



VIÑA DEL MAR,

11 ENE. 2019

ESTA ALCALDÍA DECRETÓ HOY LO QUE SIGUE:

Nº 281 / VISTOS:

- a) Decreto Alcaldicio Nº 12920/2018;
- b) Actualización Plan de Desarrollo Comunal de Viña del Mar Pladeco 2018 – 2022;
- c) Acuerdo del Concejo Municipal adoptado en Sesión Ordinaria de 18 de octubre de 2018;
- d) Oficio Ordinario Nº 350/2018;
- e) Memorando Nº 10/2019 del Director(S) de la Secretaría Comunal de Planificación;
- f) Ingreso Alcaldía Nº 5602/2018;
- g) Decisión Alcaldía mediante Providencia de 9 de enero de 2019;
- h) Ingreso Secretaría Abogado Nº 31/2018;
- i) lo dispuesto en los artículos 56 y 65 de la Ley Nº18.695, Orgánica Constitucional de Municipalidades;

D E C R E T O:

I.- Apruébase la **ACTUALIZACION PLAN DE DESARROLLO COMUNAL DE VIÑA DEL MAR, PLADECO 2018 – 2022.**

II.- La actualización del Plan de Desarrollo Comunal referida en el acápite precedente se inserta a continuación con páginas numeradas 1 a 171 en el presente Decreto:

Plan de Desarrollo Comunal, Viña del Mar

2018 - 2022



DESE

Pontificia Universidad Católica de Chile
Facultad de Arquitectura, Diseño y Estudios Urbanos

18 de octubre de 2017

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	10
2. IMPLEMENTACIÓN METODOLÓGICA.....	11
Metodología General.....	11
3. PARTICIPACIÓN.....	18
3.1. Jornadas de participación	18
3.1.1. Jornadas de participación de Funcionarios Municipales	18
3.1.2. Capacitación de la Dirección de Planificación del Gobierno Regional	20
3.1.3. Talleres participativos con la ciudadanía	20
3.1.4. Talleres con actores relevantes.....	27
4. ENCUESTA.....	28
4.1. Metodología Encuesta	28
4.2. Descripción de los resultados.....	31
4.2.1. Imagen y Problemas de la comuna de Viña del Mar.....	31
4.2.2. Actividades y servicios de la comuna de Viña del Mar	34
4.2.3. Bienestar Subjetivo y Organización.....	42
5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	46
5.1. Diagnóstico estratégico medioambiental	46
5.2. Diagnóstico estratégico económico y productivo	50
5.3. Diagnóstico estratégico institucional.....	53
5.4. Diagnóstico estratégico de planificación y ordenamiento territorial	56
5.5. Diagnóstico estratégico área social.....	60
5.5.1. Desarrollo Comunitario y participación ciudadana.....	60
5.5.2. Área Salud	64
5.5.3. Área Educación.....	70
5.5.4. Área Seguridad ciudadana.....	75
5.5.5. Cultura y Deporte y Recreación	80
6. FORMULACIÓN DEL PLAN	85
6.1. Definición de la Imagen Objetivo Comunal.....	85
6.2. Objetivos generales y específicos por áreas estratégicas de desarrollo.....	87

6.2.1.	Área estratégica económica y desarrollo productivo	88
6.2.2.	Área estratégica de planificación y ordenamiento territorial.....	92
6.2.3.	Área estratégica de medio ambiente.....	97
6.2.4.	Área estratégica social	100
6.2.5.	Área estratégica de Institucionalidad y Gobernanza	110
6.3.	Definición de políticas comunales.....	114
7.	PLAN DE DESARROLLO COMUNAL.....	115
7.1.	Estructura del Plan de Desarrollo Comunal	115
7.2.	Objetivos Estratégicos Sectoriales	115
7.3.	Estrategias estructurales del Desarrollo Local	116
7.4.	Propuesta de estudios, programas y proyectos del Plan de Acción	116
	Desarrollo social.....	116
	Desarrollo Urbano	132
	Desarrollo Sustentable	147
	Desarrollo Institucional	152
	Desarrollo Económico	155
7.5.	Acciones Prioritarias y Detonantes	160
8.	PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO	163
8.1.	Formulación del plan de inversión.....	163
8.2.	Fuentes de financiamiento.....	168
9.	BIBLIOGRAFÍA	171

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura Metodología PLADECO	11
Figura 2: Explicación de matriz de problemática, objetivo y lineamiento estratégico	12
Figura 3 Explicación de matriz de problemática, objetivo y lineamiento estratégico Área Social ...	12
Figura 4: Matriz de Análisis Estratégico	13
Figura 6 Nube de lugares más mencionados de la Comuna.	32
Figura 7. Nube de palabras de actividades de participación.	85

Figura 8. Nube de palabras de la Encuesta.	86
Figura 9. Imagen Objetivo del PLADECO.	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz estratégica para análisis FODA por objetivo estratégico 1.	14
Tabla 2: Matriz de estrategias.	15
Tabla 3: Matriz de estrategias Objetivo 1 Área Social.	15
Tabla 4 Ejemplo Plan de Acción.	16
Tabla 5 Estimación costos.	16
Tabla 6 Esquema Matriz de Seguimiento de Logro.	17
Tabla 7 Esquema Matriz de Seguimiento de Cumplimiento.	17
Tabla 8 Fechas y Sectores de Talleres con la Comunidad.	22
Tabla 9 Lista de profesionales.	22
Tabla 10 Distribución muestral y porcentaje de error encuesta PLADECO Viña del Mar.	29
Tabla 11. Distribución Muestra Total por sectores de Viña del Mar.	30
Tabla 12. Lugares más mencionados de la Comuna.	31
Tabla 13. Conceptos más mencionados de la Comuna.	32
Tabla 14. Atributos de la comuna de Viña del Mar.	33
Tabla 15. Actividades de los residentes de Viña del Mar.	34
Tabla 16. Sentimiento de inseguridad por horarios en Viña del Mar.	35
Tabla 17. Victimización declarada en Viña del Mar.	35
Tabla 18. Lugar de ocurrencia del delito en Viña del Mar.	35
Tabla 19. Medidas de prevención o protección en Viña del Mar.	36
Tabla 20. Estadísticos Descriptivos cantidad de miembros del hogar que asisten a establecimientos de educación.	37
Tabla 21. Distribución de cantidad de miembros del hogar que asisten a establecimientos de educación.	37
Tabla 22. Localización de los establecimientos de educación.	37
Tabla 23. Localización de los establecimientos de educación [otros].	37
Tabla 24. Establecimientos educacionales a los que asisten miembros del hogar por dependencia.	38

Tabla 25. Evaluación de los establecimientos de educación de la CMVM.....	39
Tabla 26. Lugar de atenciones médicas del hogar.....	39
Tabla 27. Lugar de atenciones médicas del hogar [otros].....	39
Tabla 28. Previsión de salud del encuestado.....	40
Tabla 29. Previsión de salud del encuestado [otros].....	40
Tabla 30. Evaluación de las atenciones de salud públicas en Viña del Mar.....	41
Tabla 31. Asistencia a actividades culturales del encuestado.....	42
Tabla 32. Participación en organizaciones de los encuestados.....	43
Tabla 33. Participación en organizaciones por sexo del encuestado.....	43
Tabla 34. Respuesta espontánea de participación en organizaciones en Viña del Mar 2016.....	44
Tabla 35. Satisfacción con aspectos de la vida del encuestado.....	45
Tabla 36. FODA Desarrollo Medio Ambiental.....	46
Tabla 37. Matriz Vester Desarrollo Medioambiental.....	47
Tabla 38. Priorización de Problemáticas medioambientales.....	49
Tabla 39. Problemáticas seleccionadas para el Desarrollo Ambiental Local.....	50
Tabla 40. FODA Desarrollo Económico.....	50
Tabla 41. Matriz Vester Desarrollo Económico.....	51
Tabla 42. Priorización de Problemáticas Desarrollo Económico.....	52
Tabla 43. Problemáticas Seleccionadas en el Desarrollo Económico.....	53
Tabla 44. FODA Desarrollo Institucional.....	53
Tabla 45. Matriz Vester Desarrollo Institucional.....	54
Tabla 46. Priorización de Problemáticas Desarrollo Institucional.....	55
Tabla 47. Problemáticas Seleccionadas en el Desarrollo Institucional.....	56
Tabla 48. FODA Desarrollo Urbano Territorial.....	56
Tabla 49. Matriz Vester de Desarrollo Urbano Territorial.....	58
Tabla 50. Priorización de Problemáticas Urbano Territorial.....	59
Tabla 51. Problemáticas Seleccionadas en el Desarrollo Urbano Territorial.....	60
Tabla 52. FODA Desarrollo Social Asistencia Social y Participación Comunitaria.....	61
Tabla 53. Matriz Vester Asistencia Social y Participación Comunitaria.....	61
Tabla 54. Priorización de Problemáticas Asistencia Social y Participación Ciudadana.....	63

Tabla 55. Problemática Seleccionada en Desarrollo Comunitario.....	64
Tabla 56. Problemática Seleccionada en Asistencia Social y Participación Comunitaria.....	64
Tabla 57. FODA Desarrollo Social Salud.....	65
Tabla 58. Priorización de Problemáticas Salud.....	67
Tabla 59. Matriz VESTER Salud.....	68
Tabla 60. Problemática Seleccionada en Salud.....	69
Tabla 61. FODA ámbito social: Educación.....	71
Tabla 62. Priorización de Problemáticas Educación.....	73
Tabla 63. Matriz VESTER Educación.....	73
Tabla 64. Problemática Seleccionada en Educación.....	75
Tabla 65. FODA Desarrollo Social Seguridad Ciudadana.....	76
Tabla 66. Priorización de Problemáticas Social: seguridad ciudadana.....	77
Tabla 67. Matriz VESTER Seguridad Ciudadana.....	78
Tabla 68. Problemática Seleccionada en Seguridad Ciudadana.....	79
Tabla 69. FODA Desarrollo Social Cultura, Deporte y Recreación.....	81
Tabla 70. Priorización de Problemáticas Social: cultura y deporte y recreación.....	82
Tabla 71. Matriz VESTER Cultura, Deporte y Recreación.....	83
Tabla 72. Problemática Seleccionada en Cultura y Deporte.....	84
Tabla 73. Matriz estratégica para análisis estratégico FODA para el Objetivo Estratégico 1 del Desarrollo Económico.....	88
Tabla 74. Matriz de Estrategias 1 del Desarrollo Económico.....	89
Tabla 75. Matriz estratégica para análisis estratégico FODA para el Objetivo Estratégico 2 del Desarrollo Económico.....	90
Tabla 76. Matriz de Estrategias 2 del Desarrollo económico e institucional en conjunto.....	91
Tabla 77. Matriz estratégica para análisis estratégico FODA para el Objetivo Estratégico 3 de Desarrollo Económico.....	91
Tabla 78. Matriz de Estrategias 3 del Desarrollo Económico.....	92
Tabla 79. Matriz de análisis estratégico para análisis FODA para el objetivo estratégico 1.....	92
Tabla 80. Matriz de Estrategias 1 del Desarrollo Urbano.....	94
Tabla 81. Matriz de análisis estratégico para análisis FODA para el objetivo estratégico 2 del Desarrollo Urbano.....	94

Tabla 82. Matriz de Estrategias 2 del Desarrollo Urbano.	96
Tabla 83. Matriz de análisis estratégico para análisis FODA para el objetivo estratégico 3 del Desarrollo Urbano.	96
Tabla 84. Matriz de Estrategias 3 del Desarrollo Urbano.	97
Tabla 85. Matriz estratégica para análisis estratégico FODA para el Objetivo Estratégico 1 del Desarrollo Ambiental.	97
Tabla 86. Matriz de Estrategias para el objetivo estratégico 1 del Desarrollo Ambiental.	98
Tabla 87. Matriz estratégica para análisis estratégico FODA para el Objetivo Estratégico 2 del Desarrollo Ambiental.	99
Tabla 88. Matriz de Estrategias para el objetivo estratégico 2 del Desarrollo Ambiental.	100
Tabla 89. Matriz estratégica para análisis estratégico FODA para objetivo estratégico 1 del Desarrollo Social, Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana	100
Tabla 90. Matriz de Estrategias 1 del Desarrollo Social, Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana.	101
Tabla 91. Matriz estratégica para análisis para análisis FODA para objetivo estratégico 2 del área de Desarrollo Social, Desarrollo comunitario y Participación ciudadana.	102
Tabla 92. Matriz de Estrategias 2 del Desarrollo Social, Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana.	102
Tabla 93. Matriz estratégica para análisis estratégico FODA para objetivo estratégico 3 del Desarrollo Social, área Salud.	103
Tabla 94. Matriz de Estrategias 3 del Desarrollo Social, área de Salud.	104
Tabla 95. Matriz estratégica para análisis estratégico FODA para el objetivo estratégico 4 de Desarrollo Social, Área Educación.	104
Tabla 96. Matriz de Estrategias 4 del Desarrollo Social, Área Educación.	106
Tabla 97. Matriz estratégica para análisis FODA para objetivo estratégico 5 del Desarrollo Social, área Seguridad Ciudadana.	106
Tabla 98. Matriz de Estrategias 5 del Desarrollo Social, área de Seguridad Ciudadana.	107
Tabla 99. Matriz estratégica para análisis FODA para objetivo estratégico 6 del Desarrollo Social, área Seguridad Ciudadana.	107
Tabla 100. Matriz de Estrategias 6 del Desarrollo Social, área de Seguridad Ciudadana.	108
Tabla 101. Matriz estratégica para análisis FODA para objetivo estratégico 7 del Desarrollo Social, área Deportes.	109
Tabla 102. Matriz de Estrategias 7 del Desarrollo Social, área de Cultura, Deportes y Recreación.	110

Tabla 103. Matriz estratégica para análisis estratégico FODA para el Objetivo Estratégico 1 del Institucionalidad y Gobernanza.	110
Tabla 104. Matriz de Estrategias para el objetivo estratégico 1 de Institucionalidad y Gobernanza.	111
Tabla 105. Matriz estratégica para análisis estratégico FODA para el Objetivo Estratégico 3 Institucionalidad.....	112
Tabla 106. Matriz de Estrategias para el objetivo estratégico 3 de Institucionalidad.	113
Tabla 107 Lineamientos Estratégicos PLADECO	115
Tabla 108 Objetivos Estratégicos PLADECO	115
Tabla 109 Estrategias PLADECO 2018-2021.....	116
Tabla 110 Iniciativas Participación ciudadana.....	116
Tabla 111 Iniciativa Asistencia Social.	119
Tabla 112 Iniciativa Salud.	121
Tabla 113 Iniciativa Educación	125
Tabla 114 Iniciativa Seguridad.	126
Tabla 115 Iniciativa Incivildades	129
Tabla 116 Iniciativa Deporte y Recreación	131
Tabla 117 Iniciativa Transporte.....	132
Tabla 118 Iniciativa Urbanismo.....	139
Tabla 119 Iniciativa Patrimonio.....	145
Tabla 120 Iniciativa riesgos.	147
Tabla 121 Iniciativa Espacio público.....	149
Tabla 122 Iniciativa Planificación Municipal.	152
Tabla 123 Iniciativa Gestión Presupuesto.....	153
Tabla 124 Iniciativa Gestión Municipal.	154
Tabla 125 Iniciativa Actividad turística.....	156
Tabla 126 Iniciativa Gestión de presupuesto.....	157
Tabla 127 Iniciativa Comercio ambulante.....	158
Tabla 128 Acciones Prioritarias y Detonantes.....	160

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Problemáticas – Relación de dependencia / influencia Desarrollo Medioambiental.	48
Gráfico 2. Problemáticas – Relación de dependencia / influencia Desarrollo Económico.	52
Gráfico 3. Problemáticas – Relación de dependencia / influencia Desarrollo Institucional.	55
Gráfico 4. Problemáticas – Relación de dependencia / influencia del Desarrollo Urbano.	59
Gráfico 6. Problemáticas – Relación de dependencia / influencia Asistencia Social y Participación Comunitaria.	62
Gráfico 7. Problemáticas – Relación de dependencia / influencia de Salud.	69
Gráfico 8. Problemáticas – Relación de dependencia / influencia del Área Educación.	74
Gráfico 9. VESTER Seguridad Ciudadana.	79
Gráfico 10. VESTER Cultura, Deporte y Recreación.	84

1. INTRODUCCIÓN

El artículo 1° de la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades (Ley n° 18.695) señala que las municipalidades tienen la finalidad de *“satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas”*. Para cumplir con este mandato, en el artículo 3° letra a de la citada Ley, se señala como función privativa, y por tanto indelegable de las municipalidades, la de *“elaborar, aprobar y modificar el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), cuya aplicación debe armonizar con los planes regionales y nacionales”*.

Asimismo, la Ley n°19.602 de 1999 agregó al artículo 5°a que señala que *“la gestión municipal contará, a lo menos con los siguientes instrumentos: a) el plan de desarrollo comunal y sus programas; b) el plan regulador comunal y c) el presupuesto municipal anual”* y en el artículo 5°b se señala que *“el plan de desarrollo comunal, 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. 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”*.

Con el objetivo que el PLADECO deje de ser un documento escrito y se transforme en una verdadera herramienta de gestión, la Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo en el marco del Manual para la Elaboración del Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO), señala que del artículo 7 de la citada Ley, se pueden desprender como principios del PLADECO, el ser un instrumento Participativo, Coherente, Flexible, Operativo y Estratégico.

En este contexto, el presente documento corresponde al Plan de Desarrollo Comunal de Viña del Mar, que tiene como objetivo ser un instrumento de planificación y gestión que posibilite y oriente el desarrollo de las potencialidades de la comuna y la satisfacción de las necesidades de la comunidad local, a través de un crecimiento armónico y sustentable de los distintos sectores (salud, educación, obras públicas, etc.); el cual fue aprobado por unanimidad en Acuerdo N°13.624, por el Concejo Municipal de Viña del Mar, en Sesión ordinaria de fecha 18 de octubre de 2018.

En este documento, se da cuenta de éste proceso de planificación, los elementos de diagnóstico y la síntesis del contenido del Plan de Desarrollo Comunal, esperando que se transforme en una carta de navegación para la gestión municipal y en un elemento de identificación de la comunidad, para lograr el sueño o imagen objetivo comunal definida y los objetivos estratégicos trazados.

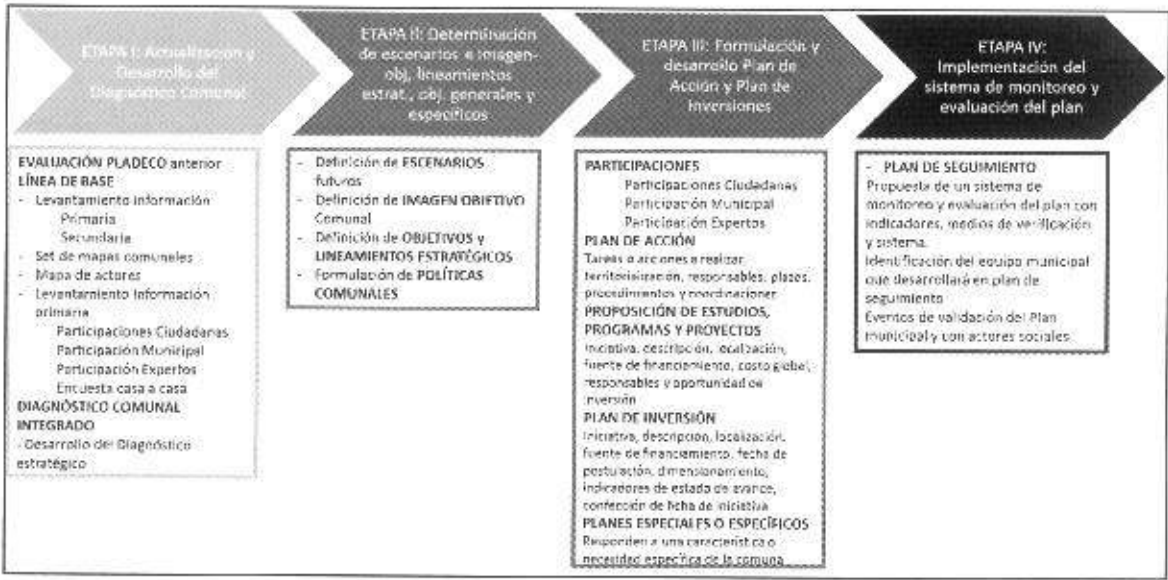
2. IMPLEMENTACIÓN METODOLÓGICA

El presente apartado corresponde a la descripción de las herramientas metodológicas utilizadas por la DESE para conformar el PLADECO de Viña del Mar. Su objetivo es explicar cómo se van conformando los objetivos, lineamientos y estrategias de desarrollo que define el PLADECO.

Metodología General

El PLADECO de Viña del Mar se divide en cuatro etapas que se pueden ver a continuación:

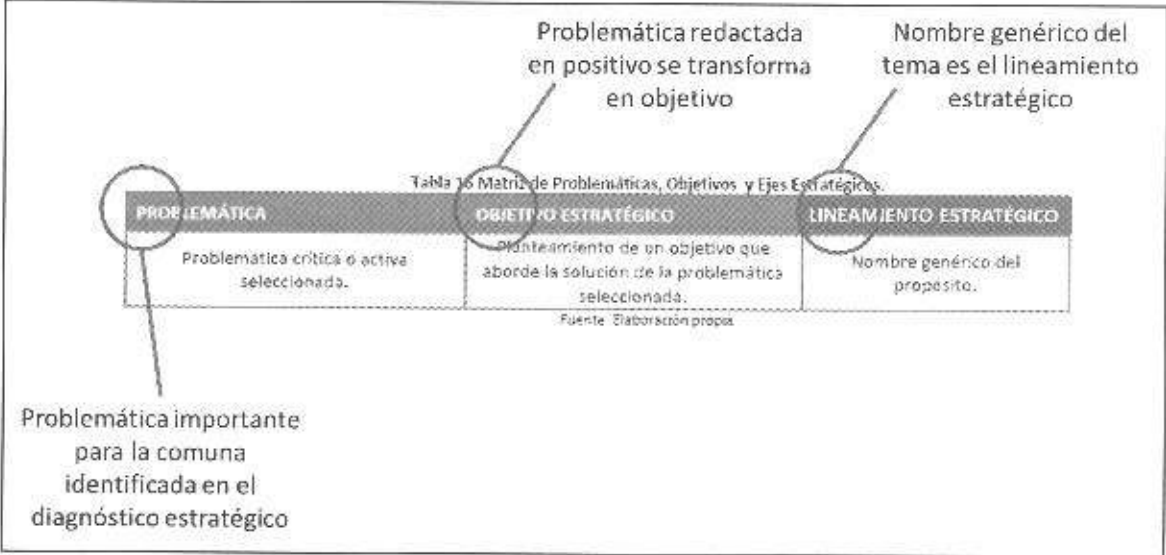
Figura 1 Estructura Metodología PLADECO



Fuente: Elaboración propia

En la etapa 1 del PLADECO se identificaron los objetivos y lineamientos estratégicos a través de un análisis FODA y una priorización de problemas a través de la metodología de MATRIZ VESTER. El resultado de la etapa era la matriz de problemática, objetivo y lineamiento estratégico, de la cual se puede ver su explicación en la siguiente imagen:

Figura 2: Explicación de matriz de problemática, objetivo y lineamiento estratégico



Fuente: Elaboración propia

A través de esa metodología se detectan problemáticas. A continuación, ejemplos de problemáticas identificadas para el área de desarrollo social, que se pueden ver en la siguiente tabla:

Figura 3 Explicación de matriz de problemática, objetivo y lineamiento estratégico Área Social

Ámbito de acción	Problemática Seleccionada	Objetivo Estratégico	Lineamiento Estratégico Específicos	Lineamiento General
Asistencia Social y Participación Comunitaria	Mecanismos de participación ciudadana muy rígidos respecto del perfil de residentes de la comuna.	Mejorar la participación ciudadana con distintas herramientas dependiendo del perfil del ciudadano	PARTICIPACIÓN CIUDADANA CON COHESIÓN SOCIAL	Mejoramiento de las condiciones de vida de los vecinos hacia la Equidad Social y Calidad de Vida
	La política comunal se expresa en la práctica, pero no está formulada para el área social	Confeccionar una política comunal que coordine las distintas áreas sociales de la comuna	POLÍTICA COMUNAL CON EQUIDAD SOCIAL	
Salud	Inexistencia de un diagnóstico de salud comunal validado estadísticamente para cada sector (Plan de salud)	Confeccionar Diagnóstico Comunal de Salud	DIAGNÓSTICO COMUNAL INCLUSIÓN EN SALUD	
Educación	Insuficiente involucramiento de los apoderados en el proceso educativo	Generar proceso de involucramiento en el aprendizaje de los apoderados de alumnos en establecimientos municipales	INCLUSIÓN EDUCATIVA	

Seguridad Ciudadana	Desconocimiento de la comunidad respecto al límite de las atribuciones municipales en materia de seguridad ciudadana	Mejorar los mecanismos de difusión y participación de la comunidad en la seguridad ciudadana	SEGURIDAD CIUDADANA CON COHESIÓN, EQUIDAD Y CALIDAD DE VIDA
	Riesgo de estigmatización de ciertos sectores por problemas de seguridad y la dificultad de acceso (características morfológicas)		SEGURIDAD CIUDADANA CON COHESIÓN, EQUIDAD Y CALIDAD DE VIDA
Cultura y Deporte	Débil difusión a la comunidad de la oferta existente	Mejorar la difusión de la oferta cultural y deportiva comunal	SEGURIDAD CIUDADANA CON COHESIÓN, EQUIDAD Y CALIDAD DE VIDA

Fuente: Elaboración propia, PLADECO, Informe 1

Cada uno de esos objetivos pasará por una formulación estratégica. Esto quiere decir que cada objetivo pasará por un análisis FODA, a través de la matriz de análisis estratégico que se puede ver a continuación:

Figura 4: Matriz de Análisis Estratégico

OBJETIVO CENTRAL	FORTALEZAS <i>Situaciones que afectan positivamente el cumplimiento del objetivo definido y que se pueden controlar directamente.</i> 1. 2. n. (internas)	DEBILIDADES <i>Situaciones que afectan negativamente el cumplimiento del objetivo y que pueden ser controladas directamente.</i> 1. 2. n. (internas)
OPORTUNIDADES <i>Situaciones positivas que afectan el cumplimiento del objetivo pero que no son controlables, es decir son externas a la capacidad directa de gestión.</i> 1. 2. n. (externas)	Potencialidades <i>Relacionan las fortalezas con las oportunidades.</i>	Desafíos <i>Relacionan los desafíos con las oportunidades.</i>
AMENAZAS <i>Situaciones negativas que afectan el cumplimiento del objetivo pero que no son controlables, es decir son externas a la capacidad directa de gestión.</i> 1. 2. n. (externas)	Riesgos <i>Relacionan las fortalezas con las amenazas.</i>	Limitaciones <i>Relacionan las debilidades con las amenazas.</i>

Fuente: Lira y Sandoval (CEPAL, 2012)

En la matriz se define lo siguiente:

FORTALEZAS: Características de la comuna que afectan positivamente en el cumplimiento del objetivo evaluado y que se pueden controlar directamente.

DEBILIDADES: Características de la comuna que afectan negativamente en el cumplimiento del objetivo evaluado y que se pueden controlar directamente.

OPORTUNIDADES: Características externas a la comuna que afectan positivamente en el cumplimiento del objetivo evaluado y que no se pueden controlar directamente.

AMENAZAS: Características externas a la comuna que afectan negativamente en el cumplimiento del objetivo evaluado y que no se pueden controlar directamente.

Definidas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se definen las potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones que se refieren a:

POTENCIALIDADES (Fortalezas/ Oportunidades): surgen de correlacionar las fortalezas con las oportunidades, aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas para solucionar el problema

DESAFIOS (Debilidades/ Oportunidades): Superar las debilidades aprovechando las oportunidades

RIESGOS (Fortalezas/ Amenazas): superar las amenazas aprovechando las fortalezas

LIMITACIONES (Debilidades/Amenazas): neutralizar amenazas

A modo de ejemplo, en la siguiente imagen se puede ver la matriz desarrollada para el primer objetivo del área social:

Tabla 1: Matriz estratégica para análisis FODA por objetivo estratégico 1.

MATRIZ ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA ANÁLISIS FODA DE DESARROLLO COMUNITARIO Y PARTICIPACION		
Objetivo Estratégico	Fortalezas (internas)	Debilidades (internas)
Mejorar la participación ciudadana con distintas herramientas dependiendo del perfil del ciudadano	Existencia de sistema de información y redes sociales municipales	Baja coordinación y planificación entre los departamentos
	Alta capacidad de respuesta a las inquietudes y problemáticas del vecino	Escoza planificación en el área social con los demás departamentos
Oportunidades (externas)	Potencialidades (F+O)	Desafíos (D+O)
Empoderamiento de la comunidad por participar en las decisiones de sus autoridades	Potenciar el plan de comunicaciones del área social (salud, educación, deporte, cultura, seguridad ciudadana, asistencia social y participación comunitaria, entre otros)	El desarrollo incierto de la comunicación social en de la comuna, puede afectarla participación comunitaria
Alta penetración de TICs en los residentes como soporte a la innovación en el área	Potenciar el empoderamiento de la comunidad aprovechando la comunicación con JV y organizaciones comunales	Promoción de un sistema de comunicaciones en el área social que tengan soporte de TICs
Amenazas (externas)	Riesgos (F+A)	Limitaciones (D+A)

<i>Disminución de la participación ciudadana</i>	<i>Desconocimiento de las estrategias de comunicación del municipio</i>	<i>Desconocimiento por parte de los funcionarios de implementar mecanismo de participación con soporte TICs</i>
<i>Creciente población de adultos mayores que requieren de otros mecanismos de participación y comunicación</i>	<i>Baja en la participación ciudadana por no contar con los mecanismos y herramientas de comunicación</i>	

Fuente: Elaboración propia, PLADECO, Informe 2

Luego del llenado de la matriz de análisis estratégico, su resultado se resume en la matriz de estrategias que se puede ver a continuación:

Tabla 2: Matriz de estrategias

EIE ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS PRINCIPALES	ESTRATEGIAS ESPECIFICAS O COMPLEMENTARIAS
NOMBRE GENÉRICO DEL PROPÓSITO	OBJETIVO CENTRAL (Matriz Vester)	ESTRATEGIAS RELACIONADAS CON LAS POTENCIALIDADES (Matriz de Formulación Estratégica).	ESTRATEGIAS RELACIONADAS CON LOS DESAFIOS, RIESGOS Y LIMITACIONES (Matriz de Formulación Estratégica)

Fuente: Iru y Sandoval (CEPAL, 2012)

A modo de ejemplo, en la siguiente imagen se puede ver la matriz desarrollada para el primer objetivo del área social:

Tabla 3: Matriz de estrategias Objetivo 1 Área Social

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		
Objetivo Estratégico	(Estrategia Principal)	(Estrategias Específicas)
Mejorar la participación ciudadana con distintas herramientas dependiendo del perfil del ciudadano	Potenciar el plan de comunicaciones del área social (salud, educación, deporte, cultura, seguridad ciudadana, asistencia social y participación comunitaria, entre otros)	Promover un plan de comunicaciones del área social coordinado con todos los departamentos
		Promover mecanismos de participación con soportes TICs
	Potenciar el empoderamiento de la comunidad aprovechando la comunicación con JV y organizaciones comunales	Promover un plan de comunicación

Fuente: Elaboración propia

Luego, se construye el Plan de acción donde a cada objetivo estratégico y estrategias se le plantean los estudios, programas y proyectos que ayudarán en el logro del objetivo. Entre otras cosas se

señalan tareas o acciones a realizar, territorialización, responsables, plazos, procedimientos y coordinaciones. Un ejemplo de Plan de acción se puede ver a continuación:

Tabla 4 Ejemplo Plan de Acción

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
DU_1_Fomentar el uso de modos de viaje distintos al automóvil y avanzar en el mejoramiento de la infraestructura vial comunal.	DU_1_1 Ayudar a la diversificación de los modos de transporte promoviendo los medios de transporte distinto al auto y estudiando de la posibilidad de diversificación tecnológica.	1	DU_1_1_1 Estudio para definir el Plan Maestro de Movilidad de la comuna de Viña del Mar que oriente en la definición de nuevas soluciones de movilidad, haciéndose cargo del rol de centro de comercio y servicio que posee la comuna.	Departamento de tránsito y transporte público.			
		2	DU_1_1_2 Control y mejora del transporte colectivo	Departamento de tránsito y transporte público.			

Fuente: Elaboración propia

A partir de los estudios, programas y proyectos, se realiza una estimación de los costos que cada uno puede tener, lo que se sintetiza en una tabla de estimación de costos de las iniciativas, en donde se identifica la categoría a la que corresponde, la inversión y de qué tipo es esta. Se puede ver un ejemplo en la tabla a continuación:

Tabla 5 Estimación costos

CÓDIGO	INICIATIVAS	PLAZO		
		Categoría	Inversión (en \$ millones)	Tipo
DI_1_1_1	Protocolos de reuniones consultivas en las diferentes fases de los proyectos que involucren a más de una unidad o dirección. Tarea administrativa sin costo.	Gestión	Sin costo	na
DI_2_1_1	Generación de un comité que incluya representantes de las unidades generadoras de ingresos y ejecutoras del gasto. Tarea interna, sin costo.	Gestión	Sin costo	na

DI_3_1_1	Establecer protocolos de coordinación con la sociedad civil y privada. Tarea administrativa interna.	Gestión	Sin costo	Una vez
DI_3_1_2	Capacitación de líderes que traspassen el conocimiento hacia la población. Gasto en trámites y tareas de formación y capacitación, financiamiento de tiempo dedicado, materiales y capacitadores.	Programa	100	Una vez, actualizable
TOTAL			\$ 100 millones	

Fuente: Elaboración propia

Por último, la Matriz de Seguimiento, muestra los indicadores que permitirán monitorear y evaluar el cumplimiento del Plan. Esta matriz tiene dos salidas, una Matriz de Logro de los Objetivos Estratégicos y una Matriz de Cumplimiento de Iniciativas.

La Matriz de Logro de los Objetivos Estratégicos, mide cómo las estrategias principales definidas, colaboran en el logro de los objetivos con que se relacionan; y corresponde a la base para la toma de la decisión de rediseño o actualización del Plan. También da luces respecto a la necesidad de ajustar las actividades o subproyectos definidos en el marco de las Iniciativas.

Tabla 6 Esquema Matriz de Seguimiento de Logro

ÁREA DE DESARROLLO					
Eje estratégico (Nombre del Eje Estratégico)					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	(Nombre del Objetivo Estratégico)				
LÍNEA DE ACCIÓN	ESTRATEGIA PRINCIPAL	DESCRIPCIÓN	INDICADOR CÁLCULO	META	FACTOR CRÍTICO
(Nombre de la Línea de Acción)	Estrategia principal (Matriz de Formulación Estratégica)	Indicador de Impacto			

Fuente: Elaboración propia

La Matriz de Cumplimiento de Iniciativas, mide el estado de avance y grados de cumplimiento de las iniciativas definidas y es la base para un ajuste en la gestión interna del Municipio.

Tabla 7 Esquema Matriz de Seguimiento de Cumplimiento

ÁREA DESARROLLO					
Eje estratégico (Nombre del Eje Estratégico)					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	(Nombre del Objetivo Estratégico)				
LÍNEA DE ACCIÓN	ESTRATEGIA ESPECÍFICA	DESCRIPCIÓN	INDICADOR CÁLCULO	META	FACTOR CRÍTICO

(Nombre de la Línea de Acción)	Estrategia específica relacionada con la estrategia principal (Matriz de Formulación Estratégica)	Indicador de Cumplimiento de Actividades
	Nombre de la Iniciativa propuesta (Matriz de Acción)	Indicador de Cumplimiento de la Iniciativa

Fuente: Elaboración propia

3. PARTICIPACIÓN

Las jornadas de participación se realizaron con diferentes actores, dentro de los que se encuentran, principalmente, los vecinos de los diferentes sectores de Viña del Mar, los funcionarios del Municipio y actores claves.

Estas instancias se dieron en diferentes fechas, las cuales correspondían a objetivos acordes a las etapas en las que se desarrollaban. Así, los vecinos de Viña del Mar, por ejemplo, fueron convocados en diferentes instancias a lo largo del proceso y en distintos barrios, con el objetivo de llegar a las comunidades locales.

3.1. Jornadas de participación

3.1.1. Jornadas de participación de Funcionarios Municipales

La primera Jornada Municipal se desarrolló el día 22 de julio del año 2016 en el Salón Vip del Estadio Sausalito entre las 9 y las 12hrs. En dicho evento, participaron 38 funcionarios municipales de diversos departamentos y direcciones establecidas en el organigrama municipal, quienes dieron su visión de la comuna desde trabajo en la institucionalidad.

Se realizaron las 4 mesas de trabajo, las cuales fueron constituidas para realizar el levantamiento de información primaria que complementa la etapa de diagnóstico comunal en la Actualización del Plan de Desarrollo Comunal de Viña del Mar (PLADECO).

El segundo taller de funcionarios municipales, se realizó con el fin de consensuar la información recolectada y procesada de los instrumentos que se aplicaron en la etapa inicial del diagnóstico para el área institucional. El objetivo central fue comprobar y reformular algunas percepciones iniciales derivadas de los instrumentos, direccionando la dinámica del taller hacia el entendimiento de las problemáticas principales que los mismos funcionarios señalaron y aclararon. Además, se les orientó hacia el diseño de propuestas y lineamientos que apuntan a solucionar los problemas mencionados en el marco del PLADECO.

El tercer taller con funcionarios municipales se realizó el día jueves 14 de diciembre en el Estadio Sausalito, el cual contó con la presencia de la alcaldesa Virginia Reginato, quien da inicio a la jornada. La principal actividad de este taller estuvo enfocada en las acciones que deben priorizarse en cada área de desarrollo, tomando como referencia los resultados obtenidos de los talleres de la comunidad.

Se da inicio al taller contextualizando el estado de avance del estudio y los resultados preliminares obtenidos en los talleres con la comunidad. Se exponen los 5 principales objetivos que destacó la comunidad y se visualizan mediante mapas temáticos, indicando las menciones por sector. Se

asume que cada uno de los objetivos ya ha sido mencionado y destacado en la primera jornada de participaciones ciudadanas en julio de 2016 en todos los sectores, y en esta etapa se prioriza lo que es más relevante de ser solucionado, pero no deja fuera el problema como parte del sector.

Posteriormente a la contextualización, se entrega a cada uno de los asistentes una lista de acciones para cada objetivo por área de desarrollo. Se solicita jerarquizar las acciones de acuerdo a la capacidad resolutive o rapidez de ser aplicada, ya sea de acuerdo a los planes de cada dirección y departamentos del municipio o conforme a la opinión personal de cada funcionario. Cada área de desarrollo demora en ser abordada alrededor de 15 minutos, pues se generan instancias de debate de ideas entre integrantes de casa mesa que complementan las acciones, o bien se sugieren nuevas acciones ligadas a la planificación que tiene cada departamento o planes que son de conocimiento general entre directorios ligados a la gestión municipal. La metodología utilizada en el taller se detalla en el protocolo de participaciones.

Como cierre del taller se exponen las acciones que fueron priorizadas por la comunidad y se contrastan verbalmente con los funcionarios participantes del taller.

Ilustración 1 Taller de Funcionarios Municipales



Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 2 Taller de Funcionarios Municipales



Fuente: Elaboración Propia.

3.1.2. Capacitación de la Dirección de Planificación del Gobierno Regional

Se realizó una inducción el día viernes 17 de junio a las 11.00 am, en el Palacio Rioja de Viña del Mar. A esta asistieron los profesionales de la consultora a cargo del estudio y la contraparte técnica de la Municipalidad.

3.1.3. Talleres participativos con la ciudadanía

Se realizaron tres jornadas durante la primera etapa de realización del Pladeco, las cuales fueron constituidas con el fin de complementar la etapa de diagnóstico comunal en la Actualización del Plan de Desarrollo Comunal de Viña del Mar (PLADECO).

La metodología utilizada, responde a un trabajo grupal semi-estructurado que tiene por finalidad: Obtener información comunal a través del levantamiento desde la comunidad. En este contexto, la actividad permitió complementar la información secundaria recopilada en la etapa de diagnóstico. En específico, la actividad fue desarrollada durante tres jornadas que se desarrollaron entre los días 25 y 27 de julio del año 2016 en distintas dependencias facilitadas por el municipio.

Con el fin de complementar el Diagnóstico comunal según área de desarrollo (Territorial, Social, Institucional, Ambiental y Económico), se determinó que la primera parte del trabajo grupal, debía dar cuenta de las problemáticas que estuvieran presentes a escala comunal y sectorial (barrial).

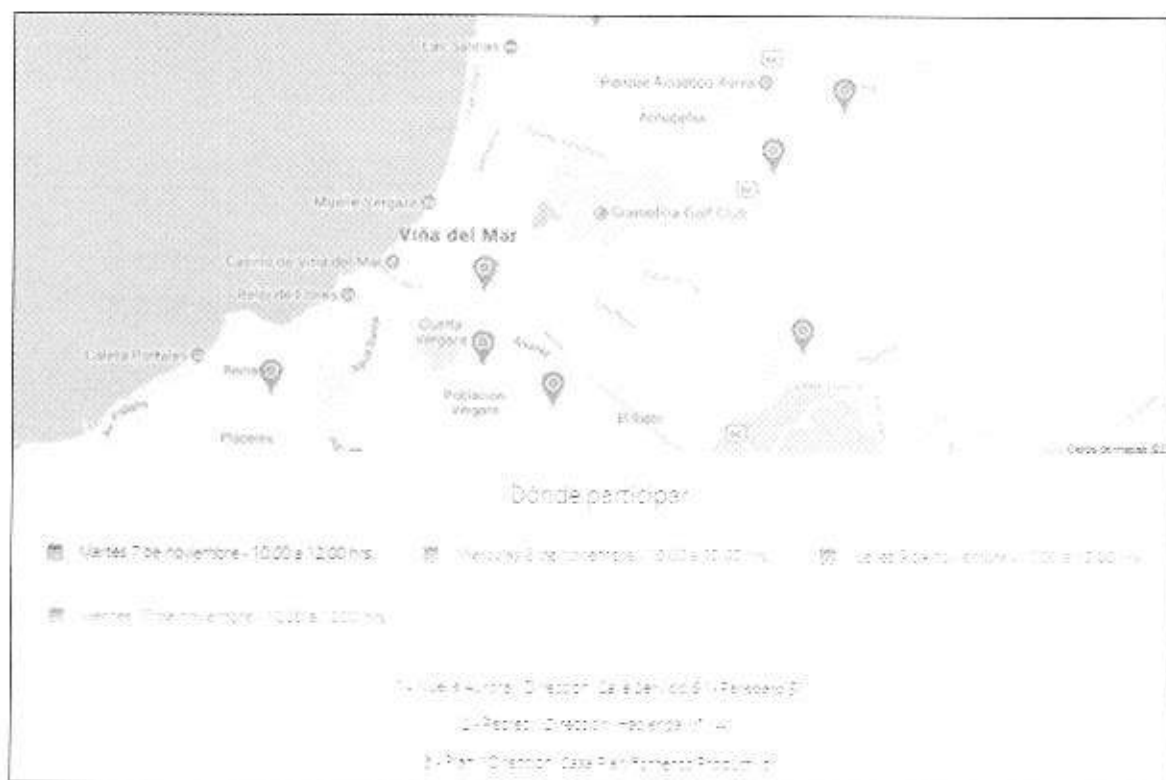
La actividad estableció una discusión grupal en la que se levantaron los problemas que aquejan a la comunidad en su entorno cercano – sector de residencia – y en la comuna.

