diferenciándolos según las perspectivas pertinentes y llevándolos a objetivos específicos. Con esto tendremos establecido nuestro mapa de relaciones causa-efecto por lo que es el momento de generar los indicadores que serán desarrollados a partir de los objetivos específicos. A su vez, se debe determinar los estándares para cada uno de ellos con el propósito de evaluar los indicadores de forma correcta y que aporten información.

Finalmente se debe hacer un monitoreo constante al CMI de manera de identificar indicadores que ya no son apropiados o se han vuelto obsoletos. También un constante seguimiento y una adecuada gestión del CMI.

---

<sup>30</sup>Carolina Concha; Roberto Marín (2005), Diferencias en el uso de herramientas y mecanismos de control entre pymes y grandes empresas chilenas, Universidad de Chile, Santiago.

**Figura N°6: Pasos para la implementación del cuadro de mando integral.**



#### **4.4.6.5. DEFICIENCIAS EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

Un modelo poco elaborado y sin el apoyo de la dirección es una herramienta sin cimientos, por lo que todo el esfuerzo será en vano. Además debe existir consenso en la alta gerencia para poder transmitir la visión a toda la organización.

El riesgo de generar indicadores que no son los adecuados llevará a comunicar un mensaje equívoco, distinto a lo que se quería transmitir en un comienzo, por lo que se perderá una de las grandes virtudes del CMI.

Establecer las relaciones causales entre los distintos indicadores resulta un factor crítico para el éxito de la herramienta, ya que de éstas dependerán aspectos como: claridad en el impacto de cada acción sobre el logro de los objetivos, comunicación de la estrategia de manera correcta, adecuación de los incentivos ligados a los indicadores, entre otros.

La administración de la empresa puede poner mucho esfuerzo y dedicación tanto en tiempo como en recursos, logrando así un CMI perfecto, pero que puede resultar desfasado a la realidad del momento, siendo, por lo tanto, una herramienta inútil para monitorear la estrategia.

También hay que tener presente que cualquier cambio dentro de la organización presentará un grado de rechazo por parte de los trabajadores, situación que se acentúa si el cambio involucra informes de desempeño.

Una empresa que siga una receta genérica para la construcción del CMI, con indicadores estándar, difícilmente logrará beneficios de su aplicación ya que, como vimos anteriormente, cada indicador seleccionado dependerá de su relación con la estrategia de la empresa. Por esto el CMI debe ser único y específico para cada organización.

No sólo basta crear relaciones causales entre objetivos y medidas sino que éstas deben ser constantemente monitoreadas, de lo contrario se estaría perdiendo la potencialidad de la herramienta, es decir, comprobar la adecuación de la estrategia. Estas relaciones deben estar correctamente definidas y deben ser verificadas por la organización de manera de no cometer errores.

#### **4.4.6.6. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

Un buen Cuadro de Mando Integral debe derivarse de la estrategia de la empresa, y vincularse directamente con ésta. Tiene que considerar perspectivas complementarias, que generen una visión integradora del desempeño. Un CMI apropiado debe incorporar medidas críticas en relación con esas perspectivas, tanto de resultado como inductores de actuación, y metas o estándares realistas y bien definidos.

Los autores del CMI proponen cuatro perspectivas que permiten equilibrar los objetivos de corto y largo plazo así como también los resultados y sus inductores, éstas son:

- **Perspectiva Financiera:** La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Responde a la pregunta: ¿Qué indicadores tienen que ir bien para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor? Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.
- **Perspectiva cliente:** En esta perspectiva se deben identificar segmentos de clientes y de mercado puesto que representan la principal fuente de ingresos que impactarán en los objetivos financieros de la compañía. Esta perspectiva permite definir indicadores claves sobre los clientes, así como también identificar y medir explícitamente las



propuestas de valor que le entregarán a estos segmentos de clientes y de mercados elegidos.

- **Perspectiva interna:** Recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto. En el caso de la empresa que compite en costo, posiblemente los indicadores de productividad, calidad e innovación de procesos sean los más importantes. El éxito en estas dimensiones no sólo afecta a la perspectiva del cliente, sino también a la financiera, por el impacto que tienen sobre los gastos.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Esta última, se refiere a las capacidades de los empleados, de los sistemas y de la organización. Desarrolla objetivos para impulsar tanto el aprendizaje como el crecimiento, los cuales proporcionan la infraestructura que permite que se logren los objetivos de las otras perspectivas. Kaplan y Norton, resaltan tres categorías principales de variables para esta perspectiva:
  - Capacidad del personal
  - Capacidad de los sistemas de información
  - Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

#### 4.4.7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN EL SECTOR PÚBLICO<sup>31</sup>.

Esta herramienta surge en el sector privado, pero poco a poco cobró relevancia en el sector público y en organizaciones sin fines de lucro. Por tal motivo, los autores del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, sugieren uno nuevo que se adapta a las actuales necesidades del sector público.

---

<sup>31</sup> Claudia Soto (2015), Análisis Comparativo De Las Estrategias De Desarrollo Comunal De Las Distintas Localidades Que Componen El Territorio De Planificación Biobío Centro, UBB, Concepción.

La aceptación y uso del cuadro de mando integral por parte del sector público ha crecido considerablemente en el último tiempo a nivel mundial, ya que pueden conseguir los mismos beneficios del sector privado.

De este modo, herramientas de administración del desempeño como el CMI están siendo analizadas y utilizadas por diversos organismos públicos, presentando un enorme potencial de éxito en la compleja tarea de administrar los bienes y servicios públicos.

En el siguiente cuadro se señalan las perspectivas de las organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro:

**Tabla N° 2: Perspectivas de las Organizaciones para CMI.**

Perspectiva de organizaciones con fines de lucro según Kaplan y Norton (1997).	Perspectiva de organizaciones sin fines de lucro.
Financiera	Beneficio a la Comunidad
Clientes	Gestión Económica/Financiera
Procesos Internos	Procesos Internos
Aprendizaje y Conocimiento	Aprendizaje y Crecimiento

En la organización con fines de lucro, el objetivo último es maximizar el rendimiento financiero de los inversionistas, es decir lo que valoran los dueños de la empresa. A diferencia del sector público que su objetivo es maximizar el beneficio para la comunidad, (lo que valoran los ciudadanos).

## **CAPÍTULO V.**

### **ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS, ESTRATEGIAS E INDICADORES DEL ÁREA SOCIAL SEGÚN EL PLAN DE DESARROLLO COMUNAL DE CORONEL.**

En este capítulo se pretende analizar y evaluar los objetivos, estrategias e indicadores de medición para el área social que se componen por los departamentos de salud, educación, vivienda, deportes y recreación, asistencia social, organizaciones comunitarias, cultura, justicia y seguridad ciudadana, del plan de desarrollo comunal periodo alcaldicio 2012-2016 de la comuna de Coronel.

Con esta evaluación que se realizará se quiere mostrar cuál es el grado de cumplimientos de los objetivos señalados en cada sub-área social, cuales son las estrategias que se realizaron para cumplir los objetivos, y cuáles son los indicadores para medir el cumplimiento de estos.

#### **5.1. CARACTERISTICAS Y ESTRUCTURAS DE PLANIFICACIONES DEL ÁREA SOCIAL SEGÚN EL PLAN DE DESARROLLO COMUNAL DE CORONEL.**

##### **5.1.1. CARACTERISTICAS DEL ÁREA DE SALUD.**

La comuna de Coronel cuenta con red asistencial compuesta por los siguientes establecimientos tres centros de salud familiar los cuales se encuentran acreditados por el ministerio de salud, también cuenta con tres centros comunitarios de salud familiar, un centro comunitario de rehabilitación física y un Hospital. La administración y supervisión de estos centros asistenciales es compartida por dos entidades; el servicio de salud de concepción y la dirección de salud municipal.

La dirección de salud municipal ha asumido el rol del cuidado de la salud de las personas, para ello participa activamente en el marco de comuna saludable para mantener y conservar la salud y calidad de vida de los habitantes de la comuna.

Su objetivo es satisfacer las necesidades de salud tanto en infraestructura, equipamiento y dotación del personal más aun cuando se proyecta un crecimiento considerable de la población.

Las estrategias más importantes son realizar alianzas con otros sectores como son las oficinas de protección de derechos de la infancia-OPD como trabajo promocional con infancia y SENDA con el fin de prevenir el consumo de drogas y alcohol.

Desde Mayo del 2016 la municipalidad de Coronel gestiona una farmacia popular para ayudar a disminuir en el gasto de salud a las personas crónicas (tratamientos superiores a 3 meses) que puedan acreditar domicilio en la comuna de Coronel a través de ficha de protección social/ registro social de hogares o boletas de gastos básicos, sin limitar entre FONASA o ISAPRES.

### **5.1.2. CARACTERÍSTICAS DEL ÁREA DE EDUCACIÓN.**

En la comuna de coronel existen actualmente cuarenta y tres establecimientos educacionales, donde veinticuatro de ellos son de educación pública los cuales los administran la municipalidad de coronel, y diecinueve establecimientos particulares subvencionados.

Dentro de la Municipalidad de Coronel existe un organismo denominado dirección de educación municipal que se encarga de procurar las condiciones óptimas para el desarrollo del progreso educativo de los establecimientos de educación pública y entregar todos los recursos en el ámbito educativo, administrativo, contratación de personal docente y programas educacionales que ayuden a la superación de puntajes de SIMCE (sistema de medición de la calidad de la educación) y PSU(prueba de selección universitaria).

El sector educación configura un eje articulador de una política comunal destinada a satisfacer necesidades sensibles de la población como es el área de desarrollo humano y debe ser capaz de proveer herramientas necesarias para que las personas alcancen metas de carácter individual y colectivo.

### **5.1.3. CARACTERÍSTICAS DEL SUB-ÁREA DE JUSTICIA Y SEGURIDAD CIUDADANA.**

La seguridad ciudadana es fundamental en el desarrollo de sociedades modernas, y constituye un tema prioritario para la comuna, garantizar la seguridad y justicia es un derecho para cada ciudadano de coronel.

Es fundamental el rol que juega el municipio en el abordaje del problema delictivo, si bien no son los responsables directos de proveer de seguridad a la comunidad, estos tienen un rol clave en estrategias que se usen para combatir y reducir la delincuencia, y dar seguridad a la comuna.

A nivel comunal dentro de la tarea desarrollada por el municipio en el ámbito de seguridad pública existe una oficina municipal que se encarga de llevar a la práctica políticas, implementar acciones y coordinar diversas instancias que interviene en los esfuerzos por asegurar el logro de nuevos estándares de seguridad pública en la comuna. Esto se materializa con la implementación del plan comunal de seguridad pública de Coronel.

Dentro de la comuna existen diversas instituciones encargadas de impartir justicia según la jurisprudencia nacional estas son: 1° Juzgado de letras, 2° Juzgado de letras, Juzgado de familia, Juzgado de policía local, Juzgado de garantía, Fiscalía local, Consultorio Jurídico (corporación de asistencia judicial), Defensoría local, Centro de cumplimiento penitenciario de Coronel (Gendarmería de Chile), Centro cerrado Coronel (SENAME), Carabineros de Chile, Policía de investigación y Bomberos contando con ocho compañías en la comuna.

#### **5.1.4. CARÁCTERÍSTICAS DEL ÁREA DE CULTURA.**

Dentro de la comuna de Coronel existen muchos espacios culturales los cuales la gente puede visitar, dentro de ellos se encuentra Biblioteca Pedro Meriño De lobera el cual permite a la ciudadanía a incorporarse en el mundo de la lectura, Centro Cultural Casa de la Cultura donde se exhiben películas educativas, obras de teatros, conciertos, etc.; Parque Jorge Alessandri el cual nos une con la naturaleza donde se realizan tour de treking para todas las edades, obras de teatros, conciertos; Gimnasio Municipal; CICAT (Centro Interactivo de ciencias artes y tecnología) que contribuye a la construcción de una cultura científico-tecnológica en el contexto comunal.

Lo que se hace para que la gente se incentive en el área cultural de la comuna es la realización de actividades de fiestas recreativas estacionales, celebraciones de grupos específicos o eventos al aire libre.

La comuna de Coronel cuenta con ciento noventa y nueve clubes deportivos, doscientos veintiocho centros culturales, diez asociaciones deportivas, y tres artesanos que ayudan a contribuir a la cultura.

#### **5.1.5. CARÁCTERISTICAS DEL SUB-ÁREA DE ASISTENCIA SOCIAL.**

Dentro de la comuna existe el departamento de asistencia social el cual depende y es parte de la dirección de desarrollo comunitario. Este departamento está encargado de otorgar la información oportuna a los ciudadanos de la comuna en el ámbito de financiamientos que puedan requerir, por ejemplo: financiamientos funerarios, medicamentos, exámenes, apoyo con viviendas de emergencias prefabricadas, apoyo alimenticio a través de canastos familiares, y otros financiamientos, que cumplan con los objetivos de los programas de asistencia social.

#### **5.1.6. CARÁCTERISTICAS DEL ÁREA DE VIVIENDA.**

La municipalidad de Coronel creó una oficina de vivienda, que depende de la dirección de desarrollo comunitario, con el fin de orientar, informar y acompañar a los habitantes y a los diversos comités organizados, en todas las etapas del proceso de postulación hasta la entrega de la vivienda.

Dentro del país existen beneficios para obtener viviendas como subsidios para comprar nuevas o usadas de un precio de hasta 1.000, 1.400 y 2.000 UF, con o sin crédito opcional, para uso del beneficiario y su familia; subsidio que apoyan a la construcción individual o en grupo de viviendas de un precio de hasta 1.400 y 2.000 UF, en sectores urbanos o rurales; subsidios que apoyan a la ampliación, reparación y mejoramiento de viviendas sociales hasta 650UF de tasación.

#### **5.1.7. CARÁCTERISTICAS DEL ÁREA DE DEPORTES Y RECREACIÓN.**

La Ilustre Municipalidad de Coronel en conjunto con la oficina de deportes y recreación es la encargada de planificar, motivar, organizar, y evaluar la práctica deportiva de la comuna, internalizando los valores y espíritu del deporte en sus habitantes con el propósito de mejorar la calidad de vida de las personas. La oficina de deportes y recreación depende al cien por ciento de la dirección de desarrollo comunitario.

La comuna en infraestructura deportiva cuenta con treinta y siete canchas deportivas al aire libre ubicado en distintos sectores perimetrales, nueve Multi-canchas en el sector escolar y tres de ellas techadas, además de cinco gimnasios a disposición de la comunidad.

#### **5.1.8. CARÁCTERISTICAS DEL ÁREA DE ORGANIZACIONES COMUNITARIAS.**

En la actualidad en la comuna de Coronel existen alrededor de mil quinientos seis organizaciones comunitarias en las que se encuentran juntas de vecinos, clubes deportivos, grupos de mujeres, centros culturales, centro de padres, uniones comunales, comité pro-título de dominio, artesanos, grupos juveniles, centro de adultos mayores, etc.

Estos organismos cuentan con el apoyo del departamento de organizaciones comunitarias que está encargado de fomentar y desarrollar las organizaciones comunitarias territoriales y funcionales, asesorándolas permanentemente en sus distintas necesidades que les surgen, y ejecutando programas y proyectos destinados al desarrollo de la comunidad en Coronel.

## **5.2. ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN DE DESARROLLO COMUNAL EN EL ÁMBITO SOCIAL DE CORONEL.**

### **5.2.1. ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS EN EL ÁREA DE SALUD.**

El sector de salud en la comuna de coronel se rige en el marco de la Reforma de salud y sus complementariedades, que en su propuesta legislativa indica que la reforma define el nuevo modelo integral de salud, como el conjunto de acciones que promueven y facilitan la atención eficiente, eficaz y oportuna, que se dirige más al paciente/enfermedad, a las personas, considerando su integridad física y mental, como seres sociales pertenecientes a diferentes tipo de familias, que están en permanente proceso de integración y adaptación.

En este contexto, la Ilustre Municipalidad de Coronel, se encuentra alineada con la Reforma de salud haciendo propios ejes de la misma a través del énfasis en el modelo de atención con enfoque familiar, también para poder cumplir con los objetivos propuestos en el área de salud tanto en la atención de los pacientes como en los recintos asistenciales mejorando infraestructura y dotación personal.



**Cuadro N°1: Objetivos en el área de salud según PLADECO.**

ITEM	DESCRIPCIÓN
OBJETIVOS	Promover y facilitar la atención eficiente, eficaz y oportuna, que se dirige más al paciente y las personas.
	Velar por el cumplimiento de las normas técnicas y programáticas impartidas por el Ministerio de Salud.
	Dar cumplimiento al régimen de garantías de salud y modelo de atención familiar como herramientas de gestión.
	Completar el proceso de traspaso de la atención primaria a la administración municipal.
	Elevar la calidad de atención primaria con el propósito de lograr el equilibrio entre la necesidad de acercar la atención a la población beneficiaria.
	Mejorar la capacidad resolutive de los centros de salud y aumentar la satisfacción de los usuarios.
	Alcanzar el aumento porcentual de las acciones de promoción y prevención, sin producir deterioro en la resolución oportuna y eficiente de la demanda.
	Demostrar una preocupación permanente por los trabajadores de la salud, tanto en el ámbito de la capacitación de mantener instancias de participación técnicas y otras que permitan cumplir su rol fundamental de lograr una salud de mayor calidad.
	Mantener el equilibrio entre la atención de morbilidad y controles que permitan dar satisfacción a la demanda emergente.
	Fortalecer los procesos de monitoreo, supervisión, auditorías en el ámbito de la calidad y seguridad del paciente.

ITEM	DESCRIPCIÓN
OBJETIVOS	Participar activamente de la red asistencial de salud regional y nacional.
	Incrementar los ingresos de la salud municipal a través de la elaboración, presentación y ejecución de proyectos.
	Mejorar la resolutiveidad de los centros de salud en el área informativa a través de implementar programas que faciliten los procesos administrativos de registros y recolección de información.
	Mantener planes de contingencia actualizados para enfrentar situaciones y repercusiones de las emergencias sanitarias y/o catástrofes reduciendo las consecuencias y minimizando su impacto social y económico.
	Mantener un programa de salud de acompañamiento a las aldeas.
	Colaborar con las diferentes instituciones públicas y privadas en acciones relacionadas con el mejoramiento de la calidad de vida de las personas y su entorno mejorando la intersectorialidad en el marco de Coronel una comuna saludable.
	Formular presupuesto anual, fijar dotaciones de recursos humanos, plan de salud comunal, plan de compras y abastecimiento, proyectos de inversión y equipamiento con el objeto de dar cumplimiento a la reforma y políticas de salud.
	Llevar a cabo las políticas y normas emanadas de Ministerio de Salud a través del servicio de salud de Concepción, formulando, controlando y evaluando los planes y programas de los centros de salud comunal, considerando los cambios epidemiológicos y demográficos, con el objeto de facilitar el desarrollo de estos.

ITEM	DESCRIPCIÓN
OBJETIVOS	Administrar de la salud en la comuna, debe cubrir la totalidad de su población inscrita, sobre una base de equidad y responsabilidad en la atención de servicios prestados al número de individuos que lo necesitan.
	Lograr el continuo suministro de la atención a la comunidad, desde el punto vista financiero, cultural, funcional y geográfico, para ello en términos de recursos, se debe optimizar estos mismos, priorizando los problemas desde el punto vista de salud, debiendo incluir el concepto de equidad en esta distribución entre los centros, CECOF y postas.
	Optimizar los niveles de capacidad resolutive de los establecimientos de atención primaria de acuerdo al nivel de complejidad y su derivación oportuna a través de la referencia a la red asistencial existente.
	Administrar los recursos para lograr el concepto universal de la atención de salud en la comuna.

En conclusión se puede definir que se pretende mejorar la calidad de salud en la comuna de Coronel a través de la Reforma de salud, fortaleciendo la atención integral, elaborando programas de red y gestionar recursos en pos de la calidad de la atención y seguridad del paciente.

Respecto a la satisfacción de la demanda de salud, existen brechas que es necesario abordar, tanto en infraestructura, tecnología, dotación personal, turnos éticos, espera de los pacientes al ser atendidos, entre otras mejoras.

Se requiere realizar alianzas estratégicas con otros sectores, por ejemplo, con la Oficina de Protección de Derechos de la Infancia-OPD, para que el trabajo sea más efectivo en prevención de consumo de alcohol y drogas, considerando estos servicios como aporte a la política de prevención, promoción y auto-cuidado.

Las principales mejoras en el área de salud que se pretenden alcanzar en la comuna de Coronel son las siguientes:

- Incrementar los ingresos de la Salud Municipal.
- Mejorar la calidad de vida de las personas en la comuna (Elige Vivir Sano)
- Atención eficiente para el paciente.
- Elevar la calidad de atención primaria.
- Formular presupuestos anuales en la Salud Municipal.
- Aumento de dotación personal.
- Optimizar los niveles de capacidad resolutive en la atención a los pacientes.
- Reducir el consumo de drogas y alcohol.

**5.2.2. ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS EN EL ÁREA DE EDUCACIÓN.**

**Cuadro N°2: Objetivos en el área de educación según PLADECO.**

ITEM	DESCRIPCION
OBJETIVOS	Proponer y facilitar la ejecución de proyectos y programas de mejoramiento de la calidad de la educación e infraestructura de los establecimientos educacionales.
	Sugerir la contratación y administrar al personal directivo, administrativo, auxiliar y otros profesionales que sean necesarios para la eficiente administración de las unidades educativas de la jurisdicción comunal.
	Proveer una educación técnica profesional atractiva que ofrezca carreras con empleabilidad y pertinencia a los polos de desarrollo de la comuna de acuerdo a los intereses de los estudiantes.
	Procurar el mejoramiento de la infraestructura escolar y establecer normas para su mantenimiento y su uso para fines educativos.
	Facilitar la ejecución de proyectos y programas de mejoramiento de la calidad de la educación.
	Elaborar anualmente el PADEM (Planificación del Departamento de Educación Municipal), y la dotación docente.
	Participar activamente en mesas intersectoriales de infancia y adolescencia para la prevención de alcohol y drogas, utilizando de manera eficiente los recursos existentes en la comuna para la protección a la infancia y adolescencia.

ITEM	DESCRIPCION
OBJETIVOS	Proponer programas y desarrollar cursos de capacitaciones actualización del personal docente y no docente, de acuerdo a las necesidades detectadas.
	Controlar el cumplimiento del calendario escolar regional, en lo que referencia a los establecimientos que están bajo su jurisdicción.
	Preparar en el mes de Enero de cada año, las dotaciones suficientes y necesarias para el inicio del año escolar.
	Mejorar la calidad, equidad y pertinencia de la oferta que realiza la educación municipal comunal para atender a los estudiantes prioritarios en los distintos niveles educacionales.
	Procurar la entrega de mobiliario y del material didáctico necesario y adecuado para contribuir a mejorar la calidad del proceso educativo considerando las orientaciones técnicas del Ministerio de Educación.
	Fortalecer los distintos niveles y modalidades de educación generando los espacios e instancias que permitan una educación pertinente y continua a través del fortalecimiento de la gestión institucional.
	Promover comunidades educativas democráticas, participativas e inclusivas con familias que participen plenamente de la cultura escolar y que sean parte de los procesos educativos de sus hijos(as).

ITEM	DESCRIPCIÓN
OBJETIVOS	Mejoramiento en la oferta de la educación especial, por medio de la incorporación de un curso para atención de estudiantes con síndrome de Down y con autismo.
	Aumentar la cobertura de estudiantes en educación pre-escolar en la comuna por medio del fortalecimiento de la gestión pedagógica de las educadoras junto con campaña de difusión comunal.
	Ampliación de nivel en establecimientos de educación media, incorporándose 7° y 8° básico a los liceos técnicos profesionales.

El sector educación configura un eje articulador de una política comunal destinada a satisfacer necesidades sensibles de la población. Como área de desarrollo humano debe ser capaz de proveer las herramientas necesarias para que las personas alcancen metas de carácter individual y colectivo.

El sistema educacional comunal se construye a partir de una propuesta clara, definida en conjunto con los actores que forman parte del proceso educativo, como son los docentes en los establecimientos educacionales, la planificación del departamento de educación municipal en conjunto con la Ilustre Municipalidad de Coronel, estos actúan como equipo para contribuir una mejora en la educación municipal en la comuna.

En conclusión de los objetivos planteados en el plan de desarrollo comunal en el área de educación se puede deducir que la comuna quiere fortalecer los establecimientos educacionales municipales mejorando:

- Infraestructura, calidad de la educación impartida.
- Contratar personal eficiente.
- Impartir educación técnico profesional de calidad y que permita empleabilidad para el alumnado al salir de cuarto medio.

- Regirse por las normas pedagógicas del Ministerio de Educación.
- Estructurada y eficiente planificación del departamento de Educación Municipal.
- Prevenir el consumo de drogas y alcohol utilizando recursos necesarios para el alumnado más vulnerable.
- Realización de cursos de capacitación para el personal docente y no docente.
- Entrega de material didáctico y apoyo para contribuir a mejorar la calidad del proceso educativo.
- Educación Municipal inclusiva.
- Aumento de estudiantes en educación pre-escolar.

### **5.2.3. ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS EN EL ÁREA DE JUSTICIA Y SEGURIDAD CIUDADANA.**

En el área de justicia y seguridad ciudadana en la comuna se han implementado varias medidas para la seguridad de los ciudadanos uno de ellos es la implementación de cámaras de seguridad en sectores específicos para poder monitorear de cerca las poblaciones con más riesgo de vulnerabilidad, funcionan las 24 horas del día bajo la supervisión constante de recurso humano capacitado que trabaja en coordinación directa con el personal de la 2° comisaria de Carabineros, estas cámaras ofrecen a la comunidad la tranquilidad necesaria para desarrollar su vida cotidiana en su sector.

También se realizó la instalación de alarmas comunitarias con la finalidad de reducir las posibilidades para la realización de delitos y la percepción de temor e inseguridad de las personas, esta iniciativa es para el plan comunal de seguridad pública de Coronel la instancia para generar en la comunidad vecinos más participativos, comprometidos, organizados, para que de esa forma juntos puedan disminuir la sensación de inseguridad y temor en sus poblaciones.



**Cuadro N° 3: Objetivos en el área de justicia y seguridad ciudadana según PLADECO.**

ITEM	OBJETIVOS
OBJETIVOS	Reducir los factores de riesgo que causan comportamientos delictivos
	Promover los factores que protegen contra el involucramiento en actividades antisociales o delictivas, antes que estos se manifiesten.
	Mejorar la eficacia del sistema de persecución penal, maximizando su contribución a la reducción.
	Brindar asistencia a las víctimas de delitos, especialmente asistencia reparatoria.
	Realizar programas para la disminución de que las personas que han cometido un delito lo vuelvan a realizar.
	Diseñar un sistema integrado de seguridad pública, con responsabilidades y metas definidas.
	Implementar una estructura territorial efectiva en seguridad.
	Medición periódica de la realidad delictual en la comuna.
	Fortalecer y potenciar la capacidad de la comunidad escolar para prevenir conductas violentas y delictivas.
	Potenciar y aumentar las acciones de prevención del consumo del alcohol y drogas.
	Aumentar formas de protección a niños y jóvenes vulnerados en sus derechos.
	Disminuir la deserción escolar a través de la instalación de planes intersectoriales de re-escolarización.

ITEM	OBJETIVOS
OBJETIVOS	Reducir las condiciones de riesgo de los entornos urbanos que faciliten la violencia y la delincuencia.
	Coordinar la acción policial con los planes territoriales de prevención del delito.
	Diseñar e implementar estrategias de intervención con jóvenes afectos a la ley de responsabilidad penal de adolescentes.
	Dar asistencia a víctimas de delitos violentos en el ámbito de proceso judicial y social.
	Actualización e implementación de plan de seguridad pública comunal.
	Desarrollo e implementación de campañas de prevención del consumo de alcohol y drogas en diversos grupos etarios en la comuna.
	Mejoramiento y modernización de la infraestructura destinada a la seguridad ciudadana.