Las problemáticas fueron priorizadas mediante votación de los temas más importantes para el sector y para la comuna. El fin de esta actividad fue incorporar elementos de diagnóstico – desde la comunidad – a la primera fase del estudio. Así mismo, el trabajo adquirió mayor riqueza, ya que la

comunidad fue participe al evidenciar las principales carencias y/o debilidades que deberá enfrentar el quehacer municipal.

En la tercera etapa de desarrollo del Pladeco, se desarrollaron nuevamente talleres con la comunidad. Éstos son coordinados el día 7 de septiembre de 2017 en dependencias de DIDECO, acordándose en primera instancia como fechas tentativas los días: 27-28 de septiembre y 4-5 de octubre. Por motivos externos a la consultora, con fecha 24 de octubre, se vuelven a calendarizar los talleres concretándose para los días 7, 8, 9, 10 de noviembre. La convocatoria realizada por el equipo DIDECO del Municipio, convocó a los vecinos en las fechas correspondientes al sector de su lugar de residencia y reservando las locaciones para cada uno de los sectores. La difusión fue realizada, entre otros, también a través del sitio web del PLADECO ([Http://www.PLADECOvinadelmar.cl](http://www.PLADECOvinadelmar.cl)), indicando las fechas y lugar donde se realiza.

Ilustración 3 Difusión de la convocatoria a los Talleres con la comunidad en página web.



Fuente: Sitio web Pladeco Viña del Mar.

Los talleres con la comunidad fueron realizados en 4 jornadas con 3 talleres en paralelo, es decir, 12 en total. El horario de la citación es a partir de las 10.00 am, para dar inicio a la jornada a las 10.30 y trabajar hasta las 12.30 horas, aproximadamente. La asistencia por taller fue en promedio de 10 personas.

El orden en que se realizaron los talleres corresponde a lo expuesto en la siguiente tabla:

Tabla 8 Fechas y Sectores de Talleres con la Comunidad.

Fecha	Sector	Dirección
07-11-2017	Nueva Aurora	Calle Servicio s/n Paradero 5
07-11-2017	Recreo	Hacienda n° 141
07-11-2017	Plan	Casa Plan Fomento Productivo
08-11-2017	Forestal	Simón Bolívar n° 600
08-11-2017	Chorrillos	Av. Principal esquina Las Amapolas
08-11-2017	Viña Oriente	Avenida Tamarugal s/n
09-11-2017	Miraflores	J.V. Centenario Presidente Clodomiro
09-11-2017	Achupallas	Calle Las Azucenas n° 21
09-11-2017	Reñaca Alto	Calle Lago Villarrica con Pilcomayo
10-11-2017	Santa Inés	22 ½ Norte con Calle 6
10-11-2017	Reñaca Bajo	Delegación Reñaca
10-11-2017	Gómez Carreño	Av. Gómez Carreño 3340

Fuente: Elaboración Propia.

El equipo de trabajo en los talleres de la comunidad estuvo compuesto de 6 profesionales de la consultora (¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.), quienes contaron con ayuda de funcionarios de DIDECO para la realización de las actividades. El equipo de DIDECO fue capacitado previamente, para poder colaborar en los talleres.

Tabla 9 Lista de profesionales

Nombre	Profesión
Álvaro Ramoneda	Magister en Gestión e intervención socio ambiental
Montserrat Aguilera	Geógrafa
Constanza González	Geógrafa
Constanza Valenzuela	Arquitecta
Freddy Contreras	Geógrafo
Marcela Bautista	Comunicadora Audiovisual

Fuente: Elaboración Propia.

Los profesionales de la consultora son responsables de dirigir el taller e ir moderando el trabajo de acuerdo a lo que el protocolo indica. Este documento señala que los asistentes deben ser organizados en grupos de trabajo entre 8 a 10 personas a medida que van registrándose, y cuando se cumple el horario de registro se da inicio al taller.

Al inicio del taller se expone brevemente el objetivo de la reunión, se contextualiza el estado de avance del estudio y se comunican las actividades a realizar en la jornada. La primera actividad está relacionada con los objetivos que deben ser priorizados de abordar y solucionar para cada área temática de desarrollo (Social, Económica e Institucional, Sustentable y Urbana), posteriormente se priorizan del total de objetivos identificados los 3 o 5 más destacados. La segunda actividad consiste en priorizar las acciones que dan solución a los objetivos destacados, para esto se exponen una lista de acciones para cada uno, los asistentes discuten al respecto y se aprueban las acciones propuestas o bien se complementan, como también se integran las soluciones que son mencionadas por la comunidad y que no han sido contempladas.

Se cierra el taller con una breve exposición de las mesas de trabajo y se da un espacio para interpelarse entre equipos para complementar ideas. Cada grupo entrega al moderador de la mesa un papelógrafo que resume lo discutido en cada actividad de la jornada.

A continuación, se muestra una galería de fotografías que resumen las jornadas por sector.

Ilustración 4 Talleres con la comunidad: Casa Plan del Fomento Productivo



Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 5 Talleres con la comunidad: Nueva Aurora



Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 6 Talleres con la comunidad: Recreo



Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 7 Talleres con la comunidad: Chorrillos



Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 8 Talleres con la comunidad: Forestal



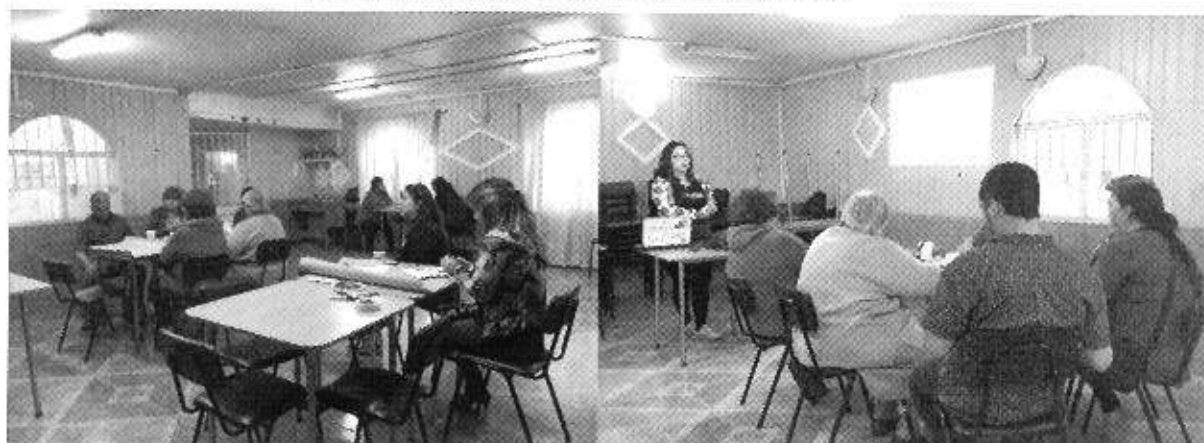
Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 9 Talleres con la comunidad: Viña Oriente



Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 10 Talleres con la comunidad: Achupalla



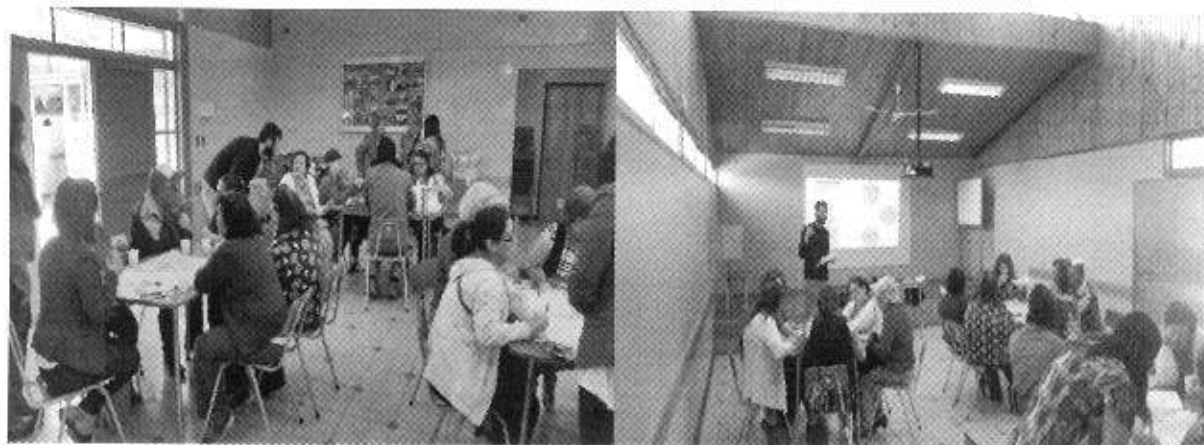
Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 11 Talleres con la comunidad: Miraflores



Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 12 Talleres con la comunidad: Reñaca Alto



Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 13 Talleres con la comunidad: Santa Inés



Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 14 Talleres con la comunidad: Reñaca Bajo



Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 15 Talleres con la comunidad: Gómez Carreño



Fuente: Elaboración Propia.

3.1.4. Talleres con actores relevantes

Las Jornadas con Actores Relevantes se desarrollaron el día 5 de enero del año 2018 entre las 12.00 y 13.15 horas y en una segunda instancia entre las 20.00 y 21.00 horas. El presente apartado busca dar cuenta de los resultados obtenidos de los talleres realizados.

De una convocatoria de 35 personas, entre ellos Gerentes, Directores de empresas y Universidades, Presidentes de Juntas de vecinos, Académicos, entre otros; asistieron 3 personas al primer taller y 2 al segundo.

De acuerdo a la metodología de trabajo utilizada, el ejercicio realizado contiene tres partes, las que se evalúan de manera desagregada y en función de las dimensiones planteadas para la consecución de iniciativas para el PLADECO.

La metodología utilizada responde a un trabajo grupal semi-estructurado que tiene por finalidad obtener información comunal, discutir esa información y avanzar en posibilidades de resolución de problemáticas detectadas.

En este contexto, la actividad permite complementar con información y criterios provenientes de actores claves, la información que ha sido recopilada tanto en los talleres realizados con la comunidad como el realizado con funcionarios municipales.

La actividad da cuenta de tres partes, cada una con objetivos diferentes. A continuación, se detalla la metodología de trabajo utilizada:

- **Parte I: Definición de aspectos negativos de la comuna.**

Con el fin de complementar la priorización realizada tanto por la comunidad como por los funcionarios municipales, se determinó que la primera parte del trabajo grupal debía dar cuenta de los aspectos negativos que estuvieran presentes a nivel comunal.

En este contexto, cada integrante de las mesas fue dando su parecer respecto a los aspectos negativos que creía se daban dentro de Viña del Mar. Esta información se fue discutiendo con

el resto de la mesa cada vez que surgía un nuevo aspecto que no se había mencionado con anterioridad.

- **Parte II: Definición de atributos positivos.**

Con el fin de complementar la priorización realizada tanto por la comunidad como por los funcionarios municipales y a la vez determinar un contraste con los aspectos negativos identificados se determinó que esta tercera parte del trabajo grupal debía dar cuenta de los atributos positivos que estuvieran presentes a nivel comunal. En este contexto, cada integrante de las mesas fue dando su parecer. Esta información se fue discutiendo con el resto de la mesa cada vez que surgía un nuevo atributo que no se había mencionado con anterioridad.

- **Parte III: Definición de posibles propuestas.**

Con el fin de establecer acciones que se podían realizar para intentar solucionar las problemáticas detectadas se fueron estableciendo propuestas a partir de las problemáticas anteriormente mencionadas. Al igual que en la primera parte, en esta se estableció una discusión grupal a medida que surgían nuevas posibles acciones.

4. ENCUESTA

4.1. Metodología Encuesta

Enfoque y propuesta

Un muestreo aleatorio estratificado es aquel en el que se divide la población de N individuos, en k subpoblaciones o estratos. Estos estratos pueden representar una distribución de la población proporcional, es decir, dividida en grupos de un tamaño igual entre ellos. También pueden agruparse los estratos de manera no proporcional u *óptima*, donde los tamaños se distribuyen de forma intencionada, dependiendo de alguna característica definida por el investigador o determinada por relevancia de los grupos. Esto ayuda a definirlos y ponerlos en el contexto en el que se desarrollarán.

Para el caso del muestreo propuesto para la metodología cuantitativa del estudio de PLADECO Viña del Mar, se propone utilizar el muestreo estratificado no proporcional, que buscará representar todos los sectores de la comuna con un margen de error discreto entre el 5% y el 8%, lo que entrega una alta representatividad a los datos allí obtenidos. Esto con un 95% de confianza en la medición.

De esta manera, la población de la comuna se dividió en 12 estratos, en los cuales se extrae muestra en hogares, en base a un criterio de aleatoriedad de las manzanas y una estrategia de terreno que asegura la viabilidad de la propuesta. La tabla siguiente muestra la distribución de la población de Viña del Mar, sus sectores con las proporciones que representan de la población total y finalmente una propuesta de muestreo con 1868 casos que permite una representatividad adecuada para todos los sectores de la comuna.

El error muestral para la representatividad comunal de la distribución alcanza el 2,2%

Tabla 10 Distribución muestral y porcentaje de error encuesta PLADECO Viña del Mar.

Sectores	Hombres	Mujeres	Total	%	CUOTAS	Error (%)
Nueva Aurora	8426	9073	17499	6,1	110	7,8
Recreo	12566	14948	27514	9,6	173	6,2
Forestal	14840	15565	30405	10,6	191	5,9
Chorrillos	3623	4031	7654	2,7	100	8,1
Viña Oriente	12500	13816	26316	9,2	165	6,3
Miraflores	12713	14379	27092	9,4	170	6,2
Santa Inés	6515	7024	13539	4,7	100	8,1
Plan	18980	22541	41521	14,5	260	5
Achupallas	17017	18039	35056	12,2	220	5,5
Gómez Carreño	9202	10302	19504	6,8	122	7,4
Reñaca Alto	12266	12724	24990	8,7	157	6,5
Reñaca	7218	7736	14954	5,2	100	8,1
Rezagados	452	435	887	0,3	0	ERROR PROMEDIO
Total	136318	150613	286931	100,0	1868	6,80%

Fuente: Elaboración Propia

Distribución Muestra

En vista de dicha propuesta se optó por la distribución de encuestadores mediante equipos en la comuna de Viña del Mar a cargo de un coordinador con contacto directo en Santiago. Para plantear el terreno se establecieron rutas de acceso y recorridos detallados por manzanas para el trabajo de campo. Considerando aquello el salto sistemático diseñado (de no encontrar el predio pasar al siguiente del costado derecho) permitió una buena cobertura en las manzanas seleccionadas. El trabajo de georreferenciación y descripción de rutas fue crucial en esta etapa.

El equipo de trabajo constó de 10 encuestadores en terreno, más una coordinadora que forma parte del equipo PLADECO Viña del Mar. Junto a ello un equipo de capacitación para el conocimiento y correcto trabajo con el cuestionario diseñado. Además de aquello el soporte tecnológico de llenado virtual de la base de datos permitió mayor eficiencia y capacidad de respuesta a los tiempos estimados para obtener los resultados finales que se presentan.

Finalmente se superaron las expectativas de la propuesta de levantamiento en terreno, y se consiguieron cerca de 2 mil encuestas ingresadas en el sistema de registro de información, de las cuáles correctamente contestadas y finalizadas se contemplan 1933, que son los casos con los que se trabajan en este informe.

Su distribución contempló desde luego todos los sectores de la comuna en la proporción que se presenta a continuación. Debido a la alta convocatoria y que se sobrepasaron las cuotas propuestas el error promedio de los sectores de la medición alcanzó el 6,5%, lo cual muestra una amplia representatividad para una encuesta de nivel comunal. Por lo tanto, la exploración de su base de datos para obtener información en un futuro cercano resulta una gran oportunidad.

Tabla 11. Distribución Muestra Total por sectores de Viña del Mar.

Sector	n	%
Forestal	196	10,1%
Chorrillos	100	5,2%
Gómez Carreño	124	6,4%
Achupallas	224	11,6%
Viña Oriente	166	8,6%
Reñaca	131	6,8%
Reñaca Alto	155	8,0%
Miraflores	165	8,5%
Recreo	189	9,8%
Nueva Aurora	94	4,9%
Santa Inés	97	5,0%
Plan	256	13,2%
No especificado	36	1,9%
Total	1933	100,0%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuesta Comunal PLADECO Viña del Mar 2016.

El sector más representado es el Plan de Viña con un 13,2% de la muestra, mientras que el segundo más visitado fue Achupallas que presenta una densidad de población bastante alta y consigna un 11,6% de la distribución. En cuanto a los sectores menos encuestados, aparecen la Nueva Aurora con un 4,9% de los casos, Santa Inés con 5% y Chorrillos con un 5%.

Ética y Trabajo en terreno

Uno de los elementos más importantes en el levantamiento cuantitativo es el trabajo con la ética de la investigación y el desarrollo del terreno. En este sentido, se contó con encuestados capacitados por el equipo PLADECO Viña del Mar que conocieran la zona y su disposición, así como también la relevancia del cuidado y seguridad que se le debe entregar a los vecinos. La información obtenida es absolutamente reservada y anónima.

El aspecto ético más importante en este caso, fue lograr el reconocimiento de los vecinos de la comuna y la campaña de difusión propuesta por el Municipio logro cumplir con lo necesario para que los vecinos de la comuna tuvieran una buena acogida con el equipo de encuestadores, así como también se garantizara su anonimato y seguridad en la información que se proporcionaba. En este sentido, la base de datos y cualquier insumo obtenido con la información de encuesta, será devuelta de manera íntegra a los encargados municipales para su trabajo más adelante.

Otro elemento a destacar del trabajo de terreno, fue que las rutas de trabajo en manzanas o predios tuvo muchas adaptaciones y el trabajo de actualización de la georreferenciación de los lugares fue crucial para que los encuestados tomaran rutas seguras y que además se respetara la metodología aplicada. El respeto de las cuotas de levantamiento y el salto sistemático en el caso de no encontrar el predio marcado en sus rutas se transformaron en un recurso muy relevante para obtener la información necesaria.

4.2. Descripción de los resultados

4.2.1. Imagen y Problemas de la comuna de Viña del Mar

El siguiente espacio ayuda a definir la imagen objetivo de los vecinos acerca de la comuna de Viña del Mar, así como los principales atributos que acompañan esa imagen. Para ello se utilizan 3 preguntas principales, primero la pregunta sobre los conceptos que le evoca el nombre de la comuna de Viña del Mar, la referencia sobre la imagen que proyecta la comuna y finalmente los principales hitos que caracterizan a la comuna de Viña del Mar. En este sentido, 2 de las 3 preguntas son parte de una categorización de las respuestas espontáneas de los residentes encuestados.

Lugares de la comuna

A la petición de mencionar tres lugares de la Comuna de Viña del Mar (construcciones o zonas) que considera importante resguardar y cuidar de forma permanente, las respuestas globales fueron las siguientes:

Tabla 12. Lugares más mencionados de la Comuna.

Lugares	Frecuencia
QUINTA VERGARA	570
BORDE COSTERO	398
PLAYA	309
RELOJ DE FLORES	255
JÁRDIN BOTÁNICO	240
PLAZAS	229
AREAS VERDES	152
CERROS	122
CENTRO	119
SAUSALITO	111
ESTERO	110
CALLES	109
AV. PERÚ	106
MUSEOS DE VIÑA DEL MAR	101
CASINO	83
SPORTING	83
PLAZA DE VIÑA	75
TEATRO MUNICIPAL	64
AV. VALPARAISO	63
CASAS PATRIMONIALES	55

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuesta Comunal PLADECO Viña del Mar 2016.

[illegible]

Conceptos de la comuna

Tabla 13. Conceptos más mencionados de la Comuna.

Conceptos	Frecuencia
turística	339
Playas	319
Bonita	301
Áreas Verdes	169
Segura	162
Festival de Viña	157
cerros	142
tranquila	130
vacaciones	125
Calidad de Vida	116
Calles	113
limpia	111
Congestión	108
espacios públicos	105
Locomoción	97
mar	96
Plaza de Viña	95

Conceptos	Frecuencia
Jardines	89
ILUMINACION	84
Quinta Vergara	84

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuesta Comunal PLADECO Viña del Mar 2016.

Atributos de la comuna

Respecto a los atributos que los vecinos le entregan a la comuna, se puede apreciar en el siguiente cuadro que, dentro de los conceptos propuestos, desde el punto de vista positivo, los más valorados son que es una comuna linda, amable y caminable, lo cual destaca su valor natural y de desarrollo. Esto se relaciona mucho con la calidad de vida que destacan los vecinos en la comuna. Todas estas menciones alcanzan más del 90% de las preferencias.

En cuanto a los valores negativos, se refuerzan en Viña del Mar la idea de la inseguridad y la contaminación acústica en algunos sectores. Si bien estos elementos negativos están presentes, no logran ser tan destacados como los atributos positivos ya mencionados, ya que se encuentran por sobre el 31% y 42% respectivamente.

Tabla 14. Atributos de la comuna de Viña del Mar.

Usted debe indicarme si Viña es...	Sí		No		NS/NR (No sabe)		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Segura	1184	61,3%	651	33,7%	98	5,1%	1933	100,0%
Linda	1837	95,0%	69	3,6%	27	1,4%	1933	100,0%
Limpia	1565	81,0%	311	16,1%	57	2,9%	1933	100,0%
Verde	1269	65,6%	525	27,2%	139	7,2%	1933	100,0%
Patrimonial	1612	83,4%	261	13,5%	60	3,1%	1933	100,0%
Amable	1774	91,8%	136	7,0%	23	1,2%	1933	100,0%
Caminable	1774	91,8%	136	7,0%	23	1,2%	1933	100,0%
Participativa	1257	65,0%	487	25,2%	189	9,8%	1933	100,0%
Sustentable ambientalmente	1013	52,4%	647	33,5%	273	14,1%	1933	100,0%
Fea	50	2,6%	1865	96,5%	18	,9%	1933	100,0%
Poco Amable	244	12,6%	1648	85,3%	41	2,1%	1933	100,0%
Insegura	603	31,2%	1261	65,2%	69	3,6%	1933	100,0%
Sucia	256	13,2%	1636	84,6%	41	2,1%	1933	100,0%
Ruidosa	828	42,8%	1065	55,1%	40	2,1%	1933	100,0%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuesta Comunal PLADECO Viña del Mar 2016.

4.2.2. Actividades y servicios de la comuna de Viña del Mar

Ahora se describen las principales actividades realizadas por los residentes en la comuna de Viña del Mar, así como la evaluación que tienen respecto a los diferentes servicios públicos vinculados de cierta forma con la labor municipal. Entre ellos destacan la salud y la educación.

Actividades de sus residentes (Servicios y Comercio)

Del total de actividades propuestas, vale la pena destacar que, de los encuestados que realizan la actividad, en su mayoría lo realizan en la comuna de Viña del Mar, por tanto, sin importar la propuesta realizada, en general la vida cotidiana de los viñamarinos se define y se lleva a cabo en la misma comuna. En el caso de las actividades que se realizan con mayor proporción fuera de las fronteras comunales, se observa el trabajo con un 10,4% y las actividades de tiempo libre que superan el 18%

Tabla 15. Actividades de los residentes de Viña del Mar.

De las siguientes actividades, por favor señale cuáles realiza usualmente en la comuna de VIÑA DEL MAR y cuáles en otras comunas.	En Viña del Mar		En otras comunas		No realizo esta actividad		Total Menciones	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Trabajar	892	45,5%	204	10,4%	864	44,1%	1961	100,0%
Estudiar	201	10,4%	62	3,2%	1671	86,4%	1934	100,0%
Pagar Cuentas	1790	92,1%	63	3,2%	90	4,6%	1944	100,0%
Transacciones Bancarias	1572	81,3%	53	2,7%	309	16,0%	1935	100,0%
Trámites Públicos	1755	90,6%	63	3,3%	120	6,2%	1939	100,0%
Tribunales y Juzgados	855	44,2%	34	1,8%	1044	54,0%	1933	100,0%
Compras de Mercadería	1837	93,7%	92	4,7%	31	1,6%	1961	100,0%
Tiempo Libre	1788	81,2%	398	18,1%	16	0,7%	2203	100,0%
Consultas y Atenciones Médicas	1877	96,9%	47	2,4%	13	0,7%	1938	100,0%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuesta Comunal PLADECO Viña del Mar 2016.

Seguridad Ciudadana (Victimización y Percepción)

Tal como ya revisamos la inseguridad es una de las preocupaciones más importantes para los habitantes de la comuna de Viña del Mar. En este sentido se presenta a continuación la percepción de seguridad en diferentes horarios de los encuestados.

El siguiente cuadro en general muestra que durante la noche los viñamarinos se sienten más inseguros y declaran en más de un 30% que casi nunca se sienten seguros en este horario.

Tabla 16. Sentimiento de inseguridad por horarios en Viña del Mar.

¿Se siente seguro en la comuna? Refiérase al día y a la noche	Día		Noche	
	n	%	n	%
Casi siempre	1446	74,8%	659	34,1%
A veces	353	18,3%	650	33,6%
Casi nunca	125	6,5%	613	31,7%
NS/NR	9	0,5%	11	0,6%
Total	1933	100,0%	1933	100,0%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuesta Comunal PLADECO Viña del Mar 2016.

Respecto a la victimización declarada de sus residentes, el 16,7% de los encuestados dijo haber sido víctima de algún delito él o algún miembro de su familia, mientras que directamente lo sufrieron en un 9,4%. Sin embargo, casi un 83% declaró que no ha sido víctima al menos en los últimos 12 meses.

Tabla 17. Victimización declarada en Viña del Mar.

Durante los últimos 12 meses, ¿Usted o algún miembro de su hogar fue víctima de algún delito en la comuna de VIÑA DEL MAR?	n	%
Sí, un miembro del hogar fue víctima de un delito	111	5,7%
Sí, yo fui víctima de un delito	182	9,4%
No	1602	82,9%
Sí, yo y un miembro del hogar fuimos víctimas de un delito	31	1,6%
NS/NR	7	0,4%
Total	1933	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuesta Comunal PLADECO Viña del Mar 2016.

Los lugares donde ocurrieron estos delitos, en general se circunscribe a los barrios a los que pertenecen, contrario a la tendencia a declarar la victimización en el espacio público que se encuentra en las grandes ciudades, ya que el 11% del total de encuestados declaró haber sufrido el crimen en su barrio.

Tabla 18. Lugar de ocurrencia del delito en Viña del Mar.

¿Dónde ocurrió este delito?	n	%	%válido
En el Centro	79	4,1%	4,1%
En su Barrio	210	10,9%	11,0%
En otro lugar de la comuna	31	1,6%	1,6%
No Aplica	1576	81,5%	82,6%

NS/NR	10	0,5%	0,5%
Total respuestas	1908	98,7%	100,0%
Perdidos	27	1,4%	-
Total Encuestados	1933	100,0%	-

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuesta Comunal PLADECO Viña del Mar 2016.

Sobre las medidas que han tomado para enfrentar la delincuencia, del total de menciones, más del 53% declara no haber tomado ninguna medida de seguridad particular. Sin embargo, es destacable el desarrollo de las organizaciones vecinales relacionadas con la seguridad que representan más del 15% de las menciones y junto con ello la coordinación con policías y la creación de organizaciones virtuales para enfrentar el problema se muestran como un avance en la solución de este problema. Ahora el desafío está en aprovechar este tejido social emergente para vincularlo con la dinámica de desarrollo municipal, lo cual reforzaría las medidas y las confianzas entre ambos actores

Tabla 19. Medidas de prevención o protección en Viña del Mar.

¿Cuál de las siguientes medidas ha adoptado en conjunto con los vecinos de su barrio / cuadra / block para sentirse más seguros? (Se pueden marcar hasta 7 alternativas)	n	%
Estamos organizados entre los vecinos para hacer vigilancia	351	15,3%
Hemos contratado un sistema de vigilancia	160	7,0%
Nuestra vigilancia consiste en el control de acceso de las personas ajenas al lugar	64	2,8%
Hemos hablado con las policías para coordinar medidas de seguridad	156	6,8%
Hemos hablado con el municipio para coordinar medidas de seguridad	128	5,6%
Hemos creado grupo de WhatsApp para prevenir problemas de seguridad	157	6,9%
Hemos cerrado la calle o pasaje	42	1,8%
No hemos tomado ninguna medida	1231	53,8%
Total Menciones	2289	100,0%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuesta Comunal PLADECO Viña del Mar 2016.

Servicios de Educación y Salud

A continuación, se evalúan los servicios de educación y salud pública en el contexto de Viña del Mar, considerando para ello que de parte del Municipio existe cierta injerencia y control sobre las dinámicas de cada servicio, aunque su rol también es parte de la auto-evaluación en un contexto de planificación en tiempos de reformas significativas.

Educación

Ante la pregunta sobre los miembros del hogar en establecimientos educacionales, en general, cada familiar posee más de 1 integrante en edad de estudio. El promedio es de 1,7.

Tabla 20. Estadísticos Descriptivos cantidad de miembros del hogar que asisten a establecimientos de educación.

Estadísticos descriptivos	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Actualmente ¿Cuántos miembros del grupo familiar asisten a algún establecimiento educacional?	1075	1,00	4,00	1,70	0,79

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuesta Comunal PLADECO Viña del Mar 2016.

La concentración muestra que más del 48% de los encuestados tiene algún miembro del hogar estudiando, por ende, su evaluación acerca de las prestaciones de dichos servicios son un insumo de peso para el desarrollo y diagnóstico del PLADECO. Sumado a ello que más del 80% de quienes tienen familiares estudiando, lo hacen en la propia comuna de Viña del Mar. Cuando aparecen otras referencias, aparece la presencia fuerte de Valparaíso como el segundo en la oferta comunal de educación.

Tabla 21. Distribución de cantidad de miembros del hogar que asisten a establecimientos de educación.

Actualmente ¿Cuántos miembros del grupo familiar asisten a algún establecimiento educacional?	n	%	%válido
1,00	518	26,8%	48,2%
2,00	399	20,6%	37,1%
3,00	125	6,5%	11,6%
4,00	33	1,7%	3,1%
Total respuestas	1075	55,6%	100,0%
No Aplica	858	44,4%	
Total encuestados	1933	100,0%	

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuesta Comunal PLADECO Viña del Mar 2016.

Tabla 22. Localización de los establecimientos de educación.

¿Dónde se localiza el establecimiento?	n	%
En Viña del Mar	951	80,3%
En otra comuna	234	19,7%
Total menciones	1185	100,0%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuesta Comunal PLADECO Viña del Mar 2016.

Tabla 23. Localización de los establecimientos de educación [otros].

Comunas	n	%
Valparaíso	192	82,1%
Quilpué	11	4,7%
Santiago	9	3,8%
Cón-Con	6	2,6%
Quilpué y Valparaíso	4	1,7%

Valparaíso y Villa Alemana	2	0,9%
Villa Alemana	2	0,9%
Sin especificar	2	0,9%
Curauma y Valparaíso	1	0,4%
Argentina	1	0,4%
Playa Ancha	1	0,4%
Quillota	1	0,4%
Turín	1	0,4%
Valdivia	1	0,4%
Total	234	100,0%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuesta Comunal PLADECO Viña del Mar 2016.

Respecto al tipo de establecimiento al que asisten los miembros del hogar, del total de menciones, aparecen con mayor preponderancia los establecimientos de carácter particular subvencionado y municipal para el caso de la educación escolar. En el caso de la superior, se igualan en importancia y presencia las universidades privadas y las del CRUCH.

Tabla 24. Establecimientos educacionales a los que asisten miembros del hogar por dependencia.

¿A qué tipo de establecimiento educacional asisten los miembros del hogar? Puede marcar más de uno	n	%
Sala Cuna o Jardín Infantil JUNJI	64	4,3%
Sala Cuna o Jardín Infantil MUNICIPAL (CMVM)	22	1,5%
Colegio Municipal	272	18,2%
Colegio Particular	149	10,0%
Colegio Subvencionado	335	22,4%
Instituto Profesional (IPT)	124	8,3%
Centro de Formación Técnica (CFT)	69	4,6%
Universidad perteneciente al CRUCH	179	12,0%
Universidad Privada	169	11,3%
No Aplica	110	7,4%
Total menciones	1493	100,0%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuesta Comunal PLADECO Viña del Mar 2016.

Quienes declararon tener miembros estudiando en colegios pertenecientes a la Corporación Municipal, que alcanzan unos 266 casos, en general tienen una evaluación positiva al respecto, manteniendo notas superiores al 5,2, aunque no superando la nota 6 en ninguno de los aspectos. Las diferencias entre los diferentes aspectos no son estadísticamente significativas, por ende, la evaluación total de los aspectos se acerca a la nota 5,5 sin importar su temática específica.

Tabla 25. Evaluación de los establecimientos de educación de la CMVM.

Si algún miembro de su hogar asiste a colegio administrado por la Corporación Municipal, evalúe los siguientes elementos con nota de 1 a 7, donde 1 es malo y 7 es bueno.	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. tip.
La cercanía al establecimiento educacional desde su hogar	280	1,00	7,00	5,2036	1,42
El desempeño de sus profesores	277	1,00	7,00	5,6679	1,05
La administración y dirección del establecimiento	270	1,00	7,00	5,5593	1,20
La infraestructura y equipamiento del establecimiento	280	1,00	7,00	5,5500	1,15
La calidad del programa educativo del establecimiento	275	1,00	7,00	5,5745	1,11
N válido (según lista)	266				

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuesta Comunal PLADECO Viña del Mar 2016.

Salud

En cuanto a las prestaciones de salud, en la mayoría de los casos los residentes encuestados declararon realizar sus atenciones médicas de salud y de su familia en la comuna de Viña del Mar, con un 97,6% de los casos consultados.

Tabla 26. Lugar de atenciones médicas del hogar.

¿Dónde realiza Ud. o su familia las atenciones médicas? En la comuna de Viña del Mar	n	%
En la comuna de Viña del Mar	1887	97,6%
En otra comuna	37	1,9%
NS/NR	9	0,5%
Total	1933	100,0%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuesta Comunal PLADECO Viña del Mar 2016.

De aquellos que no se atienden en Viña del Mar, en su mayoría lo hacen en Valparaíso con 20 casos y en Santiago con 7.

Tabla 27. Lugar de atenciones médicas del hogar [otros].

¿Dónde realiza Ud. o su familia las atenciones médicas? En otra comuna. Indique cual texto	n	%
Categorizados	1896	98,1%
Arica	1	0,1%
Belloto	1	0,1%
Concón	1	0,1%
Curauma	1	0,1%
La Calera	1	0,1%

¿Dónde realiza Ud. o su familia las atenciones médicas? En otra comuna. Indique cual texto	n	%
Placilla	1	0,1%
Quilpué	3	0,2%
Santiago	7	0,4%
Valparaíso	20	1,0%
Villa Alemana	1	0,1%
Total	1933	100,0%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuesta Comunal PLADECO Viña del Mar 2016.

Ante la consulta sobre el sistema de previsión que tienen los encuestados, en su mayoría (75%) declararon atenderse con el sistema de FONASA, mientras que sólo el 17,2% lo hace en un sistema privado de salud. En cuanto a la presencia de sistemas de atención de FFAA y de orden, representan un 5,7%.

Tabla 28. Previsión de salud del encuestado.

¿A qué sistema previsional de salud pertenece Ud.?	n	%
Sistema Público FONASA	1450	75,0%
FF. AA y de Orden	110	5,7%
ISAPRE	333	17,2%
Ninguno (Particular)	27	1,4%
Otro sistema	6	0,3%
NS/NR	7	0,4%
Total	1933	100,0%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuesta Comunal PLADECO Viña del Mar 2016.

Quienes indican otros sistemas, igualmente refieren a atenciones de salud vinculadas con Fuerzas Armadas y de orden, incluso en ciertos casos declaran tener seguros de salud municipal y del extranjero.

Tabla 29. Previsión de salud del encuestado [otros].

¿A qué sistema previsional de salud pertenece Ud.? otro	n	%
Categorizados	1927	99,6%
DIPRECA	1	0,1%
PRAIS	3	0,2%
Seguro extranjero	1	0,1%
Tarjeta Blanca	1	0,1%
Total	1933	100,0%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuesta Comunal PLADECO Viña del Mar 2016.

En cuanto a la evaluación que hacen los encuestados sobre el sistema público de salud, en su mayoría aprueba todos los aspectos de la atención de salud. La forma más adecuada para evaluar esta pregunta, es a través de la distribución por categorías de 1 a 5, desde muy mala a muy buena.

En ella se observa que en general la evaluación positiva (buena o muy buena) prepondera en los ítems de cercanía a la vivienda del consultorio y la calidad de la infraestructura de los mismos. En el caso contrario, aunque sigue siendo una positiva evaluación, las categorías de evaluación que presentan más evaluación mala o muy mala son la disponibilidad de horas médicas y la baja valoración sobre la disponibilidad de especialidades.

Tabla 30. Evaluación de las atenciones de salud públicas en Viña del Mar.

Si en los últimos 12 meses, Ud. o su familia han concurrido a un consultorio o centro de salud municipal, ¿Cómo evalúa ...?	Muy Buena		Buena		Regular		Mala		Muy Mala		Total	
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
La cercanía del consultorio a su hogar	116	10,7 %	565	52,2 %	264	24,4 %	106	9,8 %	32	3,0 %	1083	100,0 %
La infraestructura	103	9,5 %	657	60,7 %	229	21,2 %	64	5,9 %	29	2,7 %	1082	100,0 %
La disponibilidad de especialidades médicas	27	2,6 %	358	33,8 %	298	28,2 %	240	22,7 %	135	12,8 %	1058	100,0 %
La disponibilidad de horas médicas	24	2,3 %	278	26,1 %	275	25,8 %	280	26,3 %	208	19,5 %	1065	100,0 %
La calidad de atención médica	56	5,2 %	573	53,3 %	286	26,6 %	115	10,7 %	46	4,3 %	1076	100,0 %
La amabilidad del personal administrativo	68	6,3 %	568	52,4 %	302	27,9 %	95	8,8 %	50	4,6 %	1083	100,0 %

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuesta Comunal PLADECO Viña del Mar 2016.

4.2.3. Bienestar Subjetivo y Organización

Finalmente, este apartado realiza una descripción acerca de las conductas de consumo, ocio y organización de los vecinos de la comuna, con una clara tendencia a evaluar las condiciones de participación ciudadana y bienestar subjetivo de los vecinos de la comuna. Esto en favor de aprovechar el tejido comunitario y profundizar los elementos de calidad de vida que mejoren la autovaloración y felicidad de los habitantes de la comuna.

Consumo Cultural

Primero, se revisan las principales actividades culturales presentes en la comuna y el nivel de participación que declaran los entrevistados en ellos. En este sentido, los niveles más altos de participación se realizan en el cine, por su gran presencia mediante cadenas y en los malls, con un 36,6% de los encuestados que asistieron al menos 1 vez durante los últimos 12 meses. De ellos, el 33,1% declaró haber sido una actividad pagada.

En cuanto al resto de las actividades como museo, exposiciones y talleres, no tienen alto consumo, aunque sí, su visita es mayoritariamente gratuita, lo que demuestra un avance importante en esta materia de parte del Municipio. Sin embargo, el desarrollo y difusión de estas actividades debe profundizarse para una llegada completa hacia la comunidad.

Tabla 31. Asistencia a actividades culturales del encuestado.

Durante los últimos 12 meses, ¿ha asistido o participado en alguna de las siguientes actividades culturales en la comuna de VIÑA DEL MAR?	Sí, pagado		Sí, gratis		No		Total	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Museo	111	5,7%	219	11,3%	1612	83,0%	1942	100%
Cine	646	33,1%	69	3,5%	1238	63,4%	1953	100%
Teatro	62	3,2%	41	2,1%	1823	94,7%	1926	100%
Exposiciones	92	4,7%	237	12,2%	1619	83,1%	1948	100%
Conciertos o Festivales	177	9,1%	126	6,5%	1644	84,4%	1947	100%
Talleres	43	2,2%	154	8,0%	1735	89,8%	1932	100%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuesta Comunal PLADECO Viña del Mar 2016.

Participación en organizaciones sociales u otras

Un segundo criterio de evaluación en este ítem, son los tipos de organizaciones en los que participan los vecinos, donde se relevaron de las respuestas cerradas la participación en clubes o asociaciones deportivas, juntas de vecinos y clubes de adultos mayores o de otros grupos etarios. En cuanto a las respuestas abiertas que buscaban detectar la respuesta espontánea, se identificaron los grupos religiosos y gremios como los más importantes en la distribución.

Sin embargo, cabe destacar que existe una gran mayoría de la población de la comuna que no participa en ninguna organización o grupo organizado completando más de un 68% de los vecinos encuestados. Esto se transforma en un desafío para la comunidad y también para las autoridades comunales que deben reconocer allí una necesidad o una demanda que no está resuelta de parte del Estado, así como tampoco desde el mundo privado.

Tabla 32. Participación en organizaciones de los encuestados.

¿Participa en alguna de las siguientes organizaciones sociales o grupos organizados?	n	%
Juntas de vecinos o uniones comunales	200	9,9%
Comité de allegados	3	0,1%
Comité de vivienda (COVE)	21	1,0%
Club deportivo, recreativo o similar	94	4,6%
Agrupaciones artísticas o culturales	28	1,4%
Grupos de voluntariados (Damas de rojo, Cruz Roja, Instituciones de caridad, etc.)	24	1,2%
Grupos ecologistas, ambientales y/o animalistas	5	0,2%
Agrupaciones juveniles, de mujeres o adultos mayores	104	5,1%
Centro de Padres y Apoderados	31	1,5%
Consejo Local de Salud	7	0,3%
Agrupaciones Funcionales (juvenil, mujer, adulto mayor, etc)	7	0,3%
Otra organización o grupo organizado	114	5,6%
No participa en ninguna organización	1386	68,5%
Total Menciones	2024	100,0%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuesta Comunal PLADECO Viña del Mar 2016.

Tabla 33. Participación en organizaciones por sexo del encuestado.

Respuesta Cerrada			
Organizaciones	¿Cuál es su sexo?		Total menciones
	Masculino	Femenino	
Junta de Vecinos	70	130	200
Comité allegados	0	3	3
Comité vivienda	3	18	21
Deportiva	71	23	94
Arte y Cultura	9	18	27
Voluntariado	6	18	24
Ecologistas o Animalistas	0	5	5
Agrupaciones de Adultos Mayor, Jóvenes, Mujeres	20	83	103
Centro Padres	6	25	31
Funcionales	2	5	7
Total Menciones	187	328	515

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuesta Comunal PLADECO Viña del Mar 2016.

Tabla 34. Respuesta espontánea de participación en organizaciones en Viña del Mar 2016.

Respuesta Abierta
¿Participa en alguna de las siguientes organizaciones sociales o grupos organizados? Otra organización o grupo organizado texto
Asoc. de microempresaria/os
Asociación de intérpretes en lengua de señas
Asociación Gremial de Mujeres Líderes en la Quinta Región
Asociación gremial y sindicatos
Centro de Madres
Centro de Yoga y Reiki
Cien Águilas (Ejército)
Ciudad del deporte
COHAB
Colegio de árbitros Viña
Comité de mejoras
Comité Vecinal de Seguridad Vecinal (COVES)
Comité Villa Columbia
Congregación evangélica
Consejo vecinal de desarrollo
Cooperativa Alejandro Navarrete
Corporación educativa ASPAUT
COSOC Consejera
Fomento productivo de la Municipalidad de Viña del Mar
Grupo de la Iglesia Católica
Grupo de tejedoras
Grupo Religioso Carismático de las Carmelitas
Grupos políticos
Iglesia Evangélica
Jubilados Portuarios
Miembro Círculo de Coronales en Retiro de Viña del Mar
Participación religiosa de los Testigos de Jehová
Rottary
Schoenstatt
Scout
Secretario de Jubilados de CONAFE
SENDA
Sociedad Astronómica Valparaíso y Viña del Mar (SAVAL)
Sociedad San José Obrero

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuesta Comunal PLADECO Viña del Mar 2016.