Se puede concluir que la seguridad pública está ligada a la prevención de delitos en los hogares y espacios públicos en la comuna de Coronel, el municipio ha implementado programas de prevención para lidiar con la justicia y seguridad ciudadana.

Si bien es cierto el municipio local no es el responsable directo de proveer de seguridad a la comunidad, éste tiene y ha tenido, un rol clave en la selección, focalización y articulación de las políticas nacionales e iniciativas sectoriales en la materia, además de contar con fondos específicos para desarrollar acciones en este ámbito. Esto se ha traducido en una gestión eficiente y de calidad, la que propende permanentemente a estimular la participación y el involucramiento de la comunidad, participando ésta de manera organizada a través de la constitución de mesas sectoriales de seguridad y participación ciudadana.

El resultado del trabajo encabezado por la Oficina Municipal de Seguridad Ciudadana se traduce en la elaboración de un Plan Comunal de Seguridad.

En la comuna de Coronel lo más relevante que se quiere mejorar en el área de justicia y seguridad ciudadana es:

- Medición periódica de la realidad delictual.
- Prevenir conductas violentas en educación escolar.
- Prevención del consumo de drogas y alcohol.
- Asistencia a víctimas de delitos violentos.
- Implementación de plan de seguridad pública comunal.
- Alarmas comunitarias.
- Cámaras de tele vigilancias.
- Reducir condiciones de riesgo de los entornos urbanos.

#### 5.2.4. ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS EN EL ÁREA DE CULTURA.

**Cuadro N°4: Objetivos en el área de cultura según PLADECO.**

ITEM	DESCRIPCIÓN
OBJETIVOS	Recuperación de la casa de Schwager y la Adquisición de Gimnasio de Schwager.
	Realización de la Semana Coronelina.
	Realización de San Pedro y San Pablo patrono de los pescadores.
	Crear acciones estratégicas desde el ámbito Municipal con el CICAT (Centro Interactivo de Ciencias, Artes y Tecnología).
	Realización de Fiestas Costumbristas en Schwager y tradiciones mineras.

En conclusión podemos analizar que aun cuando existe patrimonio cultural importante en la comuna no se ha desarrollado el recurso turístico, por falta de inversión del sector privado y la débil promoción del sector público en la gestión cultural y turística. Es por esto, que es necesario contar con una agenda cultural ordenada, y de conocimiento público para los ciudadanos de la comuna de coronel.

El arte y la cultura son importante en la comuna y se debería perfilar dentro del desarrollo estratégico, con el objeto de construir e incentivar el turismo. Se debe analizar cuáles son los puntos estratégicos culturales y turísticos de la comuna para realizar actividades donde la comunidad pueda acudir con frecuencia y así incentivar a la recuperación de áreas turísticas no explotadas

### 5.2.5. ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS EN EL ÁREA DE ASISTENCIA SOCIAL.

**Cuadro N°5: Objetivos en el área de asistencia social según PLADECO.**

ITEM	DESCRIPCIÓN
OBJETIVOS	Contribuir a la superación de los problemas socioeconómicos imprevistos que afectan a los habitantes de la comuna, procurando que se generen condiciones necesarias que les permitan acceder a una mejor calidad de vida a la población.
	Analizar y planificar estrategias que aborden de manera decidida el problema de la pobreza en la comuna.
	Ayuda y financiamiento para las personas de bajos recursos.

A partir de los objetivos del área de Asistencia Social, se concluye que se hace urgente analizar y planificar estrategias que aborden de manera decidida el problema de la pobreza en la comuna.

De todos los fenómenos sociales que afectan la calidad de vida y el bienestar de la población, uno de los más importantes es la pobreza. La pobreza involucra una serie de privaciones en las familias que la padecen y, generalmente, está asociada a la existencia de otros fenómenos negativos, tales como la desigualdad y la falta de oportunidades.

La pobreza es un fenómeno complejo que admite más de una definición y un tipo de medición. Normalmente, se entiende por pobreza la condición en la cual las personas no tienen los recursos suficientes para satisfacer de manera adecuada sus necesidades básicas de alimentación, vestuario, vivienda, educación y salud, entre otras.

El rol fundamental corresponde al gobierno local, así como a las autoridades regionales y de servicios públicos, ya que el país posee políticas de superación de la pobreza y programas que sostienen estas políticas (Chile Solidario, Chile Crece Contigo). Éstos, en conjunto con los representantes de las organizaciones comunitarias, deberán desplegar esfuerzos que apunten a

la generación de nuevas estrategias para la superación de las condiciones de privación económica y socio – cultural de las personas más vulnerables de la comuna.

### 5.2.6. ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS EN EL ÁREA DE VIVIENDA.

**Cuadro N°6: Objetivos en el área de vivienda según PLADECO.**

ITEM	DESCRIPCIÓN
OBJETIVOS	Orientar, informar y acompañar a los habitantes de la comuna, y a los diversos comités de viviendas, en todas las etapas que involucra el proceso de postulación a viviendas habitacionales hasta la entrega definitiva de éstas.
	Impulsar una política de promoción social que contenga un componente informativo en temas de acceso a la vivienda, fomento del ahorro, promoción de organizaciones de allegados y pobladores sin casa.

En conclusión se pueda analizar que aun existiendo programas de ayuda del estado para los habitantes más vulnerables, esto no es suficiente para cubrir la demanda habitacional de la comuna. Los sectores más vulnerables no alcanzan la oferta habitacional, por diversos factores como por desconocimiento de información respecto a plazos y postulaciones a viviendas, por ausencia de ahorro para la vivienda, por haber obtenido un subsidio anteriormente del cónyuge, u otros. Sería interesante analizar estos factores, para implementar una política comunal de apoyo a la obtención de vivienda.

Es necesario cuantificar el déficit habitacional real que existe, para, desde esa perspectiva impulsar una política social que contenga componentes informativos en temas de acceso a la vivienda, fomento del ahorro, promoción de organizaciones de allegados y pobladores sin casa.

### 5.2.7. ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS EN EL ÁREA DE DEPORTES Y RECREACIÓN.

**Cuadro N°7: Objetivos en el área de deportes y recreación según PLADECO.**

ITEM	DESCRIPCIÓN
OBJETIVOS	Lograr el desarrollo de la cultura deportiva, internalizando los valores y espíritu del deporte en sus habitantes con el propósito de mejorar la calidad de vida de las personas.
	Velar por el cumplimiento de las políticas estratégicas, definidas por la municipalidad, contribuyendo al mejoramiento a través del fomento del desarrollo y práctica del deporte y la recreación.

Se ha llegado a la conclusión que el área de deporte constituye una fuerte debilidad de la política comunal, y para poder mejorarla se debe realizar una elaboración participativa activa de las propias organizaciones existentes así como a los actores públicos de la comuna.

Se hace necesario disponer de condiciones para realizar planificaciones en esta área en un mediano y largo plazo, con miras a consolidar escuelas de promoción del deporte, para incentivar a la comunidad sobre todos a los niños de la comuna. Del mismo modo, se propone el desarrollo de una línea de trabajo destinada a potenciar y apoyar a deportistas de alto rendimiento.

Finalmente se debe consignar que lejos de considerar al deporte como actividad de alcance meramente recreativo y de esparcimiento, se debe reflexionar y actuar en función del deporte como soporte fundamental de la participación ciudadana como promotor de la identidad local y como condición imprescindible para el mejoramiento de la calidad de vida de la población a través de sus aspectos promocionales de estilos de vida saludable.

### **5.2.8. ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS EN EL ÁREA DE ORGANIZACIONES COMUNITARIAS.**

**Cuadro N°8: Objetivos en el área de organizaciones comunitarias según PLADECO.**

ITEM	DESCRIPCIÓN
OBJETIVOS	Fomentar, desarrollar y consolidar las organizaciones comunitarias territoriales, funcionalidades y modificaciones, asesorándolas permanentemente en sus distintas necesidades y ejecutando programas y proyectos destinados al desarrollo de su comunidad.
	Fomentar y legalizar las organizaciones comunitarias contribuyendo a la participación organizada de la comunidad.
	Capacitación vecinal, proporcionando herramientas que permitan un adecuado desempeño del rol como dirigentes sociales.
	Asesoría y apoyo a las organizaciones comunitarias territoriales y funcionales de la comuna que lo requieran.
	Asesoría y apoyo a las juntas de vecinos que administran sedes vecinales, en términos de lograr una eficiente administración de los recursos municipales.
	Crear el fondo de desarrollo vecinal que tendrá por objetivo apoyar a proyectos específicos de desarrollo comunal presentados por las juntas de vecinos.

En conclusión, se puede analizar que la Municipalidad pretende dar más énfasis a las organizaciones comunitarias, entregando recursos económicos para estas, dando capacitaciones para los dirigentes vecinales, que la comunidad tenga más participación en las organizaciones y realizar proyectos que se implementaran como programas recreativos.

### **5.3. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN DE DESARROLLO COMUNAL EN EL ÁMBITO SOCIAL DE CORONEL.**

#### **5.3.1. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EN EL ÁREA DE SALUD.**



Las estrategias más importantes son realizar alianzas con otros sectores como son las oficinas de protección de derechos de la infancia-OPD como trabajo promocional con infancia y SENDA con el fin de prevenir el consumo de drogas y alcohol.

Las que en sus distintos niveles se llevaron en marcha a través de charlas motivacionales de prevención de drogas y alcohol, sexualidad adolescente, derechos de los niños entre otras.

Desde Mayo del 2016 la municipalidad de Coronel tiene a disposición de la comunidad una farmacia popular para ayudar a disminuir en el gasto de salud a las personas crónicas (Tratamientos superiores a 3 meses) que puedan acreditar domicilio en la comuna de Coronel a través de ficha de protección social/ registro social de hogares o boletas de gastos básicos, sin limitar entre FONASA o ISAPRES.

Cada año se evalúa el servicio en calidad de atención de salud que entrega cada CESFAM y CESCOF presentes en la comuna de Coronel.

Plan de campañas operativas oftalmológicas así poder disminuir las listas de espera para especialistas.

### **5.3.2. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EN EL ÁREA DE EDUCACIÓN.**

La municipalidad de Coronel en conjunto con el DEM (Departamento de Educación Municipal) ha focalizado sus estrategias en el área de educación municipal en sus distintos niveles formativos.

Una de estas estrategias ha sido aumentar los aportes materiales didácticos y escolares en los jardines infantiles, colegios especiales, básicos y medios.

Apoyar económicamente a los padres y o apoderados de los colegios municipales con el aporte de uniformes escolares, aumentar el mejoramiento en infraestructuras de los distintos establecimientos que lo requieran, como fue la remodelación del gimnasio del Liceo Coronel A-49 y el Liceo Comercial Andrés Bello López.

Aumento en la cobertura de colegios con servicios de movilización propia (furgones o buses escolares), aumentar cobertura en colegios para adultos así poder ser más cercanos a la comunidad y en distintos sectores.

### **5.3.3. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EN EL ÁREA DE JUSTICIA Y SEGURIDAD CIUDADANA.**

La municipalidad de Coronel en conjunto con el Carabineros de Chile ha focalizado sus estrategias en el área de Seguridad Ciudadana mediante la implementación del plan cuadrante dentro de la comuna, además de la instalación de cámaras de vigilancia 24/7 para así poder disminuir la cantidad de delitos.

Crear un sistema de seguridad que dé cuenta de la nueva realidad de la violencia, los delitos, el temor, y optimice la respuesta pública a los fenómenos en su integridad.

Implementación de un reglamento de funcionamiento interno del consejo comunal de seguridad ciudadana.

Generar un sistema de información para el diseño y seguimiento de la política pública, y para mejorar la gestión de los organismos de control y sanción.

Implementar acciones que intervengan en las condiciones sociales o ambientales, para disminuir la violencia y la ocurrencia de delitos.

Implementar y promover medidas legales, policiales y judiciales para mejorar las labores de prevención policial y sanción de las conductas ilícitas.

Integrar a la comunidad a personas infractoras de ley penal.

Desarrollar iniciativas de asistencia a víctimas de delitos violentos.

#### **5.3.4. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EN EL ÁREA DE CULTURA.**

La Municipalidad de Coronel en conjunto con el CICAT y el área cultural, apoyara el uso de espacios dentro de la comuna para el desarrollo cultural, a través de donaciones y aportes para remodelar el ex cine de Coronel y darle un uso netamente cultural para el desarrollo y presentaciones de composiciones artísticas de toda índole a nivel local. En alianza con el CICAT y los establecimientos educacionales para fomentar el arte y la cultura en los niños y adolescentes.

Con ello, en Coronel se desarrolló un legado de tradiciones de la cultura carbonífera y conformación de una identidad propia, basado en la actividad productiva predominante.

La actividad minera carbonífera fue tan avasallante en nuestra comuna que se ignora el pasado campesino emplazado en el entorno inmediato al área urbana, como son los sectores periurbanos de Calabozo, Escuadrón y Patagual, que guardan hasta el día de hoy parte de la cultura rural de nuestra comuna, entremezclado con la belleza escénica de la Cordillera de Nahuelbuta, el campo, nuestros ríos, lagunas y humedales.

El departamento de cultura y patrimonio en Coronel a dispuestos a la comunidad actividades para no perder las costumbres originarias como lo son las fiestas costumbristas en diferentes lugares de la comuna, apoyo económicos a distintas organizaciones, apoyo infraestructural para el desarrollo artístico local dentro de la comuna, festivales musicales y de veranos, exposiciones de obras y talleres dentro de la casa de la cultura.

### **5.3.5. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EN EL ÁREA DE ASISTENCIA SOCIAL.**

El departamentos de Asistencia Social del Municipio tiene como estrategia, asesorar al Alcalde y al Concejo Municipal, en la promoción del desarrollo social, económico, artístico- cultural, deportivo y turístico de la ciudad, considerando especialmente la integración y participación de sus habitantes.

La dirección de desarrollo comunitario DIDECO tiene como estrategia, proponer el mejoramiento de la calidad de vida de la población y especialmente de los sectores sociales más vulnerables.

Se ocupa de promover y potenciar la participación de la comunidad organizada en las distintas esferas del desarrollo de la comuna y en conjuntos trabajan con todos los departamentos a disposición para el desarrollo y mejoramiento de los sectores más vulnerables dentro de la comuna, así mejor la calidad de vida e impulsar a una mejor comuna de futuro. Es por ello que se pone a disposición de la comunidad todos los recursos humanos, económicos para poder concretar el objetivo.

### **5.3.6. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EN EL ÁREA DE VIVIENDA**

El departamento de viviendas junto con SERVIU han creado alianzas para dar soluciones habitacionales a los habitantes de la comuna de Coronel, dentro de esas estrategias se destacan apoyo y formación de nuevos comités y asesoramientos por parte de la municipalidad de forma colectiva tanto como individual.

### **5.3.7. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EN EL ÁREA DE DEPORTES Y**

## RECREACIÓN

La municipalidad de Coronel junto con el patrocinio del Puerto de Coronel, CMPC, MINEDUC, contribuyen al desarrollo de las organizaciones deportivas dentro de la comuna, mediante una asesoría profesional permanente y el apoyo financiero parcial o total, para mejorar la participación y práctica del deporte; todo ello dentro de los marcos de las políticas nacionales, regionales y comunales dirigidas hacia estos grupos.

De acuerdo a la gestión realizada durante el año 2014 y dando cumplimiento a los objetivos planteados por la oficina comunal de deporte, los cuales se basan en la atención de deportistas, dirigentes deportivos, asociaciones o ramas ligadas al deporte tanto profesional como amateur, se beneficiaron 49.827 personas, las cuales se basan principalmente en asesoría de proyectos y eventos masivos, todo esto se desarrolla con un objetivo común, que es difundir nuevas disciplinas deportivas y potenciar los deportes consagrados a nivel nacional.

La realización de actividades deportivas ha marcado un sello de los eventos y actividades recreativas, propiciando el mejoramiento de las actividades que actualmente se practican, incorporando a la planificación una organización competente y responsable apoyada de auspiciadores importantes.

Se realizó por primera vez en la comuna la corrida Run for Parkinson, carrera de carácter mundial que se realizó en otras ciudades del mundo, en coordinación de una plataforma virtual, en la cual se publica la Corrida la que se desarrolla en una fecha y horario común, donde Coronel fue la primera ciudad del país en realizarla además a esta iniciativa se suman, la 1/2 Maratón del Puerto de Coronel y la Corrida Nocturna Aniversario de la Comuna, ambas carreras familiares que dejan a Coronel como una ciudad Running a nivel nacional.

Se postuló a la escuela de tenis al Proyecto “Tenis para todos” al gobierno regional, siendo acreedores del proyecto el cual se realiza en las canchas de tenis de nuestra comuna.

La oficina de ha preocupado de mejorar el equipamiento mínimo necesario para el desarrollo deportivo comunal, para lo cual a través de la gestión y el trabajo en equipo con el Departamento de Ejecución de obras, se reparan sedes, multi-canchas y canchas de fútbol, mejorando la iluminación y el entorno. Además de consolidar los deportes tradicionales hemos incentivado la Participación en Deportes con poca cobertura invirtiendo presupuesto y realizando algunas disciplinas deportivas no tradicionales como: circuito de motocross en duro y zumba Fitness.

Durante el año 2014, se realizan variados talleres y actividades que van directa relación con potenciar el deporte y la vida sana saludable en la comuna; realizando una variedad de actividades gestionadas con instituciones público privadas y que han estado disponibles para la comunidad durante todo el año. Además cabe destacar el apoyo a la postulación de diferentes proyectos deportivos a instituciones dispuestas a mejorar y potenciar sus condiciones, logrando postula 14 instituciones de ellos las cuales 12 fueron beneficiadas.

Cabe mencionar que se trabajó con el Programa Mujeres en Movimiento el cual pertenece al Instituto Nacional de Deportes IND, proyecto que realizó en diferentes sectores de la comuna actividades deporte – recreativas para mujeres, con el objetivo de mejorar la calidad de vida a través del deporte sano y saludable.

### **5.3.8. ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS EN EL ÁREA DE ORGANIZACIONES COMUNITARIAS.**

El departamento de organizaciones comunitaria está disponible a la comunidad para iniciar y desarrollar a cada una de las organizaciones sociales o comunitarias que se generen dentro de la comuna dándoles apoyo para el inicio de en personalidad jurídica a través de ministros de fe que extiende poder y un gran paso de inicio y seriedad a cada una de las organizaciones dentro de la comuna como lo son los clubes deportivos, centro de madres, centro de padres y apoderados, centros u organizaciones de adultos mayor, juntas de vecinos, uniones comunales, otras organizaciones comunitarias funcionales entre otras.

También el departamento de organizaciones comunitarias cuenta con diferentes actividades realizadas dentro de la comuna ya sean operativos ópticos, desparasitación de animales, esterilización de mascotas, acceso a la comunidad a diferentes servicios de salud como lo son las tomas de presiones, exámenes de salud, etc.

#### **5.4. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DEL PLAN DE DESARROLLO COMUNAL EN EL ÁMBITO SOCIAL DE CORONEL.**

##### **5.4.1. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES EN EL ÁREA DE SALUD.**

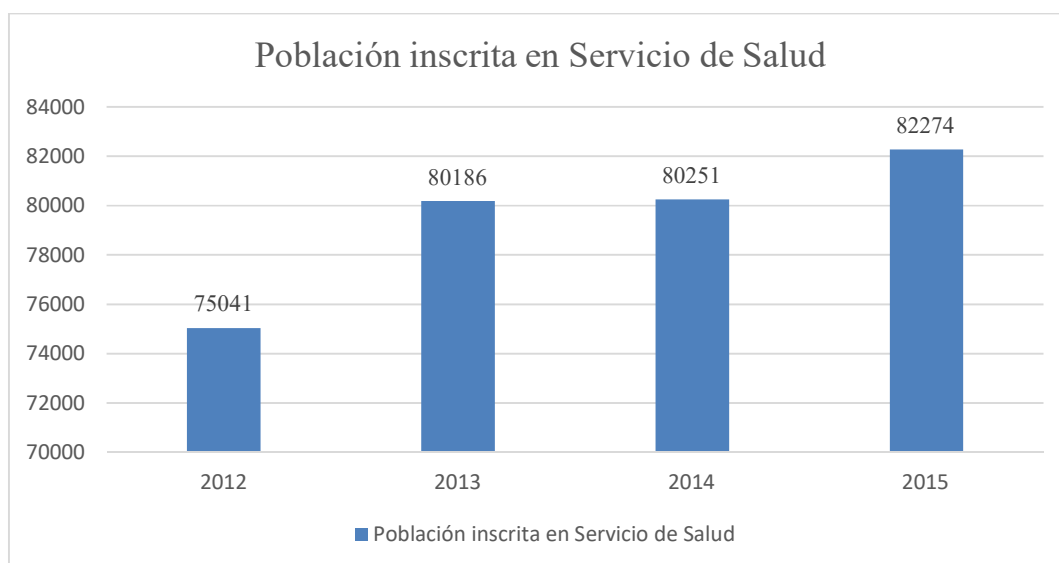
**Tabla N°3: Variables e Indicadores de Salud en la Comuna de Coronel.**

Fuente: Sistema Nacional de Información Municipal.

**Gráfico N°1: Población inscrita en los Servicios de Salud en la Comuna de Coronel.**

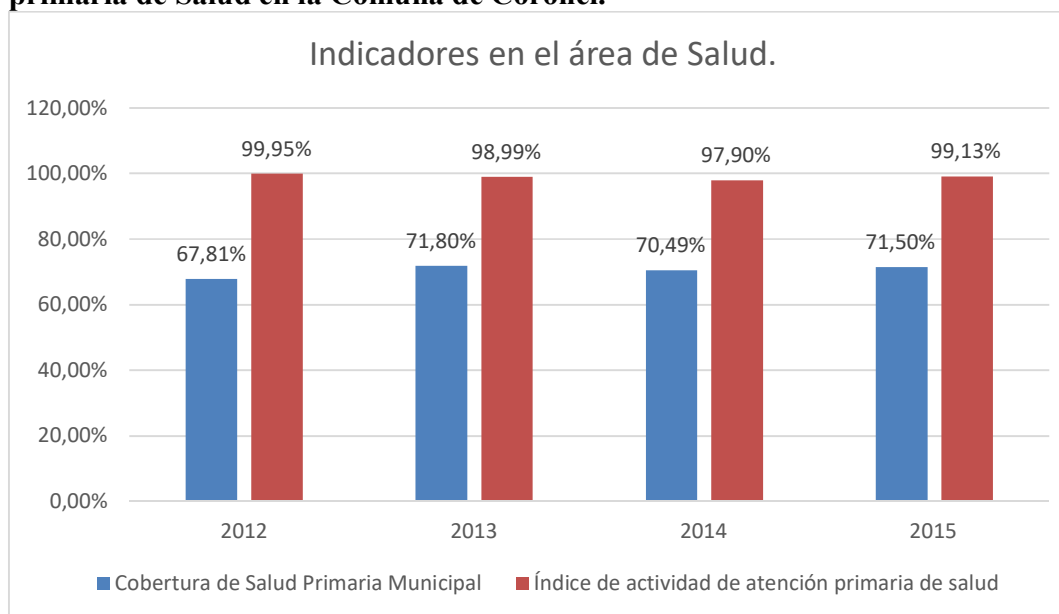
ITEM	2012	2013	2014	2015
Población inscrita en Servicio de salud (Fonasa)	75.041	80.186	80.251	82.274
Cobertura de Salud Primaria Municipal	67,81%	71,80%	70,49%	71,50%
Índice de actividad de atención primaria de salud	99,95%	98,99%	97,90%	99,13%
Aporte Municipal al sector Salud	M\$ 605.362	M\$ 677.000	M\$ 485.000	M\$ 500.000
Centros Comunitario de salud familiar (CECOF)	3	3	3	8
Centro de salud familiar (CESFAM)	3	3	3	3
Clínicas dentales móviles	1	1	1	1
Centro de salud mental (COSAM)	0	0	1	1
Laboratorios de Salud	1	1	1	1
Postas Rurales	2	2	3	2
Servicio de atención primaria de urgencia (SAPU)	2	2	2	2
Vacunatorios	3	3	0	3
Hospital	1	1	1	1





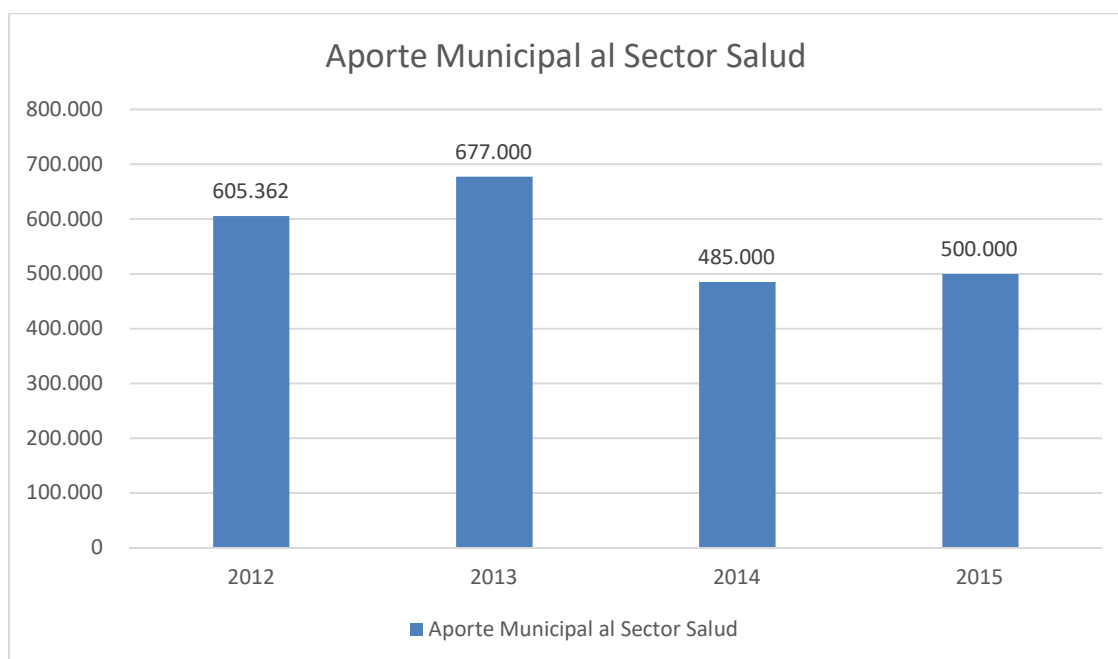
Fuente: Sistema Nacional de Información Municipal.

**Gráfico N°2: Cobertura de Salud Primaria Municipal e Índice de actividad de atención primaria de Salud en la Comuna de Coronel.**



Fuente: Sistema Nacional de Información Municipal.

**Gráfico N°3: Aporte Municipal al Sector Salud.**



Fuente: Sistema Nacional de Información Municipal. Expresado en M\$.

De acuerdo al **Gráfico N°1**, se puede visualizar que la población de la comuna de Coronel inscrita en servicios de salud, ha crecido de manera constante

.Entre el 2012 y 2015 ha existido un aumento de un 8% que equivale 7.233 habitantes que se han incorporado al sistema de servicio público.

De acuerdo al **Gráfico N°2**, se puede visualizar que la cobertura de salud primaria municipal en la comuna ha crecido de manera constante.

Entre el 2012 y 2015 ha existido un aumento de un 3,69%, se espera que la cobertura siga aumentando hasta llegar a un 100%.

En el ámbito de la actividad de atención primaria de salud se visualiza que ha disminuido y aumentado periódicamente. Entre el 2012 y 2015 se puede observar una disminución de un 0,82%.

De acuerdo al **Gráfico N°3**, se puede visualizar que los aportes municipales para el sector salud han ido en disminución.

Entre el 2012 y 2015 ha existido una disminución de M\$105.362 pesos, se espera que para los próximos años este aporte vaya en aumento para poder mejorar la calidad de la salud en la comuna.

De acuerdo al indicador que representa las personas inscritas a la farmacia popular de la comuna, a continuación se dan a conocer los ratios propuestos por los alumnos:

**Figura N°7: Indicador personas inscritas en Farmacia Popular V/S Habitantes de la Comuna.**

N° de personas inscritas en farmacia popular
Habitantes de la Comuna de Coronel.