Satisfacción con la vida

En último lugar se presentan las valoraciones de los habitantes de la comuna de Viña del Mar, en una escala valoración, la satisfacción con los diferentes aspectos de su vida. Esto contribuye a imaginar prioridades y reconocer problemáticas sociales en la comuna que los datos anteriores no

muestran. Esto también asociando que la calidad de vida también se vincula con las relaciones interpersonales y la autopercepción de los vecinos.

En esta tabla se muestra que los aspectos que tienen mayores niveles de satisfacción en los vecinos de Viña del Mar, son las relaciones de amistad y las relaciones familiares, que alcanzan una proporción de más del 95% de las respuestas. Sin embargo, existen otros elementos de la vida con el que se encuentran insatisfechos. En esta columna, aunque no representan una mayoría, aparecen los porcentajes superiores al 11% de insatisfacción con la situación económica actual del entrevistado, así como también con el tiempo libre que tiene para desarrollar otras actividades. A ello se le suma la indecisión, es decir aquellos que se encuentran resignados en su trabajo y su condición de trabajo. Además, para quienes se encuentran con indecisión, los ítems de entorno barrial y entorno natural aparecen relevados.

Finalmente, la satisfacción con la vida en general se vincula más estrechamente con la satisfacción con las relaciones emocionales, sean de pareja, familiares y de amistad, porque estos indicadores son casi idénticos a la sensación de bienestar con la vida personal que demuestran los encuestados, sobrepasando el 95% de satisfacción.

Tabla 35. Satisfacción con aspectos de la vida del encuestado.

¿Cuán satisfecho/a o insatisfecho/a se encuentra usted con cada uno de los siguientes aspectos de su vida?	Satisfecho		Ni lo uno ni lo otro		Insatisfecho		NS/NR		Total	
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Con su barrio	1510	78,1%	294	15,2%	122	6,3%	7	0,4%	1933	100,0%
Con su entorno natural	1541	79,7%	264	13,7%	121	6,3%	7	0,4%	1933	100,0%
Con su ciudad	1676	86,7%	188	9,7%	62	3,2%	7	0,4%	1933	100,0%
Con su estado de salud	1541	79,7%	232	12,0%	153	7,9%	7	0,4%	1933	100,0%
Con el nivel educacional al que ha llegado	1614	83,5%	180	9,3%	132	6,8%	7	0,4%	1933	100,0%
Con su situación económica actual	1258	65,1%	418	21,6%	250	12,9%	7	0,4%	1933	100,0%
Con su trabajo	1180	61,0%	619	32,0%	127	6,6%	7	0,4%	1933	100,0%
Con el tiempo libre del que dispone	1498	77,5%	216	11,2%	212	11,0%	7	0,4%	1933	100,0%
En la relación con sus vecinos	1660	85,9%	199	10,3%	67	3,5%	7	0,4%	1933	100,0%
Con sus relaciones de amistad	1850	95,7%	66	3,4%	10	0,5%	7	0,4%	1933	100,0%
Con sus relaciones familiares	1852	95,8%	57	2,9%	17	0,9%	7	0,4%	1933	100,0%
Con su relación sentimental	1714	88,7%	158	8,2%	54	2,8%	7	0,4%	1933	100,0%
Con su vida en general	1853	95,9%	62	3,2%	11	0,6%	7	0,4%	1933	100,0%

Fuente: Elaboración Propia en base a Encuesta Comunal PLADECO Viña del Mar 2016.

5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

5.1. Diagnóstico estratégico medioambiental

A continuación, se presenta la identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, de la situación medio ambiental de la comuna de Viña del Mar. Tanto las fortalezas como las debilidades tienen relación con el ámbito interno de la problemática ambiental de la comuna y de sus capacidades para afrontar estos problemas, aspectos fuertes y débiles. Por otra parte, las oportunidades y amenazas hacen referencia a las fuerzas externas, no controlables por el municipio, pero que, sin embargo, contribuyen a generar estrategias para afrontar la situación ambiental del territorio.

Tabla 36. FODA Desarrollo Medio Ambiental.

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">✓ Existencia de áreas de alto valor natural dentro y fuera del área urbana de la comuna✓ Avances importantes, a nivel de gestión municipal, respecto al tema de la Gestión Integrada de Residuo✓ Avances en la gestión de quebradas para la prevención de incendios✓ Comuna con mínimos problemas de contaminación del aire, lo que sumado a su buen clima la hace una comuna muy atractiva para vivir.✓ Participación de organizaciones ciudadanas por la protección del medio ambiente en la comuna.✓ Unidad ambiental a cargo de profesionales con experiencia en el trabajo ambiental comunal.	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">✓ Creciente presión inmobiliaria✓ Aumento en el interés por reciclar por parte de la sociedad, lo cual se traduce en la generación de nuevas políticas nacionales relacionadas con el tema del reciclaje✓ Capacidad integradora de la cuenca del Marga Marga a escala Regional que permite la vinculación de bordes como eventuales espacios públicos de comunas como Peñablanca, Villa Alemana, Quilpué y Viña del Mar✓ Interés por parte del gobierno para tratar el tema de la tenencia responsable de animales, lo que se traduce en la implementación de distintos programas de apoyo en estos temas como el Programa Nacional de Tenencia Responsable de la SUBDERE✓ Cercanía con el área metropolitana
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">✓ Falta de trabajo estratégico entre las distintas unidades de la municipalidad✓ Débil integración del borde de los esteros a las dinámicas urbanas✓ Existencia de quebradas en zonas urbanas las cuales son utilizadas por los habitantes para eliminar escombros y residuos lo que promueve la formación de micro basurales✓ Gran cantidad de perros callejeros✓ Baja corresponsabilidad por parte de los habitantes en relación a los temas de limpieza y mantención de espacios públicos✓ Desconfianza ciudadana por los proyectos inmobiliarios en áreas de valor natural.	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">✓ Sobrecarga de personas en época estival✓ Aumento de la población de la comuna✓ Aumento de la aridez de la comuna, lo que genera condiciones propicias para los incendios✓ La geografía de la comuna hace que esta esté expuesta a amenazas naturales de diversa índole

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mala distribución, en la comuna, de áreas verdes y espacios públicos de calidad ✓ Recursos financieros municipales que son insuficientes para dar respuesta a los problemas de la comuna ✓ Contaminación por vertidos de aguas servidas a quebradas y suelos en los sectores más pobres de la comuna que carecen de servicio de alcantarillado. ✓ Deficiente seguimiento de las políticas y planes implementados, lo que dificulta la evaluación de los resultados obtenidos. 	
--	--

Fuente: Elaboración propia.

5.1.1. Priorización de problemáticas medioambientales

De las debilidades y amenazas del análisis FODA se pueden establecer los principales problemas ambientales mediante la construcción de la matriz VESTER, la cual se muestra a continuación:

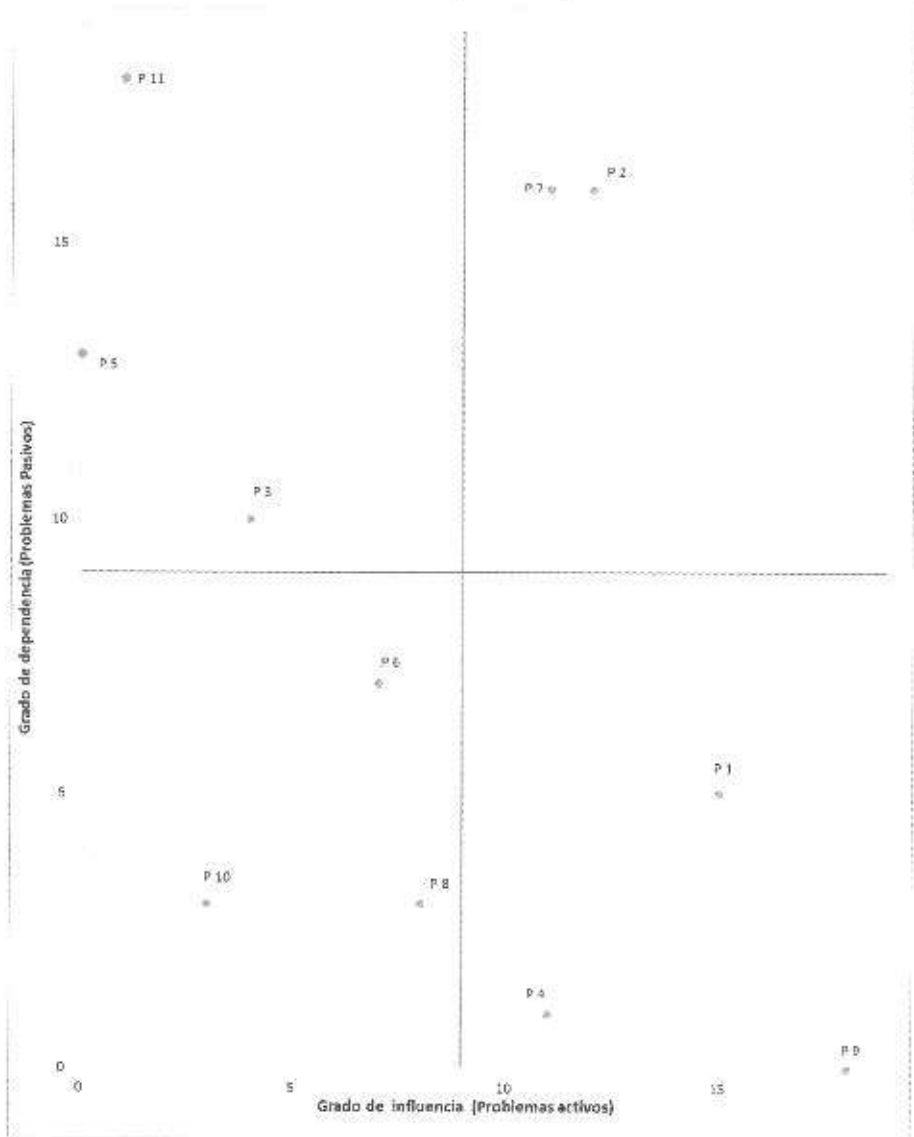
Tabla 37. Matriz Vester Desarrollo Medioambiental.

No.	Descripción de los problemas	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	TDA
P 1	Débil integración del borde de los esteros a las dinámicas urbanas		3	0	0	3	3	3	0	0	0	3	15
P 2	Existencia de quebradas en zonas urbanas las cuales son utilizadas por los habitantes para eliminar escombros y residuos lo que promueve la formación de micro basurales	0		2	0	3	1	1	0	0	2	3	12
P 3	Gran cantidad de perros callejeros	0	1		0	0	0	3	0	0	0	0	4
P 4	Baja corresponsabilidad por parte de los habitantes en relación a los temas ambientales de la comuna	0	3	3		0	0	3	0	0	0	2	11
P 5	Desconfianza ciudadana por los proyectos inmobiliarios en áreas de valor natural.	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0
P 6	Mala distribución, en la comuna, de áreas verdes y espacios públicos de calidad	2	1	0	0	3		0	0	0	0	1	7
P 7	Problemas importantes de aseo en los espacios públicos	2	3	1	1	1	1		0	0	1	1	11
P 8	Sobrecarga de personas en época estival	0	1	1	0	1	0	3		0	0	2	8
P 9	Aumento de la población comunal	0	3	3	0	1	2	3	3		0	3	18
P 10	Aumento de la aridez de la comuna, lo que genera condiciones propicias para los incendios	0	0	0	0	0	0	0	0	0		3	3
P 11	Comuna expuesta a amenazas naturales de diversa índole	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0		3
Total de pasivos		5	16	10	1	13	7	16	3	0	3	18	

Fuente: Elaboración propia.

Los valores consignados en la tabla, se traducen en un gráfico de cuatro cuadrantes que clasifican según el grado de influencia y dependencias respecto a las demás problemáticas identificadas, en problemas críticos, activos, pasivos e independientes.

Gráfico 1. Problemáticas – Relación de dependencia / influencia Desarrollo Medioambiental.



Fuente: Elaboración propia.

En base al gráfico anterior es posible construir la siguiente tabla, que clasifica los distintos tipos de problemáticas según sus influencias y dependencias.

Tabla 38. Priorización de Problemáticas medioambientales.

CUADRANTE 2: PASIVOS P3_ Gran cantidad de perros callejeros P5_ Desconfianza ciudadana por los proyectos inmobiliarios en áreas de valor natural P11_ Comuna expuesta a amenazas naturales de diversa índole	CUADRANTE 1: CRÍTICOS P2_ Existencia de quebradas en zonas urbanas las cuales son utilizadas por los habitantes para eliminar escombros y residuos lo que promueve la formación de micro basurales P7_ Problemas importantes de aseo en los espacios públicos
CUADRANTE 3: INDIFERENTES P6_ Mala distribución, en la comuna, de áreas verdes y espacios públicos de calidad P8_ Sobrecarga de personas en época estival P10_ Aumento de la aridez de la comuna, lo que genera condiciones propicias para los incendios	CUADRANTE 4: ACTIVOS P1_ Débil integración del borde de los esteros a las dinámicas urbanas P4_ Baja corresponsabilidad por parte de los habitantes en relación a los temas ambientales de la comuna P9_ Aumento de la población comunal

Fuente: Elaboración propia

En base a este ejercicio es posible observar que los principales problemas ambientales que posee la comuna tienen que ver con la presencia de micro basurales en las quebradas y los problemas de aseo en los espacios públicos. De esta manera, estos problemas son considerados como críticos al tener una gran causalidad sobre otros problemas y ser causados al mismo tiempo por la mayoría de las demás problemáticas.

Por su parte, como problema pasivo aparecen las problemáticas relacionadas a la gran cantidad de perros, la desconfianza ciudadana frente a proyectos inmobiliarios en áreas de valor y la exposición a amenazas naturales de diversa índole. Al ser problemas pasivos, estos pueden ser abordados, de manera indirecta, por medio del trabajo sobre los demás problemas.

Como problemas indiferentes, al poseer una baja influencia causal sobre las demás problemáticas ambientales al mismo tiempo que no son causados por las demás problemáticas, aparece el tema de la mala distribución de áreas verdes, la sobrecarga de personas en época estival y el aumento de la aridez de la comuna

Por su parte, problemáticas como la débil integración del borde de los esteros a las dinámicas urbanas, la baja corresponsabilidad de los habitantes por temas ambientales y el aumento de la población comuna son identificados como problemas activos, esto significa que son problemáticas que posee una alta influencia sobre la mayoría de las restantes problemáticas, pero no son causados por las demás problemáticas.

En base a este análisis es posible seleccionar como base de los objetivos del área, los problemas de carácter críticos y activos, para los cuales se formularán objetivos y ejes estratégicos.

Tabla 39. Problemáticas seleccionadas para el Desarrollo Ambiental Local.

Problemáticas Seleccionadas	Objetivos Estratégicos	Ejes Estratégicos
P1_ Débil integración del borde de los esteros a las dinámicas urbanas	Integrar los elementos naturales de la comuna a las dinámicas urbanas de manera armónica	PATRIMONIO NATURAL
P4_ Baja corresponsabilidad por parte de los habitantes en relación a los temas ambientales de la comuna	Promover la corresponsabilidad de la comunidad en los temas ambientales de la Comuna.	CORRESPONSABILIDAD AMBIENTAL CIUDADANA
P2_ Existencia de quebradas en zonas urbanas las cuales son utilizadas por los habitantes para eliminar escombros y residuos lo que promueve la formación de micro basurales	Mejorar la gestión de residuos en los espacios públicos	GESTION DE RESIDUOS EN EL ESPACIO PÚBLICO
& P7_ Problemas importantes de aseo en los espacios públicos		

Fuente: Elaboración propia.

5.2. Diagnóstico estratégico económico y productivo

Con las conclusiones mencionadas en el apartado anterior, se construye una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que ordena de forma sintética los aspectos destacados del diagnóstico del desarrollo económico.

Tabla 40. FODA Desarrollo Económico.

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">✓ Imagen y desarrollo consolidado de ciudad turística✓ Actividad comercial predominante✓ Significativos recursos económicos municipales propios✓ Gran variedad de servicios y equipamiento	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">✓ Presencia permanente de turistas✓ Cercanía con la capital del país✓ Creación de actividades y espacios culturales renovados✓ Diversificación del sector turístico
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">✓ Gran presencia de comercio ambulante en el espacio público✓ Débil fiscalización al comercio ambulante✓ Alta congestión vehicular✓ Gestión y distribución inequitativa de los recursos en el territorio✓ Gestión y distribución inequitativa de los recursos entre áreas de la Municipalidad✓ Falta de estacionamientos✓ Falta de puntos de información turística en lugares estratégicos	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">✓ Competencia con otros destinos turísticos nacionales e internacionales✓ Precario transporte público en la Comuna✓ Baja participación ciudadana y su consideración en las decisiones✓ Incertidumbre de los efectos financieros y urbanos de los permisos de edificación

Fuente: Elaboración propia.

5.2.1. Priorización de problemáticas económico y productivo

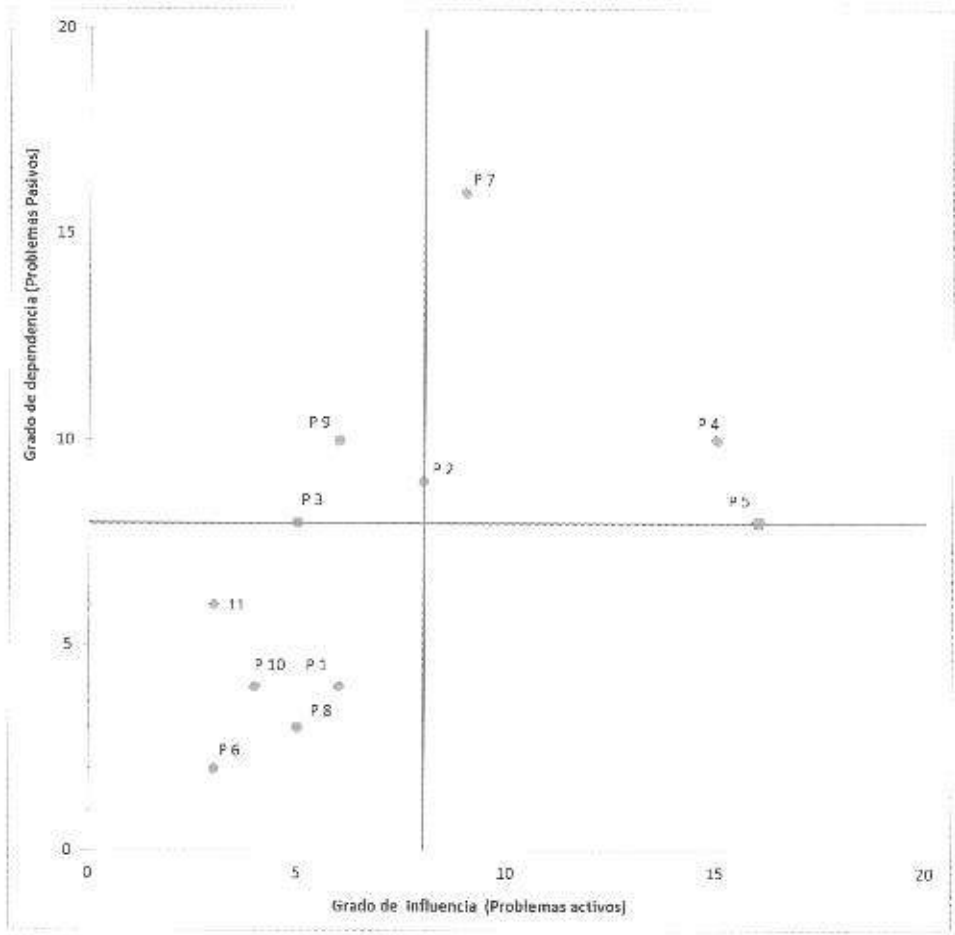
Problemas principales identificados en la matriz FODA, son priorizados a través de la matriz Vester que se muestra a continuación.

Tabla 41. Matriz Vester Desarrollo Económico.

No.	Descripción de los problemas	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	P 10	P 11	TDA
P 1	Gran presencia de comercio ambulante en el espacio público		3	0	0	0	0	3	0	0	0	0	6
P 2	Débil fiscalización al comercio ambulante	3		0	0	1	0	3	0	0	0	0	8
P 3	Alta congestión vehicular	0	0		0	0	0	2	3	0	0	0	5
P 4	Gestión y distribución inequitativa de los recursos en el territorio	1	3	0		3	0	1	0	3	1	3	15
P 5	Gestión y distribución inequitativa de los recursos entre áreas de la Municipalidad	0	3	0	3		0	3	0	3	1	3	16
P 6	Falta de estacionamientos	0	0	3	0	0		0	0	0	0	0	3
P 7	Competencia con otros destinos turísticos nacionales e internacionales	0	0	0	3	3	0		0	2	0	0	9
P 8	Precario transporte público en la comuna	0	0	3	0	0	0	1		1	0	0	5
P 9	Baja participación ciudadana y su consideración en las decisiones	0	0	0	3	1	0	0	0		2	0	6
P 10	Incertidumbre de los efectos financieros y urbanos de los permisos de edificación	0	0	2	0	0	2	0	0	0		0	4
P 11	Falta de puntos de información turística en lugares estratégicos	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0		3
	Total de pasivos	4	9	8	10	8	2	16	3	10	4	6	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2. Problemáticas – Relación de dependencia / influencia Desarrollo Económico.



Fuente: Elaboración propia.

La priorización de problemas del desarrollo económico a través del procesamiento Vester, arrojó que cuatro problemas son de carácter crítico (P2, P4, P5 y P7). Esto significa que las cuatro problemáticas que corresponden a la débil fiscalización al comercio ambulante, la gestión y distribución inequitativa de los recursos en el territorio y entre áreas de la Municipalidad, y la competencia con otros destinos turísticos nacionales e internacionales, son causa de la mayoría de problemas que se dan en la comuna desde el punto de vista del desarrollo económico.

Tabla 42. Priorización de Problemáticas Desarrollo Económico.

CUADRANTE 2: PASIVOS	CUADRANTE 1: CRÍTICOS
P3_Alta congestión vehicular	P2_Débil fiscalización al comercio ambulante
P9_Baja participación ciudadana y su consideración en las decisiones	P4_Gestión y distribución inequitativa de los recursos en el territorio
	P5_Gestión y distribución inequitativa de los recursos entre áreas de la Municipalidad
	P7_Competencia con otros destinos turísticos nacionales e internacionales

CUADRANTE 3: INDIFERENTES	CUADRANTE 4: ACTIVOS
P1_Gran presencia de comercio ambulante en el espacio público P6_Falta de estacionamientos P8_Precario transporte público en la comuna P10_Incertidumbre de los efectos financieros y urbanos de los permisos de edificación P11_Falta de puntos de información turística en lugares estratégicos	P9_Baja participación ciudadana y su consideración en las decisiones

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión del diagnóstico se establece una matriz final que agrupa los problemas críticos, y les formula un objetivo estratégico y eje estratégico.

Tabla 43. Problemáticas Seleccionadas en el Desarrollo Económico.

Problemáticas Seleccionadas	Objetivos Estratégicos	Ejes Estratégicos
P2_Débil fiscalización al comercio ambulante	Ordenar el comercio ambulante presente en el espacio público para integrarlo al circuito económico comunal	ORDENAMIENTO DEL COMERCIO AMBULANTE
P4_Gestión y distribución inequitativa de los recursos en el territorio P5_Gestión y distribución inequitativa de los recursos entre áreas de la Municipalidad	Planificar la gestión, distribución y ejecución del presupuesto según criterios acordados y aprobados	PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA INTEGRAL
P7_Compentencia con otros destinos turísticos nacionales e internacionales	Consolidar y diversificar la competitividad del sector turístico en la comuna	DESARROLLO COMUNAL TURÍSTICO

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Diagnóstico estratégico institucional

Con las conclusiones mencionadas, se procede a construir una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que ordena los aspectos destacados del diagnóstico del desarrollo institucional.

Tabla 44. FODA Desarrollo Institucional.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Equipo profesional municipal preparado y comprometido ✓ Gran desarrollo comunicacional (TICS) ✓ Significativos recursos económicos municipales propios ✓ Focalización en el desarrollo social 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asociatividad con el sector privado ✓ Asociatividad con la ciudadanía ✓ Difusión de actividades culturales ✓ Desarrollo de nuevas actividades culturales

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cierta nivel de desconocimiento de las funciones de otras áreas y de los procesos internos ✓ Falta de coordinación y existencia de estructura institucional compartimentada ✓ Las iniciativas y tomas de decisiones recaen frecuentemente en la máxima autoridad ✓ Excesiva politización de la gestión y planta paralela ✓ Planificación deficiente de tareas y recursos ✓ Débil fiscalización con el comercio ambulante 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Baja participación ciudadana ✓ Percepción crítica de algunos servicios municipales ✓ Falta de puntos de información turística

Fuente: Elaboración propia.

5.3.1. Priorización de problemáticas institucionales

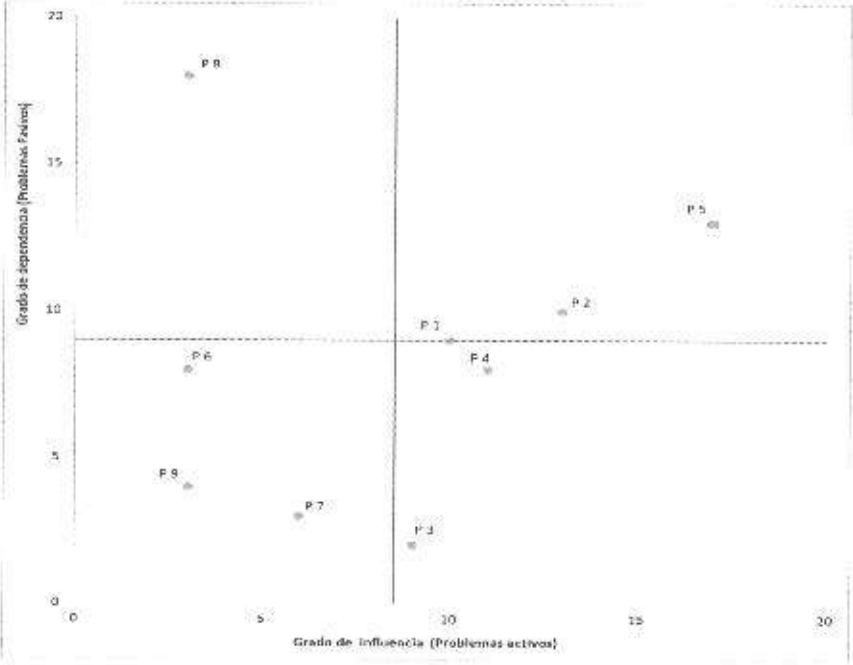
Problemas principales identificados en la matriz FODA, son priorizados a través de la matriz Vester que se muestra a continuación.

Tabla 45. Matriz Vester Desarrollo Institucional.

No.	Descripción de los problemas	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	P 8	P 9	IDA
P 1	Cierta nivel de desconocimiento de las funciones de otras áreas y de los procesos internos		3	0	2	3	1	0	1	0	10
P 2	Falta de coordinación y existencia de estructura institucional compartimentada	3		0	3	3	1	0	2	1	13
P 3	Las iniciativas y tomas de decisiones recaen frecuentemente en la máxima autoridad	0	2		3	1	0	1	2	0	9
P 4	Excesiva politización de la gestión y planta paralela	3	2	2		3	0	0	1	0	11
P 5	Planificación deficiente de tareas y recursos	3	3	0	0		3	2	3	3	17
P 6	Débil fiscalización con el comercio ambulante	0	0	0	0	0		0	3	0	3
P 7	Baja participación ciudadana	0	0	0	0	3	0		3	0	6
P 8	Percepción crítica de algunos servicios municipales	0	0	0	0	0	3	0		0	3
P 9	Falta de puntos de información turística	0	0	0	0	0	0	0	3		3
Total de pasivos		9	10	2	8	13	8	3	18	4	

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3. Problemáticas – Relación de dependencia / influencia Desarrollo Institucional.



Fuente: Elaboración propia.

La priorización de problemas del desarrollo institucional a través del procesamiento Vester, arrojó que cinco problemas son de carácter crítico (P1, P2, P3, P4 y P5). Esto significa que las cuatro problemáticas que corresponden a cierto nivel de desconocimiento de las funciones de otras áreas y de los procesos internos, falta de coordinación y existencia de estructura institucional compartimentada, las iniciativas y tomas de decisiones recaen frecuentemente en la máxima autoridad, excesiva politización de la gestión y planta paralela, y planificación deficiente de tareas y recursos, son causa de la mayoría de problemas que se dan en la comuna desde el punto de vista del desarrollo económico.

Tabla 46. Priorización de Problemáticas Desarrollo Institucional.

CUADRANTE 2: PASIVOS	CUADRANTE 1: CRÍTICOS
P8_Percepción crítica de algunos servicios municipales	P1_Cierto nivel de desconocimiento de las funciones de otras áreas y de los procesos internos P2_Falta de coordinación y existencia de estructura institucional compartimentada P5_Planificación deficiente de tareas y recursos
CUADRANTE 3: INDIFERENTES	CUADRANTE 4: ACTIVOS
P6_Débil fiscalización con el comercio ambulante P7_Baja participación ciudadana P9_Falta de puntos de información turística	P3_Las iniciativas y tomas de decisiones recaen frecuentemente en la máxima autoridad P4_Excesiva politización de la gestión y planta paralela

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión del diagnóstico se establece una matriz final que agrupa los problemas críticos, y les formula un objetivo estratégico y eje estratégico.

Tabla 47. Problemáticas Seleccionadas en el Desarrollo Institucional.

Problemáticas Seleccionadas	Objetivos Estratégicos	Ejes Estratégicos
P1_Cierto nivel de desconocimiento de las funciones de otras áreas y de los procesos internos	Elaborar una política institucional de planificación coordinada en y entre las distintas direcciones y departamentos	POLÍTICA INSTITUCIONAL DE PLANIFICACIÓN COORDINADA
P2_Falta de coordinación y existencia de estructura institucional compartimentada		
P5_Planificación deficiente de tareas y recursos	Planificar la gestión, distribución y ejecución del presupuesto según criterios acordados y aprobados ¹	PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA INTEGRAL
P3_Las iniciativas y tomas de decisiones recaen frecuentemente en la máxima autoridad	Establecer protocolos de gestión institucional que promuevan la elaboración, ejecución y gestión de iniciativas	PROTOCOLO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL
P4_Excesiva politización de la gestión y planta paralela		

Fuente: Elaboración propia.

5.4. Diagnóstico estratégico de planificación y ordenamiento territorial

En la siguiente tabla se muestra el esquema FODA para el ámbito de desarrollo urbano. En él se han identificado las principales características del desarrollo urbano derivados del diagnóstico de la Comuna y se han organizado según si representan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades o Amenazas.

Se puede ver en general que se tratan de problemáticas referentes a la movilidad comunal ya sea en relación a su infraestructura y uso de esta, que parece ser el problema urbano más importante para los vecinos de la comuna.

Tabla 48. FODA Desarrollo Urbano Territorial.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Visión positiva, de parte de los vecinos, del desarrollo urbano general de la comuna. Es calificada con palabras positivas como bonita, segura y limpia, además de valorar también sus elementos naturales. ✓ Posee una buena cobertura de servicios e equipamientos comunales ✓ Cuenta con ciudadanos que viven hace mucho tiempo en la comuna, que poseen una identificación con ella y que la evalúan de manera positiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comuna de paso obligado para el tráfico intercomunal. Viña del Mar es una comuna pasillo que contiene corredores entre comunas vecinas. Punto de conexión de la metrópolis. (Sobre todo en relación al transporte público) ✓ Existe una buena visión de la calidad de vida de Viña del Mar de parte del ámbito Nacional. Asociado a indicadores referidos a condiciones laborales, ambiente de negocios, condiciones socioculturales, conectividad y movilidad, salud y medio ambiente, así como vivienda y

¹ Es transversal con el Desarrollo Económico.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Es la comuna que genera y recibe más viajes dentro del Gran Valparaíso, superando a Valparaíso. 	<p>entorno, que muestran una mejor situación que las comunas vecinas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Posee una imagen de ciudad turística consolidada a través de los años, es uno de los principales balnearios nacionales con presencia de turistas internacionales
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Existe una deficiencia en la infraestructura asociada a la red vial (semáforos, lomos de toro, señaléticas y cruces peatonales) ✓ Deficiente mantención de veredas y calles ✓ Deficiencia en la calidad y cobertura de luminarias. En algunos casos, se refiere a la falta de pavimentación. ✓ Alta congestión vehicular ✓ Alto número de autos estacionados en el día, dificultan el flujo ✓ Mala evacuación de aguas lluvias lo que genera anegación de calles en caso de lluvia. ✓ Exceso de edificación en altura ✓ Deficiencias en el transporte público (referido a su corto horario de trabajo y cobertura) así como a la baja calidad del transporte de colectivos ✓ Existe una visión de que existe poca preocupación por el Estero ✓ Alto número de tomas de terreno asociados a la presencia de campamentos ✓ Existe una gran dicotomía de desarrollo urbano entre la zona del Plan y la de los cerros que se ve reflejada en la alta presencia de campamentos (tomas) en la parte alta de la comuna. ✓ No posee un circuito de ciclovías amplio, son mal evaluadas por los vecinos, y no son conocidas por estos ✓ Alternativas al automóvil son escasamente ocupadas como el Metro y las ciclovías. ✓ Transporte público poco integrado. 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Consolidación de otros lugares turísticos regionales que releguen a Viña del Mar a un segundo Lugar ✓ Su cercanía con Valparaíso genera una alta presión de vehículos de carga constante en su red Vial. ✓ Aumento de Migración hacia la comuna.

Fuente: Elaboración propia.

5.4.1. Priorización de problemáticas de planificación y ordenamiento territorial

Para la priorización de problemas se ha utilizado la matriz vester y se han seleccionados las principales problemáticas presentadas en el análisis FODA. En especial se han elegido los problemas referentes al transporte ya que se evidencias varios síntomas de un mismo problema. La matriz vester ayudó a identificar la dinámica entre estos problemas.

Tabla 49. Matriz Vester de Desarrollo Urbano Territorial.

No .	Descripción de los problemas	P 1	P 2	P 3	P 4	P 5	P 6	P 7	TDA
P 1	Comuna generadora y receptora de grandes cantidades de viajes dentro y fuera de ella		3	3	1	1	3	0	11
P 2	Deficiencias en la infraestructura vial. Calles y veredas con problemas de mantención además de falta de ciclovías	0		0	2	3	1	0	6
P 3	Falta de estacionamientos privados ocasiona una gran cantidad de autos estacionados en las calles	0	1		2	0	2	1	6
P 4	Percepción ciudadana de un transporte público deficiente	0	0	0		1	1	1	3
P 5	Alternativas modales al auto poco utilizadas como la bicicleta, metro y combinaciones entre ellas (escasa integración del transporte público)	0	0	3	2		3	0	8
P 6	Alta congestión sobretodo en el sector del Plan y en temporadas estivales	0	2	0	2	1		0	5
P 7	Red vial dependiente de pocas calles de conexión entre las partes altas y el plan	0	2	1	2	1	3		9
	Total de pasivos	0	8	7	11	7	13	2	

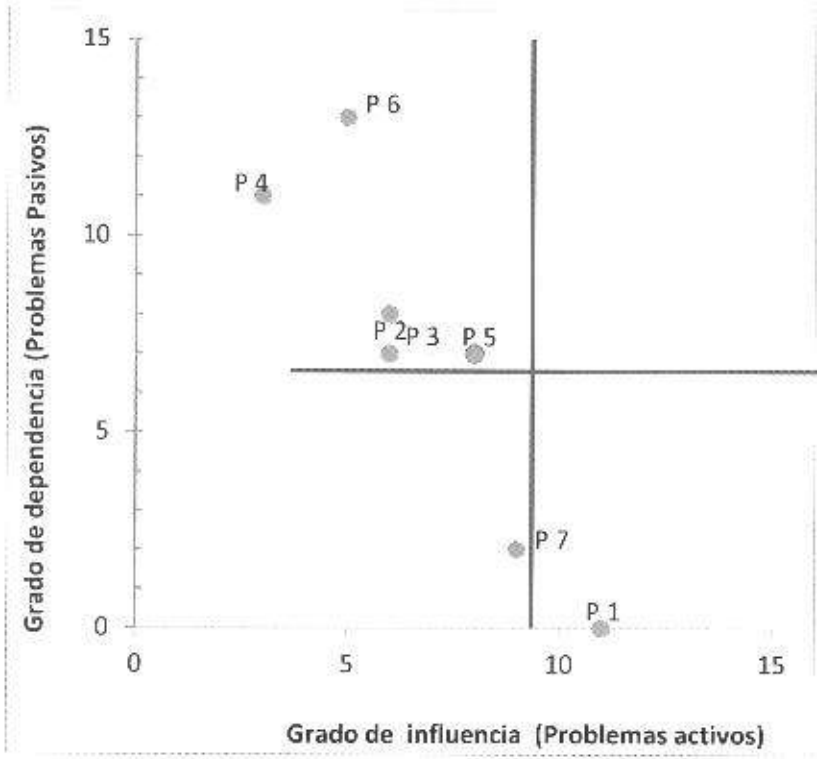
Fuente: Elaboración propia.

En el gráfico de la matriz, a continuación, se puede observar que se establecen como problemas con un alto grado de influencia el que sea una comuna generadora y receptora de muchos viajes durante el día y que su red vial tenga una configuración donde existen unas pocas calles estructurales que recogen una gran cantidad de flujo.

Estas características generarían problemáticas como las deficiencias en la infraestructura vial (seguramente por la presión que es ejercida en la red vial comunal), la falta de estacionamiento (por la cantidad de flujo que se genera dentro de la comuna) y que exista un poco utilización de modos de viaje distintos al automóvil (debido a que se producen incentivos al uso del automóvil).

Por último, como consecuencia, se produciría una percepción ciudadana de un transporte público deficiente y una alta congestión en el sector del Plan y especialmente en temporada estival.

Gráfico 4. Problemáticas – Relación de dependencia /influencia del Desarrollo Urbano.



Fuente: Elaboración propia

Luego, se seleccionarán los problemas críticos para ser intervenidos. Es favorable para el desarrollo del PLADECO que estos tienen que ver con el quehacer municipal. Se afirma esto pues problemas relacionados con el transporte público, por ejemplo, son del ámbito gubernamental y la Municipalidad no puede generar cambios sustantivos. Asimismo, cambios estructurales como la estructura de la red vial en general y la cantidad de viaje generados por la Comuna, son de un plazo superior a la temporalidad establecida por un PLADECO.

Tabla 50. Priorización de Problemáticas Urbano Territorial.

CUADRANTE 2: PASIVOS	CUADRANTE 1: CRÍTICOS
P4_Percepción ciudadana de un transporte público deficiente	P1_Deficiencias en la infraestructura vial. Calles y veredas con problemas de mantención además de falta de ciclovías
P5_Alta congestión sobretodo en el sector del Plan y en temporadas estivales	P2_Falta de estacionamientos privados ocasiona una gran cantidad de autos estacionados en las calles
	P3_Alternativas modales al auto poco utilizadas como la bicicleta, metro y combinaciones entre ellas (escasa integración del transporte público)

CUADRANTE 3: INDIFERENTES	CUADRANTE 4: ACTIVOS
No existen.	<p>P6_Comuna generadora y receptora de grandes cantidades de viajes dentro y fuera de ella</p> <p>P7_Red vial dependiente de pocas calles de conexión entre las partes altas y el plan</p>

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión del diagnóstico se establece una matriz final que agrupa los problemas críticos, y les formula un objetivo estratégico y eje estratégico.

Tabla 51. Problemáticas Seleccionadas en el Desarrollo Urbano Territorial.

Problemáticas Seleccionadas	Objetivos Estratégicos	Ejes Estratégicos
P1_Deficiencias en la infraestructura vial. Calles y veredas con problemas de mantención además de falta de ciclovías	Monitorear el estado de la red vial e infraestructura asociada para determinar inversiones	MANTENIMIENTO VIAL
P2_Falta de estacionamientos privados ocasiona una gran cantidad de autos estacionados en las calles	Desarrollar un diagnóstico normativo en relación a los estacionamientos	NORMATIVA DE ESTACIONAMIENTOS
P3_Alternativas modales al auto poco utilizadas como la bicicleta, metro y combinaciones entre ellas (escasa integración del transporte público)	Fomentar el uso de modos de viaje distintos al automóvil	DIVERSIFICACIÓN DE MODOS DE VIAJE

Fuente: Elaboración propia.

5.5. Diagnóstico estratégico área social

5.5.1. Desarrollo Comunitario y participación ciudadana

Diagnóstico estratégico Desarrollo comunitario y participación ciudadana

Las fortalezas del área de desarrollo comunitario en la comuna de Viña del Mar principalmente se orientan a la variedad de programas que desarrolla el departamento social hacia los sectores más vulnerables de la ciudad. Juntamente a ello, se encuentra la amplia oferta de polideportivos existentes.

En las oportunidades detectadas se encuentran el alto número de organizaciones comunitarias, pero algunos sectores plantean la necesidad de una mayor coordinación y que se pueda innovar en los mecanismos de participación y comunicación. En las debilidades del área se encuentran la necesidad de contar con una política comunal que en la práctica está presente en los variados programas y proyectos, pero no tiene una organización clara entre ellos.

En relación a los mecanismos de participación ciudadana se plantean muy rígidos respecto del perfil de residentes de la comuna. Por otro lado, existe una débil presencia de actores institucionales en sectores vulnerables (cerros y campamentos). El área del adulto mayor cada vez más creciente en

la comuna se presenta con una necesidad creciente de ayudas debido a su vulnerabilidad, física, económica como social, destacándose las pocas posibilidades de trabajo para su auto valencia económica. Una de las debilidades que se muestran con mayor claridad es el desarrollo desigual de crecimiento que tienen los distintos barrios

Tabla 52. FODA Desarrollo Social Asistencia Social y Participación Comunitaria.

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> ✓ Amplia oferta de actividad deportiva como del desarrollo social inversión área deportiva ✓ Diversidad de programas nacionales e iniciativas de asistencia social ✓ Implementación de programas de seguridad ciudadana 	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alto Número de organizaciones comunitarias ✓ Innovación en mecanismos de participación y comunicación
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> ✓ La política comunal se expresa en la práctica, pero no está formulada para el área social ✓ Mecanismos de participación ciudadana muy rígidos respecto del perfil de residentes de la comuna. ✓ Débil presencia de actores institucionales en sectores vulnerables (cerros y campamentos) ✓ adulto mayor con pocas posibilidades de trabajo para auto valencia económica ✓ Desigualdad en el desarrollo de los barrios 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de soluciones habitacionales para erradicación de campamentos. ✓ Creciente desarrollo de nuevos campamentos en zonas de riesgo ✓ Aumento en la cantidad de tomas de terreno. ✓ Creciente población de adultos mayores que viven solos. ✓ Pobreza tiende a concentrarse en ciertos grupos sociales (Allegados, personas en campamentos, jubilados, discapacitados, personas que viven solas)

Fuente: Elaboración propia.

Priorización de problemáticas Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana
El resumen de los principales problemas identificados en la matriz FODA, son priorizados a través de la matriz Vester que se muestra a continuación.