**Figura N°8: Indicador personas con enfermedades crónicas V/S personas inscritas en farmacia popular.**

N° de personas con enfermedades crónicas en la comuna
N° de personas inscritas en farmacia popular

De acuerdo al indicador que representa a las personas que participan en charlas motivacionales contra el consumo de drogas y alcohol en la comuna, a continuación se dan a conocer los ratios propuestos por los alumnos:

**Figura N°9: Indicador de participantes a charlas motivacionales contra droga y alcohol V/S personas con tratamientos de drogas y alcohol.**

N° de participantes a charlas motivaciones contra droga y alcohol
N° de personas con tratamientos de drogas y alcohol

De acuerdo al indicador que representa a las personas que participan en las campañas operativas oftalmológicas en la comuna, a continuación se dan a conocer los ratios propuestos por los alumnos:

**Figura N°10: Indicador de participantes a campañas oftalmológicas.**

N° participantes a las campañas oftalmológicas
N° de habitantes de la comuna de Coronel.

**Figura N°11: Indicador de atención oftalmológica en la comuna.**

N° personas que requieren atención oftalmológica en los centros asistenciales de las comuna
N° personas que reciben atención oftalmológica en la comuna

#### 5.4.2. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES EN EL ÁREA DE EDUCACIÓN.

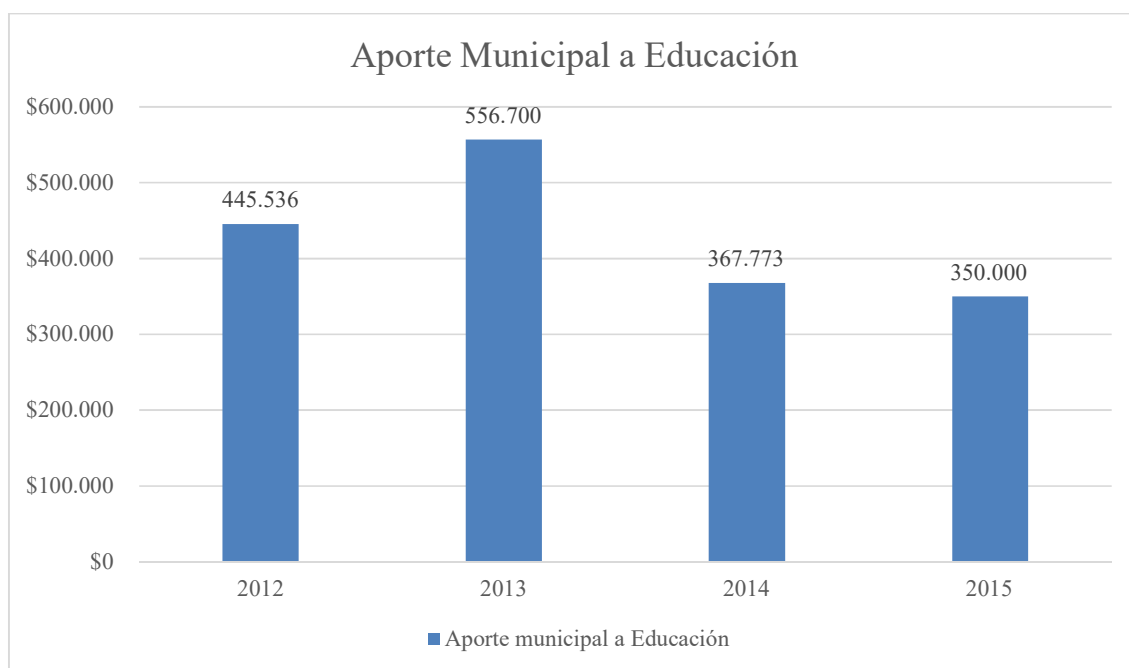
**Tabla N°4: Variables e Indicadores de Educación en la Comuna de Coronel.**

ITEM	2012	2013	2014	2015
------	------	------	------	------

Aporte municipal al sector Educación	M\$ 445.536	M\$ 556.700	M\$ 367.773	M\$ 350.000
Presupuesto inicial sector educación	\$ 12.782.675	\$ 13.421.808	\$ 14.655.740	\$ 17.550.639
Matricula general de alumnos de enseñanza básica	12.681	12.691	12.959	13.053
Matricula general de alumnos de enseñanza media	6.900	6.591	6.409	6.315
Porcentaje de retiro de alumnos de establecimientos municipales de enseñanza básica	0,58%	0,35%	0,25%	0,35%
Porcentaje de retiro de alumnos de establecimientos municipales de enseñanza media	3,12%	2,55%	1,83%	1,44%
Número de establecimientos de educación municipal en área rural	3	4	4	3
Número de establecimientos de educación municipal en área urbana.	25	24	24	25

Fuente: Sistema Nacional de Información Municipal.

**Gráfico N°4: Aporte Municipal al sector Educación.**

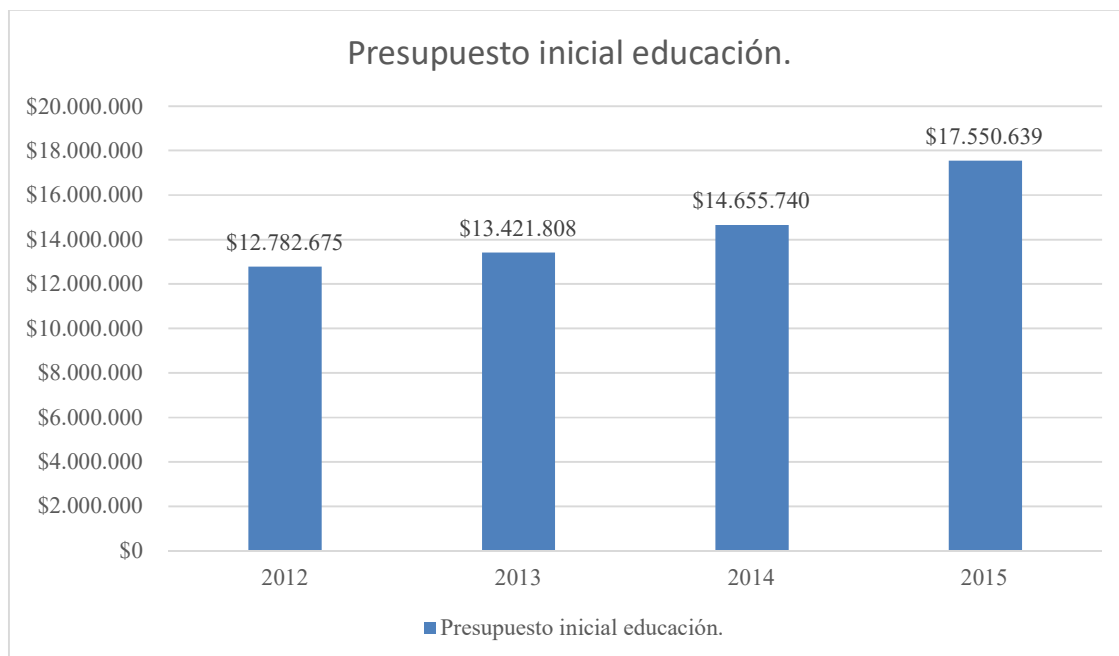


Fuente: Sistema Nacional de Información Municipal.

De acuerdo al **Gráfico N°4**, se puede visualizar que el aporte municipal en el año 2014 y 2015 tuvo una disminución considerable.

.Entre el 2012 y 2015 ha existido un aumento del 21% que equivale a M\$95.536 pesos en el aporte municipal al sector educación, se espera que para los próximos años este aporte se aumente considerablemente para mejorar la calidad de la educación en la comuna.

**Gráfico N°5:** Presupuesto Inicial Sector Educación.

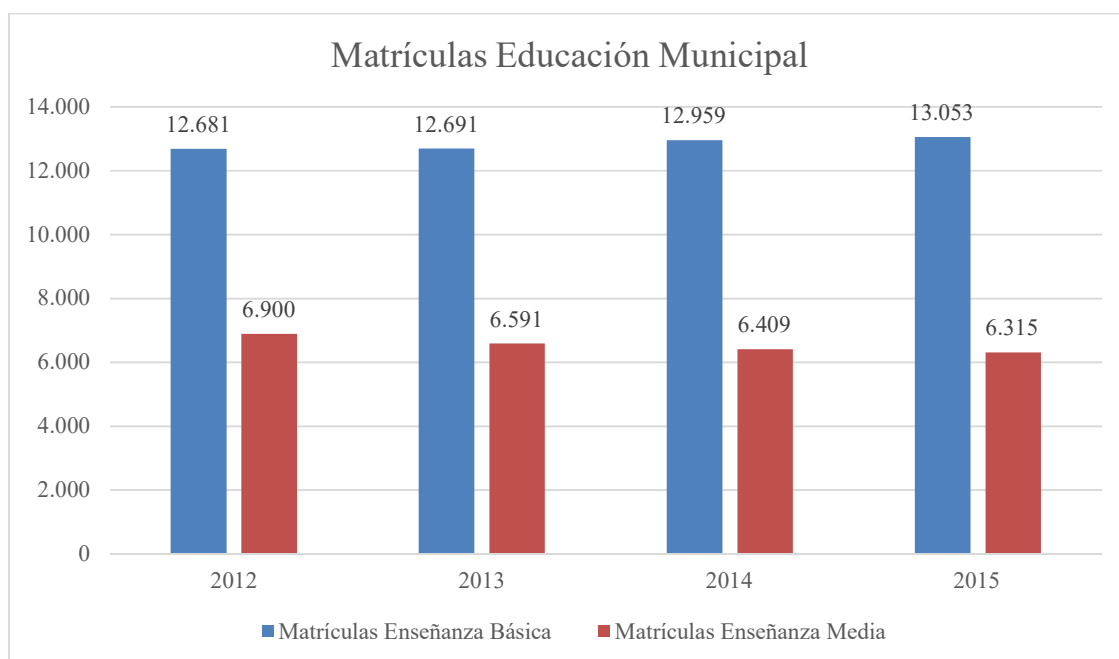


Fuente: Sistema Nacional de Información Municipal.

De acuerdo al **Gráfico N°5**, se puede visualizar que el Presupuesto Inicial del sector Educación ha ido en alza en estos últimos años.

Entre el 2012 y 2015 ha existido un aumento de 37,3% que equivale a \$4.767.964 pesos en el Presupuesto inicial de educación, se espera que para los próximos años el presupuesto siga aumentando para brindar mejor infraestructura, inmobiliario, profesores, calidad, recursos a la educación.

**Gráfico N°6: Matrículas Educación Municipal.**



Fuente: Sistema Nacional de Información Municipal.

De acuerdo al **Gráfico N°6**, se puede visualizar que las Matrículas en la educación municipal en enseñanza básica han aumentado y en enseñanza media han disminuido.

Entre el 2012 y 2015 ha existido en la enseñanza básica un aumento de 2,93% que equivale a 372 alumnos, mientras que en la enseñanza media una disminución de 8,5% que equivale a 585 alumnos en la educación municipal. Se espera que para los próximos años exista un aumento en las matrículas de la educación media.

**Tabla N°5: Indicadores de Prueba SIMCE en la Comuna de Coronel.**



Puntaje promedio pruebas SIMCE												
Asignaturas	Matemáticas				Lenguaje				Ciencias Naturales			
Cursos	2B	4B	8B	2M	2B	4B	8B	2M	2B	4B	8B	2M
Años												
2012	0	263	0	-5	0	270	0	239	0	260	0	0
2013	250	241	251	-2	250	0	258	247	265	-2	251	0
2014	0	254	249	251	257	263	236	247	0	252	253	251
2015	0	258	254	241	252	265	236	231	0	0	256	231

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas.

Según la **Tabla N°5** se puede visualizar que en el SIMCE de Matemáticas el año que mejor puntaje obtuvo la comuna fue el año 2015 en cuartos básicos con 254 puntos.

En el SIMCE de Lenguaje el año que mejor puntaje obtuvo la comuna fue el año 2015 en cuartos básicos con 265 puntos.

En el SIMCE de Ciencias Naturales el año que mejor puntaje obtuvo la comuna fue el año 2013 en segundos básicos con 265 puntos.

De acuerdo al indicador que representa al número de personas en edad adulta que ingresa a estudiar la enseñanza básica o media de la comuna, a continuación se da a conocer el ratio propuesto por los alumnos:

**Figura N°12: Indicador de N° Habitantes de edad adulta que ingresa a estudiar enseñanza media o enseñanza básica.**

Nº personas adulta que ingresan a enseñanza básica o media
Nº personas que no han terminado sus estudios de enseñanza básica y media en la comuna

De acuerdo al indicador que representa el número de establecimientos municipales con estructura nueva, a continuación se da a conocer el ratio propuesto por los alumnos:

**Figura N°13: Indicador de N° de establecimientos municipales con estructura nueva en la comuna.**

Nº de establecimientos municipales con estructura menor a 3 años en la comuna
Nº de establecimientos municipales de la comuna

#### **5.4.3. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES EN EL ÁREA DE JUSTICIA Y SEGURIDAD CIUDADANA.**

Los indicadores propuestos por los estudiantes para el área de justicia y seguridad ciudadana son los siguientes:

De acuerdo al indicador que representa las cámaras de vigilancia instaladas en la comuna V/S los delitos cometidos, a continuación se da a conocer el ratio propuesto por los alumnos:

**Figura N°14: Indicador del N° de cámaras de vigilancia V/S N° de delitos cometidos.**

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de delitos sin camaras} - \text{N}^\circ \text{ de delitos con camaras}}{\text{N}^\circ \text{ de delitos sin camaras}} \times 100$$

Se propone este ratio para analizar la efectividad de las cámaras de vigilancia de la comuna, y si éstas disminuyen la delincuencia en los puntos donde se encuentran situadas.