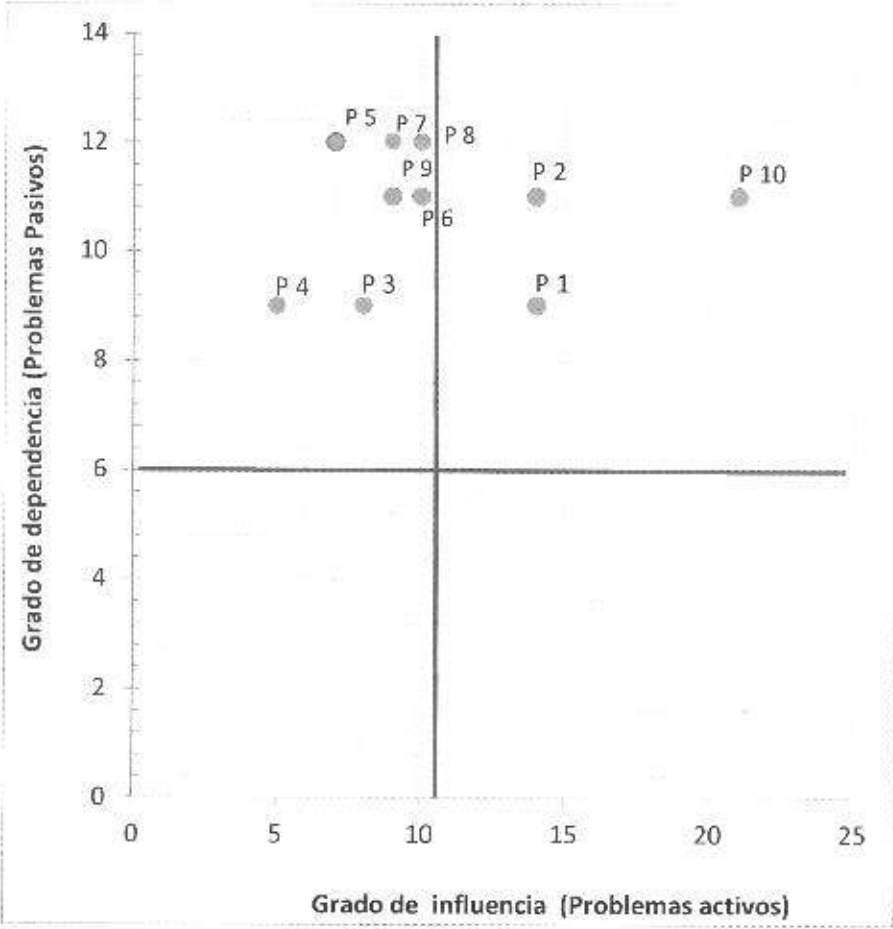
Tabla 53. Matriz Vester Asistencia Social y Participación Comunitaria.

Descripción de los problemas	No.	Total de activos	Total de pasivos
La política comunal se expresa en la práctica, pero no está formulada para el área social	P 1	14	9
Mecanismos de participación ciudadana muy rígidos respecto del perfil de residentes de la comuna.	P 2	14	11
Débil presencia de actores institucionales en sectores vulnerables (cerros y campamentos)	P 3	8	9
Adulto mayor con pocas posibilidades de trabajo para auto valencia económica	P 4	5	9
Desigualdad en el desarrollo de los barrios	P 5	7	12
Falta de soluciones habitacionales para erradicación de campamentos.	P 6	10	11
Creciente desarrollo de nuevos campamentos en zonas de riesgo	P 7	9	12
Aumento en la cantidad de tomas de terreno.	P 8	10	12

Descripción de los problemas	No.	Total de activos	Total de pasivos
Creciente población de adultos mayores que viven solos.	P 9	9	11
Pobreza tiende a concentrarse en ciertos grupos sociales (Allegados, personas en campamentos, jubilados, discapacitados, personas que viven solas)	P 10	21	11
MEDIA DEL MÁXIMO		10,5	6,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 5. Problemáticas – Relación de dependencia / influencia Asistencia Social y Participación Comunitaria



Fuente: Elaboración propia

Los valores consignados en la tabla, se traducen en un gráfico de cuatro cuadrantes que clasifican según el grado de influencia y dependencias respecto a las demás problemáticas identificadas, en problemas críticos, activos, pasivos e independientes.

Los problemas críticos son aquellos problemas con un valor total “dependencia o pasivo” e “influencia o activo” alto, es decir, son problemas de gran causalidad que a su vez son causados por la mayoría de las demás problemáticas.

En este cuadrante se encuentra la falta de una política comunal se expresa en la práctica, pero no está formulada para el área social. En el área de la participación ciudadana aparece como problema los Mecanismos de participación ciudadana rígidos respecto del perfil de residentes de la comuna como también la débil presencia de actores institucionales en sectores vulnerables (cerros y campamentos).

Un problema creciente en la comuna como en el País es el adulto mayor con toda su complejidad social y específicamente las pocas posibilidades de trabajo para su auto valencia económica.

Y un problema transversal a las otras áreas es la desigualdad en el desarrollo de los barrios.

El segundo nivel, de los problemas activos responde a aquellos con un valor total “dependencia o pasivo” bajo y total “influencia o activo” alto, es decir, son problemas de alta influencia sobre la mayoría de las restantes problemáticas, pero que no son causados por otros. No se manifiestan problemas en esta área.

Como problema pasivo, que corresponde a los Problemas con un valor total “dependencia o pasivo” alto y total “influencia o activo” bajo, es decir, son problemas sin gran influencia causal sobre las demás problemáticas, pero en contraparte, son causados por la mayoría de las problemáticas restantes².

En este cuadrante tenemos:

- a) Débil presencia de actores institucionales en sectores vulnerables (cerros y campamentos)
- b) Adulto mayor con pocas posibilidades de trabajo para auto valencia económica
- c) Desigualdad en el desarrollo de los barrios
- d) Falta de soluciones habitacionales para erradicación de campamentos
- e) Creciente desarrollo de nuevos campamentos en zonas de riesgo
- f) Aumento en la cantidad de tomas de terreno

Los problemas indiferentes son aquellos con un valor total “dependencia o pasivo” e “influencia o activo” bajo, no hay problemas en esta área.

Tabla 54. Priorización de Problemáticas Asistencia Social y Participación Ciudadana.

CUADRANTE 2: PASIVOS	CUADRANTE 1: CRÍTICOS
DCOM_3 Débil presencia de actores institucionales en sectores vulnerables (cerros y campamentos)	DCOM_1 La política comunal se expresa en la práctica, pero no está formulada para el área social.
DCOM_4 Adulto mayor con pocas posibilidades de trabajo para auto valencia económica	DCOM_2 Mecanismos de participación ciudadana muy rígidos respecto del perfil de residentes de la comuna.
DCOM_5 Desigualdad en el desarrollo de los barrios	DCOM_3 Pobreza tiende a concentrarse en ciertos grupos sociales (Allegados, personas en campamentos, jubilados, discapacitados, personas que viven solas)
DCOM_6 Falta de soluciones habitacionales para erradicación de campamentos.	
DCOM_7 Creciente desarrollo de nuevos campamentos en zonas de riesgo	
DCOM_8 Aumento en la cantidad de tomas de terreno.	

² Se utilizan como indicadores de cambio y de eficiencia de la intervención de problemas activos.

DCOM_9 Creciente población de adultos mayores que viven solos.	
CUADRANTE 3: INDIFERENTES	CUADRANTE 4: ACTIVOS

Fuente: Elaboración propia

Como conclusión de este análisis, se selecciona como principal problemática a abordar en la formulación de objetivos estratégicos los siguientes:

Tabla 55. Problemática Seleccionada en Desarrollo Comunitario.

Problemática Seleccionada	Objetivo estratégico	Eje Estratégico
La política comunal se expresa en la práctica, pero no está formulada para el área social	Confeccionar una política comunal que coordine las distintas áreas sociales de la comuna	Inclusión Social
Mecanismos de participación ciudadana muy rígidos respecto del perfil de residentes de la comuna.	Mejorar la participación ciudadana con distintas herramientas dependiendo del perfil del ciudadano	Participación Ciudadana
Aumento en la cantidad de tomas de terreno.	Reconocer el perfil y condiciones de la población vulnerable y en situación de campamentos y allegados	Inclusión Social
Pobreza tiende a concentrarse en ciertos grupos sociales (Allegados, personas en campamentos, jubilados, discapacitados, personas que viven solas)	Mejorar el diagnóstico social comunal reconociendo el perfil y condiciones de la población	Inclusión Social

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 56. Problemática Seleccionada en Asistencia Social y Participación Comunitaria.

Problemática Seleccionada	Objetivo Estratégico	Eje Estratégico
P1_ Mecanismos de participación ciudadana muy rígidos respecto del perfil de residentes de la comuna.	Mejorar la participación ciudadana con distintas herramientas dependiendo del perfil del ciudadano	ASISTENCIA SOCIAL Y PARTICIPACION CIUDADANA

Fuente: Elaboración propia

5.5.2. Área Salud

Diagnóstico estratégico área salud

En las fortalezas se identificaron la oferta de salud primaria y de salud mental, 10 centros de salud, 4 CEFOF y 5 SAPUs para los beneficiarios a FONASA organizados en los 12 sectores de la comuna.

Tienen un buen programa de atención de salud familiar, disponen de equipos de salud competentes.

Disponen de un plan de salud actualizado y en el área de participación comunitaria cuentan con consejos locales (Plan de salud). Existencia de ficha electrónica y de redes hardware en los centros. (Plan de salud).

Las oportunidades identificadas se orientan a profundizar la participación comunitaria, al usuario y su familia. A la vez, se identifica la necesidad de desarrollar el diagnóstico participativo con un enfoque integral en la comuna. Profundizar las competencias en el modelo de salud familiar, planificación y programación (Plan de salud).

En relación a las debilidades existente en la comuna están orientadas al aumento de la población de adultos mayores e inmigrantes.

También se detecta como debilidad en el área es la percepción negativa por parte de los vecinos de la necesidad de más centros de salud y contar con más especialistas.

Otra debilidad transversal a las distintas áreas es contar con un diagnóstico focalizado que dé cuenta de la población para dar respuesta a demandas más complejas de salud por perfil etario actual y proyectado de la población, esto repercute en la inadecuación de programas nacionales a la realidad comunal, por perfil de la población.

En relación a las complejidades organizacionales interna una debilidad es el clima laboral difícil y las paralizaciones gremiales, con criterios técnicos sin uniformidad que profundizan la inequidad en la comuna). (Plan de salud)

Falta de apoyo central de estadísticas para datos masivos que permita análisis y evaluación de los resultados e impacto, provocando déficit de registros unificados. (Plan de salud)

Una debilidad es la percepción negativa por parte de los vecinos de la cobertura de atención (Talleres) como también la incapacidad de respuesta a demandas más complejas de salud por perfil etario actual y proyectado de la población.

Por último, un tema que es transversal a todas las áreas es el insuficiente trabajo conjunto entre áreas principales (salud, educación, cultura, etc.).

Como amenazas del área vemos el envejecimiento de la población aumenta las enfermedades crónicas y las minusvalías (Población no cubierta por sistema de salud privado ni público.) Aumento de la población inmigrante.

El aumento de los inmigrantes en la comuna hace que esta población no esté cubierta por sistema de salud privado ni público.

Demanda asistencialista de la población no interesada en prevenir con estilos de vida escasamente saludables. (Plan de salud) lo que hace una cultura de la población escasamente saludable.

Tabla 57. FODA Desarrollo Social Salud.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">✓ Disponibilidad de centros de salud✓ Alta aplicación de modelo de atención de salud familiar	<ul style="list-style-type: none">✓ Profundizar la participación comunitaria, al usuario y su familia

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponibilidad de equipos de salud competentes ✓ Disponibilidad de un plan de salud actualizado ✓ Existencia de consejos locales (Plan de salud) ✓ Existencia de ficha electrónica y de redes hardware en los centros. (Plan de salud) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar el diagnostico participativo de los centros y de la comuna. (Plan de salud) ✓ Profundizar las competencias en el modelo de salud familiar, planificación y programación (Plan de salud)
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inexistencia de un diagnostico salud comunal validado estadísticamente para cada sector (Plan de salud) ✓ Complejidad organizacional (climas laborales difíciles y paralizaciones gremiales, con criterios técnicos sin uniformidad que profundizan la inequidad en la comuna). (Plan de salud) ✓ Falta consolidación de las estadísticas de datos masivos que permita mejorar análisis y evaluación de los resultados e impacto (Plan de salud) ✓ Percepción negativa por parte de los vecinos de la cobertura de atención. (Disponibilidad de horas y especialista) (Talleres) ✓ Aumentar el trabajo conjunto entre áreas municipales principales para una atención integral al vecino (salud, educación, cultura, etc.) (Reuniones) ✓ Incapacidad de respuesta a demandas más complejas de salud de personas fuera de norma 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Envejecimiento de la población aumenta las enfermedades crónicas y las minusvalías (para desplazamientos) ✓ Población no cubierta por sistema de salud privado ni público aumenta la necesidad de la atención a público externo. (Inmigrantes) ✓ Cultura de la población escasamente saludable. (Plan de salud) ✓ Las metas sanitarias ministeriales no están centradas en el modelo de salud comunal. (Plan de salud)

Fuente: Elaboración propia.

Priorización de problemáticas área salud

Los valores consignados en la tabla, se traducen en un gráfico de cuatro cuadrantes que clasifican según el grado de influencia y dependencias respecto a las demás problemáticas identificadas, en problemas críticos, activos, pasivos e independientes. Problemas críticos son aquellos problemas con un valor total “dependencia o pasivo” e “influencia o activo” alto, es decir, son problemas de gran causalidad que a su vez son causados por la mayoría de las demás problemáticas.

Los problemas críticos identificados en el ámbito del desarrollo de Salud, corresponden a aquellos que son causa de los demás problemas identificados. En este sentido, se han identificado problemas críticos que hacen referencia a problemáticas relacionadas con las metodologías de salud, como la inexistencia de un diagnostico salud comunal validado estadísticamente para cada sector de la ciudad, la falta consolidación de las estadísticas de datos masivos que permita mejorar análisis y evaluación de los resultados e impacto del área y la Cultura de la población escasamente saludable.

Problemas activos son aquellos Problemas con un valor total “dependencia o pasivo” bajo y total “influencia o activo” alto, es decir, son problemas de alta influencia sobre la mayoría de las restantes problemáticas, pero que no son causados por otros³

Entre los problemas activos, es decir, causas de muchas problemáticas, se ha identificado la percepción negativa por parte de los vecinos de la cobertura de atención. (Disponibilidad de horas y especialista y la incapacidad de respuesta a demandas más complejas de salud de personas fuera de norma.

Como problema pasivo, que corresponde a los Problemas con un valor total “dependencia o pasivo” alto y total “influencia o activo” bajo, es decir, son problemas sin gran influencia causal sobre las demás problemáticas, pero en contraparte, son causados por la mayoría de las problemáticas restantes⁴. Como problema pasivo se detectaron la complejidad organizacional del área de salud; la población inmigrante no cubierta por sistema de salud; las metas sanitarias ministeriales no centradas en el modelo de salud comunal.

Finalmente, como problema indiferente se detectó el envejecimiento de la población aumenta las enfermedades crónicas y las minusvalías (para desplazamientos)

Tabla 58. Priorización de Problemáticas Salud.

<p>CUADRANTE 2: PASIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Complejidad organizacional (climas laborales difíciles y paralizaciones gremiales, con criterios técnicos sin uniformidad que profundizan la inequidad en la comuna). (Plan de salud) ✓ Población no cubierta por sistema de salud privado ni público aumenta la necesidad de la atención a público externo. (Inmigrantes) ✓ Las metas sanitarias ministeriales no están centradas en el modelo de salud comunal. (Plan de salud) 	<p>CUADRANTE 1: CRÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Inexistencia de un diagnóstico salud comunal validado estadísticamente para cada sector (Plan de salud) ✓ Falta consolidación de las estadísticas de datos masivos que permita mejorar análisis y evaluación de los resultados e impacto (Plan de salud) ✓ Cultura de la población escasamente saludable. (Plan de salud)
<p>CUADRANTE 3: INDIFERENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Envejecimiento de la población aumenta las enfermedades crónicas y las minusvalías (para desplazamientos) 	<p>CUADRANTE 4: ACTIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Percepción negativa por parte de los vecinos de la cobertura de atención. (Disponibilidad de horas y especialista) (Talleres) ✓ Incapacidad de respuesta a demandas más complejas de salud de personas fuera de norma.

Fuente: Elaboración propia

³ Son problemas claves, porque son causa primaria del problema crítico.

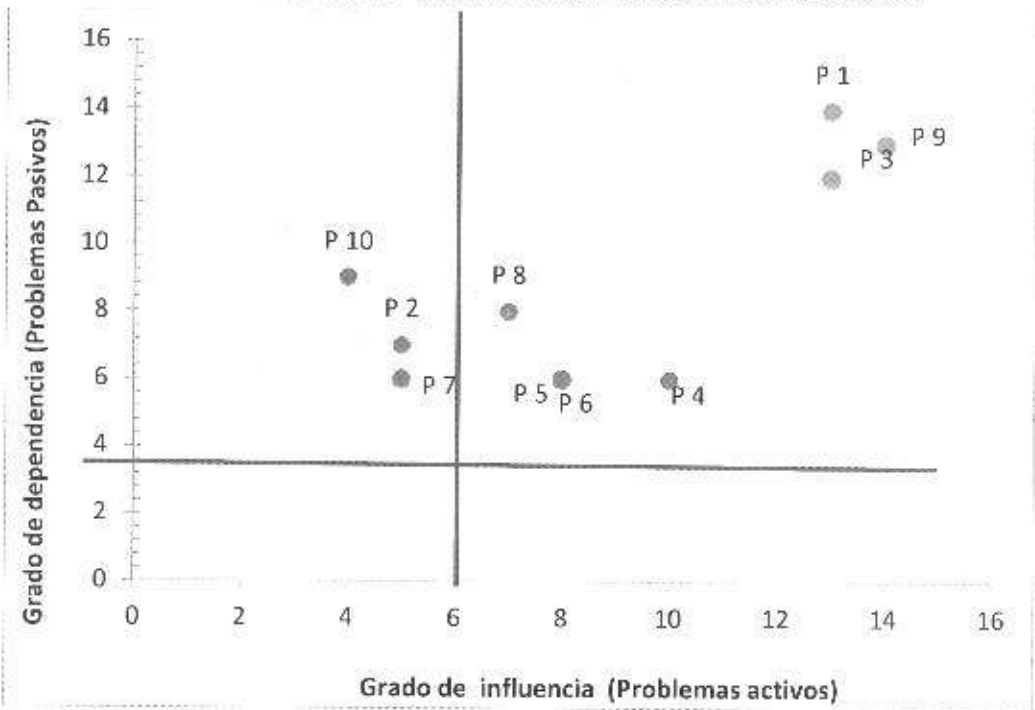
⁴ Se utilizan como indicadores de cambio y de eficiencia de la intervención de problemas activos.

Tabla 59. Matriz VESTER Salud.

Descripción de los problemas	No.	Total de activos	Total de pasivos
Inexistencia de un diagnóstico salud comunal validado estadísticamente para cada sector (Plan de salud)	P 1	13	14
Complejidad organizacional (climas laborales difíciles y paralizaciones gremiales, con criterios técnicos sin uniformidad que profundizan la inequidad en la comuna). (Plan de salud)	P 2	5	7
Falta consolidación de las estadísticas de datos masivos que permita mejorar análisis y evaluación de los resultados e impacto (Plan de salud)	P 3	13	12
Percepción negativa por parte de los vecinos de la cobertura de atención. (Disponibilidad de horas y especialista) (Talleres)	P 4	10	6
Aumentar el trabajo conjunto entre áreas municipales principales para una atención integral al vecino (salud, educación, cultura, etc.) (Reuniones)	P 5	8	6
Incapacidad de respuesta a demandas más complejas de salud de personas fuera de norma.	P 6	8	6
Envejecimiento de la población aumenta las enfermedades crónicas y las minusvalías (para desplazamientos)	P 7	5	6
Población no cubierta por sistema de salud privado ni público aumenta la necesidad de la atención a público externo. (Inmigrantes)	P 8	7	8
Cultura de la población escasamente saludable. (Plan de salud)	P 9	14	13
Las metas sanitarias ministeriales no están centradas en el modelo de salud comunal. (Plan de salud)	P 10	4	9
MEDIA DEL MÁXIMO		7,0	6,5

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 6. Problemáticas – Relación de dependencia / influencia de Salud.



Fuente: Elaboración propia

Como conclusión de este análisis, se selecciona como principal problemática a abordar en la formulación de objetivos estratégicos, los siguientes que comparecen en la tabla.

Tabla 60. Problemática Seleccionada en Salud.

Problemática Seleccionada	Objetivo estratégico	Eje Estratégico
Inexistencia de un diagnostico salud comunal validado estadísticamente para cada sector (Plan de salud)	Confeccionar Diagnostico Comunal de Salud	Inclusión en salud
Complejidad organizacional (climas laborales difíciles y paralizaciones gremiales, con criterios técnicos sin uniformidad que profundizan la inequidad en la comuna). (Plan de salud)	Mejorar Clima Laboral	Organizacional
Incapacidad de respuesta a demandas más complejas de salud de personas fuera de norma.	Mejorar Inclusión de adultos mayores, inmigrantes, personas con capacidades diferentes	Inclusión en salud
Población no cubierta por sistema de salud privado ni público aumenta la necesidad de la atención a público externo. (Inmigrantes)	Promover la cultura de vida Sana	Calidad de Vida
Las metas sanitarias ministeriales no están centradas en el modelo de salud comunal. (Plan de salud)	Alcanzar un mejor bienestar de los vecinos	Institucional

Fuente: Elaboración propia.

5.5.3. Área Educación

Diagnóstico estratégico área educación

En vista del diagnóstico ya realizado, cuyos puntos se reflejan en esta mirada estratégica, se presenta a continuación en la matriz FODA del área educativa.

Entre las fortalezas destacadas por el diagnóstico tanto de la comunidad como de la información secundaria se destaca que la política comunal apunta a la formación integral de los alumnos, con un fuerte componente de inversión en infraestructura. Junto con ello la planificación del área de la educación municipal de alta calidad y con referencia a estándares de excelencia en la gestión educativa y rendimiento son los elementos más importantes de aquel diagnóstico.

Para el caso de la gestión educativa la figura de la administración de los establecimientos, están el buen flujo y eficiencia en inversión de recursos desde el nivel central a través de Corporación Municipal. Además de aquello, resaltan los altos niveles de incorporación de alumnos con necesidades educativas especiales con exclusividad en ciertos colegios.

Las oportunidades de desarrollo de la educación para la gestión comunal, aparece la complementación mejorando la gestión de recursos privados y/o públicos para la educación comunal gracias a la organización mediante una Corporación. Además de aquello destacan la disponibilidad de espacios atractivos en la Comuna en términos naturales y patrimoniales, para el desarrollo de actividades extra programáticas lo que pueden entregar mejoras en la calidad de la educación fuera del currículo tradicional o incluso en las asignaturas vinculadas a ello, aumentando el acceso a los diferentes programas culturales, recreativos y deportivos de la Comuna.

Las debilidades registradas en este diagnóstico se resumen en la falta de incorporación de una política de inclusión integral en los colegios desde el punto de vista de enseñanza e infraestructura, consignando entonces la falta de competencias en los docentes para el proceso de inclusión de alumnos con capacidades diferentes. A ello se le suma la baja utilización de las herramientas y competencias digitales en el proceso educativo y también la falta de flexibilidad en el currículo educativo nacional para el cumplimiento de metas locales.

Justamente esta relación estricta impide la solución a los problemas derivados del insuficiente involucramiento de los apoderados en el proceso educativo, así como también el insuficiente trabajo conjunto entre educación y otras áreas municipales para la atención integral de los alumnos (salud, educación, cultura, etc.).

Desde el punto de vista más general aparecen las dificultades del incremento de la inasistencia de los profesores y estudiantes (licencias médicas, ausentismo, etc.) que atenta directamente en la continuidad del proceso educativo.

Por último, la siguiente debilidad refiere a la amplia diferencia entre el rendimiento y calidad de algunos rendimientos respecto a otros.

Las amenazas refieren a los procesos externos que inciden directamente en la educación en Viña del Mar, pero que no provienen directamente desde la labor municipal. Entre ellas se encuentra la mencionada incertidumbre en el sistema educativo municipal debido a las coyunturas de la política sectorial nacional. Parte de este proceso es la desatención de la política central hacia el gremio de asistentes de la educación en la comuna, lo que dificulta la relación con la corporación de la comuna.

Se le suma a ello que el acceso a recursos externos (públicos y privados) se pueden ver limitados por los desiguales resultados de la educación pública.

Tabla 61. FODA ámbito social: Educación.

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Política comunal apunta a la formación integral de los alumnos, con un fuerte componente de inversión en infraestructura. ✓ Planificación del área de la educación municipal de alta calidad y con referencia a estándares de excelencia en la gestión educativa y rendimiento. ✓ Buen flujo y eficiencia en inversión de recursos desde el nivel central a través de Corporación Municipal ✓ Altos niveles de incorporación de alumnos con necesidades educativas especiales con exclusividad en ciertos colegios. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejorar gestión de recursos privados y/o públicos para la educación comunal gracias a la organización mediante una Corporación. ✓ Disponibilidad de espacios atractivos en la Comuna en términos naturales y patrimoniales, para el desarrollo de actividades extra programáticas. ✓ Acceso a los diferentes programas culturales, recreativos y deportivos de la Comuna.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de competencias en los docentes para el proceso de inclusión de alumnos con capacidades diferentes. ✓ Falta de flexibilidad en el currículo educativo nacional, que dificulta el cumplimiento de algunas metas locales. ✓ Insuficiente involucramiento de los apoderados en el proceso educativo. ✓ Insuficiente trabajo conjunto entre educación y otras áreas municipales para la atención integral de los alumnos (salud, educación, cultura, etc.) ✓ Baja utilización de las herramientas y competencias digitales en el proceso educativo. ✓ Incremento de la inasistencia de los profesores y estudiantes (licencias médicas, ausentismo, etc.) pone en riesgo la continuidad del proceso educativo. ✓ Amplia brecha de rendimientos entre colegios municipales 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Incertidumbre en el sistema educativo municipal debido a las coyunturas de la política sectorial nacional. ✓ El acceso a recursos externos (públicos y privados) se pueden ver limitados por los desiguales resultados de la educación pública. ✓ Desatención de la política central hacia el gremio de asistentes de la educación en la comuna

Fuente: Elaboración propia.

Priorización de problemáticas área educación

Los valores consignados en la tabla, se traducen en un gráfico de cuatro cuadrantes que clasifican según el grado de influencia y dependencias respecto a las demás problemáticas identificadas, en problemas críticos, activos, pasivos e independientes.

Como problema pasivo, que corresponde a los Problemas con un valor total “dependencia o pasivo” alto y total “influencia o activo” bajo, es decir, son problemas sin gran influencia causal sobre las

demás problemáticas, pero en contraparte, son causados por la mayoría de las problemáticas restantes. Entre ellos destacan el insuficiente trabajo entre el área de educación y otras áreas vinculadas con el servicio a la comunidad en Viña del Mar. Un segundo problema pasivo es la baja utilización de herramientas tecnológicas de alta gama en el proceso educativo, que tiene su contraparte en que las inversiones principales de la comuna están en el proceso de mantención de la oferta actual y del traspaso a las nuevas prerrogativas estatales. En tercer término, por la escasa capacidad de influencia desde el Municipio en el corto plazo, está el problema de las amplias brechas de rendimiento entre los diferentes colegios municipales. Ello se refleja en los rendimientos disímiles y el contexto en el que se desarrolla cada comunidad educativa.

Problemas críticos son aquellos cuyo valor total “dependencia o pasivo” e “influencia o activo” alto, es decir, son problemas de gran causalidad que a su vez son causados por la mayoría de las demás problemáticas. Entre ellos, para la educación se reconocen los siguientes:

- El insuficiente involucramiento de los apoderados en el proceso educativo de los niños en colegios municipales.
- El incremento en la inasistencia de los profesores y estudiantes que dependen de la corporación, lo que pone en riesgo el buen desarrollo del proceso educativo y el proyecto comunal.
- Incertidumbre en el sistema educativo municipal debido a las coyunturas de la política sectorial nacional.

Problemas activos son aquellos problemas con un valor total “dependencia o pasivo” bajo y total “influencia o activo” alto, es decir, son problemas de alta influencia sobre la mayoría de las restantes problemáticas, pero que no son causados por otros⁵. Su importancia radica en su atención como complemento al trabajo con los elementos críticos. Por ejemplo, el primero de ellos, refiere a la falta de competencias en los docentes para el proceso de inclusión de alumnos con capacidades diferentes, lo que, si bien está recogido en algunos mandatos nacionales, el proceso de adaptación en la comuna no es completo ni satisfactorio, aunque se reconoce el avance al tener un colegio específico para trabajar sobre algunos de estos problemas.

En segundo lugar, la falta de flexibilidad en el currículo educativo nacional, que dificulta el cumplimiento de algunas metas locales. Esto se encuentra de manera transversal en las dimensiones tocadas para el área social, y se agudiza con el tono de la transformación gradual que impide una proyección en el área educativa desde el Municipio.

El tercer elemento activo, es el acceso a recursos externos (públicos y privados) se pueden ver limitados por los desiguales resultados de la educación pública.

Finalmente, no se detectan problemas que sean indiferentes, puesto la integralidad de la temática educativa en todos los niveles.

⁵ Son problemas claves, porque son causa primaria del problema crítico.

Tabla 62. Priorización de Problemáticas Educación.

CUADRANTE 2: PASIVOS <ul style="list-style-type: none">✓ Insuficiente trabajo conjunto entre educación y otras áreas municipales para la atención integral de los alumnos (salud, educación, cultura, etc.)✓ Baja utilización de las herramientas y competencias digitales en el proceso educativo.✓ Amplia brecha de rendimientos entre colegios municipales	CUADRANTE 1: CRÍTICOS <ul style="list-style-type: none">✓ Insuficiente involucramiento de los apoderados en el proceso educativo.✓ Incremento de la inasistencia de los profesores y estudiantes (licencias médicas, ausentismo, etc.) pone en riesgo la continuidad del proceso educativo.✓ Incertidumbre en el sistema educativo municipal debido a las coyunturas de la política sectorial nacional.
CUADRANTE 3: INDIFERENTES	CUADRANTE 4: ACTIVOS <ul style="list-style-type: none">✓ Falta de competencias en los docentes para el proceso de inclusión de alumnos con capacidades diferentes.✓ Falta de flexibilidad en el currículo educativo nacional, que dificulta el cumplimiento de algunas metas locales.✓ El acceso a recursos externos (públicos y privados) se pueden ver limitados por los desiguales resultados de la educación pública.

Fuente: Elaboración propia

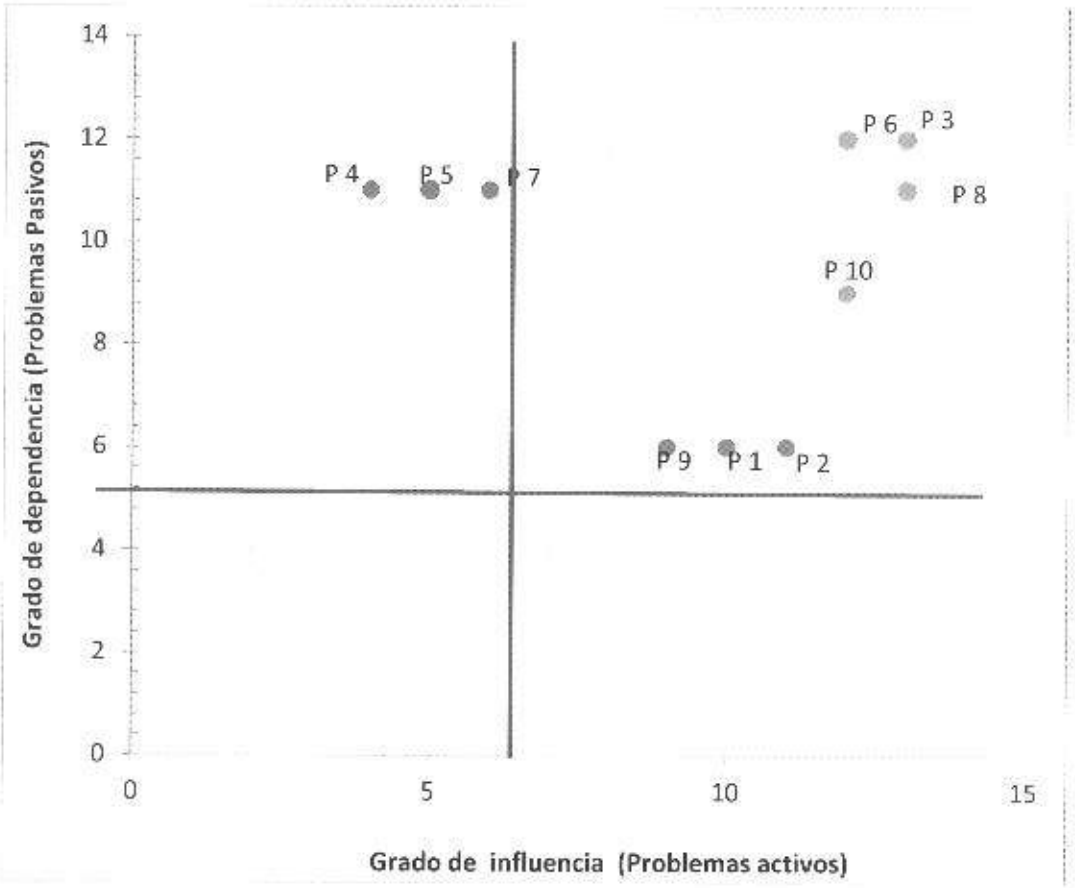
Tabla 63. Matriz VESTER Educación.

Descripción de los problemas	No.	Total de activos	Total de pasivos
Falta de competencias en los docentes para el proceso de inclusión de alumnos con capacidades diferentes.	P 1	10	6
Falta de flexibilidad en el currículo educativo nacional, que dificulta el cumplimiento de algunas metas locales.	P 2	11	6
Insuficiente involucramiento de los apoderados en el proceso educativo.	P 3	13	12
Insuficiente trabajo conjunto entre educación y otras áreas municipales para la atención integral de los alumnos (salud, educación, cultura, etc.)	P 4	4	11
Baja utilización de las herramientas y competencias digitales en el proceso educativo.	P 5	5	11
Incremento de la inasistencia de los profesores y estudiantes (licencias médicas, ausentismo, etc.) pone en riesgo la continuidad del proceso educativo.	P 6	12	12
Amplia brecha de rendimientos entre colegios municipales	P 7	6	11

Descripción de los problemas	No.	Total de activos	Total de pasivos
Incertidumbre en el sistema educativo municipal debido a las coyunturas de la política sectorial nacional.	P 8	13	11
El acceso a recursos externos (públicos y privados) se pueden ver limitados por los desiguales resultados de la educación pública.	P 9	9	6
Desatención de la política central hacia el gremio de asistentes de la educación en la comuna	P 10	12	9
MEDIA DEL MÁXIMO		6,5	6,0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 7. Problemáticas – Relación de dependencia / influencia del Área Educación.



Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión de este análisis, se selecciona como las principales problemáticas a abordar en la formulación de objetivos estratégicos:

Tabla 64. Problemática Seleccionada en Educación.

Problemática Seleccionada	Objetivo estratégico	Eje Estratégico
Insuficiente involucramiento de los apoderados en el proceso educativo.	Generar proceso de involucramiento en el aprendizaje de los apoderados de alumnos en establecimientos municipales	Inclusión educativa
Incremento de la inasistencia de los profesores y estudiantes (licencias médicas, ausentismo, etc.) pone en riesgo la continuidad del proceso educativo.	Mejorar las condiciones de trabajo de profesores y alumnos en establecimientos municipales	Calidad de educación municipal
Incertidumbre en el sistema educativo municipal debido a las coyunturas de la política sectorial nacional.	Colaborar y acompañar el proceso de transformación de la educación pública para el buen diagnóstico de su funcionamiento	Organizacional
Desatención de la política central hacia el gremio de asistentes de la educación en la comuna	Reconocer y reivindicar la labor de los asistentes de la educación en el proceso educativo en establecimientos municipales	Organizacional

Fuente: Elaboración propia

5.5.4. Área Seguridad ciudadana

Diagnóstico estratégico área seguridad ciudadana

Las principales fortalezas destacadas, a pesar de registrarse muchas más en el análisis, son la percepción de los vecinos que destacan la tranquilidad en algunos sectores de la comuna, vinculada con la menor densidad de población y la belleza natural. Junto a ello se destacan que el Municipio cuenta con una amplia oferta de programas relacionados con seguridad ciudadana, lo que a su vez tiene su correlato en la alta inversión en este tipo de problemas.

Las oportunidades que se observan en este análisis refieren a que los vecinos de algunos sectores cuentan con recursos y capital educativo para implementar medidas de prevención promovidas por el Municipio. A ello se suma el amplio tejido comunitario vigente para elaborar estrategias territoriales de prevención de la inseguridad y también la preocupación política por el problema atrae el ingreso de capitales privados para alianzas a favor de la seguridad en la comuna.

Las debilidades que se muestran a continuación se vinculan principalmente por la dualidad del problema de la victimización versus la sensación de inseguridad, que es muy elevada en algunos sectores. Además de aquello se observa una necesidad de sumar a la labor cotidiana las prerrogativas de la Política Nacional de Seguridad y su proceso de diagnóstico e implementación de Planes Comunales asociados a la prevención:

- Falta de adaptación a la política nacional de seguridad
- Baja percepción de seguridad de ciudadana en sectores altos de la Comuna
- Distorsión de la información sobre seguridad a través de redes sociales y medios de comunicación, que incide en la percepción de inseguridad de los vecinos.

- Desconocimiento de la comunidad respecto al límite de las atribuciones municipales en materia de seguridad ciudadana.

Las amenazas refieren a ciertos elementos críticos de la labor en la seguridad desde el punto de vista externo a la misma gestión. Entre ellos destacan la creciente sensación de impunidad provoca que los vecinos transfieran la responsabilidad de la seguridad ciudadana al municipio o dejen de denunciar, esto muchas veces refiere a la desinformación de los propios vecinos sobre las facultades de los vecinos. Junto a ello aparece el riesgo de estigmatización de ciertos sectores por problemas de seguridad y la dificultad de acceso (características morfológicas).

Finalmente aparecen amenazas de aumento de percepción de aumento de la violencia en los delitos de la comunidad y baja respuesta de las autoridades policiales, junto a ello aparece el aumento de delitos de robos de automóvil y accesorios de vehículos en la comuna repercuten directamente en la alta percepción de inseguridad.

Tabla 65. FODA Desarrollo Social Seguridad Ciudadana.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ El principal valor de la comuna que destacan los vecinos es la tranquilidad en algunos sectores. ✓ La Municipalidad cuenta con una amplia oferta de programas relacionadas con seguridad ciudadana ✓ Municipio con alta inversión en Seguridad Pública coherente con una decisión política al respecto. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Los vecinos de algunos sectores cuentan con recursos y capital educativo para implementar medidas de prevención promovidas por el Municipio. ✓ Amplio tejido comunitario vigente para elaborar estrategias territoriales de prevención de la inseguridad. ✓ Preocupación política por el problema atrae el ingreso de capitales privados para alianzas a favor de la seguridad en la comuna.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de adaptación a la política nacional de seguridad ✓ Baja percepción de seguridad de ciudadana en sectores altos de la Comuna ✓ Distorsión de la información sobre seguridad a través de redes sociales y medios de comunicación, que incide en la percepción de inseguridad de los vecinos. ✓ Desconocimiento de la comunidad respecto al límite de las atribuciones municipales en materia de seguridad ciudadana. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Creciente sensación de impunidad provoca que los vecinos transfieran la responsabilidad de la seguridad ciudadana al municipio o dejen de denunciar. ✓ Riesgo de estigmatización de ciertos sectores por problemas de seguridad y la dificultad de acceso (características morfológicas). ✓ Percepción de aumento de la violencia en los delitos de la comunidad y baja respuesta de las autoridades policiales ✓ Aumento de delitos de robos de automóvil y accesorios de vehículos en la comuna repercuten directamente en la alta percepción de inseguridad.

Fuente: Elaboración propia

Priorización de problemáticas área seguridad ciudadana

Los valores consignados en la tabla, se traducen en un gráfico de cuatro cuadrantes que clasifican según el grado de influencia y dependencias respecto a las demás problemáticas identificadas, en problemas críticos, activos, pasivos e independientes.

Problemas críticos son aquellos Problemas con un valor total “dependencia o pasivo” e “influencia o activo” alto, es decir, son problemas de gran causalidad que a su vez son causados por la mayoría de las demás problemáticas. Los más importantes destacados son los siguientes:

- Falta de adaptación a la política nacional de seguridad
- Desconocimiento de la comunidad respecto al límite de las atribuciones municipales en materia de seguridad ciudadana.
- Riesgo de estigmatización de ciertos sectores por problemas de seguridad y la dificultad de acceso (características morfológicas).
- Percepción de aumento de la violencia en los delitos de la comunidad y baja respuesta de las autoridades policiales

Problemas activos son aquellos Problemas con un valor total “dependencia o pasivo” bajo y total “influencia o activo” alto, es decir, son problemas de alta influencia sobre la mayoría de las restantes problemáticas, pero que no son causados por otros. Los seleccionados en esta línea son la baja percepción de seguridad de ciudadana en sectores altos de la comuna y, en segundo término, aparece el problema de la distorsión de la información sobre seguridad a través de redes sociales y medios de comunicación, que incide en la percepción de inseguridad de los vecinos.

En cuanto a los problemas de orden pasivo, que corresponde a los Problemas con un valor total “dependencia o pasivo” alto y total “influencia o activo” bajo, es decir, son problemas sin gran influencia causal sobre las demás problemáticas, pero en contraparte, son causados por la mayoría de las problemáticas restantes⁶. En este caso aquel en que el Municipio no tiene influencia directa es el aumento de delitos de robos de automóvil y accesorios de vehículos en la comuna repercuten directamente en la alta percepción de inseguridad.

Sin embargo, los problemas de carácter *indiferente* son aquellos con un valor total “dependencia o pasivo” e “influencia o activo” bajo, es decir, son problemas de baja influencia causal además que no son causados por la mayoría de las demás problemáticas⁷. El más importante de ellos para la comuna es la creciente sensación de impunidad provoca que los vecinos transfieran la responsabilidad de la seguridad ciudadana al municipio o dejen de denunciar.

Tabla 66. Priorización de Problemáticas Social: seguridad ciudadana.

CUADRANTE 2: PASIVOS	CUADRANTE 1: CRÍTICOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento de delitos de robos de automóvil y accesorios de vehículos en la comuna repercuten directamente en la alta percepción de inseguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de adaptación a la política nacional de seguridad ✓ Desconocimiento de la comunidad respecto al límite de las atribuciones municipales en materia de seguridad ciudadana.

⁶ Se utilizan como indicadores de cambio y de eficiencia de la intervención de problemas activos.

⁷ Son problemas de baja prioridad dentro del sistema analizado.

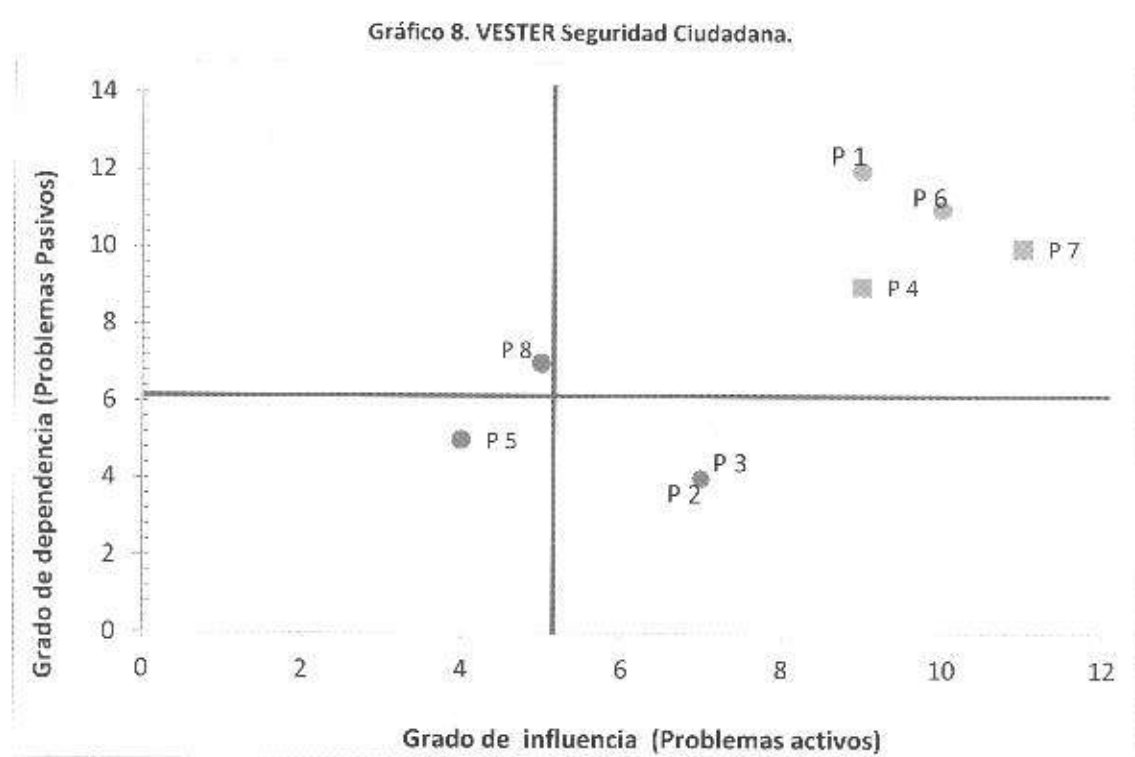
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Riesgo de estigmatización de ciertos sectores por problemas de seguridad y la dificultad de acceso (características morfológicas). ✓ Percepción de aumento de la violencia en los delitos de la comunidad y baja respuesta de las autoridades policiales
CUADRANTE 3: INDIFERENTES <ul style="list-style-type: none"> ✓ Creciente sensación de impunidad provoca que los vecinos transfieran la responsabilidad de la seguridad ciudadana al municipio o dejen de denunciar. 	CUADRANTE 4: ACTIVOS <ul style="list-style-type: none"> ✓ Baja percepción de seguridad de ciudadana en sectores altos de la Comuna. ✓ Distorsión de la información sobre seguridad a través de redes sociales y medios de comunicación, que incide en la percepción de inseguridad de los vecinos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 67. Matriz VESTER Seguridad Ciudadana

Descripción de los problemas	No.	Total de activos	Total de pasivos
Falta de adaptación a la política nacional de seguridad	P 1	9	12
Baja percepción de seguridad de ciudadana en sectores altos de la Comuna	P 2	7	4
Distorsión de la información sobre seguridad a través de redes sociales y medios de comunicación, que incide en la percepción de inseguridad de los vecinos.	P 3	7	4
Desconocimiento de la comunidad respecto al límite de las atribuciones municipales en materia de seguridad ciudadana.	P 4	9	9
Creciente sensación de impunidad provoca que los vecinos transfieran la responsabilidad de la seguridad ciudadana al municipio o dejen de denunciar.	P 5	4	5
Riesgo de estigmatización de ciertos sectores por problemas de seguridad y la dificultad de acceso (características morfológicas).	P 6	10	11
Percepción de aumento de la violencia en los delitos de la comunidad y baja respuesta de las autoridades policiales	P 7	11	10
Aumento de delitos de robos de automóvil y accesorios de vehículos en la comuna repercuten directamente en la alta percepción de inseguridad.	P 8	5	7
MEDIA DEL MÁXIMO		5,5	6,0

Fuente: Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia

Como conclusión de este análisis, se seleccionan las principales problemáticas y el objetivo estratégico asociado con ella directamente en el siguiente cuadro.

Tabla 68. Problemática Seleccionada en Seguridad Ciudadana.

Problemática Seleccionada	Objetivo estratégico	Eje Estratégico
Falta de adaptación a la política nacional de seguridad	Acelerar el proceso de aplicación de las prerrogativas de la Política Nacional de Seguridad Pública	Calidad del Servicio
Desconocimiento de la comunidad respecto al límite de las atribuciones municipales en materia de seguridad ciudadana. Riesgo de estigmatización de ciertos sectores por problemas de seguridad y la dificultad de acceso (características morfológicas).	Mejorar los mecanismos de difusión y participación de la comunidad en la seguridad ciudadana	Inclusión Social
Percepción de aumento de la violencia en los delitos de la comunidad y baja respuesta de las autoridades policiales	Diseñar estrategias de difusión e involucramiento de las policías con la política comunal de seguridad ciudadana	Organizacional - Calidad del Servicio

Fuente: Elaboración propia.

5.5.5. Cultura y Deporte y Recreación

Diagnóstico estratégico cultura y deporte y recreación

Para el área de cultura, deportes y recreación se muestran como fortalezas más importantes la amplia oferta de programas municipales para la cultura, el deporte y el ocio de los vecinos. Esto ayudado obviamente por el contexto natural de la misma comuna. Ello está acompañado por la buena calidad de la infraestructura de la comuna para el desarrollo cultural y recreativo/deportivo. La tercera fortaleza importante para destacar, es la existencia de convenios con organizaciones comunitarias y privadas para el desarrollo de actividades deportivas y culturales.

Las oportunidades de desarrollo reconocidas en la comuna se encuentran la amplia cantidad de recintos o infraestructura pública y privada permite lograr una oferta de excelencia internacional en ciertos deportes y actividades. Otro elemento es la localización entre comunas de características naturales e identitarias similares permite la realización de convenios de colaboración para este tipo de actividades y finalmente, es posible contar con gestión de recursos externos para realizar más y mejores actividades culturales, deportivas y recreativas mediante la Corporación.

Las debilidades en este tipo de gestión en la comuna se encuentran la débil difusión a la comunidad de la oferta existente, así como el déficit de oferta de programas focalizados en jóvenes y adulto joven, que son aquellos grupos que más se desarrollan demográficamente en la comuna de Viña del Mar.

Un segundo problema interesante para abordar desde las dificultades es el conflicto existente entre los residentes y usuarios del espacio público para actividades recreativas y culturales, junto a ello también aparecen el riesgo en la realización de ciertas actividades deportivas en entornos naturales peligrosos en la comuna (quebradas, marejadas, etc.).

Finalmente aparecen las amenazas que refieren a que los problemas destacados reflejan un problema de educación ciudadana en la ocupación del espacio público lo que se alinea con la idea levantada por la comunidad de que existe una fricción en el espacio público por falta de cultura ciudadana respecto de sus usos en actividades recreativas (ocupación de plazas). Junto a ello, aparece la idea de que se recibe desde otras comunas muchos turistas del deporte que utilizan los espacios públicos comunales lo que atenta contra la capacidad de cobertura de Viña del Mar.

Tabla 69. FODA Desarrollo Social Cultura, Deporte y Recreación.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Amplia oferta de programas culturales y deportivos. ✓ Buena calidad de la infraestructura para el desarrollo cultural y recreativo. ✓ Existencia de convenios con organizaciones comunitarias y privadas para el desarrollo de actividades deportivas y culturales. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Amplia infraestructura pública y privada permite lograr una oferta de excelencia internacional en ciertos deportes y actividades. ✓ La localización entre comunas de características naturales e identitarias similares permite la realización de convenios de colaboración. ✓ Contar con gestión de recursos externos para realizar más y mejores actividades culturales, deportivas y recreativas mediante la Corporación.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Débil difusión a la comunidad de la oferta existente. ✓ Déficit de oferta de programas focalizados en jóvenes y adulto joven. ✓ Conflicto entre residentes y usuarios del espacio público para actividades recreativas y culturales. ✓ Riesgo en la realización de ciertas actividades deportivas en entornos naturales peligrosos en la comuna (quebradas, marejadas, etc.) ✓ Baja oferta de eventos deportivos de gran importancia nacional e internacional en la comuna ✓ Fricción en el espacio público por falta de cultura ciudadana respecto de sus usos en actividades recreativas (ocupación de plazas). 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de cultura de uso de espacios públicos para actividades recreativas. ✓ Interés de residentes de otras comunas por el uso de espacios públicos comunales.

Fuente: Elaboración propia.

Priorización de problemáticas cultura y deporte y recreación

Los valores consignados en la tabla, se traducen en un gráfico de cuatro cuadrantes que clasifican según el grado de influencia y dependencias respecto a las demás problemáticas identificadas, en problemas críticos, activos, pasivos e independientes.

Ya que cumple con un estándar de calidad y diversidad alto, el área del deporte, cultura y recreación, posee problemas críticos, que son aquellos problemas con un valor total "dependencia o pasivo". Entre ellos aparece la Débil difusión a la comunidad de la oferta existente, lo cual es fuente de muchas de las otras dinámicas complejas en esta temática debido a la percepción de la comunidad sobre el desarrollo municipal. Junto con ello, aparecen otros problemas que dan cuenta de la

dificultad del espacio natural y climático de la comuna pone en juego algunas de las actividades por el problema del Riesgo en la realización de ciertas actividades deportivas en entornos naturales peligrosos en la comuna (quebradas, marejadas, etc.) En este sentido se desarrollan conflictos por la fricción en el espacio público por falta de cultura ciudadana respecto de sus usos en actividades recreativas (ocupación de plazas).

Los problemas de “influencia o activo” alto, es decir, son problemas de gran causalidad que a su vez son causados por la mayoría de las demás problemáticas. Entre ellos aparece la Falta de cultura de uso de espacios públicos para actividades recreativas.

Como problema pasivo, que corresponde a los problemas con un valor total “dependencia o pasivo” alto y total “influencia o activo” bajo, es decir, son problemas sin gran influencia causal sobre las demás problemáticas, pero en contraparte, son causados por la mayoría de las problemáticas restantes.

- Déficit de oferta de programas focalizados en jóvenes y adulto joven.
- Conflicto entre residentes y usuarios del espacio público para actividades recreativas y culturales.
- Baja oferta de eventos deportivos de gran importancia nacional e internacional en la comuna
- Interés de residentes de otras comunas por el uso de espacios públicos comunales.

En cuanto a los problemas denominados como indiferentes son aquellos con un valor total “dependencia o pasivo” e “influencia o activo” bajo, pero estos no se encuentran presentes en éste ámbito de desarrollo de Viña del Mar.

Tabla 70. Priorización de Problemáticas Social: cultura y deporte y recreación.

CUADRANTE 2: PASIVOS	CUADRANTE 1: CRÍTICOS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Déficit de oferta de programas focalizados en jóvenes y adulto joven. ✓ Conflicto entre residentes y usuarios del espacio público para actividades recreativas y culturales. ✓ Baja oferta de eventos deportivos de gran importancia nacional e internacional en la comuna ✓ Interés de residentes de otras comunas por el uso de espacios públicos comunales. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Débil difusión a la comunidad de la oferta existente. ✓ Riesgo en la realización de ciertas actividades deportivas en entornos naturales peligrosos en la comuna (quebradas, marejadas, etc.) ✓ Fricción en el espacio público por falta de cultura ciudadana respecto de sus usos en actividades recreativas (ocupación de plazas).
CUADRANTE 3: INDIFERENTES	CUADRANTE 4: ACTIVOS
	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de cultura de uso de espacios públicos para actividades recreativas.

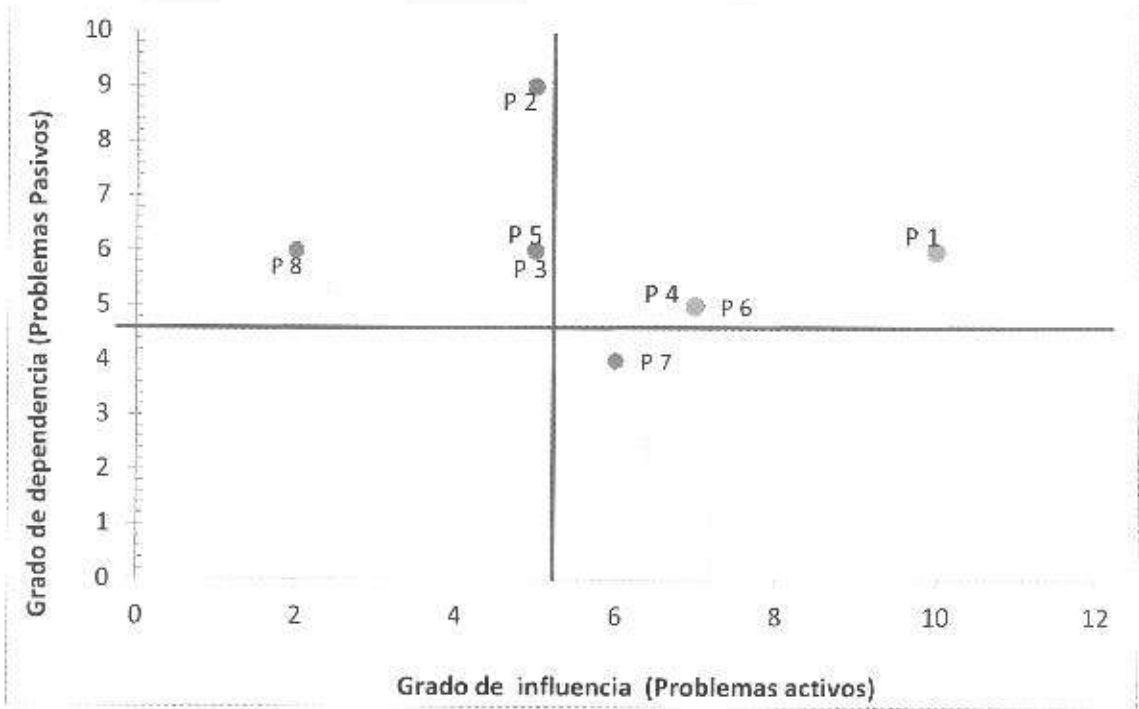
Fuente: Elaboración propia

Tabla 71. Matriz VESTER Cultura, Deporte y Recreación.

Descripción de los problemas	No.	Total de activos	Total de pasivos
Débil difusión a la comunidad de la oferta existente.	P 1	10	6
Déficit de oferta de programas focalizados en jóvenes y adulto joven.	P 2	5	9
Conflicto entre residentes y usuarios del espacio público para actividades recreativas y culturales.	P 3	5	6
Riesgo en la realización de ciertas actividades deportivas en entornos naturales peligrosos en la comuna (quebradas, marejadas, etc.)	P 4	7	5
Baja oferta de eventos deportivos de gran importancia nacional e internacional en la comuna	P 5	5	6
Fricción en el espacio público por falta de cultura ciudadana respecto de sus usos en actividades recreativas (ocupación de plazas).	P 6	7	5
Falta de cultura de uso de espacios públicos para actividades recreativas.	P 7	6	4
Interés de residentes de otras comunas por el uso de espacios públicos comunales.	P 8	2	6
MEDIA DEL MÁXIMO		5,0	4,5

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9. VESTER Cultura, Deporte y Recreación.



Fuente: Elaboración propia.

Como conclusión de este análisis, se selecciona como principal problemática a abordar en la formulación de objetivos estratégicos.

Tabla 72. Problemática Seleccionada en Cultura y Deporte.

Problemática Seleccionada	Objetivo estratégico	Eje Estratégico
Débil difusión a la comunidad de la oferta existente.	Mejorar la difusión de la oferta deportiva comunal	Calidad de Vida
Fricción en el espacio público por falta de cultura ciudadana respecto de sus usos en actividades recreativas (ocupación de plazas).	Incrementar la labor educativa en la práctica del deporte en espacios públicos (responsabilidades y derechos)	Calidad de vida y mediación comunitaria
Riesgo en la realización de ciertas actividades deportivas en entornos naturales peligrosos en la comuna (quebradas, marejadas, etc.)	Proteger y Capacitar a la población en el desarrollo responsable de deportes en entornos naturales	Calidad de Vida

Fuente: Elaboración propia.

Una gran preocupación por la seguridad aparece igualmente como una variable emergente que ha cobrado mucha fuerza entre los ciudadanos:

Figura 8. Imagen Objetivo del PLADECO.

Viña del Mar, es la Ciudad Jardín, con privilegiado paisaje natural, recorrida por el mar las playas y los cerros; emblema del turismo nacional, verde y tranquila, con calidad de vida y actividades artísticas y culturales que son un referente nacional.

Es una ciudad segura, limpia, bonita y atractiva.

Recibe y atiende un importante flujo migratorio diario, de fin de semana y estacional, tanto nacional como internacional, lo que le confiere el carácter de Comuna referente que atrae e invita a nuevos ciudadanos.

Fuente: elaboración propia.

6.2. Objetivos generales y específicos por áreas estratégicas de desarrollo

Derivado del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de los escenarios propuestos en el primer informe del presente estudio, se desarrollarán los objetivos tanto generales como específicos del Plan. A partir de ellos se establecerán las metas del PLADECO.

Una vez realizada la matriz Vester y extraídos los objetivos estratégicos de los problemas críticos, se elabora el análisis FODA estratégico. Cada objetivo estratégico expone su propio FODA estratégico y a su vez contiene tres elementos.

El primero, es una matriz de análisis estratégico FODA, la cual una vez identificado el objetivo estratégico en el FODA estratégico, rescata las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tengan relación con éste. Luego, se realiza el cruce de estos cuatro componentes entre sí para obtener las **Potencialidades** (Fortalezas + Oportunidades), **Desafíos** (Oportunidades + Debilidades), **Riesgos** (Fortalezas + Amenazas) y **Limitaciones** (Debilidades + Amenazas).

Un segundo elemento que construye el análisis FODA estratégico es la matriz de formulación estratégica. En esta matriz se transforman las potencialidades en estrategias principales que serán aprovechadas al objetivo estratégico. Es decir, la condición se transforma en una acción o ideal.

El tercer elemento es la matriz de estrategias, la cual se expone el objetivo estratégico con sus estrategias principales y estas a su vez con sus estrategias específicas.

6.2.1. Área estratégica económica y desarrollo productivo

En el área de desarrollo económico, se elaboraron tres objetivos estratégicos que tienden a aprovechar el papel que desempeña Viña del Mar como ciudad turística, a planificar la gestión y distribución del presupuesto municipal, y finalmente a ordenar el comercio ambulante e informal presente en el espacio público. Estos temas fueron mencionados en las distintas instancias de participación, que reforzaron en gran medida los descubrimientos que arrojaron el diagnóstico. A continuación, se desarrolla un análisis estratégico alrededor de estos tres objetivos, el cual permitió a su vez generar estrategias principales y específicas para cada uno.

6.2.1.1. Objetivo Estratégico 1: Consolidar y diversificar la competitividad de la actividad turística en la Comuna

Tabla 73. Matriz estratégica para análisis estratégico FODA para el Objetivo Estratégico 1 del Desarrollo Económico.

MATRIZ ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA ANÁLISIS FODA		
Objetivo Estratégico	Fortalezas (internas)	Debilidades (internas)
Consolidar y diversificar la competitividad de la actividad turística en la Comuna	1. Imagen y desarrollo consolidado de ciudad turística	1. Gran presencia de comercio ambulante en el espacio público
	2. Significativos recursos económicos municipales propios	2. Falta de disponibilidad de recursos municipales para la actividad turística
	3. Gran variedad de servicios y equipamiento	3. Falta de puntos de información turística en lugares estratégicos
	4. Capitalización de la imagen e íconos turísticos de la Comuna	4-Deficiencia en la entrega de la entrega en la calidad de los servicios turísticos. 5-No se aplica temas de sustentabilidad en la oferta turística comunal
Oportunidades (externas)	Potencialidades (F+O)	Desafíos (D+O)
1. Presencia permanente de turistas	1. Potencialidad para aprovechar la actividad turística y comercial en la ciudad que sirva a la presencia permanente de turistas, implementando elementos de apoyo en cantidad y calidad a los diferentes atractivos turísticos, y con esto haciendo a Viña del Mar una comuna más competitiva en la actividad turística (F1+F2+F3+O1)	1. La gran presencia de comercio ambulante puede afectar la percepción de turistas sobre la Comuna y la calidad de los prestadores de servicios turísticos (D1+O1+O1+O3)
2. Desarrollo de equipamientos de apoyo a los servicios turísticos renovados		2. La falta de disponibilidad de recursos municipales para la actividad turística, puede impedir la creación y mantención de equipamiento de apoyo de a los servicios turísticos (D2+D3+O2)
3. Calidad de los prestadores de servicios turísticos		3. La falta de disponibilidad de recursos municipales para la actividad turística, puede afectar la verificación de calidad de los prestadores de servicios turísticos (D2+O3)
Amenazas (externas)	Riesgos (F+A)	Limitaciones (D+A)
1. Competencia con otros destinos turísticos nacionales e internacionales	1. Existe el riesgo que otros destinos turísticos nacionales e internacionales	1. La presencia de turismo informal puede profundizarse por la falta de disponibilidad de recursos municipales

	<i>afecte opaquen ¿ la imagen de ciudad turística de la comuna (F1+F4+A1)</i>	<i>para la actividad turística, que a su vez son escasos para tener una fiscalización proporcional (A2+D2)</i>
<i>2. Existencia de turismo informal</i>	<i>2. La falta de conciencia turística en los diferentes niveles puede afectar la imagen y desarrollo de ciudad turística (F1+A3)</i>	
<i>3. Falta de conciencia turística</i>	<i>3. Existe el riesgo que se pierda competencia con otros destinos turísticos sino se aprovecha la variedad de servicios y atractivos presentes en la Comuna (F3+A1)</i>	

Fuente: elaboración propia

Tabla 74. Matriz de Estrategias 1 del Desarrollo Económico.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		
Objetivo Estratégico	(Estrategia Principal)	(Estrategias Específicas)
Consolidar y diversificar la competitividad de la actividad turística en la Comuna	Potencialidad para aprovechar la actividad turística y comercial en la ciudad que sirva a la presencia permanente de turistas nacionales y extranjeros, implementando elementos de apoyo en cantidad y calidad a los diferentes atractivos turísticos, y con esto haciendo a Viña del Mar una comuna más competitiva en la actividad turística (F1+F2+F3+O1)	Definir una estrategia comunicacional de promoción turística que destaque los atractivos actuales y potenciales de la Comuna (F1+F4+A1)
		Generar un sello de calidad turística municipal que se encargue de impulsar la calidad y competitividad de los prestadores de servicios turísticos de la Comuna (D2+O3)
		Proponer una cartera de proyectos de distinto grado de impacto (grande, mediano y pequeño) para ampliar y diversificar el equipamiento de servicios turísticos de la Comuna (D2+D3+O2)
		Elaborar un catastro periódico de todos los prestadores de servicios turísticos oficiales presentes en la Comuna (A2+D2)
		Elaborar una campaña educativa para instaurar en los prestadores de servicios turísticos y en la población local, la vocación turística basada en la sustentabilidad, sostenibilidad y turismo de experiencia (F1+A3)
		Establecer las ventajas comparativas y competitivas que tiene la Comuna, frente a comunas vecinas y otros destinos turísticos nacionales (F3+A1)

Fuente: elaboración propia.

6.2.1.2. Objetivo Estratégico 2 (Desarrollo Económico e Institucional):
Planificar la gestión, distribución y ejecución del presupuesto según
criterios acordados y aprobados⁸

Tabla 75. Matriz estratégica para análisis estratégico FODA para el Objetivo Estratégico 2 del Desarrollo Económico.

MATRIZ ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA ANÁLISIS FODA		
Objetivo Estratégico	Fortalezas (internas)	Debilidades (internas)
Planificar la gestión, distribución y ejecución del presupuesto según criterios acordados y aprobados	1. Equipo profesional municipal preparado y comprometido	1. Cierta nivel de desconocimiento de las funciones de otras áreas y de los procesos internos
	2. Significativos recursos económicos municipales propios	2. Falta de coordinación y existencia de estructura institucional compartimentada 3. Planificación deficiente de tareas y recursos
Oportunidades (externas)	Potencialidades (F+O)	Desafíos (D+O)
1. Asociatividad con el sector privado	1. Potencialidad desde la Municipalidad para la generación de asociaciones con el sector público y la ciudadanía (F1+O1+O2)	1. El desconocimiento de las funciones de otras áreas, y la falta de coordinación y existencia de estructura institucional compartimentada, puede dificultar la generación de asociaciones con el sector privado y la ciudadanía (D1+D2+O1+O2)
2. Asociatividad con la ciudadanía	2. Potencialidad para aprovechar los recursos económicos y humanos municipales para planificar la gestión y distribución del presupuesto (F1+F2)	
Amenazas (externas)	Riesgos (F+A)	Limitaciones (D+A)
1. Percepción crítica de algunos servicios municipales	1. Existe el riesgo que la percepción crítica de algunos servicios municipales opaquen la imagen de todo el personal municipal (F1+A1)	1. La planificación deficiente de tareas y recursos puede profundizar la percepción crítica de algunos servicios municipales (D3+A1)
2. Baja participación ciudadana y su consideración en las decisiones	2. La baja participación ciudadana y su consideración en las decisiones, puede dificultar la gestión presupuestaria municipal (F2+A2)	

Fuente: elaboración propia.

Como se hizo con el objetivo anterior, se utilizó la matriz precedente para transformar las potencialidades en estrategias principales y los desafíos, riesgos y limitaciones en las estrategias específicas que componen las principales.

⁸ Compartido con el área estratégica de gestión institucional.

Tabla 76. Matriz de Estrategias 2 del Desarrollo económico e institucional en conjunto.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		
Objetivo Estratégico	(Estrategia Principal)	(Estrategias Específicas)
Planificar la gestión, distribución y ejecución del presupuesto según criterios acordados y aprobados	Generar asociaciones estratégicas internas y externas a la Municipalidad (F1+O1+O2)	Generar espacios e instancias para integrar información en y entre áreas que permita coordinar la gestión interna y externa (D1+D2+O1+O2)
	Planificar la gestión y distribución del presupuesto municipal (F1+F2)	Planificar la asignación de recursos clara a cada unidad de acuerdo a la programación de los proyectos presentados (D3+A1)
		Generar sistemas de control y seguimiento a los diversos servicios municipales (F1+A1)
		Fomentar la participación ciudadana efectiva y considerarla en la toma de decisiones (F2+A2)

Fuente: elaboración propia.

- 6.2.1.3. Objetivo Estratégico 3: Control del comercio ambulante presente en el espacio público y promoción para mejorar su grado de formalidad

Tabla 77. Matriz estratégica para análisis estratégico FODA para el Objetivo Estratégico 3 de Desarrollo Económico.

MATRIZ ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA ANÁLISIS FODA		
Objetivo Estratégico	Fortalezas (internas)	Debilidades (internas)
Control del comercio ambulante presente en el espacio público y promoción para mejorar su grado de formalidad	1. Significativos recursos económicos municipales propios	1. Gran presencia de comercio ambulante en el espacio público
	2. Actividad comercial predominante	2. Insuficiente fiscalización al comercio ambulante debido al tamaño y dinámicas de este 3. Gestión y distribución inequitativa de los recursos en el territorio
Oportunidades (externas)	Potencialidades (F+O)	Desafíos (D+O)
1. Creación de actividades y espacios culturales renovados	1. Potencialidad para aprovechar los recursos económicos municipales para crear nuevas actividades y espacios comerciales (F1+F2+O1)	1. La gran presencia de comercio ambulante y la insuficiente fiscalización debido a su tamaño y dinámicas, puede afectar la creación de nuevas actividades culturales en el espacio público (D1+D2+O1)
		2. La gestión y distribución inequitativa de los recursos en el territorio puede afectar la creación de actividades (D3+O1)
Amenazas (externas)	Riesgos (F+A)	Limitaciones (D+A)

1. Competencia con otros destinos turísticos nacionales e internacionales	1. Existe el riesgo que la competencia con otros destinos turísticos nacionales e internacionales, entorpezca la gestión de los recursos hacia actividades comerciales (F1+A1)	1. La competitividad turística frente a otros destinos similares puede limitarse por la gran presencia de comercio ambulante en el espacio público (D1+A1)
---	--	--

Fuente: elaboración propia.

La metodología de transformación de las potencialidades en estrategias principales y de los desafíos, riesgos y limitaciones en estrategias específicas se mantiene, tomando como insumo la tabla anterior.

Tabla 78. Matriz de Estrategias 3 del Desarrollo Económico.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		
Objetivo Estratégico	(Estrategia Principal)	(Estrategias Específicas)
Control del comercio ambulante presente en el espacio público y promoción para mejorar su grado de formalidad	Elaborar un plan de ordenamiento e integración del comercio ambulante e informal en el circuito económico comunal (F1+F2+O1)	Fortalecer la fiscalización al comercio ambulante e informal en el espacio público y realizarle seguimiento (D1+D2+O1)
		Generar nuevas actividades que promuevan una mayor integración y formalidad de la actividad (D3+O1)
		Establecer un presupuesto destinado a la capacitación e integración del comercio ambulante e informal (D1+A1) (F1+A1)

Fuente: elaboración propia.

6.2.2. Área estratégica de planificación y ordenamiento territorial

A continuación, se presentan las matrices estratégicas de análisis FODA por cada objetivo estratégico identificado en el capítulo de “Diagnóstico Estratégico” de la etapa 1 del estudio. Los objetivos han sido levemente modificados para cumplir con el diagnóstico de la primera etapa.

6.2.2.1. Objetivo Estratégico 1: Fomentar el uso de modos de viaje distintos al automóvil y avanzar en el mejoramiento de la infraestructura vial comunal

Tabla 79. Matriz de análisis estratégico para análisis FODA para el objetivo estratégico 1.

MATRIZ ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA ANÁLISIS FODA		
Objetivo Estratégico	Fortalezas (internas)	Debilidades (internas)
Fomentar el uso de modos de viaje distintos al automóvil y avanzar en el mejoramiento de la infraestructura vial comunal	1. Muchas de las personas de la comuna demoran menos de 30 minutos al trabajo y un gran porcentaje se traslada en automóvil por lo que existe la posibilidad de que cambien el automóvil por otros medios de transporte incluso no motorizados	1.Las personas definen la infraestructura vial como deficiente
		2.La topografía de la ciudad hace difícil y encarecen la adopción de ciertos modos de viajes convencionales.
		3.Las diversificaciones de los modos de viaje pueden significar una gran inversión por parte de la

		<p>Municipalidad y la intervención de vías principales que pueden aumentar los problemas de congestión.</p> <p>4.En la parte alta existen problemas de conexión que no permite el acceso de transporte público y que sólo es cubierta por otros transportes privados</p>
Oportunidades (externas)	Potencialidades (F+O)	Desafíos (D+O)
1.Existe la intención gubernamental de diversificar la modalidad de viaje en el Gran Valparaíso, que significaría bajar la dependencia del automóvil	Ayudar a la diversificación de los modos de transporte promoviendo los medios de transporte distinto al auto y estudiando de la posibilidad de diversificación tecnológica (F1+O1)	Es un desafío mejorar el transporte público a través del mejoramiento de la infraestructura, al mismo tiempo que se generan alternativas a este (D1+D3+O1).
2.Existen tecnologías de transporte que tienen relación con la situación topográfica de Viña del Mar que pueden ocuparse	Avanzar en el mejoramiento de infraestructura vial y la urbanización de barrios para lograr aumentar la interconexión entre los barrios del sector alto (F1+O2)	Desafío de hacer compatibles los distintos medios de transporte (D4+O2)
Amenazas (externas)	Riesgos (F+A)	Limitaciones (D+A)
1.Viña del Mar se está estableciendo como centro de comercio y servicios de la Región lo que aumenta la presión en su sistema de transportes. Recibe flujo que incluso, no tienen como origen o destino Viña del Mar	El aumento de los viajes puede aumentar la presión en la red vial comuna, deteriorar aún más la situación y agravar la percepción de la ciudadanía (F1+A1)	Existe una limitación de recursos en cuanto es un municipio que con sus recursos requiere prestar un servicio no solo a los personas de la comuna, sino que también a personas externas a la comuna. (D3+A1)

Fuente: Elaboración propia.

Luego del desarrollo de las matrices estratégicas, se desarrolló la matriz de formulación estratégica donde las potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones fueron convertidos a estrategias principales y específicas para el logro del objetivo estratégico planteado.

Es necesario explicar que el paso desde la matriz de análisis a la de formulación fue en su mayoría directo, pero hubo ciertos tópicos que se han modificado para desarrollar estrategias que ayuden al cumplimiento del objetivo, otros que se han suprimido porque no forman parte del quehacer Municipal y unos terceros que en que se han unido ya que pueden ser abordados por estrategias similares.

Para finalizar con la formulación de estrategias en el ámbito del área estratégica de planificación y ordenamiento territorial, se presenta la matriz de estrategias a continuación. En ella, se pueden ver las estrategias planteadas en las matrices anteriores, las que nuevamente fueron levemente cambiadas para alcanzar de mejor manera el objetivo o fundidas en el caso que una estrategia planteada fuera muy similar a otra.

Tabla 80. Matriz de Estrategias 1 del Desarrollo Urbano.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		
Objetivo Estratégico	(Estrategia Principal)	(Estrategias Específicas)
Fomentar el uso de modos de viaje distintos al automóvil y avanzar en el mejoramiento de la infraestructura vial comunal	1. Ayudar a la diversificación de los modos de transporte promoviendo los medios de transporte distinto al auto y estudiando de la posibilidad de diversificación tecnológica (F1+O1).	Mejorar el transporte público a través del mejoramiento de la infraestructura, al mismo tiempo que se generan alternativas a este. (D1+D3+O1).
		Hacer compatibles los distintos medios de transporte (D4+O2).
	2. Avanzar en el mejoramiento de infraestructura vial y la urbanización de barrios para lograr aumentar la interconexión entre los barrios del sector alto (F1+O2)	Sobrellevar y prepararse para que el aumento de los viajes puede aumentar la presión en la red vial comuna, deteriorar aún más la situación y agravar la percepción de la ciudadanía (F1+A1).

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2.2. Objetivo Estratégico 2: Establecer un desarrollo urbano socialmente integrado, revirtiendo la segregación social urbana actual y promoviendo barrios integrados y diversos.

Para el segundo objetivo estratégico se ha desarrollado la siguiente matriz. Se desarrolla el mismo trabajo que en la anterior, para alcanzar el segundo objetivo estratégico identificado en el diagnóstico estratégico.

Tabla 81. Matriz de análisis estratégico para análisis FODA para el objetivo estratégico 2 del Desarrollo Urbano.

MATRIZ ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA ANÁLISIS FODA		
Objetivo Estratégico	Fortalezas (internas)	Debilidades (internas)
Establecer un desarrollo urbano socialmente integrado, revirtiendo la segregación social urbana actual y promoviendo barrios integrados y diversos.	1. La Municipalidad posee una amplia red de contactos en la comunidad organizada y es capaz de generar la participación de vecinos	1. Altos precio de la construcción de nuevas viviendas en sectores dotados de comercio y servicios por múltiples factores, hace difícil concretar nuevos proyectos de vivienda, especialmente de viviendas sociales.
	2. La Municipalidad posee una oficina de gestión habitacional destinada a satisfacer la demanda habitacional de vecinos de Viña y la oficina de Asesoría urbana dedicados a temas de desarrollo urbano	2. A pesar que la densificación ha aportado de manera positiva a la reactivación de ciertos barrios, existe una resistencia de parte de la ciudadanía a cualquier tipo de construcción en altura.
		3. Descoordinación de políticas y objetivos de los distintos organismos municipales como gubernamentales relacionados con el desarrollo urbano.

		4. Problema multidimensional que supera las capacidades del Municipio, donde participan entidades privadas, el municipio, el gobierno, e incluso, empresas de servicios básicos
Oportunidades (externas)	Potencialidades (F+O)	Desafíos (D+O)
1. Existen nuevos programas de integración social y territorial de gobierno que promueven la conformación de barrios integrados lo que demuestra el nuevo énfasis que se quiere poner en la construcción de nuevas viviendas	Establecimiento de una instancia de diálogo y trabajo público - privada que desarrolle acuerdos a largo plazo a través de procesos de negociación que permitan planificar el desarrollo de la vivienda en Viña del Mar y las inversiones públicas de infraestructura, equipamientos y espacios públicos complementarios a ella (F2+O2)	Desafío de construir una estrategia local de vivienda consensuada entre diversos actores que participan del sistema y que generen criterios comunes y dirigir esfuerzos a largo plazo. (D3+D4+O2)
2. El problema de la vivienda en Viña del Mar es multidimensional en el que tiene una gran participación los intereses privados. Asimismo, existe un interés de los privados a conversar sobre el tema de la vivienda en la comuna.	Generar oferta de suelo urbano a través de los instrumentos disponibles en la Municipalidad (F2+O1) Realización de intervenciones urbanas que permita la reactivación de barrios tanto en la zona del Plan como en las partes altas de la comuna. (F2+O2)	Desafío de consensuar las intervenciones urbanas a realizar en los barrios que sean pequeñas intervenciones que generen grandes cambios. (D4+O2)
Amenazas (externas)	Riesgos (F+A)	Limitaciones (D+A)
1. Discontinuidad de proyectos y visión a largo plazo por cambio de personal en las diferentes instituciones involucradas. Plazos políticos no coinciden con los plazos de los proyectos. Diferentes objetivos de las diversas instituciones que hacen parte del desarrollo urbano. Se han desarrollado políticas correctivas más que preventivas.		Es una limitación la extensión de los periodos políticos que pueden ser superados con proyectos a largo plazo y el compromiso de los actores involucrados. (D3+A1)
2. Siendo Viña del Mar el centro de comercio y servicios de la Región, existen intereses en Viña del Mar que superan los límites administrativos de la comuna.	Existe el riesgo de que los intereses externos a la comuna no coincidan con los de los actores locales (F1+A1)	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 82. Matriz de Estrategias 2 del Desarrollo Urbano.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		
Objetivo Estratégico	(Estrategia Principal)	(Estrategias Específicas)
Establecer un desarrollo urbano socialmente integrado, revirtiendo la segregación social urbana actual y promoviendo barrios integrados y diversos.	Establecimiento de una instancia de diálogo y trabajo público - privada que desarrolle acuerdos a largo plazo a través de procesos de negociación que permitan planificar el desarrollo de la vivienda en Viña del Mar y las inversiones públicas de infraestructura, equipamientos y espacios públicos complementarias a ella. (F2+O2)	Construir una estrategia local de vivienda consensuada entre diversos actores que participen del sistema y que generen criterios comunes y dirigir esfuerzos a largo plazo. (D3+D4+O2)
		Sobrellevar la extensión de los periodos políticos que pueden ser superados con proyectos a largo plazo y el compromiso de los actores involucrados. (D3+A1)
	Generar oferta de suelo urbano a través de los instrumentos disponibles en la Municipalidad (F2+O1)	
	Realización de intervenciones urbanas que permita la reactivación de barrios tanto en la zona del Plan como en las partes altas de la comuna. (F2+O2)	Consensuar las intervenciones urbanas a realizar en los barrios que sean pequeñas intervenciones que generen grandes cambios. (D4+O2)

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2.3. Objetivo Estratégico 3: Identificar nuevas variables para la valoración del patrimonio local y re-conocer el patrimonio local

Por último, para el objetivo se desarrolla la siguiente matriz de análisis estratégico.

Tabla 83. Matriz de análisis estratégico para análisis FODA para el objetivo estratégico 3 del Desarrollo Urbano.

MATRIZ ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA ANÁLISIS FODA		
Objetivo Estratégico	Fortalezas (internas)	Debilidades (internas)
Identificar nuevas variables para la valoración del patrimonio local y re-conocer el patrimonio local	Diversidad de edificaciones con valor arquitectónico y/o urbano	Patrimonio solo como valor turístico
	Espacios públicos de valor urbano.	Visión monumentalista del patrimonio
Oportunidades (externas)	Potencialidades (F+O)	Desafíos (D+O)
Incipiente activación de la comunidad en la defensa de su patrimonio	Potencialidad de identificación de nuevo patrimonio con la comunidad (F1+O1)	Desafío de activación del patrimonio construido con usos diferentes al turístico (D1+D2+O2)
Política Nacional de Desarrollo Urbano, que contiene énfasis en identidad y patrimonio	Potencialidad de aprovechamiento de espacios públicos como lugares para la expresión cultural local (F2+O2)	Desafío de inclusión de patrimonio difuso ⁹ en los registros municipales (D2+O1)

⁹ Patrimonio no monumentalista, asociado a la vida cotidiana de la ciudad.

MATRIZ ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA ANÁLISIS FODA		
Objetivo Estratégico	Fortalezas (internas)	Debilidades (internas)
Amenazas (externas)	Riesgos (F+A)	Limitaciones (D+A)
Desarrollo inmobiliario en altura	Riesgo de pérdida de patrimonio local falta de protección (F1+A1)	Limitación de inexistencia de instrumentos de gestión para el incentivo al sector privado para la preservación del patrimonio (D1+A2)
Bajo interés del sector privado en invertir en la preservación y conservación del patrimonio		

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 84. Matriz de Estrategias 3 del Desarrollo Urbano.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		
Objetivo Estratégico	(Estrategia Principal)	(Estrategias Específicas)
Identificar nuevas variables para la valoración del patrimonio local y re-conocer el patrimonio local	Identificar nuevo patrimonio con la comunidad (F1+O1)	1. Incluir el patrimonio difuso en los registros municipales (D2+O1)
		2. Activar el patrimonio construido con usos diferentes al turístico (D1+D2+O2)
	Aprovechar los espacios públicos como lugares para la expresión cultural local (F2+O2)	

Fuente: Elaboración propia.

6.2.3. Área estratégica de medio ambiente

Para el área medio ambiental se reconocieron tres objetivos estratégicos, los cuales en su conjunto buscan dar respuesta a los principales problemas ambientales de la comuna. Estas temáticas fueron identificadas a partir del diagnóstico estratégico realizado durante la primera etapa. A continuación, se desarrolla un análisis estratégico alrededor de estos tres objetivos, el cual permitió identificar estrategias principales y específicas para cada uno.

6.2.3.1. Objetivo Estratégico 1: Patrimonio natural

Tabla 85. Matriz estratégica para análisis estratégico FODA para el Objetivo Estratégico 1 del Desarrollo Ambiental.

MATRIZ ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA ANÁLISIS FODA		
Objetivo Estratégico	Fortalezas (internas)	Debilidades (internas)
Promover la integración de la planificación urbana con el territorio geográfico donde se desarrolla, logrando de esta manera un crecimiento armónico de la ciudad que permite reducir su exposición a los desastres naturales	1. Existencia de áreas de alto valor natural dentro y fuera del área urbana de la comuna	1. Débil integración del borde de los esteros a las dinámicas urbanas
		2. Mala distribución, en la comuna, de áreas verdes y espacios públicos de calidad
		3. Desconfianza ciudadana por los proyectos inmobiliarios en áreas de valor natural.
Oportunidades (externas)	Potencialidades (F+O)	Desafíos (D+O)

1. Creciente presión inmobiliaria	1. Potencialidad para el desarrollo de proyectos inmobiliarios que respeten las áreas de valor natural generando espacios públicos de calidad (F1+O1)	1. Desafío de considerar a la ciudadanía al momento de diseñar proyectos inmobiliarios en áreas de valor natural (O1+D3)
2. Capacidad integradora de la cuenca del Marga Marga a escala regional que permite la vinculación de bordes como eventuales espacios públicos de comunas como Peñablanca, Villa Alemana, Quilpué y Viña del Mar	2. Incorporación de las áreas de alto valor natural de la comuna con el resto de las comunas buscando el establecimiento de una red a escala regional (F1 + O2)	2. Existe el desafío por parte de la comuna de vincular los esteros a las dinámicas urbanas y a las dinámicas regionales (O2+D1)
3. Creciente interés, a nivel mundial y nacional, por la incorporación de los elementos naturales a la planificación de las ciudades	3. Integración de la planificación urbana con el territorio geográfico donde se desarrolla (F1+O3)	3. Desafío de incorporar las áreas de valor natural dentro de la red de áreas verdes de la comuna (O3 + D2)
Amenazas (externas)	Riesgos (F+A)	Limitaciones (D+A)
2. Aumento poblacional.	1. Existe el riesgo de que la presión ejercida por el aumento de población ponga en riesgo las áreas de valor natural (F1+A2)	1. Limitación por parte de la comuna para dar respuesta a la demanda por zonas naturales de recreación (D1+D2+A2)

Fuente: elaboración propia.