De acuerdo al indicador que representa N° de personas que se insertan al mundo laboral después de haber estado en centros penitenciarios, a continuación se da a conocer el ratio propuesto por los alumnos:

**Figura N°15: Indicador de inserción laboral de personas que hayan estado en centros penitenciarios.**

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de habitantes que se insertan al mundo laboral después de haber ingresado a centros penitenciarios.}}{\text{N}^\circ \text{ de personas que residen en los centros penitenciarios.}}$$

De acuerdo al indicador que representa alarmas comunitarias instaladas en las poblaciones, a continuación se da a conocer el ratio propuesto por los alumnos:

**Figura N°16: Indicador de alarmas comunitarias instaladas en la comuna.**

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ de alarmas comunitarias instaladas en la comuna}}{\text{N}^\circ \text{ de delitos realizados en la comuna}}$$

Se propone este ratio para analizar la efectividad de la instalación de las alarmas comunitarias en la comuna, y si éstas disminuyen la delincuencia en los puntos donde se encuentran situadas.

De acuerdo al indicador que representa los niños y/o jóvenes que se encuentran en centros penitenciarios, a continuación se da a conocer el ratio propuesto por los alumnos:

**Figura N°17: Indicador de niños y/o jóvenes que residen en centros penitenciarios.**

N° de niños y/o jóvenes que residen en centros penitenciarios
N° de niños y/o jóvenes de la comuna

Este ratio busca medir cuántos niños y/o jóvenes de la comuna han cometido actos delictuales, y los programas con los que se puede ayudar para prevenir y disminuir delitos en menores de edad.

#### **5.4.4. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES EN EL ÁREA DE CULTURA.**

Los indicadores propuestos por los estudiantes para el área de Cultura son los siguientes:

De acuerdo al indicador que representa los asistentes al CICAT (Centro interactivo de ciencias, artes y tecnología), a continuación se da a conocer el ratio propuesto por los alumnos:

**Figura N°18: Indicador de asistentes al Centro interactivo de ciencias, artes y tecnología.**

Nº de asistentes al Cicat al año
Nº de habitantes de la comuna

De acuerdo al indicador que representa los asistentes de las actividades realizadas en la casa de la cultura, a continuación se da a conocer el ratio propuesto por los alumnos:

**Figura N°19: Indicador de asistentes a las actividades realizadas en la Casa de la Cultura.**

Nº de asistentes en actividades realizadas en la casa de la cultura
Nº de habitantes de la comuna

De acuerdo al indicador que representa los asistentes de las Fiestas costumbristas de Schwager, a continuación se da a conocer el ratio propuesto por los alumnos:

**Figura N°20: Indicador de asistentes a fiestas costumbristas de Schwager.**

Nº de asistentes en fiestas costumbristas de Schwager
Nº de habitantes de la comuna

De acuerdo al indicador que representa los asistentes a la Semana Coronelina, a continuación se da a conocer el ratio propuesto por los alumnos:

**Figura N°21: Indicador de asistentes a Semana Coronelina.**

Nº de asistentes a Semana Coronelina
Nº de habitantes de la comuna

De acuerdo al indicador que representa los asistentes de la Fiesta Costumbrista San Pedro y San Pablo, a continuación se dan a conocer el ratio propuesto por los alumnos:

**Figura N°22: Indicador de asistentes a fiesta costumbrista San Pedro y San Pablo.**

Nº de asistentes a San Pedro y San Pablo
Nº de habitantes de la comuna

Lo que se pretende con estos indicadores es medir el grado de asistencia a estas fiestas y centros culturales, indagar si los habitantes de Coronel se interesan por la cultura de la comuna.

**5.4.5. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES EN EL ÁREA DE ASISTENCIA SOCIAL.**

De acuerdo al indicador que representa los asistentes a DIDECO (Departamento de Desarrollo Comunal), a continuación se dan a conocer el ratio propuesto por los alumnos:

**Figura N°23: Indicador de asistentes a la oficina de OMIL (Oficina Municipal de Información Laboral)**

N° personas que se asisten en OMIL anualmente
N° de Habitantes de la comuna

De acuerdo al indicador que representa cantidad de personas asistidas por trabajadoras sociales, a continuación se dan a conocer el ratio propuesto por los alumnos:

**Figura N°24: Indicador de personas Asistidas por Trabajadoras Sociales.**

N° personas que se atienden con asistentes sociales anualmente
N° de Habitantes de la comuna

De acuerdo al indicador que representa los asistentes la Oficina de becas, a continuación se dan a conocer el ratio propuesto por los alumnos:

**Figura N°25: Indicador de personas atendidas en Oficinas de Becas.**

---

Nº personas atendidas en oficinas de becas anualmente
Nº de Habitantes de la comuna

De acuerdo al indicador que representa los asistentes al área de Ficha de Protección Social, a continuación se dan a conocer el ratio propuesto por los alumnos:

**Figura N°26: Indicador de personas atendidas con Ficha de Protección Social.**

Nº de personas atendidas de Ficha de protección social
Nº de Habitantes de la comuna

Lo que se pretende con estos indicadores es medir el grado de asistencia de personas los distintos departamentos del área social disponibles en DIDECO de la comuna.

**5.4.6. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES EN EL ÁREA DE VIVIENDA.**



**Tabla N°6: Indicador de Superficie total de Obra Nueva aprobada de Servicios.**

Año	Código INE	Comuna	m2
2012	8102	Coronel	9889
2015	8102	Coronel	2626

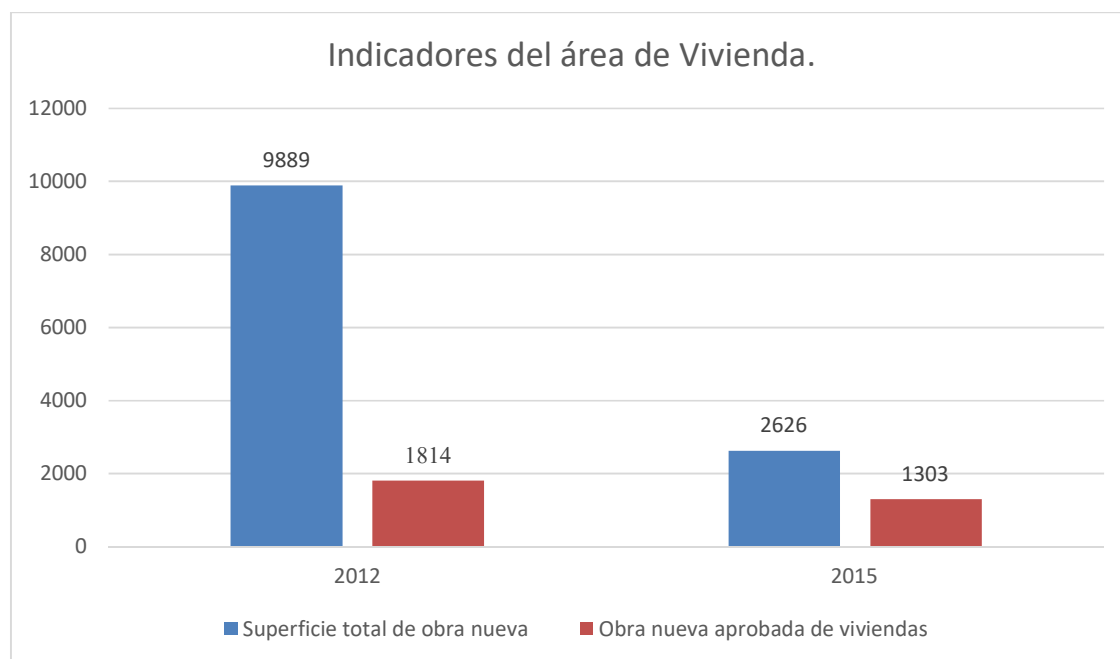
Fuente: Instituto Nacional de estadísticas, Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

**Tabla N°7: Indicador Obra Nueva aprobada de Viviendas. (N° de viviendas).**

Año	Código INE	Comuna	N° de Viviendas
2012	8102	Coronel	1814
2015	8102	Coronel	1303

Fuente: Instituto Nacional de estadísticas, Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

**Gráfico N°7: Indicadores del área de Vivienda.**



Fuente: Instituto Nacional de estadísticas, Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

De acuerdo al Gráfico N°7 se puede visualizar que la superficie total para construir nuevas obras en la comuna, ha disminuido considerablemente.

Entre el 2012 y 2015 ha existido una disminución del 73,44% que equivale a 7263 metros cuadrados que se han dejado de construir para nuevas viviendas en la comuna, este resultado nos arroja dos teorías, una es que se han disminuidos los campamentos en la comuna, por lo tanto, se ha ocupado menos superficie para construir, y la otra teoría posible es que en el año 2012 todavía se entregaban terrenos para las personas que perdieron sus viviendas en el terremoto del 2010.

También se puede visualizar el n° de viviendas nuevas aprobadas para construcción en la comuna, que ha disminuido en estos años.

Entre el 2012 y 2015 ha existido una disminución del 28,17% que equivale a 511 casa nuevas aprobadas para construcción, este resultado nos arroja teorías, una es que se ha disminuido la construcción de casas nuevas por la demanda que existe en la comuna por la constructoras de casa habitación de inmobiliarias y la otra teoría es porque a los habitantes que perdieron sus viviendas para el terremoto del 2010, ya le hicieron entregada de viviendas definitivas.

Los indicadores propuestos por los estudiantes para el área de Vivienda son los siguientes:

De acuerdo al indicador que representa el número de comités de vivienda conformados en el año, a continuación se da a conocer el ratio propuesto por los alumnos:

**Figura N°27: Indicador de comités de vivienda conformados anualmente.**

N° de comités habitacionales que se conforman al año
N° viviendas nuevas entregadas a familias que componen comités habitacionales.

De acuerdo al indicador que representa los campamentos que existen en la comuna, a continuación se da a conocer el ratio propuesto por los alumnos:

**Figura N°28: Indicador de campamentos existente en la comuna.**

N° de campamentos conformados en la comuna
N° de casa habitación nuevas que se entregan anualmente.

De acuerdo al indicador que representa los subsidios de vivienda entregados anualmente, a continuación se da a conocer el ratio propuesto por los alumnos:

**Figura N°29: Indicador de subsidios de viviendas entregadas a los habitantes de la comuna anualmente.**

N° de subsidios de vivienda entregados anualmente
N° de habitantes de la comuna

#### 5.4.7. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES EN EL ÁREA DE DEPORTES Y RECREACION.

De acuerdo al indicador que representa la encuesta nacional de hábitos de actividad física y deportes en la población chilena de 18 años y más, a continuación se da a conocer el ratio propuesto por los alumnos:

**Figura N°30: Habitantes que realizan deportes en la comuna.**

N° de habitantes que declaran realizar algún deporte.
N° de habitantes de la comuna

De acuerdo al indicador que representa los asistentes a la corrida nocturna que se realiza cada aniversario de la comuna, a continuación se da a conocer el ratio propuesto por los alumnos:

**Figura N°31: Asistentes a corrida nocturna aniversario.**

N° de asistentes corrida nocturna aniversario
N° de Habitantes de la comuna

De acuerdo al indicador que representa los asistentes a la maratón que realiza el puerto de Coronel, a continuación se da a conocer el ratio propuesto por los alumnos:

**Figura N°32: Asistentes a maratón del puerto de Coronel.**

N° de asistentes a maratón puerto de Coronel
N° de Habitantes de la comuna

De acuerdo al indicador que representa los asistentes a las actividades Fitness al aire libre, a continuación se da a conocer el ratio propuesto por los alumnos:

**Figura N°33: Asistentes a las actividades Fitness al aire libre.**

N° de asistentes actividades de fitness al aire libre
N° de Habitantes de la comuna

De acuerdo al indicador que representa el n° de multi-canchas en la comuna V/S n° de poblaciones, a continuación se da a conocer el ratio propuesto por los alumnos:

**Figura N°34: Número de multi-canchas en la comuna V/S Número de poblaciones en la comuna.**

N° de Multicanchas en la comuna
N° de poblaciones en la comuna

#### 5.4.8. ANÁLISIS DE LOS INDICADORES EN EL ÁREA DE ORGANIZACIONES COMUNITARIAS.

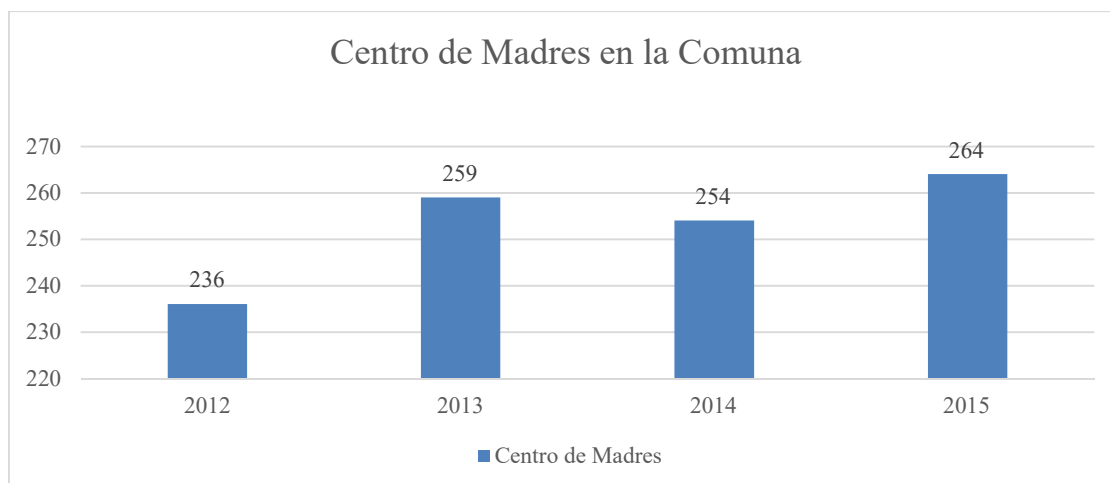
**Tabla N° 8: Variables e Indicadores de Organizaciones Comunitarias en la Comuna de Coronel.**

ITEM	2012	2013	2014	2015
Centro de madres	236	259	254	264
Centro de apoderados y padres	60	72	71	72
Centros u organizaciones del adulto mayor	106	119	122	128
Clubes deportivos	206	221	222	236
Juntas de vecinos	125	138	142	151
Otras organizaciones comunitarias	250	727	775	813
Uniones comunales	2	4	6	6

Fuente: Sistema Nacional de Información Municipal.