Tabla 86. Matriz de Estrategias para el objetivo estratégico 1 del Desarrollo Ambiental.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		
Objetivo Estratégico	(Estrategia Principal)	(Estrategias Específicas)
Promover la integración de la planificación urbana con el territorio geográfico donde se desarrolla, logrando de esta manera un crecimiento armónico de la ciudad que permite reducir su exposición a los desastres naturales	1. Desarrollar proyectos inmobiliarios que respeten las áreas de valor natural generando espacios públicos de calidad (F1+O1)	1. Considerar a la ciudadanía al momento de diseñar proyectos inmobiliarios en áreas de valor natural (O1+D3)
		2. Vincular los esteros a las dinámicas urbanas y a las dinámicas regionales (O2+D1)
	2. Incorporar las áreas de alto valor natural de la comuna con el resto de las comunas buscando el establecimiento de una red a escala regional (F1 + O2)	3. Incorporar las áreas de valor natural dentro de la red de áreas verdes de la comuna (O3 + D2)
		4. Dar respuesta a la demanda por zonas naturales de recreación (D1+D2+A2)
	3. Integrar la planificación urbana con el territorio geográfico donde se desarrolla (F1+O3)	5. Evitar que la presión ejercida por el aumento de población ponga en riesgo las áreas de valor natural (F1+A2)

Fuente: elaboración propia.

6.2.3.2. Objetivo Estratégico 2: Corresponsabilidad ambiental ciudadana

Tabla 87. Matriz estratégica para análisis estratégico FODA para el Objetivo Estratégico 2 del Desarrollo Ambiental.

MATRIZ ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA ANÁLISIS FODA		
Objetivo Estratégico	Fortalezas (internas)	Debilidades (internas)
Mejorar las condiciones de aseo de los espacios públicos por medio de la promoción de la corresponsabilidad ambiental ciudadana.	F1: La municipalidad cuenta con recursos y capital humano para temas ambientales, además de contar con espacios de encuentro como el Parque Botánico, la Quinta Vergara, etc	D1. Falta de participación en la mantención de la limpieza de los espacios públicos.
	F2: Avances importantes, a nivel de gestión municipal, respecto al tema de la Gestión Integrada de Residuos	D2. Falta de capacidad de fiscalización para el cumplimiento de la ordenanza.
	F3: La municipalidad cuenta con recursos y capital humano con experiencia en la gestión de residuos	D3. Falta de un catastro y diagnóstico de las áreas críticas de la comuna en términos de aseo.
Oportunidades (externas)	Potencialidades (F+O)	Desafíos (D+O)
O1. Empoderamiento de la comunidad por participar en las decisiones de sus autoridades (oportunidad desde el área social)	1. Sensibilización sobre el impacto de las acciones personales sobre la calidad de vida comunal, por medio de campañas o intervenciones, relacionadas a temas ambientales claves para la comuna como: transporte, hábitos de consumo, usos de energía, ruido, etc. (O2+O3+F1)	1. Lograr promover la acción de organizaciones ciudadanas en el trabajo con los habitantes de la comuna (O1+D1+D2)
O2. Existe un interés creciente por los temas ambientales y la vida sana	2. Fortalecimiento de la educación ambiental en los colegios de la comuna, de manera de asegurar la incorporación de temas de ciudadanía desde edades tempranas (O2+F1)	
O3. Posibilidad de participar de fondos nacionales e internacionales para la promoción de iniciativas personales	3. Posibilidad de promover la participación ciudadana por medio de la postulación a distintos fondos (O3+F3)	2. Las municipalidades deben buscar nuevas maneras de fiscalización por medio de la promoción de la participación ciudadana (O3+D2)
O4. Interés por parte del gobierno para tratar temas de espacio público y la tenencia responsable de animales, lo que se traduce en la implementación de distintos programas de apoyo en estos temas como el Programa Nacional de Tenencia Responsable de la SUBDERE.	4. Posibilidad de desarrollar nuevos programas que sean complementarios a la Gestión Integrada de Residuos (O4+F3).	
Amenazas (externas)	Riesgos (F+A)	Limitaciones (D+A)

A1. Existe una tendencia al aumento del consumo y por ende de generación de residuos	1. Al cambiar los hábitos de consumo de la población existe el riesgo de que los avances en gestión de la municipalidad no sean los suficientes (A1+ F1)	1. Al no existir catastro no es posible priorizar los esfuerzos de limpieza (A1+D3)
--	--	---

Fuente: elaboración propia.

Tabla 88. Matriz de Estrategias para el objetivo estratégico 2 del Desarrollo Ambiental.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		
Objetivo Estratégico	(Estrategia Principal)	(Estrategias Específicas)
Mejorar las condiciones de aseo de los espacios públicos por medio de la promoción de la corresponsabilidad ambiental ciudadana.	1. Continuar con el trabajo de gestión integrada de residuos, actualizándolo y promocionándolo. (O2+O3+F1)	1. Promover la acción de organizaciones ciudadanas en el trabajo con los habitantes de la comuna (O1+D1+D2)
	2. Sensibilizar sobre el impacto de las acciones personales sobre la calidad de vida comunal, por medio de campañas o intervenciones, relacionadas a temas ambientales claves para la comuna como: transporte, hábitos de consumo, usos de energía, ruido, etc. (O2+F1)	2. Buscar nuevas maneras de fiscalización por medio de la promoción de la participación ciudadana (O3+D2)
	3. Fortalecer la educación ambiental en los colegios de la comuna, de manera de asegurar la incorporación (O3+F3)	
	4. Promover la participación ciudadana por medio de la postulación a distintos fondos (O4+F3).	3. Desarrollar un catastro y diagnóstico de las áreas críticas de la comuna en términos de aseo (A1+D3)

Fuente: elaboración propia.

6.2.4. Área estratégica social

La tercera etapa, se avocó a la *formulación estratégica*, donde en base a las conclusiones del diagnóstico, se definieron estrategias que permiten lograr los objetivos trazados. Esta definición se hizo en base a un análisis y formulación estratégica FODA, uno por cada Objetivo Estratégico.

6.2.4.1. Objetivo Estratégico 1: Mejorar el diagnóstico social comunal reconociendo el perfil y condiciones de la población

Tabla 89. Matriz estratégica para análisis estratégico FODA para objetivo estratégico 1 del Desarrollo Social, Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana

MATRIZ ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA ANÁLISIS FODA		
Objetivo Estratégico	Fortalezas (internas)	Debilidades (internas)
Visualizar y actualizar una política comunal que coordine los distintos departamentos del área	1.Cuentan con capital humano en el área social que exige una focalización de la población según	1.Necesidad de coordinación de los distintos diagnósticos

<i>de Desarrollo Comunitario con la CMVM, áreas Salud y Educación.</i>	<i>perfil y condiciones de la población</i>	<i>sectoriales entre los departamentos</i>
	<i>2. Interés en realizar una política coordinada entre los distintos Departamento del área de Desarrollo Comunitario y la CMVM, áreas Salud y Educación.</i>	<i>2.Fortalecer canales de comunicación en el área social</i>
Oportunidades (externas)	Potencialidades (F+O)	Desafíos (D+O)
<i>1.Una planificación más coordinada entre las distintas áreas del ámbito social, elevaría la calidad de vida de los residentes de la comuna</i>	<i>Potenciar, Integrar e implementar un Diagnóstico comunal reconociendo el perfil y condiciones de la población (F1+O1)</i>	<i>Diseño de una Política Social Comunal coordinada con el resto de las áreas sociales reconociendo el perfil y condiciones de la población(D2+O2)</i>
<i>2.Asociatividad con la ciudadanía</i>	<i>Potenciar, establecer e implementar un sistema de medición permanente de los indicadores de los planes y programas y de participación ciudadana (F1+F1+O2)</i>	<i>Promoción de mecanismos de participación coordinados con las distintas áreas sociales (O1+D1)</i>
Amenazas (externas)	Riesgos (F+A)	Limitaciones (D+A)
<i>1.Aumento de la población vulnerable</i>	<i>Al aumentar la población vulnerable existe la necesidad de actualizar los diagnósticos permanentemente. (F1+A1)</i>	<i>Generar comunicación entre los distintos departamentos para fortalecer los distintos diagnósticos sectoriales (D1+D2+A1)</i>

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presenta la matriz del área Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana donde se reflejan las potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones y se presentan las estrategias principales y específicas.

Tabla 90. Matriz de Estrategias 1 del Desarrollo Social, Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		
Objetivo Estratégico	(Estrategia Principal)	(Estrategias Específicas)
Visualizar y actualizar una política comunal que coordine los distintos departamentos del área de Desarrollo Comunitario con la	Integrar e implementar un Diagnóstico comunal reconociendo el perfil y condiciones de la población (F1+O1)	Diseñar un Diagnóstico Social Comunal en conjunto con la CMVM, áreas Salud y Educación, reconociendo el perfil y condiciones de la población. (D2+O2)
		Promover canales de participación coordinados con los distintos departamentos del área social (O1+D1)

CMVM, áreas Salud y Educación.	Establecer e implementar un sistema de medición permanente de los indicadores de los planes y programas y de participación ciudadana (F1+F1+O2)	Mantener comunicación entre los distintos departamentos de la Dirección de Desarrollo Comunitario y la CMVM áreas de Salud y Educación, para fortalecer canales de comunicación con la ciudadanía. (D1+D2+A1)
--------------------------------	---	--

Fuente: elaboración propia.

6.2.4.2. Objetivo Estratégico 2: Fortalecer y diversificar las estrategias de la participación ciudadana dependiendo del perfil de la población

Tabla 91. Matriz estratégica para análisis para análisis FODA para objetivo estratégico 2 del área de Desarrollo Social, Desarrollo comunitario y Participación ciudadana.

MATRIZ ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA ANÁLISIS FODA		
Objetivo Estratégico	Fortalezas (internas)	Debilidades (internas)
Fortalecer y diversificar las estrategias de la participación ciudadana dependiendo del perfil de la población	1.Existencia de sistema de información y redes sociales municipales	1. Necesidad de fortalecer la coordinación entre los Departamentos del área de Desarrollo Comunitario y CMVM áreas Salud y Educación.
	2.Alta capacidad de respuesta a las inquietudes y problemáticas de la comunidad.	
Oportunidades (externas)	Potencialidades (F+O)	Desafíos (D+O)
1.Empoderamiento de la comunidad para participar en las decisiones de sus autoridades	Existencia de soporte tecnológico a nivel municipal	Las nuevas formas de participación que imperan en la comuna, pueden aumentar la participación comunitaria (D1+O1)
2.Alta penetración de TICs en los residentes como soporte a la innovación en el área		Necesidad de fortalecer un sistema de comunicaciones, a través de TICs, en el área Social.
Amenazas (externas)	Riesgos (F+A)	Limitaciones (D+A)
1.Disminución de la participación Ciudadana, principalmente a nivel de Organizaciones Comunitarias Territoriales	Desconocimiento de las estrategias de comunicación del municipio (F1+A1)	Desconocimiento por parte de los funcionarios de implementar mecanismo de participación (D1+O1)
2.Nuevas formas de asociación	Disminución en la participación ciudadana por no contar con los mecanismos y herramientas de comunicación (F1+A1)	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 92. Matriz de Estrategias 2 del Desarrollo Social, Desarrollo Comunitario y Participación Ciudadana.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS

Objetivo Estratégico	(Estrategia Principal)	(Estrategias Específicas)
Fortalecer y diversificar las estrategias de la participación ciudadana dependiendo del perfil de la población	Actualizar el diagnóstico y la identificación de las distintas formas de participación y los actores involucrados	Constituir un grupo de tareas para enfrentar el tema de la participación (D1+O1)
		Confeccionar un estudio sobre las distintas formas de participación ciudadana (F1+A1)
		Promover un plan de comunicación orientado hacia los actores identificados (F1+A1)

Fuente: elaboración propia.

6.2.4.3. Objetivo Estratégico 3: Generar un diagnóstico de salud comunal validado estadísticamente para cada sector y su perfil epidemiológico en pos de una comuna saludable

A continuación, se presenta la matriz del área de Salud donde se reflejan las potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones y se muestran las estrategias principales y específicas.

Tabla 93. Matriz estratégica para análisis estratégico FODA para objetivo estratégico 3 del Desarrollo Social, área Salud.

MATRIZ ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA ANÁLISIS FODA SALUD		
Objetivo Estratégico	Fortalezas (internas)	Debilidades (internas)
Generar un diagnóstico de salud comunal validado estadísticamente para cada sector y su perfil epidemiológico en pos de una comuna saludable	Disponer de una buena infraestructura y capital humano en los centros de salud comunal	Diagnóstico de salud comunal no validado estadísticamente para cada sector (Plan de salud)
	Alta aplicación de modelo de atención de salud familiar	Heterogeneidad de criterios en el funcionamiento de cada centro de salud
Oportunidades (externas)	Potencialidades (F+O)	Desafíos (D+O)
Profundizar las competencias en el modelo de salud familiar, planificación y programación (Plan de salud)	Potenciar un diagnóstico de salud comunal identificando el perfil sociodemográfico y epidemiológico de cada sector	El desconocimiento del modelo de salud familiar por parte de los funcionarios puede afectar el conocimiento del programa por parte de la comunidad
Existencia de consejos locales (Plan de salud)	Potenciar un comité de comuna saludable permanente como una instancia superior con todos los actores públicos y privados.	El desconocimiento de un diagnóstico de salud comunal puede afectar en la aplicación de los programas del nivel central y comunal
Amenazas (externas)	Riesgos (F+A)	Limitaciones (D+A)

<i>Población no cubierta por sistema de salud privado ni público aumenta la necesidad de la atención a público externo (Inmigrantes)</i>	<i>El desconocimiento de la salud de los inmigrantes vulnerables de la comuna puede afectar en cómo se focaliza el plan de salud</i>	<i>Un diagnóstico no focalizado en los distintos tipos de pacientes (Inmigrantes, Adultos Mayores, Jóvenes ...) en esta área puede profundizar el incremento de pacientes y emergencias de salud</i>
<i>Envejecimiento de la población aumenta las enfermedades crónicas y las minusvalías (para desplazamientos)</i>	<i>El aumento de las enfermedades crónicas de los adultos mayores y minusvalía para los desplazamientos puede afectar en los costos de estos programas</i>	<i>Heterogeneidad de criterios en el funcionamiento de cada centro de salud</i>
<i>3. Desconocimiento por parte de los usuarios de los grados de resolutivez en cada nivel de atención.</i>		

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se presenta la matriz del área de Salud donde se reflejan las potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones y se muestran las estrategias principales y específicas.

Tabla 94. Matriz de Estrategias 3 del Desarrollo Social, área de Salud.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		
Objetivo Estratégico	(Estrategia Principal)	(Estrategias Específicas)
Generar un diagnóstico de salud comunal validado estadísticamente para cada sector y su perfil epidemiológico en pos de una comuna saludable	Potenciar un diagnóstico de salud comunal identificando el perfil sociodemográfico y epidemiológico de cada sector (F1+O1)	Potenciar y promover el plan de salud familiar y las competencias del modelo de salud familiar (D1+O1)
		Generar un Diagnóstico de salud comunal, integrando a la población que no está en el sistema como adultos mayores, inmigrantes y pueblos originarios. (D1+A1+A2)
	Potenciar un comité de comuna saludable permanente como una instancia superior con todos los actores públicos y privados (F2+O2)	Crear un comité intersectorial de comuna saludable (D2+A2)

Fuente: elaboración propia.

6.2.4.4. Objetivo Estratégico 4: Generar un proceso de involucramiento en el aprendizaje de los alumnos por parte de los padres y apoderados en los establecimientos municipales

Tabla 95. Matriz estratégica para análisis estratégico FODA para el objetivo estratégico 4 de Desarrollo Social, Área Educación.

MATRIZ ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA ANÁLISIS FODA		
Objetivo Estratégico	Fortalezas (internas)	Debilidades (internas)

Generar un sistema de Educación Corporativo de calidad que responda a los compromisos del PADEM a través de un soporte estratégico y de control de gestión	Aplicación de estándares indicativos de desempeño orientados a evaluar los procesos de la gestión educacional de los establecimientos educacionales de la comuna (Gestión curricular, formación y convivencia, gestión de recursos)	Falta de compromiso y participación de los padres y apoderados en la educación de sus hijos.
	Capacitación permanente a todos los establecimientos que intervienen en los diferentes procesos de las escuelas y liceos.	Asistencia intermitente de los alumnos a clases que influyen en los aprendizajes de los alumnos y en la estabilidad financiera de la Corporación.
	Diseño de políticas de inclusión de alumnos con necesidades educativas especiales en todas las escuelas y liceos municipales de la comuna..	
Oportunidades (externas)	Potencialidades (F+O)	Desafíos (D+O)
Eficiencia en los gastos de los recursos financieros otorgados por los diferentes niveles tanto nacionales como locales.	Potenciar la articulación con el Ministerio de Educación, el trabajo en redes pedagógicas, la buena utilización de los recursos financieros y la óptima distribución de la dotación docente en beneficio de la calidad de Educación Municipal de la Comuna.	Conformar las redes pedagógicas de acuerdo a la categorización de las escuelas en su categorización de niveles y sector.
Disponibilidad de espacios atractivos en la comuna a los establecimientos en términos naturales y patrimoniales para el desarrollo integral de los alumnos en actividades extra-programáticas (Deportes, piscina, teatro, museo Artequín y medio ambiente).		
Articulación y convenios con Universidades, CFT; Institutos Profesionales de la región para dar respuestas a las necesidades de los alumnos.		
Amenazas (externas)	Riesgos (F+A)	Limitaciones (D+A)
Gran número de licencias médicas de docentes y paradocentes que impiden cumplir cobertura curricular y los lineamientos estratégicos del PADEM.		
Existencia de movilizaciones de profesores y alumnos que inciden en la baja matrícula en los establecimientos de la comuna.		

Fuente: elaboración Corporación Educacional

Tabla 96. Matriz de Estrategias 4 del Desarrollo Social, Área Educación.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		
Objetivo Estratégico	(Estrategia Principal)	(Estrategias Específicas)
Generar un sistema de Educación Corporativo de calidad que responda a los compromisos del PADEM a través de un soporte estratégico y de control de gestión	Potenciar la articulación con el Ministerio de Educación, el trabajo en redes pedagógicas, la buena utilización de los recursos financieros y la óptima distribución de la dotación docente en beneficio de la calidad de Educación Municipal de la Comuna.	Conformar las redes pedagógicas de acuerdo a la categorización de las escuelas en su categorización de niveles y sector.

Fuente: elaboración Corporación Educacional

6.2.4.5. Objetivo Estratégico 5: Desarrollar y profundizar mecanismos de capacitación y educación en materia de seguridad y la corresponsabilidad ciudadana

A continuación, se presenta la matriz del área de Seguridad Ciudadana donde se reflejan las potencialidades, desafíos, riesgos y limitaciones y se muestran las estrategias principales y específicas.

Tabla 97. Matriz estratégica para análisis FODA para objetivo estratégico 5 del Desarrollo Social, área Seguridad Ciudadana.

MATRIZ ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA ANÁLISIS FODA		
Objetivo Estratégico	Fortalezas (internas)	Debilidades (internas)
Desarrollar y profundizar mecanismos de capacitación y educación en materia de seguridad y la corresponsabilidad ciudadana	1. La Municipalidad cuenta con una amplia oferta de programas relacionadas con seguridad ciudadana	1. Distorsión de la información sobre seguridad a través de redes sociales y medios de comunicación, que incide en la percepción de inseguridad de los vecinos
	2. Municipio con alta inversión en Seguridad Pública coherente con una decisión política al respecto	2. Desconocimiento de la comunidad respecto al límite de las atribuciones municipales en materia de seguridad ciudadana
Oportunidades (externas)	Potencialidades (F+O)	Desafíos (D+O)
1. Amplio tejido comunitario vigente para elaborar estrategias territoriales de prevención de la inseguridad.	Potenciar las instancias que ya existen en el Municipio para desarrollar y profundizar mecanismos de capacitación y educación (F1+O1)	Mejorar la difusión de la problemática de seguridad, aprovechando la labor de las organizaciones presentes en el Territorio.
2. Preocupación por el problema atrae el ingreso de capitales privados para alianzas a favor de la seguridad en la comuna.	Potenciar y difundir oferta y las competencias desde el ámbito de la seguridad a través de un plan de comunicación que permita el manejo de expectativas de la ciudadanía (F1+O1)	Utilización de vínculos con capitales privados para la difusión de información sobre la labor municipal en seguridad (atribuciones, facultades, criterios, protocolos, etc.) (D1+O2)

Amenazas (externas)	Riesgos (F+A)	Limitaciones (D+A)
1.Creciente sensación de impunidad provoca que los vecinos transfieran la responsabilidad de la seguridad ciudadana al municipio o dejen de denunciar	Elaboración de políticas que no estén focalizadas adecuadamente a los problemas de la ciudadanía en temas de seguridad (F1+A1)	Generación de una sensación de temor generalizada basada en rumores o informaciones erróneas (D1+A1)
2.Riesgo de estigmatización de ciertos sectores por problemas de seguridad y la dificultad de acceso (características morfológicas)	Sobreintervención e inversión en algunos espacios genera la identificación de ellos como peligrosos (F1+A2)	Aumento de las exigencias de intervención del gobierno local sobre ciertos territorios estigmatizados que exceden las facultades del Municipio (D2+A1)

Fuente: elaboración propia.

Tabla 98. Matriz de Estrategias 5 del Desarrollo Social, área de Seguridad Ciudadana.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		
Objetivo Estratégico	(Estrategia Principal)	(Estrategias Específicas)
Desarrollar y profundizar mecanismos de capacitación y educación en materia de seguridad y la corresponsabilidad ciudadana	Aprovechar las instancias que ya existen en el Municipio para desarrollar y profundizar mecanismos de capacitación y educación (F1+O1)	Utilizar las tecnologías de información en la capacitación y educación (D1+O1)
		Definir y difundir los mecanismos de corresponsabilidad ciudadana (D1+A1)
	Difundir oferta y las competencias desde el ámbito de la seguridad a través de un plan de comunicación que permita el manejo de expectativas de la ciudadanía (F1+O1)	Preparar al funcionario municipal sobre las atribuciones municipales existentes en seguridad (D2+A1)

Fuente: elaboración propia.

6.2.4.6. Objetivo Estratégico 6: Fortalecer el manejo o abordaje a las incivildades a través de asesoramientos a organismos responsables y la prevención y promoción de seguridad al residente y visitante

Tabla 99. Matriz estratégica para análisis FODA para objetivo estratégico 6 del Desarrollo Social, área Seguridad Ciudadana.

MATRIZ ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA ANÁLISIS FODA		
Objetivo Estratégico	Fortalezas (internas)	Debilidades (Internas)
Fortalecer el manejo o abordaje a las incivildades a través de asesoramientos a organismos responsables y la prevención y promoción de	1.Diagnóstico comunal 2016 que prioriza fundamentadamente la importancia de las incivildades para la percepción de inseguridad de la población	1. Débil articulación entre los organismos de prevención ciudadana local y nacional para abordar las incivildades, de manera sistemática.

seguridad al residente y visitante	2. El trabajo participativo entre los múltiples actores del Consejo Comunal es un paso para construir sinergias en esta materia.	2. Baja participación comunitaria en ciertos sectores de la comuna impide el trabajo con el problema de las incivildades.
Oportunidades (externas)	Potencialidades (F+O)	Desafíos (D+O)
1. Recursos crecientes desde la SPD para el trabajo con incivildades y su prevención comunitaria	Potenciar las distintas instancias de coordinación, planificación y operación de organismos de seguridad y fiscalización (F2+O2)	Mejoramiento de los canales de comunicación y determinación de protocolos para la gestión de información entre diferentes niveles institucionales mediante convenios. (D1+O2)
2. Amplia presencia de organizaciones comunitarias históricas en la comuna	Estudiar la actualización de las ordenanzas municipales referidas a seguridad y fiscalización (F1+O2)	Consolidación de proyectos pilotos en territorios con organización vecinal fuerte para bajar el impacto de las incivildades en la percepción de la comunidad. Incluir la evaluación en esos proyectos. (D2+O2)
Amenazas (externas)	Riesgos (F+A)	Limitaciones (D+A)
1. Alta migración de jóvenes en temporada estival por motivos de entretención (carrete)	Desconocer perfil, expectativas, lugares y usos de los lugares por parte de los jóvenes. Este hace que el diagnóstico de las incivildades estigmatice a cierta población. (F1+A1)	Estigmatización de las policías, fiscalías, inspectores municipales y vecinos en general respecto a las actividades de los jóvenes en la comuna (D2+A1)
2. Bajo cuidado y ocupación de los espacios públicos por parte de la ciudadanía	Es necesario consolidar un equipo que maneje la prevención situacional del delito, pero pueda complementarla con otras miradas (F1+F2)	Imposibilita la apropiación de espacios públicos que es una parte importante de la solución a las incivildades que en ellos ocurren. (D2+A2)

Fuente: elaboración propia.

Tabla 100. Matriz de Estrategias 6 del Desarrollo Social, área de Seguridad Ciudadana.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		
Objetivo Estratégico	(Estrategia Principal)	(Estrategias Específicas)
Fortalecer el manejo o abordaje a las incivildades a través de asesoramientos a organismos responsables y la prevención y promoción de seguridad al residente y visitante	Dar continuidad y profundizar a las distintas instancias de coordinación, planificación y operación de organismos de seguridad y fiscalización (F2+O2)	Establecer metas de gestión conjuntas con distintos organismos públicos que tengan competencias en las materias de seguridad en el marco del plan comunal de seguridad pública.(D1+O2)
		Fortalecer coordinación en materia de prevención social del delito (D1+O2)

	Estudiar la actualización de las ordenanzas municipales referidas a seguridad y fiscalización (F1+O2)	Elaborar una propuesta de modificación a la normativa local en materia de seguridad y fiscalización
--	---	---

Fuente: elaboración propia.

6.2.4.7. Objetivo Estratégico 7: Fortalecimiento de la identidad Comunal Deportiva y la diversidad cultural

Tabla 101. Matriz estratégica para análisis FODA para objetivo estratégico 7 del Desarrollo Social, área Deportes

MATRIZ ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA ANÁLISIS FODA		
Objetivo Estratégico	Fortalezas (Internas)	Debilidades (Internas)
Fortalecimiento de la identidad Comunal Deportiva	1.Viña cuenta con buen capital humano en el área deportiva que exige una focalización de la población según perfil y condiciones de la población	1.Mejorar la articulación con otras áreas
	2.Buena calidad de la infraestructura para el desarrollo cultural y recreativo y amplia oferta de programas deportivos	2.Conflicto entre residentes y usuarios del espacio público para actividades recreativas
Oportunidades (externas)	Potencialidades (F+O)	Desafíos (D+O)
1.Contar con gestión de recursos externos	Potenciar Viña del Mar como una comuna deportiva y cultural (F1+F2+O2)	Consolidar una oferta deportiva que fortalezca la imagen de Ciudad Deportiva (D1+O2)
2.Existencia de centros deportivos comunales	Potenciar un diagnóstico deportivo que incorpore los distintos intereses de participación de los vecinos (F1+F2+O2)	
Amenazas (externas)	Riesgos (F+A)	Limitaciones (D+A)
1.Falta de cultura de uso de espacios públicos para actividades recreativas	Aumentar los problemas de convivencia en el uso de espacios públicos por actividades apoyadas por el Municipio (F1+A2)	
2.Interés de residentes de otras comunas por el uso de espacios públicos comunales	Congestión en la ciudad por la realización de actividades culturales o deportivas que tienen un carácter intercomunal sin planificación (F1+A1)	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 102. Matriz de Estrategias 7 del Desarrollo Social, área de Cultura, Deportes y Recreación.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		
Objetivo Estratégico	(Estrategia Principal)	(Estrategias Específicas)
Profundizar e intensificar la práctica del deporte, la recreación y la actividad física, practicada de manera libre y voluntaria, para lo cual la comuna tendrá que colocar y valorizar la infraestructura polideportiva presente en todos los sectores, con programas de actividades gratuitas y permanentes	Desarrollo de alianza entre las diferentes instituciones deportivas de la comuna, conforme a profundizar el desarrollo deportivo.	Fortalecer la imagen de Comuna deportiva de Viña del Mar
		Mejorar y aumentar la calidad de la infraestructura deportiva
	Potenciar los intereses de los emergentes deportes urbanos, con el propósito de orientar su interés y la búsqueda de espacios de práctica deportiva	Confeccionar un Diagnóstico deportivo Comunal reconociendo el perfil y los intereses de la población

Fuente: elaboración propia.

6.2.5. Área estratégica de Institucionalidad y Gobernanza

En el área de gestión institucional, se elaboraron tres objetivos estratégicos que tienden a abordar problemáticas detectadas en el diagnóstico y que apuntan a desarrollar una práctica institucional de trabajo en el ámbito de planificación más integradora y coordinada al interior del municipio, establecer protocolos de gestión institucional y finalmente planificar la gestión, distribución y ejecución del presupuesto que ya se explicó en el área estratégica económica y productiva. Esto temas fueron mencionados en las distintas instancias de participación, que reforzaron en gran medida los descubrimientos que arrojaron el diagnóstico. A continuación, se desarrolla un análisis estratégico alrededor de estos tres objetivos, el cual permitió a su vez generar estrategias principales y específicas para cada uno. A continuación, se desarrolla un análisis estratégico alrededor de estos tres objetivos, el cual permitió a su vez generar estrategias principales y específicas para cada uno.

- 6.2.5.1. Objetivo Estratégico 1: Elaborar una política institucional de planificación coordinada en y entre las distintas direcciones y departamentos.

Tabla 103. Matriz estratégica para análisis estratégico FODA para el Objetivo Estratégico 1 del Institucionalidad y Gobernanza.

MATRIZ ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA ANÁLISIS FODA		
Objetivo Estratégico	Fortalezas (internas)	Debilidades (internas)
Desarrollar una práctica institucional de trabajo en el ámbito de planificación más integradora y coordinada al interior del municipio	1. Equipo profesional municipal preparado y comprometido	1. Cierta nivel de desconocimiento de las funciones de otras áreas y de los procesos internos
	2. Gran desarrollo comunicacional (TICS)	2. Falta de coordinación y existencia de estructura institucional compartimentada
Oportunidades (externas)	Potencialidades (F+O)	Desafíos (D+O)

MATRIZ ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA ANÁLISIS FODA		
Objetivo Estratégico	Fortalezas (internas)	Debilidades (internas)
1. Nueva Ley de plantas profesionales	1. Promoción de nuevas prácticas de trabajo en planificación entre departamentos aprovechando mayor estabilidad de plantas profesionales y técnicas (F1+O1)	1. Promoción de un clima organizacional que refuerce las confianzas y las buenas prácticas para un ejercicio de planificación más integrada entre los diferentes departamentos (D1+D2+O1)
Amenazas (externas)	Riesgos (F+A)	Limitaciones (D+A)
1. Percepción crítica de algunos servicios municipales	<p>1. La percepción crítica puede que no sea asumida corporativamente y tienda a generar intentos de que esta sea asumida solo por parte de la municipalidad, generando desconfianzas internas para planificar en conjunto (F1+A1)</p> <p>2. El gran desarrollo comunicacional puede que no sea eficiente ni eficaz en cuanto a la comunicación interna y externa para canalizar de buena forma los cuestionamientos ciudadanos y minimizando potenciales conflictos (F2+A1)</p>	1. Existe incapacidad de generar consensos sobre el origen de los problemas de funcionamiento interno y esto puede gatillar entonces en un mayor grado de desconfianza para una planificación coordinada (D1+D2+A1)

Fuente: elaboración propia.

Tabla 104. Matriz de Estrategias para el objetivo estratégico 1 de Institucionalidad y Gobernanza.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		
Objetivo Estratégico	(Estrategia Principal)	(Estrategias Específicas)
Desarrollar una práctica institucional de trabajo en el ámbito de planificación más integradora y coordinada al interior del municipio	Elaborar protocolos de trabajo en planificación entre departamentos que fijen pautas que favorezcan los acuerdos (F1+O1)	Revisar y establecer claramente los ámbitos de responsabilidad de cada unidad (departamento, etc.) en términos de procesos y productos (F1+A1)
		Redefinir la política comunicacional para con la ciudadanía así como internamente para reducir potenciales conflictos (F2+A1)
		Elaborar instructivos que definan ciertas normas mínimas para favorecer el trabajo en equipo y un mejor clima organizacional que refuerce las confianzas y las buenas prácticas (D1+D2+O1)
		Promover plataformas de trabajo periódicas interdepartamentales para diagnosticar situaciones que generan desconfianza en materia de colaboración interna y perjudiquen

		externamente la imagen de la Municipalidad (D1+D2+A1)
--	--	--

Fuente: elaboración propia.

6.2.5.2. Objetivo Estratégico 2: Planificar la gestión, distribución y ejecución del presupuesto según criterios acordados y aprobados¹⁰
Desarrollo Económico + Institucionalidad y Gobernanza

6.2.5.3. Objetivo Estratégico 3: Establecer protocolos de gestión institucional que promuevan la elaboración, ejecución y gestión de iniciativas

Tabla 105. Matriz estratégica para análisis estratégico FODA para el Objetivo Estratégico 3 Institucionalidad.

MATRIZ ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA ANÁLISIS FODA		
Objetivo Estratégico	Fortalezas (internas)	Debilidades (internas)
Establecer protocolos de gestión institucional que promuevan la elaboración, ejecución y gestión de iniciativas	1. Equipo profesional municipal preparado y comprometido	1. Planificación deficiente de tareas y recursos
	2. Gran desarrollo comunicacional (TICS)	2. Las iniciativas y tomas de decisiones recaen frecuentemente en la máxima autoridad
	3. Focalización en el desarrollo social	3. Falta de una agenda programática para gestión y coordinación con planta paralela
Oportunidades (externas)	Potencialidades (F+O)	Desafíos (D+O)
1. Asociatividad con el sector privado	1. Potencialidad en el nivel de gobernanza del municipio si se incorporan mayores niveles de participación del sector privado y la sociedad civil organizada (F1+F3+O1+O2)	1. Creación de una cultura interna de trabajo que equilibre mejor las decisiones políticas y los criterios técnicos, evitando conflictos internos y mayor descentralización en la toma de decisiones (D2+D3+O2)
2. Asociatividad con la ciudadanía	2. Reconocimiento de las organizaciones sociales y privadas como agentes canalizadores de demandas que mejoren la focalización social a través de formación de liderazgos y capacitación en gestión (F2+F3+O1+O2)	2. Creación de mecanismos transparentes de los planes hacia la ciudadanía y el sector privado para fortalecer la confianza y la colaboración extra institucional (D1+O1+O2)
Amenazas (externas)	Riesgos (F+A)	Limitaciones (D+A)

¹⁰ Compartido con el área estratégica de gestión económica y productiva.

MATRIZ ANÁLISIS ESTRATÉGICO PARA ANÁLISIS FODA		
Objetivo Estratégico	Fortalezas (internas)	Debilidades (internas)
1. Baja participación ciudadana	1. Existe el riesgo que la baja participación ciudadana dificulte la gestión de programas o proyectos que requieren protagonismo de la comunidad en su diseño o implementación (F2+F3+A1+A2)	1. La baja participación ciudadana podrá verse difícil de revertir en la medida que se perciba que la gestión municipal está marcada por criterios políticos más que por criterios técnicos en la toma de decisiones (D2+D3+A1)
2. Percepción crítica de algunos servicios municipales	2. Existe el riesgo que los servicios municipales al no ser valorados debidamente por la ciudadanía, pierdan eficacia en el logro de los objetivos relacionados con mejoras en la calidad de vida de la población (F3+A2)	2. La percepción crítica sobre los servicios municipales puede limitarse por una falta de planificación y excesivo centralismo en la toma de decisiones (D1+D2+A2)

Fuente: elaboración propia.

Tabla 106. Matriz de Estrategias para el objetivo estratégico 3 de Institucionalidad.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS		
Objetivo Estratégico	(Estrategia Principal)	(Estrategias Específicas)
Establecer protocolos de gestión institucional que promuevan la elaboración, ejecución y gestión de iniciativas	Potenciar el nivel de gobernanza del municipio al incorporar mayores niveles de participación del sector privado y la sociedad civil organizada (F1+F3+O1+O2)	Fomentar una cultura interna de trabajo que equilibre mejor las decisiones políticas y los criterios técnicos evitando conflictos internos y mayor descentralización en la toma de decisiones (D2+D3+O2)
		Transparentar los procesos de toma de decisiones frente a la comunidad para disminuir cuestionamientos por mayor incidencia política que técnica (D2+D3+A1)
		Mejorar la planificación y aumentar los niveles de descentralización en la toma de decisiones (D1+D2+A2)
	Fortalecer las organizaciones sociales como agentes canalizadores de demandas para mejorar la focalización social a través de formación de liderazgos y capacitación en gestión (F2+F3+O1+O2)	Generar mecanismos más transparentes de los planes hacia la ciudadanía y el sector privado para fortalecer la confianza y la colaboración extra institucional (D1+O1+O2)
		Fomentar la participación ciudadana para facilitar la gestión de programas o proyectos que requieren protagonismo de la comunidad en su diseño o implementación (F2+F3+A1+A2)

		<i>Redefinir la prestación de algunos servicios municipales hoy no valorados debidamente por la ciudadanía para aumentar la eficacia en el logro de los objetivos relacionadas con mejoras en la calidad de vida de la población (F3+A2)</i>
--	--	--

Fuente: elaboración propia.

6.3. Definición de políticas comunales

Finalmente, este capítulo aborda las políticas comunales, las cuales definen criterios y orientan las acciones para lograr los objetivos trazados. Esta propuesta de políticas no es exhaustiva ni excluyente. Se trata más bien del ejercicio de elaborar acciones concretas de distinto nivel de importancia, pero que apuntan a aspectos centrales del quehacer comunal y de los planes a elaborar. Los lineamientos estratégicos dictan la perspectiva de estas políticas, que son parciales, y que apuntan a definir las acciones que se implementen.

Por esta razón, y dado que las políticas locales son un conjunto de acciones y decisiones encaminadas a solucionar problemas propios de la comuna, tomarán como punto de partida los hallazgos y definiciones emanadas del Diagnóstico.

La construcción de políticas locales implica un proceso que comprende cinco pasos principales. A continuación, se presentan las características principales de cada una de las etapas del proceso:

Paso 1: Identificación del objetivo: tiene como finalidad identificar y analizar el objetivo al que la política comunal definirá criterios y orientará.

Paso 2: Formulación de la política: esta herramienta tiene por objetivo diseñar la política, precisando clara y ordenadamente el tema, los objetivos, estrategias principales de implementación y el grupo beneficiario. En este paso se presentan varias alternativas de acción que son discutidas para concertar la mejor forma de atender la situación, seleccionando una alternativa y estableciendo una estrategia de acción. También se establece una serie de criterios que permitirán evaluar la ejecución de la política a través de indicadores que hagan evidentes los avances y los resultados.

Paso 3: Legitimación y difusión: la finalidad de esta etapa es institucionalizar la política en el gobierno local, difundirla a los y las ciudadanos(as) así como definir el rol de los actores en la implementación de la política.

Paso 4: Ejecución: se pone en marcha el plan de acción, el cronograma y los compromisos acordados en la etapa de diseño; se implementan las decisiones tomadas y las alternativas diseñadas. En este momento, los proyectos se traducen en hechos prácticos.

Paso 5: Seguimiento y evaluación: Durante todo el proceso y considerando los criterios establecidos durante la etapa de diseño, se realiza un monitoreo permanente de los avances y los desafíos que se vayan poniendo en evidencia durante la ejecución. Se hace hincapié en la evaluación de los resultados de la política tomando en cuenta las condiciones iniciales, esto es, la situación problemática que se intenta solucionar. Las políticas locales buscan solucionar problemas de diferentes tipos: económicos, sociales, de infraestructura, ambientales, entre otros.

7. PLAN DE DESARROLLO COMUNAL

7.1. Estructura del Plan de Desarrollo Comunal

La visión comunal se traduce en **objetivos estratégicos**, que definen lo que se quiere lograr, estructurado en cinco áreas del desarrollo comunal:

- 1. Desarrollo Institucional
- 2. Desarrollo Social y Humano
- 3. Desarrollo Económico
- 4. Desarrollo Urbano
- 5. Desarrollo Ambiental

Tabla 107 Lineamientos Estratégicos PLADECO

SOCIAL	INSTITUCIONAL	ECONÓMICO	URBANO	AMBIENTAL
	Mejorar la comunicación en relación a las necesidades de la comunidad e información hacia los vecinos de las funciones, gestión y logros institucionales [Comunicación Estratégica Institucional]			
	Implementar diversas metodologías para la evaluación de impacto de las iniciativas acorde con cada una de las áreas de acción [Planificación Institucional]			
	Integrar las capacidades de las unidades municipales, para multiplicar su efectividad [Integración Inter Unidades]			

Fuente: Elaboración Propia.

7.2. Objetivos Estratégicos Sectoriales

Tabla 108 Objetivos Estratégicos PLADECO

SOCIAL	INSTITUCIONAL	ECONÓMICO	URBANO	AMBIENTAL
Mejorar la comunicación en relación a las necesidades de la comunidad e información hacia los vecinos de las funciones, gestión y logros institucionales [Comunicación Estratégica Institucional]				
Implementar diversas metodologías para la evaluación de impacto de las iniciativas acorde con cada una de las áreas de acción [Planificación Institucional]				
Integrar las capacidades de las unidades municipales, para multiplicar su efectividad [Integración Inter Unidades]				
Alcanzar el bienestar vecnos, según estándares de la OCDE [Calidad de Vida]	Desarrollar y aplicar una metodología de planificación financiera de carácter integral [Planificación Financiera]		Alcanzar el bienestar de los habitantes de la Comuna, según estándares internacionales de calidad de vida urbana [Calidad de Vida Urbana]	Promover la corresponsabilidad de la comunidad en los temas ambientales de la Comuna. [Corresponsabilidad Ambiental Ciudadana]

Fuente: Elaboración Propia.

7.3. Estrategias estructurales del Desarrollo Local

Tabla 109 Estrategias PLADECO 2018-2021

OBJETIVO	ESTRATEGIA
Mejorar la comunicación en relación a las necesidades de la comunidad e información hacia los vecinos, de las funciones, gestión y logros institucionales. <i>[Comunicación Estratégica Institucional]</i> Código: DI_A	<i>[Estándares de Comunicación Corporativa]</i> Caracterización del público objetivo, para establecer estándares de comunicación institucional hacia la comunidad. <i>[Difusión de logros y atribuciones]</i> Difusión en la comunidad de los logros y atribuciones municipales, para incidir en la percepción de los vecinos y usuarios respecto del quehacer municipal.
Implementar sistemas de planificación y control de gestión <i>[Planificación Institucional]</i> Código: DI_B	<i>[Diagnóstico y Seguimiento]</i> Diagnóstico y seguimiento socio territorial permanente. <i>[Gestión y evaluación financiera de proyectos]</i> Manejo eficiente de las finanzas municipales, a través de una evaluación que contemple la inversión, flujos de caja y ciclo de vida de los proyectos.

Fuente: Elaboración Propia.

7.4. Propuesta de estudios, programas y proyectos del Plan de Acción

Las siguientes iniciativas se formulan en función del total de la composición poblacional de Viña del Mar, para los diferentes grupos poblacionales y para los diferentes sectores que componen la Comuna. En caso de que alguno de los objetivos o iniciativas fuese pensado en particular para sólo un grupo o sector (ya sea, por ejemplo, etario o de un sector residencial particular), se indicará en la misma acción.

Desarrollo social

En cuanto a la participación ciudadana, el objetivo de fortalecer y diversificar las prácticas de participación promueve la formulación de estrategias que actualicen los diagnósticos y que indaguen en las distintas alternativas de participación ciudadana. Ello implica avanzar en un diagnóstico territorial flexible que permita su regular actualización, lo mismo que las ordenanzas de participación ciudadana y las formas de participación.

Tabla 110 Iniciativas Participación ciudadana

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
DS_1 Fortalecer y diversificar las estrategias de la participación ciudadana dependiendo del perfil de la población	DS_1_1 Actualizar el diagnóstico y la identificación de las distintas formas de participación y los actores involucrados	1	DS_1_1_1 Elaborar un diagnóstico social territorial actualizable, que reconozca la diversidad de los habitantes y trabajadores de la comuna.	DIDECO			
		2	DS_1_1_2 Actualizar las ordenanzas de participación ciudadana, en función de las necesidades actuales que	DIDECO			

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
			presenta la comuna.				
		3	DS_1_1_3 Implementación de cabildos territoriales permanentes que permitan la participación tanto de la comunidad organizada como no organizada.	DIDECO			

Fuente: Elaboración Propia.

Iniciativa DS_1_1_1 Elaborar un diagnóstico social territorial actualizable, que reconozca la diversidad de los habitantes y trabajadores de la comuna.

- Descripción: La Dirección de Desarrollo Comunitario tiene como puerta de entrada: La Implementación, Difusión y Tramitación de Políticas Públicas, las Prestaciones complementarias y universales con cargo a fondos Municipales; Ayudas Sociales dirigidas a los habitantes de la Comuna, la Promoción y Protección de Derechos Ciudadanos; Implementación de Unidades Municipales orientadas a brindar servicios a la comunidad, el trabajo sistemático con grupos prioritarios de la comuna, tales como: Adulto Mayor, Mujer, Personas en situación de Discapacidad y Jóvenes, a través de planes, programas y proyectos de intervención a nivel de prevención y tratamiento, el empleo, Asesoría Técnica a Organizaciones comunitarias, territoriales y funcionales de la Comuna, educación, área de vivienda, salud, seguridad ciudadana, deportes y cultura.
- El escenario tendencial, se espera que la brecha de una ciudad dual se vaya consolidando por el aumento de la población en campamentos, lo que aumenta otras problemáticas de calidad de vida como la movilidad, el acceso a servicios básicos y de segundo orden, como el riesgo a desastres, la ausencia de espacio público, entre otros, lo que requiere de inversiones a nivel nacional y local, como asimismo, la necesidad de políticas públicas relacionadas con campamentos y viviendas en la comuna, considerando sus características y topografía. La población inmigrante que actualmente recibe atención de servicios y asistencias comunitarias de parte del municipio, manifestará problemas asociados a coberturas de atención a sus necesidades. Por otra parte, se pueden exacerbar problemas de generación de guetos migrantes (migración interna y externa) en sectores de riesgo ambiental y físico, así como una agudización de condiciones de vulnerabilidad en este segmento.

Por todo lo planteado anteriormente se hace necesario implementar diagnóstico social territorial actualizable, con el objetivo de levantar la información de cada problemática.

Es así, como al diseñar e implementar un diagnóstico territorial se reforzará el diálogo, la confianza, y la participación entre los diversos actores e instituciones y el municipio. Para ello, se deben definir algunas etapas:

- **El problema:** Es necesario identificar la situación en la que se pretende intervenir:Cuál es la índole y cuáles son las características del problema que preocupa a DIDECO ¿Cómo afecta a los actores sociales dicho problema? ¿Identificar la problemática en los 12 sectores?
- **Objetivos del Diagnóstico.** Identificar los objetivos que se desean alcanzar desde la Institución y ¿Cuáles son las demandas y las expectativas de los actores?
- **Identificar las variables sociales y territoriales de los cuales se levantará la información**
- **Diseñar y definir instrumentos de medición, encuestas, entrevistas, mesas de trabajo entre otras.** Estos diversos métodos y herramientas que permitirán llegar a posibles soluciones de intervención estratégicas.
- **Sistematizar la información.**
- **Analizar y difundir entre los departamentos la información.**
- **Realizar mesas de trabajo con todas las áreas de DIDECO con el fin de establecer actividades de trabajo con los resultados del diagnóstico.**
- **Implementar un instrumento de trabajo que levante la información social y territorial en distintos momentos del año con el fin de que exista una actualización permanente.**
- **Localización:** Toda la Comuna de Viña del Mar
- **Territorializado:** Los 12 sectores
- **Dirección Municipal y/u organismo externo responsable:** DIDECO
- **Plazo:** Corto plazo y actualizable regularmente
- **Costo global estimado:** Diagnóstico \$ 50 millones

Iniciativa DS_1_1_2 Actualizar las ordenanzas de participación ciudadana, en función de las necesidades actuales que presenta la comuna.

- **Descripción:** Actualizar ordenanzas de participación ciudadana. La unidad y las unidades del municipio que participan en la creación de las ordenanzas municipales deberán actualizar sus normativas en base a la información que establece la ley.
- **Localización:** Toda la Comuna de Viña del Mar
- **Territorializado:** Los 12 sectores de Viña del Mar
- **Dirección Municipal y/u organismo externo responsable** DIDECO
- **Plazos:** Debe estar actualizándose regularmente
- **Costo global estimado:** parte de los costos administrativo de DIDECO

Iniciativa DS_1_1_3 Implementación de cabildos territoriales permanentes que permitan la participación tanto de la comunidad organizada como no organizada.

- Descripción: Los cabildos territoriales son un instrumento para el municipio interactúe con el territorio y a la vez con el Plan de Desarrollo Comunal (PLADECO).
Los CABILDOS TERRITORIALES, son un encuentro entre vecinos de un territorio. Se definirán los cabildos territoriales en los 12 sectores agrupándolos por una serie de variables como densidad poblacional, índice de participación, historia de los barrios, contexto socio económico, entre otros con el objetivo que identifiquen sus problemas, propongan ideas y soluciones a los problemas que enfrentan. Como también se busquen soluciones en conjunto con el municipio con el fin de superar los problemas que los aquejan. Además, estos cabildos ayudaran al dialogo continua entre la comunidad y las autoridades. Y finalmente, podría dar la oportunidad a la ciudadanía de ejercer la vigilancia sobre las políticas y funcionarios públicos respecto a la implementación de las políticas comunales.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/u organismo externo responsable: DIDECO
- Plazos: Mediano plazo y actividad regular de DIDECO
- Costo global estimado: costos administrativos de DIDECO; tres eventos mayores anuales \$ 10 millones en el año 3

En lo que se refiere a la asistencia social, el objetivo principal se define como la necesidad de articular una política que articule y coordine las distintas áreas sociales para lo cual el diagnóstico comunal definido anteriormente resulta de primera importancia.

Tabla 111 Iniciativa Asistencia Social.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
DS_2_Visualizar y actualizar una política comunal que coordine las distintas áreas sociales de la comuna	DS_2_1 Integrar e implementar un Diagnóstico comunal reconociendo el perfil y condiciones de la población.	4	DS_2_1_1 Confeccionar un Diagnóstico Social Comunal coordinado con los departamentos que componen el área de Desarrollo Comunitario reconociendo el perfil y condiciones de la población.	DIDECO			
		5	DS_2_2_2. Elaborar indicadores territoriales y sociales de seguimiento en conjunto con las distintas áreas sociales.	DIDECO			
		6	DS_2_2_3. Implementación de sedes comunales.	DIDECO / SECPLAN / GORE			
		7	DS_2_1_3 Promover canales de participación coordinados con los distintos departamentos del área social y generar comunicación con la ciudadanía	DIDECO			

Fuente: Elaboración Propia.

Iniciativa DS_2_1_1 Confeccionar un Diagnóstico Social Comunal coordinado con los departamentos que componen el área de Desarrollo Comunitario reconociendo el perfil y condiciones de la población.

- Descripción: Un diagnóstico Social comunal participativo es una construcción colectiva de la sociedad que incluye la participación de diversos actores relevantes dentro del territorio. Existen diversas metodologías de Diagnósticos sociales y comunales. Lo importante es que cada área del desarrollo comunitario participe en la elaboración y diseño metodológico con el fin de que los objetivos por áreas (salud, educación, desarrollo comunitario, participación ciudadana, grupos prioritarios entre otros levanten los indicadores necesarios para obtener la información tanto del perfil como las condiciones de la población¹¹.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/u organismo externo responsable: DIDECO/ GORE
- Plazos: Corto plazo
- Costo global estimado: \$ 40 millones

Iniciativa DS_2_2_2. Elaborar indicadores territoriales y sociales de seguimiento en conjunto con las distintas áreas sociales

- Descripción: Los indicadores son, sustancialmente, información utilizada para dar seguimiento y ajustar las acciones que un sistema, subsistema, o proceso, emprende para alcanzar el cumplimiento de su misión, objetivos y metas. Un indicador como unidad de medida permite el monitoreo y evaluación de las variables clave de un sistema organizacional, mediante su comparación, en el tiempo, con referentes externos e internos. Dos funciones básicas son atribuibles a los indicadores: la función descriptiva, que consiste en la aportación de información sobre el estado real de una actuación o proyecto, programa, política, etc.; y la función valorativa que consiste en añadir a la información descriptiva un juicio de valor, lo más objetivo posible, sobre si el desempeño está siendo o no el adecuado, para orientar la posterior toma de decisiones que hace parte del denominado ciclo de monitoreo.
Para ello, una vez levantado el diagnostico se identificarán los indicadores por cada variable y sub-variables que se han identificado como prioritarias de monitorear. Un indicador debiese ser medible, preciso, consistente y sensible. Además, estos se pueden clasificar como Indicadores de Insumo, de Indicadores de Proceso y de Indicadores de resultado.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/u organismo externo responsable: DIDECO/ GORE
- Plazo: corto y actualizable regularmente en el tiempo
- Costo global estimado elaboración de indicadores: \$ 20 millones
- Construcción de Sedes comunales: \$ 900 millones. Corto plazo

¹¹

http://participacionciudadana.subdere.gov.cl/sites/default/files/Gu%C3%A1a%20Metodologica%20Di%C3%A1logos%20Participativos_0.pdf

○ \$ 400 millones. Mediano plazo

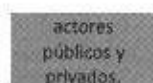
Iniciativa DS_2_2_3. Implementación de sedes comunales

- Descripción: En el marco de la propia política comunal, se establecen, de acuerdo a la planificación de Secpla (Plan de Inversión de la SECPLA Período 2017/2020), la implementación de varias sedes comunales en el territorio, las que se clasifican, se valorizan y se programan de acuerdo a la propuesta de Secpla, en donde se aprecia el detalle.
- Localización: Diversos sectores de la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/u organismo externo responsable: DIDECO/ SECPLAN / GORE
- Plazo: corto y mediano
- Costo global estimado: \$ 900 millones al corto plazo.
\$ 400 millones mediano plazo

En cuanto al área de la salud, hay también coincidencia en la necesidad de diagnósticos que avancen en la identificación del perfil de los vecinos en la perspectiva de la salud.

Tabla 112 Iniciativa Salud.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		EP	MP	LP
DS_3_Generar un diagnóstico de salud comunal validado estadísticamente para cada sector y su perfil epidemiológico en pos de una comuna saludable	DS_3_1_Potenciar un diagnóstico de salud comunal identificando el perfil sociodemográfico y epidemiológico de cada sector	8	DS_3_1_1 Confeccionar, potenciar y promover el plan de salud familiar y las competencias del modelo de salud familiar	DIDECO			
		9	DS_3_1_2 Generar un Diagnóstico de salud comunal, integrando a la población que no está en el sistema como adultos mayores, inmigrantes y pueblos originarios.	Corporación de Salud /DIDECO			
		10	DS_3_1_3n Aumento de profesionales y recurso humano.	Corporación de Salud /DIDECO			
		11	DS_3_1_5n Mejora de atención a través de talleres y protocolos claros de atención, en especial a la tercera edad.	Corporación de Salud /DIDECO			
		12	DS_3_1_6 Reposición y construcción de equipamiento de Salud	Gobierno Regional / Corporación de Salud			
	DS_3_2 Potenciar un comité de comuna saludable permanente como una instancia superior con todos los	13	DS_3_2_1 Creación de un comité de comuna saludable	Corporación de Salud /DIDECO			



Fuente: Elaboración Propia.

Iniciativa DS_3_1_1 Confeccionar, potenciar y promover el plan de salud familiar y las competencias del modelo de salud familiar

- Descripción: Actualmente Viña del Mar vive un proceso de “transición demográfica” hacia una estructura propia de países desarrollados, caracterizada en una tasa de natalidad baja y un promedio de vida prolongado, con un predominio de población adulta y senescente. Por esta misma razón es que el aumento de la población de adultos mayores planteará desafíos futuros en el área, principalmente en la atención de las patologías propias de la vejez.

En el área de la salud municipal, existe una necesidad de mejorar los diagnósticos clínicos y de atención con una diferenciación territorial y por grupos prioritarios.

Se exacerba la necesidad de diagnósticos precisos sobre los problemas de salud de las familias que se atienden en la Comuna.

El modelo de atención de carácter integral, familiar y comunitario, hace suyas las demandas ciudadanas y constituye una oportunidad para lograr los desafíos de la reforma. Define un modelo de relación entre las personas con su entorno y los equipos de salud, en que se entiende la atención de salud como un proceso continuo de cuidado integral de las personas y sus familias, el que por una parte se anticipa a la aparición de enfermedad y entrega herramientas para el autocuidado y por otra, frente a un problema de salud permite a la red sanitaria responder de manera oportuna, eficiente y eficaz para recuperar el estado de bienestar. Se pone énfasis en promover estilos de vida saludables, en fomentar la acción multisectorial y en fortalecer la responsabilidad familiar y comunitaria para mejorar y mantener la salud. Así también se procura acoger, rehabilitar y ayudar a las personas a su reinserción en la comunidad y sociedad¹².

El objetivo de este plan de salud familiar es colocar a la familia como eje central en la intervención que realiza la red de salud tanto intra-sectorial como intersectorial. Implica que un profesional de referencia del equipo se involucre con la salud, pero también con el entorno social de las familias¹³.

- Localización: Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/u organismo externo responsable: Corporación de Salud y DIDECO
- Plazo: corto y actualizable regularmente en el tiempo
- Costo global estimado: costos administrativos Corporación de Salud y DIDECO

¹² <http://www.bibliotecaminsal.cl/wp/wp-content/uploads/2016/03/18.pdf>

¹³ <http://www.sscquimbo.cl/gob-cl/mais/files/06-12->

2017/saludfamiliar/PROTOCOLO%20ESTUDIO%20DE%20FAMILIA%20MM.pdf

Iniciativa DS_3_1_2 Generar un Diagnóstico de salud comunal, integrando a la población que no está en el sistema como adultos mayores, inmigrantes y pueblos originarios.

- Descripción: Implementar un diagnóstico de salud comunal focalizado a adultos mayores, inmigrantes y pueblos originarios, integrando las variables en Iniciativa DS_1_1_1 Elaborar un diagnóstico social territorial actualizable, que reconozca la diversidad de los habitantes y trabajadores de la comuna.

El área de salud cuenta con un plan de salud anual actualizado sin embargo debe de focalizar en estos 3 segmentos con una perspectiva de género enfocado en la familia y las competencias del modelo de salud familiar.

También las prevalencias de patologías comenzarán a asociarse con el segmento de tercera y cuarta edad de la población, alcanzando una proporción de personas de tercera edad de 14,9%. Ello genera una demanda creciente para el servicio público, tanto desde el punto de vista de la atención, como de la accesibilidad a los diferentes servicios de salud municipales. El incremento de la población inmigrante en la Comuna aumentará la demanda de atenciones en los consultorios. Se observa una falta de integración y cobertura a las necesidades de estos nuevos habitantes del territorio. En un escenario de tendencias se espera un aumento en la demanda de atención de este segmento de la población, las dificultades en la atención oportuna empeoran y en consecuencia asimismo la condición de vulnerabilidad para este segmento.

- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/u organismo externo responsable: Corporación de Salud
- Plazo: corto y mediano (actualización)
- Costo global estimado: \$ 30 millones en el primer año; \$ 10 millones en el año 3.

Iniciativa DS_3_1_3n Aumento de profesionales y recurso humano.

- Descripción: Contratos de personal. Detectar dónde se encuentran las necesidades y escases de profesionales y recurso humano en general con el fin de llevar a cabo el plan de salud comunal. En los distintos resultados de los diagnósticos de salud comparecerán las necesidades de los profesionales de salud. Se asocia a este plan las inversiones en centros de salud y equipamientos según el Plan de Inversión de la SECPLA Período 2017/2020.
- Localización: Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/u organismo externo responsable: Corporación de Salud
- Plazo: corto y mediano
- Costo global estimado: presupuesto regular Corporación de Salud
- Marco presupuestario para las distintas fuentes de financiamiento: Fondos Municipales, Gobierno Regional y Concursables.

Iniciativa DS_3_1_5n Mejora de atención a través de talleres y protocolos claros de atención, en especial a la tercera edad

- Descripción: Elaborar protocolos de atención focalizados en los distintos segmentos de la población y realizando una focalización en la atención familiar para el personal de salud de los distintos centros de salud. Realizar capacitación de estos protocolos. Realizar talleres para los adultos mayores para capacitarlos en temas de salud.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: Corporación Municipal
- Plazo: corto y mantenido en el tiempo
- Costo global estimado: sin costo

DS_3_1_6 Reposición y construcción de equipamiento de Salud

- Descripción: Reposición equipamiento C.S. Brígida Zavala; construcción CESFAM Las Palmas; construcción centro de salud Chorrillos; reposición centro de salud Las Torres; construcción SAR Miraflores; Reposición centro de salud Nueva Aurora y obras transitorias; construcción SAR Nueva Aurora; y construcción CESFAM de Glorias Navales.
- Localización: Nueva Aurora, Chorrillos Alto, Glorias Navales, Forestal Alto y Las Palmas Chilenas.
- Territorializado: Nueva Aurora, Chorrillos Alto, Glorias Navales, Forestal Alto y Las Palmas Chilenas.
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: Corporación Municipal
- Plazo: corto y mantenido en el tiempo
- Costo global estimado: 16.428.919 millones

Iniciativa DS_3_2_1 Creación de un comité de comuna saludable

- Descripción: En el área de la salud municipal, existe una necesidad de mejorar los diagnósticos clínicos y de atención con una diferenciación territorial y por grupos prioritarios.
Se exacerba la necesidad de diagnósticos precisos sobre los problemas de salud de las familias que se atienden en la Comuna.
Diseñar un mecanismo para la creación del comité de comuna saludable, quien lo preside, quien lo compone, como se elige, entre otros. Este comité debiese incorporarse al sistema de transparencia publica y publicar en su página web los mecanismos y las normas, protocolos que se establezcan en este comité.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: Corporación de Salud

- Plazo: mediano
- Costo global estimado: sin costo

En el área de la educación, el objetivo se limita a mejorar la relación en general con padres y apoderados, en particular a través el desarrollo de actividades extra programáticas.

Tabla 113 Iniciativa Educación

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
DS_4_Mejorar los procesos de trabajo y comunicación con los padres y apoderados de los alumnos de los establecimientos municipales.	DS_4_1 Participación en actividades extraprogramáticas	14	DS_4_1_1 Acompañamiento de los apoderados en el proceso educativo municipal mediante la participación en actividades extra programáticas	Corporación de Educación /DIDECO			

Fuente: Elaboración Propia.

Iniciativa DS_4_1_1 Acompañamiento de los apoderados en el proceso educativo municipal mediante la participación en actividades extra programáticas

- Descripción: Los cambios originados por las transformaciones de la educación desde el nivel central han impactado de distintas formas a la comunidad escolar lo que se ve complicado por la escasa participación de la comunidad educativa, especialmente padres y apoderados, en los cambios propuestos en el marco de la reforma. Por ello, el área de educación ha planteado desarrollar una batería de actividades extra programáticas a través de talleres, actividades e iniciativas para los padres y apoderados para acompañarlos en el proceso educativo de sus hijos.
También se realizarían actividades que tienen relación, con las tendencias actuales, del aumento del ausentismo escolar y el ausentismo de los docentes. Ambos elementos tienen efectos directos sobre el cumplimiento del Proyecto Educativo Comunal y de cada Establecimiento, debilitando la participación de los Padres y Apoderados.
Este proyecto va en la línea de los objetivos establecidos en su último Plan Educacional y viene a reforzar ese objetivo.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: Corporación de educación
- Plazo: corto y mantenido en el tiempo
- Costo global estimado: cero

En lo referido a la seguridad ciudadana, el objetivo es promover la corresponsabilidad ciudadana, lo que incluye capacitación y educación a los vecinos, para lo cual se recalca la importancia e aprovechar las condiciones y recursos existentes en la Municipalidad.

Tabla 114 Iniciativa Seguridad.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
DS_5.1_Develop and deepen mechanisms of training and education in the area of security and the shared responsibility of the citizen	DS_5.1_1 Use the instances that already exist in the Municipality to develop and deepen mechanisms of training and education	15	DS_5.1_1_1 Design training programs in matters of citizen security	DIDECO/ Unidad Seguridad			
		16	DS_5.1_1_2 Identify the different instances to develop training in citizen security.	DIDECO/ Unidad Seguridad			
		17	DS_5.1_1_3n Elements of security and technology.	DIDECO			
		18	DS_5.1_2_1. Design a communication plan in citizen security. Prepare the municipal official on the attributions existing in security	DIDECO			

Fuente: Elaboración Propia.

Iniciativa DS_5.1_1_1 Diseñar programas de cursos de capacitación en materias de seguridad ciudadana

- Descripción: El escenario tendencial muestra que la estrategia en seguridad del Municipio se encuentra alineada con la Política Nacional de Seguridad Pública que dictamina la incorporación de nuevos diagnósticos en relación con la inseguridad de la población y el delito, que puedan dar cuenta de una forma preventiva de enfrentar la delincuencia con el foco en el desarrollo del tejido social de las comunidades a fin de coproducir seguridad (organización de vecinos, mejoramiento del entorno vecinal, confianza con policías, etc.). El Municipio cuenta con un Consejo Comunal de Seguridad Pública, consejo que incorpora representativamente a las máximas autoridades policiales, directores municipales y representantes de la comunidad entre otros., el cual se encuentra sesionando sistemáticamente desde octubre 2015. Además, cuenta con un Plan Comunal de Seguridad Pública.

Se han creado comités vecinales de seguridad ciudadana (más de 200) y para ello se ha requerido la participación de los representantes de organizaciones e instituciones de los 12 sectores de la comuna

La elaboración del diagnóstico comunal de seguridad ha sido un elemento fundamental para levantar proyectos de prevención social y prevención situacional del delito con las correspondientes marchas exploratorias, reuniones comunitarias con los vecinos y policías. Esto es un avance importante en materia de seguridad ciudadana, puesto a que derriba el mito de la imposibilidad de los Municipios para tratar este problema. La perspectiva de trabajo se hace con énfasis en la prevención, así como también se refleja en trabajo conjunto con las autoridades de persecución penal y policías.¹⁴

Producto de todas estas acciones en el área de seguridad comunal es que se Diseñaran programas de cursos de capacitación en materias de seguridad ciudadana para la comunidad de los 12 sectores.

Las materias que se realizarán en los talleres serán el resultado de lo obtenido en el diagnóstico comunal de seguridad que se ha realizado y de lo señalado en los comités vecinales de seguridad ciudadana.

- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/u organismo externo responsable: DIDECO/ Unidad de Seguridad Ciudadana
- Plazo: corto y actualizable en el tiempo
- Costo global estimado: \$ 10 millones

Iniciativa DS_5.1_1_2 Identificar las distintas instancias para desarrollar capacitación en materia ciudadana.

- Descripción: Las temáticas que se abordarán en los talleres de capacitación que se realizan serán el resultado de lo obtenido en el diagnóstico comunal de seguridad que se ha realizado y de lo señalado en los comités vecinales de seguridad ciudadana.

Los comités vecinales de seguridad ciudadana en conjunto con el área de seguridad del municipio identificarán las distintas instancias donde y en que materias desarrollar las distintas capacitaciones.

- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/u organismo externo responsable: DIDECO/Unidad de Seguridad
- Plazo: corto y actualizable en el tiempo
- Costo global estimado: cero

Iniciativa DS_5.1_1_3n Elementos de seguridad y tecnología.

- Descripción: Producto del Diagnóstico y la información levantada en los comités de seguridad ciudadana es que se detectado la necesidad de adquirir elementos de seguridad

¹⁴ Fuente: Observaciones DIDECO, marzo 2017.

y tecnología. Se debería realizar un levantamiento de las necesidades específicas de área, qué elemento de seguridad y nueva tecnología se requiere para el personal y en cada sector.

- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: DIDECO/ Unidad de Seguridad Ciudadana
- Plazo: Mediano
- Costo global estimado: \$ 30 millones

Iniciativa DS_5.1_2_1. Diseñar un plan comunicacional en seguridad ciudadana. Preparar al funcionario municipal sobre las atribuciones municipales existentes en seguridad

- Descripción: Los niveles de temor se agudizan por la impunidad frente a delitos, por sobre las medidas que ejerza el Municipio. En informe de fiscalía frente a los delitos de robo y asalto en Chile, señala que el 93% de los hechos denunciados termina sin que se condene a los responsables, lo cual demuestra la necesidad de que los vecinos comprendan los alcances de la responsabilidad Municipal en el trabajo con la delincuencia. Se trabaja por ello, actualmente en estrategias de promoción y prevención de la Seguridad, entendiendo el factor prioritario como emblema organizacional del cliente interno, por sobre lo que se considera a nivel general.

Por ello, al diseñar, implementar y difundir un plan comunicacional en seguridad ciudadana para la comuna ayudaría a bajar los niveles de sensación de temor y a la vez entregar herramientas al ciudadano para saber qué hacer, donde recurrir e identificar y comprender las atribuciones de la policía y del municipio.

- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/u organismo externo responsable: DIDECO/ Unidad de Seguridad Ciudadana
- Plazo: corto, el plan; permanente, la capacitación.
- Costo global estimado: \$ 15 millones en el corto plazo

En cuanto a las incivildades, se trata de coordinar y trabajar con los organismos responsables para asegurar una mayor eficacia, que incluye revisar y actualizar las normas que se aplican en la actualidad.

Tabla 115 Iniciativa Incivilidades

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
DS_5.2_Fortalecer el abordaje a las incivilidades a través de asesoramientos a organismos responsables y la prevención y promoción de seguridad al residente y visitante	DS_5.2_1 Dar continuidad y profundizar a las distintas instancias de coordinación, planificación y operación de organismos de seguridad y fiscalización	19	DS_5.2_1_1 Coordinación con organismos relacionados a la seguridad (Carabineros, Intendencia, PDI, etc.).	DIDECO			
			DS_5.2_1_2 Reposición 8 Cía. Bomberos de Viña del Mar	SECPLAN / MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL			
	DS_5.2_2 Estudiar la actualización ordenanzas municipales referida a seguridad y fiscalización	20	DS_5.2_2_1 Coordinación a través del COSOC con la sociedad civil.	DIDECO			
		21	DS_5.2_2_2 Incorporación de criterios de prevención situacional en ordenanzas municipales y normativa relacionada.	DIDECO			

Fuente: Elaboración Propia.

Iniciativa DS_5.2_1_1 Coordinación con organismos relacionados a la seguridad (Carabineros, Intendencia, PDI, etc.).

- Descripción: Establecer protocolos de funcionamiento y coordinación con organismos relacionados a la seguridad (Carabineros, Intendencia, PDI, etc.). Estos protocolos ayudaran a delimitar las funciones de los funcionarios municipales.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/u organismo externo responsable: DIDECO/Unidad de Seguridad Ciudadana
- Plazo: corto
- Costo global estimado: costos administrativos DIDECO.

Iniciativa DS_5.2_1_2 Reposición 8 Cía. Bomberos de Viña del Mar.

- Descripción: Licitación y adjudicación de las obras de ejecución de faenas y reparación de terreno para la construcción de 750 M2 de edificio de dos pisos de la 8va compañía de bomberos.
- Localización: Reñaca
- Territorializado: Reñaca
- Dirección Municipal y/u organismo externo responsable: Secpla, Ministerio de Desarrollo Social y Gobierno Regional.
- Plazo: corto
- Costo global estimado: 741.134 millones

Iniciativa DS_5.2_2_1 Coordinación a través del COSOC con la sociedad civil.

- Descripción: Establecer protocolos de funcionamiento y coordinación con la sociedad civil y el COSOC.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/u organismo externo responsable: DIDECO/ Unidad de Seguridad Ciudadana
- Plazo: corto
- Costo global estimado: costos administrativos DIDECO

Iniciativa DS_5.2_2_2 Incorporación de criterios de prevención situacional en ordenanzas municipales y normativa relacionada.

- Descripción: Diseñar e implementar criterios de prevención situacional en ordenanzas municipales y normativa relacionada. Incorporar los temas de seguridad en las ordenanzas municipales.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: DIDECO/ Unidad de Seguridad Ciudadana
- Plazo: corto
- Costo global estimado: costos administrativos DIDECO

El área de deportes es uno de los puntos fuertes del Desarrollo Social; por este motivo se propone como objetivo fortalecer esta identidad en la Comuna, fortaleciendo la marca e incrementando el esfuerzo en la mejora y crecimiento de la infraestructura deportiva.

Tabla 116 Iniciativa Deporte y Recreación

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
DS_6_Fortalecimiento de la identidad Comunal Deportiva y la diversidad cultural	DS_6_1 Potenciar Viña del Mar como una comuna deportiva y cultural	22	DS_6_1_1 Fortalecer la marca de Comuna deportiva de Viña del Mar	Deporte			
	DS_6_2 Potenciar un diagnóstico deportivo que incorpore los distintos intereses de participación de los vecinos	23	DS_6_1_2 Mejorar y aumentar la calidad de la infraestructura deportiva	Deporte			
	DS_6_2 Potenciar un diagnóstico deportivo que incorpore los distintos intereses de participación de los vecinos	24	DS_6_2_1 Confeccionar un Diagnóstico deportivo Comunal reconociendo el perfil y los intereses de la población.	Deporte			

Fuente: Elaboración Propia.

Iniciativa DS_6_1_1 Fortalecer la marca de Comuna deportiva de Viña del Mar

- Descripción: Seguir fortaleciendo la marca de comuna deportiva de Viña del Mar.
La Comuna de Viña del Mar considera el deporte como herramienta social y no de esparcimiento y uso del tiempo libre, como también el uso de la comunicación e información a través de la página web y su red social como herramienta de desarrollo.
Fortalecer la gran parrilla de actividades deportivas para los distintos perfiles de vecinos de la comuna en pos de seguir y fortaleciendo la imagen de Comuna Deportiva, por un lado, y por otro influir e impactar en los indicadores sociales de los sectores más vulnerables de la comuna.
Aprovechar la diversa y variada oferta deportivo y recreativo presente en Viña del Mar orientada a los diferentes grupos etarios, conforme a consolidar una imagen de Ciudad del Deporte, por ende, impactar de manera directa en la sensación de bienestar y autocuidado de los sectores más vulnerables de la comuna.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/u organismo externo responsable: Departamento de Deportes y recreación Municipal
- Plazo: corto y permanente en el tiempo
- Costo global estimado: Solo los costos de administración

Iniciativa DS_6_1_2 Mejorar y aumentar la calidad de la infraestructura deportiva

- Descripción: Para seguir con la amplia oferta de la parrilla deportiva el municipio debiera mejorar y aumentar la calidad de la infraestructura deportiva. Para ello, se debiese realizar

- un análisis financiero de inversión y un levantamiento de las necesidades de la infraestructura deportiva.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/u organismo externo responsable: Departamento de Deportes y recreación Municipal
- Plazo: - Corto (canchas y sedes deportivas programadas) \$ 2.350 millones
 - Mediano (canchas y sedes deportivas programadas) \$ 9.400 millones
 - Largo (canchas y sedes deportivas programadas) \$ 2.600 millones
- Costo global estimado: \$ 14.350 millones

Iniciativa DS_6_2_1 Confeccionar un Diagnóstico deportivo comunal reconociendo el perfil y los intereses de la población.

- Descripción: Diseñar, implementar y evaluar un diagnóstico deportivo comunal.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: Departamento de Deportes y recreación Municipal
- Plazo: corto y permanente en el tiempo
- Costo global estimado: Solo los costos de administración

Desarrollo Urbano

En el caso de la dimensión de Desarrollo Urbano, para los Objetivos DU_1 y DU_2, se ha postulado como propósitos principales aquellos que promueven un mejoramiento en las condiciones de movilidad (infraestructura y transporte), así como un desarrollo urbano integrado espacial y socialmente.

Para los objetivos antes mencionado se han definido estrategias que incluyen la diversificación de modos de transporte, la integración de soluciones relacionadas a nuevas tecnologías, la mejora de la infraestructura vial, establecimiento de diálogos público-privados, reactivación de barrios, entre otros.

Tabla 117 Iniciativa Transporte.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
DU_1_Fomentar el uso de modos de viaje distintos al automóvil y avanzar en el mejoramiento de la	DU_1_1 Ayudar a la diversificación de los modos de transporte promoviendo los medios de transporte	1	DU_1_1_1 Estudio para definir el Plan Maestro de Movilidad de la comuna de Viña del Mar que oriente en la definición de nuevas soluciones de movilidad, haciéndose cargo del rol de centro de comercio y servicio que posee la comuna.	Departamento de tránsito y transporte público.			

infraestructura vial comunal.	distinto al auto y estudiando de la posibilidad de diversificación tecnológica.	2	DU_1_1_2 Control y mejora del transporte colectivo	Departamento de tránsito y transporte público.			
		3	DU_1_2_1 Elaboración de Catastro de estado vial y urbanización de la comuna de Viña del Mar que permita identificar las necesidades en cuanto a reparación de pavimentos, mejoramiento de iluminación, construcción de veredas y reductores de velocidad, demarcación vertical y horizontal.	Departamento de tránsito y transporte público / DOM			
			DU_1_2_2 Continuidad del "Programa Integral de Mantenimiento y Recuperación Vial"	Departamento de tránsito y transporte público.			
			DU_1_2_3 Implementación de proyectos con participación público-privada	SECPLA / DOM / MINVU / Coordinación de Concesiones del MOP			
	DU_1_2_ Avanzar en el mejoramiento de Infraestructura vial y la urbanización de barrios para lograr aumentar la interconexión entre los barrios del sector alto.	4	DU_1_2_4 Reposición pavimento circuito de San José Amunategui, Recreo.				
			DU_1_2_5 Mejoramiento Vía Piv Etapa 2, Reñaca, Viña del Mar – Obra Puente Reñaca				
			DU_1_2_6 Construcción Puente Oriente Estero Reñaca Vía PIV Etapa 3, Viña del Mar.				
			DU_1_2_7 Construcción Puente Poniente Estero Reñaca Vía PIV Etapa 3, Viña del Mar.	SECPLA / DOM / Gobierno Regional Región de Valparaíso			
			DU_1_2_8 Construcción 26° llamado programa Pavimentación Participativa				
			DU_1_2_9 Construcción 27° llamado programa Pavimentación Participativa				
			DU_1_2_10 Mejoramiento Puente Capuchinos y Entorno, Avda España				

Fuente: Elaboración Propia.

Iniciativa DU_1_1_1 Estudio para definir el Plan Maestro de Movilidad de la comuna de Viña del Mar que oriente en la definición de nuevas soluciones de movilidad, haciéndose cargo del rol de centro de comercio y servicio que posee la comuna.

- Descripción: A partir de características fundamentales de Viña del Mar, tales como su posición de centro de comercio y servicios, se plantea la realización de un estudio. Este estudio corresponderá al Plan Maestro de Movilidad de la Comuna. Partiendo por reconocer el carácter de la comuna como un centro de comercio y servicio, además de residencial, la funcionalidad de la movilidad debe identificarse claramente con este hecho. Ello debe llevar a destacar puntos geográficos en donde el comercio y servicios adquieren relevancia, tales como los sectores aledaños a calle Valparaíso, calle 5 Norte, calle 12 norte, calle 14 norte, entre otras. De la misma manera, es importante considerar las avenidas principales que tienen grandes flujos vehiculares, tales como Álvarez, Agua Santa, 1 Norte, Camino Troncal, Av. Libertad, San Martín, Quillota, Av. Benidorm, Alessandri, Santa Inés, Av. Gómez Carreño, Camino Internacional, entre otras. Por otra parte, debe promover propuestas alternativas al uso de los vehículos motorizados, lo que significa continuar y profundizar en el desarrollo de los espacios públicos para la caminabilidad, e igualmente promover, donde es posible, el uso de la bicicleta y el desarrollo de infraestructura para ella. Las alternativas independientes de desarrollo de transporte público más moderno, con mayor capacidad y menos contaminantes también debe ser considerada.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores
- Dirección Municipal y/u organismo externo responsable: Departamento de tránsito y transporte público y Subsecretaría de Transportes.
- Plazo: Mediano plazo
- Costo global estimado: \$ 80 millones

Iniciativa DU_1_1_2 Control y mejora del transporte colectivo.

- Descripción: A partir del control del transporte colectivo se pretende generar una identificación de las principales carencias y de posibles aspectos a mejorar. Con ello, se debe esperar promover o inducir un mejor desempeño del transporte colectivo. Este trabajo se debería llevar a cabo en conjunto con la Subsecretaría de Transportes o la SEREMITT de la V Región. Algunas variables que deben considerarse y que están en los ámbitos de competencia municipal tienen que ver con los flujos asociados a los servicios, el tamaño y densidad de población y su correspondencia con la oferta de servicios, la distancia existente entre los diferentes paraderos y las distancias promedio a que se encuentran los vecinos, según áreas de influencia de los paraderos; calidad y capacidad de las vías donde circula transporte público. Así también, se deben considerar las diferentes conexiones que se pueden realizar a partir de los diferentes medios de transporte colectivo existentes en el territorio. Es posible igualmente promover sistemas de información para los usuarios de manera de optimizar los viajes dentro de la Comuna.

- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: Departamento de tránsito y transporte público y Subsecretaría de Transportes.
- Plazos): Mediano plazo y posteriormente actualización continua en el tiempo.
- Costo global estimado: \$ 40 millones

Iniciativa DU_1_2_1 Elaboración de Catastro de estado vial y urbanización de la comuna de Viña del Mar que permita identificar las necesidades en cuanto a reparación de pavimentos, mejoramiento de iluminación, construcción de veredas y reductores de velocidad, demarcación vertical y horizontal.

- Descripción: Con el fin de poder contar con un registro de los lugares que necesitan de reparación de pavimentos, mejoramiento de iluminación, construcción de veredas y reductores de velocidad, demarcación vertical y horizontal, se propone la elaboración de un catastro de estado vial y urbanización. El catastro se debe llevar a cabo en todos los sectores de la Comuna, procurando otorgar prioridad a aquellos sectores o vías en las que se detecte que no existen uno o varios de estos elementos. Una de las maneras de identificar lugares que pueden estar en muy mal estado es a través de procesos consultivos (a través de redes sociales digitales, encuestas en terreno, formulario en la página web del Municipio, entre otros). Cualquiera sea la o las formas para consultar, es importante que el Municipio también genere un levantamiento a través de la detección y experiencia propia.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: Departamento de tránsito y transporte público.
- Plazos: corto, mediano y largo
- Costo global estimado: \$ 20 millones

Iniciativa DU_1_2_2 Continuidad del "Programa Integral de Mantenimiento y Recuperación Vial"

- Descripción: Asegurar la continuación del Programa Integral de Mantenimiento y Recuperación Vial, de acuerdo a las necesidades y diagnósticos identificados en la iniciativa anterior. Técnicamente, se trata de la reparación de pavimento, reposición de adoquines, soleras, reparación y/o modificación de cota anillo y tapas de cámaras de servicios y evacuación aguas lluvias, si correspondiese. Todo ello debiera asegurar no solo un adecuado estado de las vías, sino que igualmente sintonizar con las iniciativas anteriores, en cuanto facilitar los desplazamientos no motorizados con una adecuada vialidad asociada al espacio público, y la promoción de condiciones para el mejoramiento, formalización y adecuación de la vialidad en las zonas altas de los cerros de la Comuna.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar

- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: Departamento de tránsito y transporte público.
- Plazos:
 - Corto plazo: \$ 47.000 millones
 - Mediano plazo: \$ 7.000 millones
 - Largo plazo: \$ 46.000 millones

Iniciativa DU_1_2_3 Implementación de proyectos con participación público-privada.

- Descripción: Las distintas iniciativas y proyectos que se definen en el ámbito de lo urbano, la movilidad, el patrimonio y el espacio público crean una oportunidad de desarrollo de inversiones de mayor cuantía que pueden ser enfrentadas a través de iniciativas que apelen a la participación del sector privado. Bajo la modalidad de la participación público-privada, se propone implementar concesiones de obras que resultan del diagnóstico realizado, de los estudios propuestos y de las necesidades que de allí emanan, para implementar obras de estacionamientos subterráneos en áreas centrales de la Comuna, según los estudios de movilidad y de circulación, recuperación y valorización de espacios públicos según definiciones de los estudios de movilidad y de transporte público, y eventuales iniciativas en transporte público, de acuerdo al análisis correspondiente.
- Localización: Principalmente en el Plan, pero proyectado hacia toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: SECPLA / DOM / Ministerio de Vivienda y Urbanismo / Coordinación de Concesiones del MOP.
- Plazos: Mediano plazo.
- Costo global estimado: \$ 180 millones.

Iniciativa DU_1_2_4 Reposición pavimento circuito de San José Amunátegui, Recreo.

- Descripción: Consiste en la reposición de 3.619 ML de circuito vial conformado por calles San José Poniente (entre Agua Santa y puente Chorrillo), Chorrillos (entre puente Chorrillos y Roma), Diego Portales (Agua Santa y Roma y entre Roma y Camino Real), Bustos (entre Diego Portales y AV. España), Sara (entre Diego Portales y Pdo. Pizarro Ramos) y Amunátegui (entre Camino Real y Cura Gómez). Contempla 22.070,82 M2 de calzada en HCV de E=0,20 M, 6.741,92M2 de calzada en HCV de E= 0,15 M, 14.448 M2 de veredas de HC de E= 0,07 M, 2.805,40 ML de acera reforzada de E=0,10 M, 6.624,89 ML de soleras tipo A, obras de contención, aguas lluvias, modificación de servicios y obras de señalización y demarcación. Se cuenta con aprobación SERVIU N°185/7764 del 31/08/2015
- Localización: Recreo
- Territorializado: Recreo
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: SECPLA / DOM / Gobierno Regional Región de Valparaíso.

- Plazos: Corto plazo.
- Costo global estimado: \$ 2.814 millones

Iniciativa DU_1_2_5 Mejoramiento Vía Piv Etapa 2, Reñaca, Viña del Mar – Obra Puente Reñaca.

- Descripción: Corresponde a la nueva vialidad urbana estructurante que une Reñaca con la comuna de Concón, enmarcada en el proyecto macro conexión vial Concón Viña Del Mar. Etapa 2 de la Vía Piv del macroproyecto conexión vial Concón - Viña del Mar. bip matriz 20190846. Esta etapa consiste en el mejoramiento del par vial calles Balmaceda y Vicuña Mackenna. consultando además la ampliación del puente Reñaca para dejarlo con una calzada de 10,5 m de ancho. El par vial ejecuta 21.845 m² de calzada de asfalto, soleras, aceras, señalización, demarcación, evacuación aguas lluvias, alumbrado público, mobiliario urbano, paisajismo y semaforización, el perfil tipo del par es calzada de 9,5 m de ancho. Longitud 1.900 m.
- Localización: Reñaca
- Territorializado: Comuna de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: SECPLA / DOM / Gobierno Regional Región de Valparaíso/ MINVU.
- Plazos: Corto plazo.
- Costo global estimado: \$ 256 millones

Iniciativa DU_1_2_6 Construcción Puente Oriente Estero Reñaca Vía PIV Etapa 3, Viña del Mar.