Se pueden deducir logros de gestiones dentro de la comuna por parte del departamento de organizaciones comunitarias ya que se logra apreciar aumentos en las cantidades de organizaciones comunitarias dentro de la comuna. Lo que más se destaca es el aumento de los clubes deportivos, esto un gran avance para la comuna, pues se enfoca en relación a la vida saludable y mayores hábitos de deportes dentro de la comuna, generando espacios para que niños, jóvenes y adultos eviten otros pasatiempos no favorables para la comunidad y a su vez tener los recursos necesarios para ir aportando nuevos talentos deportivos en la comuna de Coronel.

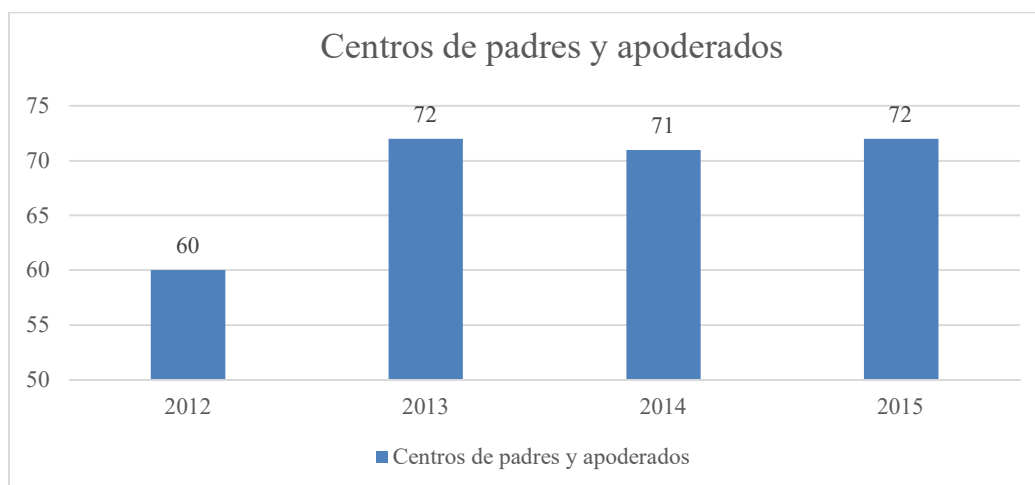
**Gráfico N°8: Centros de Madres en la comuna de Coronel.**



Fuente: Sistema Nacional de Información Municipal.

Se aprecia un aumento en las organizaciones de centro de madres en un 11.86%, es decir, se incorporan 28 Centros de Madres, conformados en el periodo 2012 -2015 y apoyados por el departamento de organizaciones comunitarias, estas se encuentran actualmente regularizadas bajo toda normativas legales.

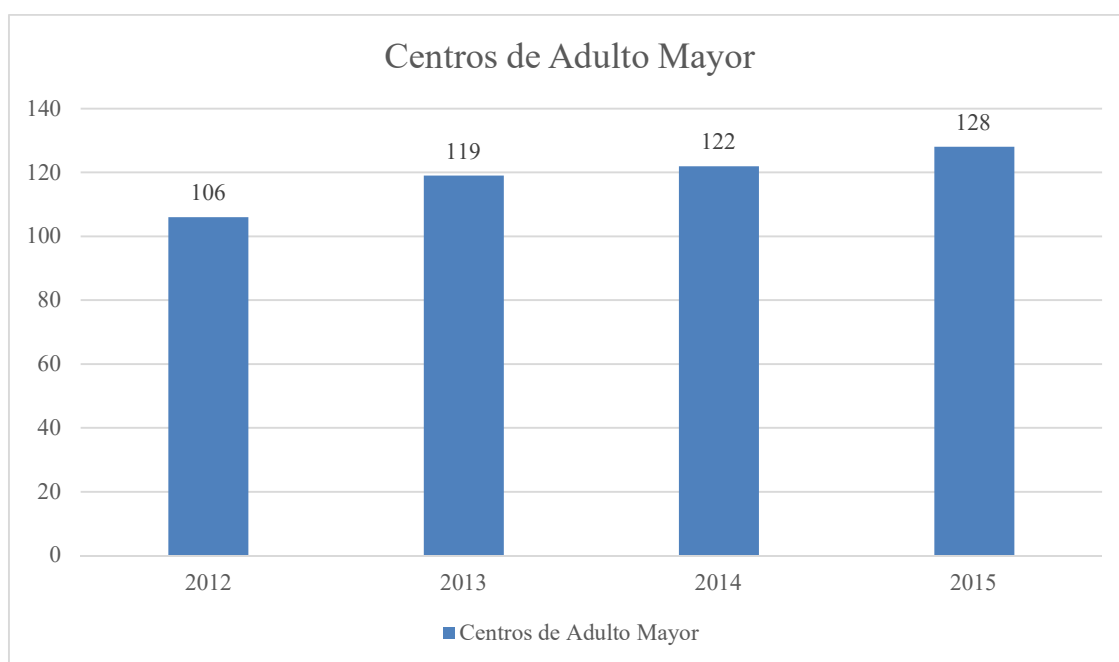
**Gráfico N°9: Centros de padres y apoderados en la comuna de Coronel.**



Fuente: Sistema Nacional de Información Municipal.

Se aprecia un aumento de las organizaciones de Centro de Padres y Apoderados en un 20%, es decir, se incorporan 12 Centros de apoderados y padres, conformados en el periodo 2012 -2015 y apoyados por el departamento de organizaciones comunitarias, estas se encuentran actualmente regularizadas bajo toda normativas legales.

**Gráfico N°10: Centro de Adulto Mayor en la comuna de Coronel.**



Fuente: Sistema Nacional de Información Municipal.

Se aprecia un aumento en las organizaciones de Centro de Adulto Mayor en un 20.75%, es decir, se incorporan 22 Centros de Adulto Mayor, conformados en el periodo 2012 -2015 y apoyados por el departamento de organizaciones comunitarias, estas se encuentran actualmente regularizadas bajo toda normativas legales.

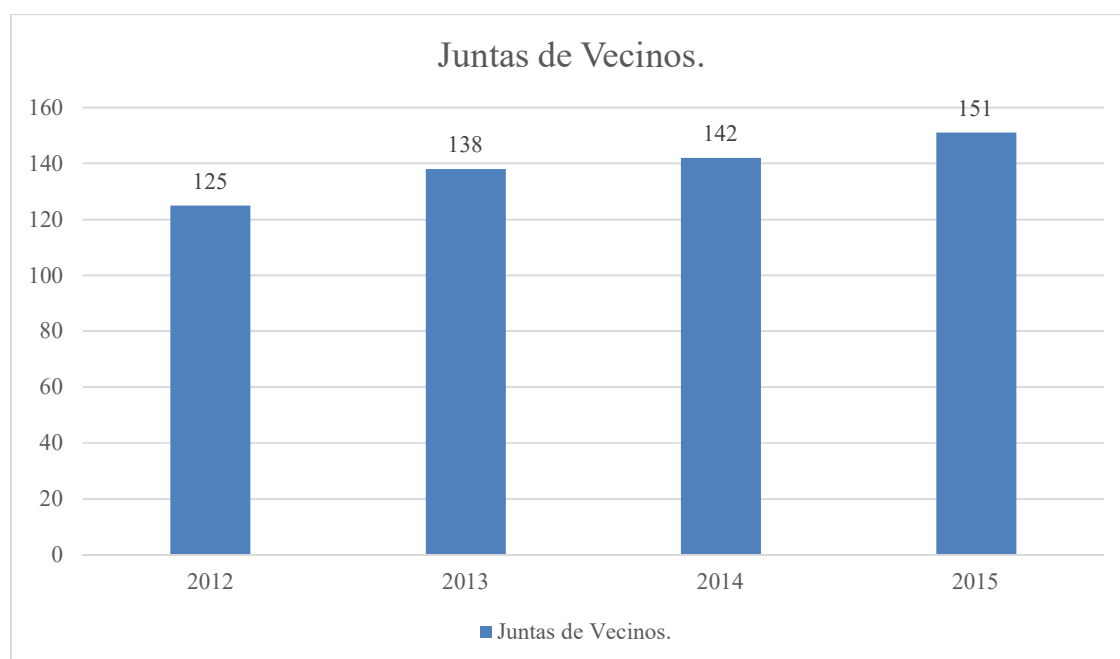


**Gráfico N°11: Centros de clubes deportivos en la comuna de Coronel.**



Fuente: Sistema Nacional de Información Municipal.

Se aprecia un aumento en las organizaciones de Clubes Deportivos en un 14.56%, es decir, se incorporan 30 Clubes Deportivos, conformados en el periodo 2012 -2015 y apoyados por el departamento de organizaciones comunitarias, estas se encuentran actualmente regularizadas bajo toda normativas legales.

**Gráfico N°12: Organizaciones de Juntas de vecinos en la comuna de Coronel.**

Fuente: Sistema Nacional de Información Municipal.

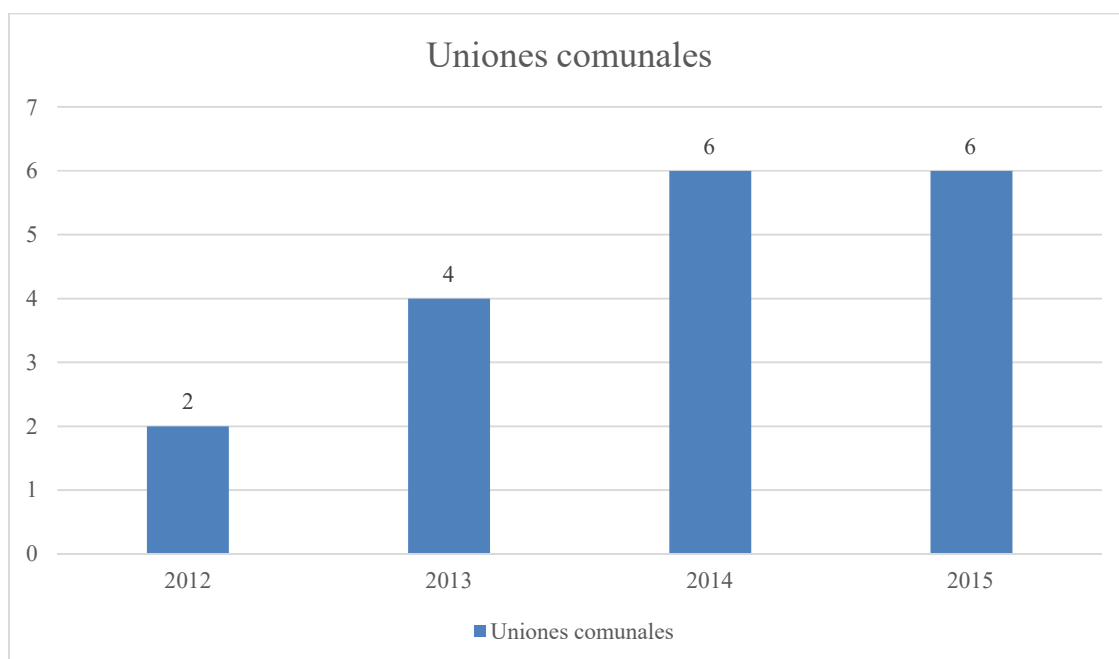
Se aprecia un aumento de las organizaciones de Juntas de vecinos en un 20.8%, es decir, se incorporan 26 Juntas de Vecinos, conformados en el periodo 2012 -2015 y apoyados por el departamento de organizaciones comunitarias, estas se encuentran actualmente regularizadas bajo toda normativas legales.

**Gráfico N°13: Otras organizaciones comunitarias en la comuna de Coronel.**

Fuente: Sistema Nacional de Información Municipal.

Se aprecia un aumento Otras organizaciones comunitarias en un 225.2%, es decir, se incorporan 563 Organizaciones de otros índole, conformados en el periodo 2012 -2015 y apoyados por el departamento de organizaciones comunitarias, estas se encuentran actualmente regularizadas bajo toda normativas legales. Dentro de ella podemos encontrar clubes de Motoqueros, Clubes de Autos, Organizaciones Animalistas, Cheerleaders, entre otros.

**Gráfico N°14: Organizaciones de uniones comunales en la comuna de Coronel.**



Fuente: Sistema Nacional de Información Municipal.

Se aprecia un aumento en las organizaciones de uniones comunales en un 200%, es decir, se incorporan 4 Uniones Comunales, conformados en el periodo 2012 -2015 y apoyados por el departamento de organizaciones comunitarias, estas se encuentran actualmente regularizadas bajo toda normativas legales.

### **Conclusiones.**

Con la investigación realizada acerca de las estrategias en el ámbito social del plan de desarrollo comunal de la comuna de Coronel, se puede concluir lo que a continuación se detalla:

Como se observa en la evaluaciones respecto al área de Salud si bien han aumentado los aportes municipales económicos para su gestión y desarrollo, estos también se han tenido que distribuir en más personas que se inscriben anualmente en los sistemas de salud públicos disponibles, es decir, existe mayor demanda de los recursos humanos y económicos.

Los servicios oftalmológicos han beneficiado a la comunidad con atenciones en el sector público, siendo accesible para todo inscrito en su respectivo CESFAM en alianza con Inmunópticas para dar un servicio eficaz y eficiente.

Si bien la municipalidad gestiona recursos y actividades para apoyar a las personas con problemas de alcohol y drogas, no existen indicadores, ni estadísticas que comprueben la eficiencia y eficacia de dichas intervenciones, en resumen no hay un seguimiento claro respecto a la recuperación de los afectados. Mencionar a su vez que la comuna no cuenta con centro de rehabilitación SENDA dentro de la comuna.

Se puede concluir en el área de educación, que la administración por parte de DEM (Departamento de Educación Municipal), gestiona anualmente un PADEM (Planificación del departamento de Educación Municipal) y planifica anualmente la dotación de docentes de los distintos establecimientos dentro de la comuna.

Como se observa hubo un aumento de aportes municipales al área de educación, esto debido al mejoramiento en infraestructura del gimnasio del Liceo A-49 Coronel y la implementación del Liceo Bicentenario dentro de la Comuna, si bien estos ingresos debieron provocar una disminución de los aportes municipales del año siguiente este efecto continua y demuestra claramente una gran disminución en los aportes a la educación municipal de todos los años siguientes. Pese a que los recursos municipales invertidos cada año han ido disminuyendo, el

presupuesto inicial anual ha ido aumentando en busca de una mejor calidad de educación Municipal.

Respecto a las matriculas se observa una disminución progresiva respecto a la enseñanza media, pero a su vez un aumento progresivo en las matriculas de enseñanza básica, esto se debe a la mayor oferta de colegios Subvencionados de enseñanza básica versus las ofertas de colegios con enseñanza media municipal y sus demandas.

Se observa falta de información en presupuestos y cantidades de personas beneficiarias con el sistema de educación para adultos y también con respecto a la educación pre escolar externas de colegios básicos.

Las campañas de aportes a padres y o apoderados con uniformes de los colegios que posean estos beneficios han aumentado sus cantidades de matrículas ya que benefician directamente a las familias más vulnerables, pues disminuyen el gastos escolar, más aún cuando son familias numerosas.

Se recomienda realizar actividades extra programáticas para subir los puntaje y niveles SIMCE, aumentar aporte municipal para el área de educación, aumento en mejoramientos de infraestructura y recursos de materiales para la enseñanza básica como media y capacitaciones constantes para personal docente de la comuna.

Se puede concluir en el área de justicia y seguridad ciudadana, que si bien se han instalado cámaras de vigilancia en sectores específicos y alarmas comunitarias, el índice de delincuencia en la comuna no ha disminuido sino que ha ido en aumento. Coronel es la comuna con mayor índice de muertes por actos delictuales de la región del Biobío en el año 2016, esto debido principalmente por drogas y narcotráfico.

Se recomienda tener seguimiento a la implementación de las cámaras de vigilancia, ya que, al momento de instalarse no todas estaban operativas, esto permite no obtener pruebas suficientes para delitos que se cometan dentro del radio de las cámaras que no se encuentran en funcionamiento.

Se necesita realizar mediciones periódicas de la realidad delictual de la comuna, para analizar los puntos críticos que arrojen estas mediciones y evaluar de forma inmediata las medidas necesarias para mejorar los déficits en el área de delincuencia como por ejemplo incorporar recursos policiales a las poblaciones vulnerables a las drogas y tráfico, realizar campañas preventivas sobre el uso de la droga y alcohol, prevenir conductas violentas en los establecimientos educacionales, operativos de allanamientos de narcotráfico, decomiso de drogas, etc.

Una de las falencias de nuestra comuna es la reinserción al mundo laboral de personas que hayan estado en centros penitenciarios, se recomienda crear puestos de trabajos, capacitaciones de oficios u otros para las personas con antecedentes delictivos no vuelvan a reincidir.

Se recomienda crear programas para la ayuda de las víctimas de delitos violentos, como por ejemplo ayuda psicológica, ayuda policial, entre otras.

Se puede concluir en el área de Cultura, que se han realizado alianzas con el CICAT para fomentar e incentivar a la comunidad a visitar estos centros.

Existen diversas actividades culturales que permiten a la comuna participar que son las siguientes: semana Coronelina, fiestas costumbristas en la localidad de Schwager, fiesta San Pedro y San Pablo patrono de los pescadores.

Se recomiendan habilitar espacios culturales en la comuna como por ejemplo el Prevetren, centro Aliwen, habilitación laguna Quiñenco para eventos culturales, show culturales en playa de Maule, fomentar en temporada de verano el ingreso de parque Jorge Alessandri, Anfiteatro ubicado en Camilo Olavarria, entre otros.

Se puede concluir en el área de asistencia social, si bien este departamento tiene como objetivo asesoras al alcalde y consejo municipal, todo esto se efectuara según las necesidades de los habitantes de la comuna de Coronel, características y situaciones de vulnerabilidad dentro de los parámetros para vencer la pobreza.

Actualmente no poseen estadísticas de personas asistidas dentro del área de asistencia social, tampoco se conoce los parámetros de ayuda sociales para beneficios como canastos familiares o ayudas de ahorro para la vivienda a personas que no cuentan con recursos necesarios para optar a una postulación. No se evidencia una página que transparente los puntos anteriores, se recomienda transparentar las formas de entrega de los recursos y realización de charlas informativas donde se den a conocer los beneficios que tiene la gente dentro de esta área.

Se puede concluir en el área de vivienda, que se ha visto una disminución en la construcción de casas habitacionales entregadas por el gobierno, esto se puede deber por falta de recursos de los habitantes de la comuna para postular a estos subsidios, otra variable de esta disminución puede ser el efecto post- terremoto del año 2010.

Actualmente se entrega apoyo monetario y de información para postulaciones colectivas o individuales para viviendas. Se recomienda dar información de subsidios habitacionales y de mejoramiento de viviendas en charlas informativas, foros o a través de redes sociales para que la población esté más informada.

Se puede concluir que actualmente la oficina de deporte no cuenta con una participación activa dentro de la comuna, si bien ha crecido la cultura deportiva dentro de la comuna e implementado a través de estrategias y alianzas como es la maratón del puerto de coronel, actividades Fitness al aire libre no se sabe de si existe aumento o disminución del sedentarismo en la comuna.



Se observa un aumento de espacios públicos a beneficio de la comunidad para efectuar actividades físicas, ya sean plazoletas con juegos saludables que incentivan el deporte, se ha aumentado el uso de Ciclovías, programas de gimnasia y zumba en sedes sociales.

Se recomienda fomentar el incentivo al deporte a través de becas para los alumnos de liceos de enseñanza básica y media en diferentes ramas del deporte.

Se puede concluir en el área de organizaciones comunitarias que desde la gestión del 2012 se ha aumentado considerablemente la organización comunitaria dentro de la comuna destacando los clubes deportivos, centros de madres, etc. Se observa un gran aumento en otros tipos de organizaciones comunitarias como por ejemplo los clubes de motos, autos, tendencias en la comuna.

Se observan operativos de servicios de salud cercanos a la comunidad los días fin de semana como es toma de presión, corte de pelos, desparasitación de animales, esterilización de animalistas, operativos oftalmológicos entre otros.

Se recomienda aumentar las campañas de operativos oftalmológicos y continuar con el plan de servicios acercados a la comunidad.

### **Bibliografía.**

#### **Leyes.**

- Ley n° 18.695, Orgánica constitucional de municipalidades.

#### **Libros.**

- LÓPEZ HERNÁNDEZ, A.M.; ORTIZ RODRÍGUEZ, D. (2005): “El control de la gestión económico-financiera de las administraciones públicas”, Barcelona.

#### **Apuntes.**

- Guía de planificación estratégica en las ONG de acción social, Autor: Oscar Perea Arias, España.
- Marianela Armijo, 2009, Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, ILPES/CEPAL.

#### **Tesis.**

- Claudia Soto (2015), Análisis Comparativo De Las Estrategias De Desarrollo Comunal De Las Distintas Localidades Que Componen El Territorio De Planificación Biobío Centro, UBB, Concepción
- Carolina Concha; Roberto Marín (2005), Diferencias en el uso de herramientas y mecanismos de control entre pymes y grandes empresas chilenas, Universidad de Chile, Santiago.

### **Linkografía.**

- [https://es.wikipedia.org/wiki/Coronel\\_\(Chile\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Coronel_(Chile))
- <http://www.coronel.cl/ciudad/historia-de-la-ciudad/toponimia-de-coronel/>
- <http://www.coronel.cl/ciudad/historia-de-la-ciudad/toponimia-de-coronel/>
- <http://www.coronel.cl/gobierno-local/la-municipalidad/mision-y-vision/>
- <http://www.coronel.cl/gobierno-local/direcciones/>
- <http://www.coronel.cl/wp-content/uploads/2015/06/PLADECO-CORONEL-2012-2016.pdf>
- <http://www.coronel.cl/wp-content/uploads/2015/06/PLADECO-CORONEL-2012-2016.pdf>
- [http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/pdf/upload/5\\_Los\\_Planes\\_Desarrollo Comunal.pdf](http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/pdf/upload/5_Los_Planes_Desarrollo_Comunal.pdf)
- [http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/pdf/upload/5\\_Los\\_Planes\\_Desarrollo Comunal.pdf](http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/pdf/upload/5_Los_Planes_Desarrollo_Comunal.pdf)
- <http://politicaspublicas.uc.cl/wp-content/uploads/2015/02/capitulo-4-planificacion-control-y-evaluacion-de-la-accion-del-estado.pdf>
- <http://politicaspublicas.uc.cl/wp-content/uploads/2015/02/capitulo-4-planificacion-control-y-evaluacion-de-la-accion-del-estado.pdf>

**Anexos.****Índice de Figuras.**

Figura N°1: Organigrama Ilustre Municipalidad de Coronel	28
Figura N°2: Elementos esenciales de todo proceso de planificación.	40
Figura N°3: Indicadores para niveles organizacionales.	44
Figura N°4: Modelo básico de Planificación estratégica.	46
Figura N°5: Modelo de cuadro de mando integral de Kaplan R. y Norton D.	59
Figura N°6: Pasos para la implementación del cuadro de mando integral.	62
Figura N°7: Indicador de personas inscritas en farmacia popular V/S habitantes de la Comuna de coronel.	99
Figura N°8: Indicador de personas con enfermedades crónicas V/S personas inscritas En farmacia popular.	99
Figura N°9: Indicador de participantes a charlas motivacionales contra drogas y alcohol V/S personas con tratamientos de droga y alcohol.	100
Figura N°10: Indicador de participantes a campañas oftalmológicas.	100
Figura N°11: Indicador de atención oftalmológica en la comuna.	100
Figura N°12: Indicador de habitantes de edad adulta que ingresa a estudiar enseñanza media o básica.	106
Figura N°13: Indicador de n° de establecimientos municipales con estructura nueva en la comuna.	106
Figura N°14: Indicador del n° de cámaras de vigilancia V/S n° de delitos cometidos.	107
Figura N°15: Indicador de inserción laboral de personas que hayan estado en centros penitenciarios.	107
Figura N°16: Indicador de alarmas comunitarias instaladas en la comuna.	108

Figura N°17: Indicador de niños y jóvenes que residen en centros penitenciarios.	108
Figura N°18: Indicador de asistentes al centro interactivo de ciencias, artes y tecnología.	109
Figura N°19: Indicador de asistentes a las actividades realizadas en la casa de la cultura.	109
Figura N°20: Indicador de asistentes a fiestas costumbristas de Schwager.	110
Figura N°21: Indicador de asistentes a semana Coronelina.	110
Figura N°22: Indicador de asistentes a fiestas costumbristas San Pedro y San Pablo.	110
Figura N°23: Indicador de asistentes a la oficina de OMIL (oficina municipal de información laboral).	111
Figura N°24: Indicador de personas asistidas por trabajadoras sociales.	111
Figura N°25: Indicador de personas atendidas en oficinas de becas.	112
Figura N°26: Indicador de personas atendidas con ficha de protección social.	112
Figura N°27: Indicador de comités de vivienda conformados anualmente.	115
Figura N°28: Indicador de campamentos existentes en la comuna.	115
Figura N°29: Indicador de subsidios de viviendas entregadas a los habitantes de comuna anualmente.	115
Figura N°30: Habitantes que realizan deportes en la comuna.	116
Figura N°31: Asistentes a corrida nocturna aniversario.	116
Figura N°32: Asistentes a maratón del puerto de Coronel.	117
Figura N°33: Asistentes a las actividades fitness al aire libre.	117
Figura N°34: Número de multicanchas en la comuna V/S Número de poblaciones en la comuna.	117

### **Índice de Tablas.**

Tabla N°1: Dotación de personal Ilustre Municipalidad de Coronel.	29
Tabla N°2: Perspectivas de las organizaciones para CMI.	66

Tabla N°3: Variables e indicadores de Salud en la comuna de Coronel.	96
Tabla N°4: Variables e indicadores de Educación en la comuna de Coronel.	101
Tabla N°5: Indicadores de prueba Simce en la comuna de Coronel.	105
Tabla N°6: Indicador de superficie total de obra nueva aprobada de servicios.	113
Tabla N°7: Indicador obra nueva aprobada de viviendas (n° de viviendas)	113
Tabla N°8: Variables e indicadores de organizaciones comunitarias en la comuna de Coronel.	118

### **Índice de Cuadros.**

Cuadro N°1: Objetivos en el área de Salud según Pladeco.	73
Cuadro N°2: Objetivos en el área de Educación según Pladeco.	77
Cuadro N°3: Objetivos en el área de Justicia y Seguridad según Pladeco.	81
Cuadro N°4: Objetivos en el área de Cultura según Pladeco.	84
Cuadro N°5: Objetivos en el área de Asistencia social según Pladeco.	85
Cuadro N°6: Objetivos en el área de Vivienda según Pladeco.	86
Cuadro N°7: Objetivos en el área de Deportes y recreación según Pladeco.	87
Cuadro N°8: Objetivos en el área de Organizaciones comunitarias según Pladeco.	88

### **Índice de Gráficos.**

Gráfico N°1: Población inscrita en los servicios de salud en la comuna de Coronel.	97
Gráfico N°2: Cobertura de salud primaria municipal e índice de actividad de atención primaria de salud en la comuna de coronel.	97
Gráfico N°3: Aporte municipal al sector Salud.	98

Gráfico N°4: Aporte municipal al sector Educación.	102
Gráfico N°5: Presupuesto inicial sector Educación.	103
Gráfico N°6: Matrículas educación municipal.	104
Gráfico N°7: Indicadores del área de vivienda.	113
Gráfico N°8: Centros de Madres en la comuna de Coronel.	119
Gráfico N°9: Centros de padres y apoderados en la comuna de Coronel.	119
Gráfico N°10: Centro de adulto mayor en la comuna de Coronel.	120
Gráfico N°11: Centros de clubes deportivos en la comuna de Coronel.	121
Gráfico N°12: Organizaciones de juntas de vecinos en la comuna de Coronel.	122
Gráfico N°13: Otras organizaciones comunitarias en la comuna de coronel.	123
Gráfico N°14: Organizaciones de uniones comunales en la comuna de Coronel.	124