- Descripción: Corresponde al mejoramiento de la nueva conexión vial Concón - Reñaca centro Viña del Mar dando además mayores beneficios y consolidación a las etapas 1 y 2 ya ejecutadas. Etapa 3 de la vía piv conforme al macroproyecto mejoramiento conexión vial Concón - Viña del Mar, bip matriz 20190846. Considera la construcción del puente oriente sobre el estero Reñaca entre las calles Balmaceda y Vicuña Mackenna, a la altura de la etapa 1 de la vía piv ya ejecutada, sector Reñaca centro. Ancho de calzada 10,5 m con tres pistas de circulación, ancho aceras peatonales 2 m. Longitud total 30 m. considera además la revisión y actualización del puente poniente conforme a las nuevas normativas de cálculo. El puente oriente se ubica 20 m aguas arriba del puente poniente proyectada y factibiliza la conexión con la etapa 1 en servicio.
- Localización: Concón-Reñaca
- Territorializado: Comuna de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: SECPLA / DOM / Gobierno Regional Región de Valparaíso/ MINVU.
- Plazos: Corto plazo.
- Costo global estimado: \$ 1.630 millones

Iniciativa DU_1_2_7 Construcción Vía PIV etapa 3 Puente Poniente Estero Reñaca, Viña del Mar.

- Descripción: Etapa 3 de la vía piv del macroproyecto conexión vial Concón - Viña del Mar. Construcción del puente poniente sobre el estero Reñaca entre las calles Balmaceda y Vicuña Mackenna, a la altura de la calle Souper, sector Reñaca centro. Ancho de calzada 7 m con dos pistas, ancho aceras peatonales 2 m. longitud total 30 m. el puente poniente se ubica 20 m aguas abajo del puente oriente.
- Localización: Concón-Reñaca
- Territorializado: Comuna de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: SECPLA / DOM / Gobierno Regional Región de Valparaíso/ MINVU.
- Plazos: Corto plazo.
- Costo global estimado: \$ 1.100 millones

Iniciativa DU_1_2_8 Construcción 26° llamado programa Pavimentación Participativa.

- Descripción: Programa concursable de carácter participativo orientado a resolver el déficit de pavimentación de calles, pasajes y aceras en la región de Valparaíso, integrando en su gestión a los propios beneficiarios organizados en comités de pavimentación y a las municipalidades. Programa que contribuye a mejorar la calidad de vida de los residentes de sectores habitacionales cuya urbanización se encuentra incompleta por falta de pavimento y estimula la participación ciudadana a través del financiamiento compartido (beneficiarios directos, municipio y minvu). A nivel de propósito el programa contribuye a que los residentes mejoren: su conectividad con el barrio, el acceso a los servicios locomoción colectiva y equipamientos, eleven la calidad ambiental, eviten anegamientos. Se consultan obras de pavimentación de calzada, aceras, soleras y obras complementarias en calles y pasajes, diversas vías locales en 29 comunas de la región de Valparaíso. Todos los proyectos cuentan con diseño de ingeniería informado favorablemente por Serviu región de Valparaíso. Se intervienen 22.636 ml de vías.
- Localización: Valparaíso.
- Territorializado: Valparaíso.
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: SECPLA / DOM / Gobierno Regional Región de Valparaíso/ MINVU.
- Plazos: Corto plazo.
- Costo global estimado: \$ 371.400

Iniciativa DU_1_2_9 Construcción 27° llamado programa Pavimentación Participativa.

- Descripción: Programa concursable de carácter participativo orientado a resolver el déficit de pavimentación de calles, pasajes y aceras en la región de Valparaíso, integrando en su gestión a los propios beneficiarios organizados en comités de pavimentación y a las municipalidades. Programa que contribuye a mejorar la calidad de vida de los residentes de sectores habitacionales cuya urbanización se encuentra incompleta por falta de pavimento

y estimula la participación ciudadana a través del financiamiento compartido (beneficiarios directos, municipio y minvu). A nivel de propósito el programa contribuye a que los residentes mejoren: su conectividad con el barrio, el acceso a los servicios locomoción colectiva y equipamientos, eleven la calidad ambiental, eviten anegamientos. Se consultan obras de pavimentación de calzada, aceras, soleras y obras complementarias en calles y pasajes, diversas vías locales en 29 comunas de la región de Valparaíso. Todos los proyectos cuentan con diseño de ingeniería informado favorablemente por Serviu región de Valparaíso. Se intervienen 18.098 ml de vías.

- Localización: Valparaíso.
- Territorializado: Valparaíso.
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: SECPLA / DOM / Gobierno Regional Región de Valparaíso/ MINVU.
- Plazos: Corto plazo.
- Costo global estimado: \$ 749.280

Iniciativa DU_1_2_10 Mejoramiento puente Capuchinos y Entorno, Avda. España, Viña del Mar.
 Descripción: Es de primera prioridad ejecutar el mejoramiento de los puentes en el sector capuchinos y que forman parte de la Avda. España, debido a la antigüedad que presentan de 30 a 70 años y a la necesidad de recuperar sus estándares originales para la seguridad de peatones y vehículos. Esta intervención complementa las obras de conservación que actualmente se ejecutan en la misma avenida, principal vía urbana estructurante que une Valparaíso y Viña del Mar.

Localización: Valparaíso.

- Territorializado: Viña del Mar.
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: SECPLA / DOM / Gobierno Regional Región de Valparaíso/ MINVU.
- Plazos: Corto plazo.
- Costo global estimado: \$ 287.367

Tabla 118 Iniciativa Urbanismo.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
DU_2_Establecer un desarrollo urbano socialmente integrado, revirtiendo la segregación social urbana actual promoviendo barrios integrados y diversos.	DU_2_1_Instancia de diálogo y trabajo público-privada.	5	DU_2_1_1. Establecimiento de una instancia de diálogo y trabajo público-privada que desarrolle acuerdos a largo plazo a través de procesos de negociación que permitan planificar el desarrollo de la vivienda en Viña del Mar y las inversiones públicas de infraestructura,	SECPLA / DOM / DIDECO			

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
			equipamientos y espacios públicos complementarias a ella.				
	DU_2_2_ Generar oferta de suelo urbano a través de los instrumentos disponibles en la Municipalidad.	6	DU_2_2_1 Evaluación de la oferta de suelo producida por las modificaciones que se realicen al PRC de Viña del Mar buscando generar suelo urbano para el desarrollo de vivienda.	SECPLA / DOM			
	DU_2_3_ Reactivación de Barrios.	7	DU_2_3_1 Realización de intervenciones urbanas que permita la reactivación de barrios tanto en la zona del Plan como en las partes altas de la comuna.	SECPLA / DOM			
		8	DU_2_3_2 Saneamiento Sanitario Campamento Reñaca Alto Viña del Mar	SECPLA / DOM / GORE			
		9	DU_2_3_3 Saneamiento Sanitario Etapas Ib Campamento Manuel Bustos, Viña del Mar	SECPLA / DOM / GORE			
		10	DU_2_3_4 Pavimentación Etapa la Campamento Manuel Bustos, Viña del Mar	SECPLA / DOM / GORE			
		11	DU_2_3_5 Pavimento y Aguas Lluvias Campamento Amanecer, Viña del Mar	SECPLA / DOM / GORE			
		12	DU_2_3_6 Construcción Colector Aguas Lluvias Sector Eklonia, Reñaca, Viña del Mar	SECPLA / DOM / GORE			

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
		13	DU_2_3_7 Construcción Colector Aguas Lluvias Las Palomas, Viña del Mar	SECPLA / DOM / GORE			

Fuente: Elaboración Propia.

Iniciativa DU_2_1_1 Establecimiento de una instancia de diálogo y trabajo público - privada que desarrolle acuerdos a largo plazo a través de procesos de negociación que permitan planificar el desarrollo de la vivienda en Viña del Mar y las inversiones públicas de infraestructura, equipamientos y espacios públicos complementarias a ella.

- Descripción: En función de una planificación del desarrollo de la vivienda en Viña del Mar y las inversiones públicas de infraestructura, equipamientos y espacios públicos complementarias a ella, a través de un diálogo con otros actores del municipio, se busca generar una instancia de trabajo y negociación público-privada, con el fin de producir acuerdos de largo plazo. En esta instancia de diálogo y trabajo se deberían definir los diferentes actores que deben estar involucrados desde un principio. Estos actores deberían realizar un aporte a través de planes y lineamientos que permitan conseguir los objetivos que se estipulen. Los diferentes aportes deberían ser sistematizados y se debería generar un plan maestro desde el cual trabajar las diferentes acciones que se definan. Las instancias de reunión deberían ser permanentes y mantenerse a lo largo del tiempo con el fin de distribuir responsabilidades, dar seguimiento a los acuerdos, revisar la implementación y llevar a cabo un análisis periódico del funcionamiento de viviendas, infraestructura, equipamiento y espacios públicos que surjan a partir del trabajo conjunto de los diferentes actores.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: SECPLA / DOM /DIDECO
- Plazos: corto, mediano y largo
- Costo global estimado: Sin costo

Iniciativa DU_2_2_1 Evaluación de la oferta de suelo producida por las modificaciones que se realicen al PRC de Viña del Mar buscando generar suelo urbano para el desarrollo de vivienda.

- Descripción: A partir de las modificaciones en el Plan Regulador Comunal de Viña del Mar, se debe considerar el incremento de la oferta de suelo que se produzca. Se deberán estudiar las diferentes modificaciones y a partir de ellas evaluar los aspectos que signifiquen potencialmente creación de nuevos espacios y/o oportunidades para el desarrollo de vivienda. Ello se asociará a la revisión de nuevas áreas que se incorporen a la Comuna, los usos de suelo propuestos, así como condiciones de constructibilidad y de densidades propuestas. Lo mismo deberá considerarse para zonas donde se modifiquen las normas

constructivas incluyendo cambios o integración de zonas residenciales. Las características analizadas debieran permitir igualmente calificar el perfil esperado de los eventuales ocupantes de estas nuevas zonas residenciales. La evaluación realizada permitirá responder a la pregunta sobre los equilibrios entre oferta y demanda de espacio residencial y a la aptitud de la Comuna para responder a las tendencias de crecimiento.

- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: SECPLA / DOM / Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
- Plazos: Mediano plazo.
- Costo global estimado: \$ 60 millones.

Iniciativa DU_2_3_1 Realización de intervenciones urbanas que permita la reactivación de barrios tanto en la zona del Plan como en las partes altas de la comuna.

- Descripción: Ante la existencia de barrios que presentan deterioro, se busca como objetivo generar una reactivación de estos barrios, que se pueden encontrar tanto en el plan como de la parte alta de la comuna. Se debe concebir un levantamiento de información y diagnóstico para poder generar parámetros que permitan primero la identificación de los lugares primordiales. En segundo lugar, se deben establecer pautas que permitan, dentro de los barrios detectados, priorizar a partir de criterios que pueden ser tanto técnicos, de factibilidad o de financiamiento. Será necesario, para este último punto, establecer barrios que puedan calzar dentro de alguno de los fondos que los diferentes ministerios pueden disponer y que más adelante se detallan. Una vez que los diferentes barrios sean detectados, priorizados y cuenten con financiamiento, se propone la constitución de un comité constituido por diferentes departamentos municipales (Secretaría de Planificación, Dirección de Desarrollo Comunitario, Dirección de Desarrollo Turístico y Económico, Departamento de Deportes y Recreación, Departamento de Tránsito y Transporte Público, Dirección de Obras, entre otros). Este comité se encargará de generar los lineamientos y especificaciones de los proyectos de regeneración, de llevar su seguimiento, así como de constituir una contraparte técnica de aquellos programas y/o fondos que incluyan personal designado a las labores de planificación y proyectos (como por ejemplo el programa Quiero Mi Barrio) de intervenciones urbanas cuyo propósito sea la regeneración.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: SECPLA / DOM / Ministerio de Vivienda y Urbanismo (MINVU) / Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SERVIU).
- Plazo: corto, mediano y largo
- Costo global estimado: MINVU asentamientos precarios: \$ 3.500 millones
 - MINVU/Gore, Quiero a mi barrio \$ 2.000 millones
 - MINVU/Gore condominios sociales: \$ 600 millones

Para la consecución del objetivo DU_3, se ha postulado como intención la identificación de variables para valorar y reconocer el patrimonio local.

A este objetivo se suceden estrategias que buscan la realización de lo propuesto a través del trabajo con la comunidad y el desarrollo de actividades de expresión cultural local dentro del espacio público.

Iniciativa DU_2_3_2 Saneamiento Sanitario Campamento Reñaca Alto Viña del Mar.

- Descripción: Se consulta el saneamiento sanitario del Campamento Reñaca Alto, Viña del Mar, a fin de mejorar la calidad de vida de las familias.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: SECPLA / DOM / Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
- Plazos: Corto Plazo.
- Costo global estimado: \$ 1.387 millones

Iniciativa DU_2_3_3 Saneamiento Sanitario Etapas Ib Campamento Manuel Bustos, Viña del Mar.

- Descripción: Se consulta el saneamiento sanitario del Campamento Manuel Bustos, Viña del Mar, a fin de mejorar la calidad de vida de las familias.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: SECPLA / DOM / Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
- Plazos: Corto Plazo.
- Costo global estimado: \$ 1.500 millones

Iniciativa DU_2_3_4 Pavimentación Etapa la Campamento Manuel Bustos, Viña del Mar.

- Descripción: En función de la urbanización y las buenas condiciones posibles de generar, se realizará la pavimentación del Campamento Manuel Bustos.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: SECPLA / DOM / Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
- Plazos:.
- Costo global estimado: \$ 1.800 millones

Iniciativa DU_2_3_5 Pavimento y Aguas Lluvias Campamento Amanecer, Viña del Mar.

- Descripción: Programa campamentos del Ministerio de Vivienda y Urbanismo, de lograr una intervención integral de éstos, ejecutando obras necesarias para integrar el territorio en que se emplaza el campamento a la trama urbana colindante. Ejecución de obras de pavimentación y aguas lluvias que corresponde a dos calles y 4 pasajes, pertenecientes al campamento Amanecer.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: SECPLA / DOM / Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
- Plazos: Corto Plazo.
- Costo global estimado: \$ 380 millones

Iniciativa DU_2_3_6 Construcción Colector Aguas Lluvias Sector Eklonia, Reñaca, Viña del Mar.

- Descripción: Sector urbano poblacional con una zona de gran erosión en el talud y terreno existentes que afecta al entorno de las propiedades privadas, a los usuarios de la vía pública y la infraestructura vial urbana existente del sector. Diseño de ingeniería y especialidades para solucionar la evacuación de aguas lluvias que nacen en el punto bajo de calle Eklonia entre Jardín del Mar y Montemaria y posteriormente continúan por el terreno de quebradas aguas abajo. Las obras contemplan principalmente canal disipador, 300m de tuberías, cámaras de inspección, protección de talud y servidumbre o expropiaciones.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: SECPLA / DOM / Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
- Plazos: Corto Plazo.
- Costo global estimado: \$ 79 millones

Iniciativa DU_2_3_7 Colector Aguas Lluvias Las Palomas, Viña del Mar.

- Descripción: Sector urbano con una zona de inundación que afecta al entorno de las propiedades privadas, a los usuarios de la vía pública y la infraestructura vial urbana existente del sector. Diseño de ingeniería y especialidades para solucionar la evacuación de aguas lluvias que se producen en calle Las Palomas entre Las Codornices y Los Jilgueros sector Santa Inés y su posterior descarga aguas abajo por terreno de quebradas. Las obras contemplan principalmente reposición calzada, 100m de tuberías, cámaras de inspección, sumideros, modificación de servicios y servidumbre o expropiaciones.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: SECPLA / DOM / Ministerio de Vivienda y Urbanismo.
- Plazos: Corto Plazo.
- Costo global estimado: 61

Tabla 119 Iniciativa Patrimonio.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
DU_3_Identificar nuevas variables para la valoración del patrimonio local y reconocer el patrimonio local.	DU_3_1 Identificar nuevo patrimonio con la comunidad.	1	DU_3_1_1 Conformación de una mesa temática respecto al patrimonio.	DIDECO / SECPLAN			
		2	DU_3_1_2 Restauración Palacio Carrasco de Viña del Mar.	DIDECO / SECPLAN /GORE			
	DU_3_2. Aprovechar los espacios públicos como lugares para la expresión cultural local.	1	DU_3_2_1 Catastro que permita identificar las necesidades de iluminación, ciclovía y mobiliario urbano.	DIDECO / SECPLAN			

Fuente: Elaboración Propia.

Iniciativa DU_3_1_1 Conformación de una mesa temática respecto al patrimonio.

- Descripción: Se propone desarrollar una mesa temática que tenga por objetivo poder informar, consultar, discutir y acordar acciones respecto a la identificación de patrimonio en conjunto con la comunidad. Esta mesa debe estar constituida, desde un principio, por los diferentes departamentos municipales que sean pertinentes (tales como la Dirección de Desarrollo Turístico y Económico, Secretaría de Planificación, Dirección de Desarrollo Comunitario, entre otros), así como por las diferentes asociaciones, organizaciones no gubernamentales, juntas de vecinos, entre otras organizaciones civiles que puedan estar interesadas en el desarrollo patrimonial de Viña del Mar. Así también, se recomienda la incorporación del gobierno central y organismos internacionales a través del Consejo de Monumentos Nacionales, el Servicio Nacional de Turismo, Unesco, entre otros. La mesa temática deberá tener por objetivo el reconocimiento patrimonial más allá del que hoy está reconocido y que puede ser de consideración para las diferentes partes que conforman la mesa. Se debería abogar por entender qué otros factores pueden ser relevantes para los actores a partir de lo cual la consideración de patrimonio puede variar en cuanto a cómo es entendido. El reconocimiento debería estar acompañado de un plan de acción que permita gestionar la puesta en valor de lo reconocido, así como su difusión y conservación.
- Localización: Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: DIDECO / SECPLAN
- Plazos (corto, mediano y largo): Corto plazo.
- Costo global estimado: Sin Costo.

Iniciativa DU_3_1_2 Restauración Palacio Carrasco de Viña del Mar.

- Descripción: El palacio Carrasco constituye un hito arquitectónico de la ciudad, siendo un edificio de interés histórico en el plano regulador. Con el sismo sufrió daños importantes que generan riesgos al público e imposibilitan el funcionamiento de algunos recintos. El proyecto de recuperación consiste en la demolición del volumen exterior, ajeno al conjunto original, reparación y restauración de balcones, ventanas y cielos, revestimientos exteriores, pisos y elementos ornamentales; reposición de instalaciones eléctricas, agua potable y alcantarillado; canales y bajadas de agua, revestimientos interiores y cubierta de techo; reparación estructura de techo; entre otras obras. Estas obras consideran la restauración de 2.859,50 M2 y const. anexa 824,37 M2 lo que refleja una superficie a intervenir de 3.683,69M2.
- Localización: Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Comuna de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: DIDECO / SECPLAN /GORE
- Plazos (corto, mediano y largo): Corto plazo.
- Costo global estimado: 5.910

Iniciativa DU_3_2_1 Catastro que permita identificar las necesidades de iluminación, ciclovía y mobiliario urbano.

- Descripción: Con el objetivo de identificar las necesidades de iluminación, ciclovía y mobiliario urbano, en función de la expresión cultural en los espacios públicos, se busca generar un catastro. Este catastro se espera se pueda elaborar a partir tanto de la diversa información con que cuente el Municipio, así como de la información que pueda aportar la ciudadanía. Para esto es necesario que los diferentes departamentos que están en contacto con los habitantes puedan recabar información. Esta información debería ser esencialmente respecto a falencia existente, así también como el potencial que podrían tener iluminación, ciclovía y mobiliario urbano en los diferentes sectores de Viña del Mar respecto al aprovechamiento de los espacios públicos como lugares de expresión cultural.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: Corporación de Salud
- Plazo: corto, mediano y largo
- Costo global estimado: Espacios públicos:
 - \$ 10.750 millones corto plazo
 - \$ 940 millones mediano plazo
 - \$ 2.350 millones largo plazo
 - Patrimonio: \$2.500 millones corto plazo
 - \$ 2.000 millones largo plazo

Desarrollo Sustentable

Los objetivos de la dimensión de Desarrollo Sustentable se basan en dos aspectos importantes recuperados en el diagnóstico: el valor paisajístico ambiental de Viña del Mar y el valor del espacio construido, ambos claramente instalados en la conciencia ciudadana. A partir de estas constataciones, se propone aquí por una parte generar una fuerte integración entre los valores naturales y los construidos, y por otra, promover la corresponsabilidad ambiental ciudadana a partir de la conciencia ambiental existente.

Ello se justifica en la medida en que tanto el estado de limpieza de sus espacios públicos como la gestión del riesgo son aspectos centrales en la preocupación y la gestión ambiental del espacio. Si bien ambos temas son claves para asegurar el bienestar de las personas, desde la comunidad el tema del estado de limpieza de sus espacios públicos aparece prioritario a la hora de definir estrategias y planes de acción.

Con las estrategias definidas se proponen siete acciones o iniciativas que responden precisamente a dichas estrategias y que se detallan más adelante.

Tabla 120 Iniciativa riesgos.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Nombre		CP	MP	LP
DA_1_Integrar los elementos naturales de la comuna a las dinámicas urbanas de manera armónica con el fin de disminuir la exposición de la población a riesgos de desastres naturales.	DA_1_1. Desarrollar proyectos inmobiliarios que respeten las áreas de valor natural generando espacios públicos de calidad	1	DA_1_1_1 Incorporación de criterios de consideración por las áreas verdes y espacios públicos en el PRC.	SECPLA / DMAO			
			DA_1_1_2 Diseño Parque Urbano Glorias Navales-Expresos Viña (2 há).	SECPLA / DMAO/ MINVU			
		2	DA_1_2_1 Generación de diálogos intersectoriales a nivel intercomunal en función de una red a escala regional.	SECPLA / GORE			
			DA_1_3_1 Desarrollo de criterios territoriales que compatibilicen las funciones de los sistemas naturales, las capacidades del territorio y sus necesidades de uso.	SECPLA			

Fuente: Elaboración Propia.

Iniciativa DA_1_1_1 Incorporación de criterios de consideración por las áreas verdes y espacios públicos en el PRC.

- Descripción: Esta actividad tiene por objetivo la definición de criterios de planificación que permitan promover el desarrollo de proyectos inmobiliarios que agreguen valor integral al territorio por medio del desarrollo de espacios de uso público de calidad. La promoción de la permeabilidad peatonal en los espacios, la restauración de espacios de valor natural, la promoción de una relación armónica entre construcciones, la conservación de las funciones

ecosistémicas del lugar, etc. Son ejemplos de criterios que se pueden promover a través de los instrumentos de planificación. La definición de estos criterios debe realizarse de manera participativa con el fin de reconocer, e integrar, la percepción propia de los habitantes de la comuna. Una vez establecidos, deberán ser integrados a los instrumentos de planificación vigentes en la comuna. Conscientes del trabajo que todo lo anterior significa, se propone una implementación gradual, que permita focalizarse en aquellas áreas de alto valor ambiental en proceso de urbanización. Para esto es fundamental hacer parte del proceso a las inmobiliarias presentes en la comuna, de manera que estas comiencen a incorporar estos criterios desde la concepción de sus proyectos.

- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores
- Dirección Municipal y/u organismo externo responsable: SECPLA / DMAO
- Plazo: mediano y largo
- Costo global estimado: sin costo

Iniciativa DA_1_1_2 Diseño Parque Urbano Glorias Navales-Expresos Viña.

- Descripción: Falta de espacios abiertos habilitados adecuadamente para la recreación y encuentro de los vecinos, especialmente en grupos familiares, es una problemática detectada en los diferentes estudios y encuestas realizadas para los proyectos de intervención que se han realizado. Corresponde al diseño de arquitectura, parajismos e ingeniería (topográfica, sondeos y otros) del parque, en una superficie de 43.356 metros cuadrados.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores
- Dirección Municipal y/u organismo externo responsable: SECPLA / DMAO / MINVU
- Plazo: mediano y largo
- Costo global estimado: \$ 151 millones

Iniciativa DA_1_2_1 Generación de diálogos intersectoriales a nivel intercomunal en función de una red a escala regional.

- Descripción: La comuna posee elementos de valor natural provenientes de sistemas ecológicos que superan los límites administrativos. En este contexto, se hace necesaria la implementación de una mesa de trabajo intercomunal, como un espacio de gobernanza, que permita convocar y articular actores regionales para relevar y aportar al desarrollo sustentable del territorio. Esta mesa deberá estar conformada por distintos actores de la sociedad civil y servicios públicos involucrados en el desarrollo territorial de la región. Se espera que esta mesa desarrolle un plan de trabajo anual que permita alcanzar las metas territoriales de la Región.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar

- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/u organismo externo responsable: SECPLA / GORE
- Plazo: mediano y largo
- Costo global estimado: sin costo

Iniciativa DA_1_3_1 Desarrollo de criterios territoriales que compatibilicen las funciones de los sistemas naturales, las capacidades del territorio y sus necesidades de uso.

- Descripción: De manera complementaria a la iniciativa "DA_1_1_1", esta iniciativa tiene por objetivo la definición de criterios, basados en las características de cada uno de los sectores de la Comuna, que permita promover una ocupación del territorio sustentable que respete las capacidades de este. Un elemento clave de considerar al momento de planificar el territorio comunal son los Factores subyacentes del riesgo, los cuales corresponden a aquellos procesos, tanto físicos como sociales, que contribuyen, impulsan, conducen o determinan de forma importante a la construcción, creación o existencia de condiciones de riesgo de desastres en la sociedad (Global Assessment Report, GAR, 2009). De esta manera, su identificación será clave para el posterior desarrollo, de manera participativa, de criterios territoriales que permitan minimizar y controlar los factores de riesgo del territorio por medio de la compatibilización de las funciones de los sistemas naturales, las capacidades del territorio y sus necesidades de uso.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar.
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/u organismo externo responsable: SECPLA
- Plazo: Mediano
- Costo global estimado: sin costo
- Largo plazo: parques plazas, puntos limpios: \$2.750

Tabla 121 Iniciativa Espacio público.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
DA_2_Mejorar las condiciones de aseo de los espacios públicos por medio de la promoción de la corresponsabilidad ambiental ciudadana.	DA_2_1. Continuar con el trabajo de gestión integrada de residuos, actualizándolo y promocionándolo.	4	DA_2_1_1 Revisión estratégica de dotación, recursos e implementación del trabajo de gestión integrada de residuos para su optimización y actualización.	DMAO			
	DA_2_2. Sensibilizar sobre el impacto de las acciones personales sobre la calidad de vida comunal, por medio de campañas o intervenciones, relacionadas a temas ambientales claves para la comuna como: transporte, hábitos de	5	DA_2_2_1 Realización de campaña ambiental	DCP / DMAO			

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
	consumo, usos de energía, ruido, etc.						
	DA_2_3. Fortalecer la educación ambiental en los colegios de la comuna, de manera de asegurar la incorporación	6	DA_2_3_1 Fortalecer la incorporación de educación medioambiental tanto en el currículum como en actividades extraprogramáticas.	DIDECO / DMAO			
	DA_2_4. Promover la participación ciudadana por medio de la postulación a distintos fondos	7	DA_2_4_1 Difusión de fondos pertinentes a materias medio ambientales a través de los diferentes departamentos municipales como de organizaciones de la sociedad civil.	DMAO / DAF			

Fuente: Elaboración Propia.

Iniciativa DA_2_1_1 Revisión estratégica de dotación, recursos e implementación del trabajo de gestión integrada de residuos para su optimización y actualización.

- Descripción: Esta actividad tiene por objetivo evaluar el plan de gestión integrada de residuos, iniciado el 2014, tanto a nivel de gestión como a nivel de resultado, con el fin de continuar este trabajo en el largo plazo, actualizando y mejorando el plan. Una vez realizado el diagnóstico del estado actual del plan se propone la elaboración de un seminario que permita la difusión de los resultados obtenidos y que permita también la definición, en un espacio participativo, de los desafíos futuros, permitiendo recoger los aprendizajes de otras instituciones que hayan trabajado en experiencias similares. Finalmente, es fundamental que los indicadores utilizados para evaluar el comportamiento del plan hasta la fecha puedan seguir siendo monitoreados en el futuro con el fin de evitar resultados no deseados.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/u organismo externo responsable: DMAO
- Plazos: Corto y largo, inversiones en puntos limpios
- Costo global estimado: Corto plazo \$ 250 millones; largo plazo: \$250 millones

Iniciativa DA_2_2_1 Realización de campaña ambiental

- Descripción: Siguiendo en la línea de concientizar a los habitantes de la comuna, esta actividad tiene por objetivo el desarrollo de una campaña ambiental que permita abordar

las diversas problemáticas ambientales generadas en la Comuna por el propio comportamiento de sus habitantes, tales como: hábitos de transporte, hábitos de consumo, usos de energía, ruido, etc. Para lograr el éxito de esta campaña es clave trabajar con estrategias de comunicación llamativas y por, sobre todo, que logren transmitir y dar cuenta de las problemáticas ambientales propias de cada sector de la comuna. Se propone el trabajar en el marco de lo que se conoce como “Arte medioambiental” con organizaciones artísticas y culturales de la comuna. La idea no es sólo transmitir un mensaje, sino que lograr sensibilizar a los habitantes sobre las consecuencias de sus actos. Se pueden realizar estrategias de intervención que respondan también a las diferencias etarias de los habitantes de la comuna.

- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/u organismo externo responsable: DCP / DMAO
- Plazos: Corto y mediano.
- Costo global estimado: \$ 15 millones.

Iniciativa DA_2_3_1 Fortalecer la incorporación de educación medioambiental tanto en el currículum como en actividades extra programáticas.

- Descripción: Fortalecimiento del programa de educación ambiental desarrollado por la comuna con el fin de ampliar las temáticas ambientales abordadas, asegurándose de promover la ciudadanía ambiental de manera transversal en sus diversas actividades. La comuna viene trabajando en la implementación de diversos talleres de educación ambiental, esta iniciativa busca ir un paso más allá para lograr abordar el tema medioambiental de manera transversal en el currículum escolar. Para esto, es clave evaluar el currículum escolar de manera de evaluar de identificar los logros de aprendizaje de cada unidad y evaluar de qué manera la temática ambiental puede ser relevada e integrada de manera transversal. Se recomienda que este trabajo sea co-diseñado con el cuerpo docente a través de seminarios y talleres de capacitación. Este trabajo puede centrarse en aquellos colegios que forman parte del Sistema Nacional de Certificación Ambiental de Establecimientos Educacionales (SNCAE), no obstante, es importante considerar siempre una instancia final en la que los aprendizajes puedan ser difundidos y compartidos con otros centros educacionales presentes en la comuna.
- Localización: Toda la Comuna de Viña del Mar
- Territorializado: Los 12 sectores de Viña del Mar
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: DIDECO / DMAO
- Plazos: Mediano
- Costo global estimado: sin costo

Iniciativa DA_2_4_1 Difusión de fondos pertinentes a materias medio ambientales a través de los diferentes departamentos municipales como de organizaciones de la sociedad civil.

- **Descripción:** Implementación de un fondo concursable comunal para apoyar iniciativas ambientales presentadas por las organizaciones de la sociedad civil de Viña del Mar. Esto, con el objetivo de hacerlos parte del mejoramiento de las condiciones ambientales de su Comuna. Este tipo de fondos podrá financiar de manera, total o parcial, proyectos orientados a la conservación del patrimonio ambiental y al fomento de una cultura de sustentabilidad. En una primera etapa, el municipio deberá establecer el financiamiento para estos fondos y luego establecer las bases para su postulación. Para esta actividad, será clave considerar como mínimo dos instancias de difusión, una al momento de llamar a la postulación y otra que permita difundir los resultados logrados por cada uno de los proyectos adjudicados.
- **Localización:** Toda la Comuna de Viña del Mar
- **Territorializado:** Los 12 sectores de Viña del Mar
- **Dirección Municipal y/u organismo externo responsable:** DMAO / DAF
- **Plazos:** Corto y mediano, uno cada tres años
- **Costo global estimado:** \$ 5 millones corto plazo, \$ 5 millones mediano plazo

Desarrollo Institucional

Desde el punto de vista del desarrollo institucional, el criterio central dentro de los objetivos reside en la necesidad de planificar y ordenar el uso de los recursos y la ejecución del presupuesto, lo que es absolutamente coherente con la elaboración del presente PLADECOP.

Se debe planificar la gestión distribución y ejecución del presupuesto de acuerdo a criterios acordados y aprobados por las diferentes áreas municipales. Esto significa que los recursos deben tener una distribución transversal sobre diferentes temas y el territorio comunal, incluyendo sectores privados y de la sociedad civil, fortaleciendo también las organizaciones como agentes catalizadores de demandas, formando liderazgos y capacitándolos en gestión.

Tabla 122 Iniciativa Planificación Municipal.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
DI_1_Developar una práctica institucional de trabajo en el ámbito de planificación más integradora y coordinada al interior del municipio.	DI_1_1 Elaborar protocolos de trabajo en planificación entre departamentos que fijen pautas que favorezcan los acuerdos.	1	DI_1_1_1 Protocolos de reuniones consultivas en las diferentes fases de los proyectos que involucren a más de una unidad o dirección.	SECPLA / Administración Municipal / DAF / DIN			

Fuente: Elaboración Propia.

Iniciativa DI_1_1_1 Protocolos de reuniones consultivas en las diferentes fases de los proyectos que involucren a más de una unidad o dirección.

- Descripción: Elaborar un protocolo de reuniones consultivas en las fases iniciales de los proyectos de las distintas áreas, que involucren a más de una unidad o dirección. Lo anterior va ligado, inicialmente, a la identificación de aquellos proyectos interdisciplinarios en los que participa más de una unidad de la Municipalidad. Una vez identificados, se procede a establecer, dentro de las fases de diseño de esos proyectos, reuniones que tomen la perspectiva de cada unidad participante, así como de las expectativas que tienen con el proyecto a futuro. Estas consultas permitirán guiar, de forma sistémica, la gestión de aquellos proyectos cuyos resultados e impactos pueden beneficiar tanto a los habitantes de la comuna como a las mismas unidades de la Municipalidad, ampliando el rango de cooperación, integración y apoyo institucional.
- Localización: Municipio
- Territorializado: Municipio
- Dirección Municipal y/u organismo externo responsable: SECPLA / Administración Municipal / DAF / DIN
- Plazos: Corto Plazo para el desarrollo de los protocolos, su aplicación es permanente.
- Costo global estimado: sin costo, puede hacer parte de las labores de las áreas responsables.

Tabla 123 Iniciativa Gestión Presupuesto.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		Nº	Descripción		CP	MP	LP
DI_2_Planificar la gestión, distribución y ejecución del presupuesto según criterios acordados y aprobados	DI_2_1 Acordar diferentes criterios para gestión, distribución y ejecución del presupuesto.	1	DI_2_1_1 Generación de un comité que incluya representantes de las unidades generadoras de ingresos y ejecutoras del gasto.	ALCALDÍA / Administración Municipal / DAF/ SECPLA/DOM			

Fuente: Elaboración Propia.

Iniciativa: DI_2_1_1 Generación de un comité que incluya representantes de las unidades generadoras de ingresos y ejecutoras del gasto.

- Descripción: el comité se conformará por las unidades que generan ingresos en la Municipalidad y las que lo ejecutan a través de los distintos proyectos. La idea es generar una mayor coordinación y consciencia de la disponibilidad, distribución y manejo del presupuesto municipal. Esto permitirá mejorar la gestión financiera de la Municipalidad, promoviendo una más adecuada distribución de recursos según las necesidades de cada unidad ejecutora de gasto. Asimismo, permitirá establecer un

patrón de prioridades en las acciones que debe realizar la Municipalidad, destinando los recursos de forma estratégica a las situaciones o problemas más críticos. Este elemento es relevante también para el adelantamiento o postergación de proyectos que ejecute la Municipalidad.

- Localización: Municipio
- Territorializado: Municipio
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: ALCALDÍA / Administración Municipal / DAF / SECPLA / DOM
- Plazos: Corto Plazo para la conformación del comité, su aplicación es permanente.
- Costo global estimado: sin costo, puede hacer parte de las labores de las áreas responsables.

Tabla 124 Iniciativa Gestión Municipal.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
DI_3_Establecer protocolos de gestión institucional que promuevan la elaboración, ejecución y gestión de iniciativas	DI_3_1 Potenciar el nivel de gobernanza del municipio al incorporar mayores niveles de participación del sector privado y la sociedad civil organizada	1	DI_3_1_1 Establecer protocolos de coordinación con la sociedad civil y privada	SECPLA / DIDECO			
	DI_3_2 fortalecer las organizaciones sociales como agentes canalizadores de demandas para mejorar la focalización social a través de formación de liderazgos y capacitación en gestión	2	DI_3_1_2 Capacitación de líderes que traspasen el conocimiento hacia la población.	SECPLA / DIDECO			

Fuente: Elaboración Propia.

Iniciativa DI_3_1_1 Establecer protocolos de coordinación con la sociedad civil y privada

- Descripción: Elaborar protocolos de coordinación con la sociedad civil y el sector privado que faciliten su comunicación con el Municipio, elemento que es clave para conocer la percepción de los servicios municipales y dar a conocer los logros y atribuciones municipales. Lo anterior requiere, inicialmente, de la identificación de las organizaciones de la sociedad civil y del mundo privado de la comuna, al igual que una construcción de nuevos canales de comunicación, así como el fortalecimiento de los existentes para que exista y se mantenga un contacto constante. Esto no sólo mejorará

la gestión municipal al considerar las posibles demandas o necesidades que manifiesten ambos sectores, también fomentará una mayor y más activa participación ciudadana.

- Localización: Comuna.
- Territorializado: 12 sectores.
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: SECPLA / DIDECO
- Plazos: Corto Plazo para el desarrollo de los protocolos, su aplicación es permanente.
- Costo global estimado: sin costo, puede hacer parte de las labores de las áreas responsables.

Iniciativa DI_3_1_2 Capacitación de líderes que traspasen el conocimiento hacia la población.

- Descripción: Destinar recursos para capacitar líderes por sector, que traspasen el conocimiento de la Municipalidad hacia la población. Estos se encargarán de concentrar estratégicamente las demandas de la población y otorgarán una primera aclaración a la ciudadanía de las capacidades, facultades y límites de la Municipalidad. Esta acción es estratégica y contribuye al empoderamiento de la población, permitiéndole acceder a mayores capacidades tanto de aprendizaje de gestión pública local como de participación ciudadana. Además, le facilitará a la Municipalidad administrar las demandas de los habitantes de la comuna, las cuales muchas veces suelen coincidir, aunque se expresen de forma diferente.
- Localización: Comuna.
- Territorializado: 12 sectores.
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: SECPLA / DIDECO
- Plazos: Mediano Plazo.
- Costo global estimado: \$ 100 millones.

Desarrollo Económico

La dimensión de Desarrollo Económico si bien tiene tres objetivos que pudiesen parecer no presentan relación entre ellos, presentan una correspondencia que se da a partir de la posible concatenación de resultados por parte de cada objetivo, que produzcan una mejora en el resto. De esta manera, el control del comercio ambulante puede tener un impacto positivo en la competitividad turística de la Comuna.

El objetivo correspondiente a la ejecución y distribución del presupuesto, el cual es compartido con la dimensión de Desarrollo Institucional, presenta también estrategias que apuntan a la capacidad de generar estrategias para la gestión y distribución del presupuesto municipal.

Tabla 125 Iniciativa Actividad turística.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
DE_1_Consolidar y diversificar la competitividad de la actividad turística en la Comuna	DE_1_1 Potencialidad para aprovechar la actividad turística y comercial en la ciudad que sirva a la presencia permanente de turistas nacionales y extranjeros, implementando elementos de apoyo en cantidad y calidad a los diferentes atractivos turísticos, y con esto haciendo a Viña del Mar una comuna más competitiva en la actividad turística	1	DE_1_1_1 Elaborar un diagnóstico territorial actualizable que reconozca la diversidad y potencialidad de las actividades y atractivos turísticos.	SECPLA / Dirección de Desarrollo Turístico y Económico.			

Fuente: Elaboración Propia.

Iniciativa DE_1_1_1 Elaborar un diagnóstico territorial actualizable que reconozca la diversidad y potencialidad de las actividades y atractivos turísticos.

- Descripción: Elaborar un diagnóstico territorial que se desarrolle a corto plazo y se actualice a mediano y largo plazo, sobre la diversidad y potencialidad de las actividades y atractivos turísticos de la comuna y de su entorno inmediato. Generar asociaciones con universidades locales o centros de investigación para la elaboración del estudio que incluya análisis de ventajas comparativas y competitivas de Viña del Mar en la actividad turística. Es relevante establecer una situación actual de las actividades turísticas, para poder identificar las posibles problemáticas que enfrentan y también para poder explorar alternativas diferentes que impulsen la innovación y diversificación en el sector. Asimismo, es correcto establecer un sistema de actualización que vaya monitoreando el desempeño económico de este sector, para poder mantener y mejorar la calidad de los servicios turísticos.
- Localización: Comuna.
- Territorializado: 12 sectores.
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: SECPLA / Dirección de Desarrollo Turístico y Económico.
- Plazos: Corto Plazo en elaboración, Mediano y Largo Plazo para la actualización.
- Costo global estimado: \$ 50 millones.

Tabla 126 Iniciativa Gestión de presupuesto.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
DE_(DI)_2_Planificar la gestión, distribución y ejecución del presupuesto según criterios acordados y aprobados	DE_(DI)_2_1 Generar asociaciones estratégicas internas y externas a la Municipalidad	1	DE_(DI)_2_1_1 Establecimiento de estándares obligatorios y consensuados que refuerce la coordinación y retroalimentación tanto entre unidades como con organismos externos.	Administración Municipal / SECPLA / Dirección de Operaciones y Servicios			
	DE_(DI)_2_2 Planificar la gestión y distribución del presupuesto municipal	2	DE_(DI)_2_2_1n Mejora administración profesional mediante capacitación del personal.	Administración Municipal / SECPLA / Dirección de Operaciones y Servicios			

Fuente: Elaboración Propia.

Iniciativa DE_(DI)_2_1_1 Establecimiento de estándares obligatorios y consensuados que refuerce la coordinación y retroalimentación tanto entre unidades como con organismos externos.

- Descripción: Elaboración consensuada y establecimiento de estándares de cumplimiento obligatorio que refuercen la coordinación y gestión tanto interna como hacia afuera de la Municipalidad. Con esto se pretende mejorar la eficiencia y eficacia en la gestión institucional, reduciendo costos innecesarios de tiempo y dinero de la misma. Es necesario elaborar estándares y monitorearlos a través de indicadores de logro e impacto, para verificar avances en gestión institucional e identificar las posibles falencias existentes de forma más estratégica y objetiva. El fin no es juzgar los peores desempeños, sino fomentar la constante mejora de la gestión interna y externa de la Municipalidad, en términos institucionales y económicos.
- Localización: Municipio.
- Territorializado: Municipio.

- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: Administración Municipal / SECPLA / Dirección de Operaciones y Servicios
- Plazos: Corto Plazo en la elaboración, su aplicación es permanente.
- Costo global estimado: sin costo, puede hacer parte de las labores de las áreas responsables.

Iniciativa DE_(DI)_2_2_1n Mejora administración profesional mediante capacitación del personal.

- Descripción: Se realizarán capacitaciones constantes que permitan mejorar las capacidades de los profesionales de la Municipalidad, para que puedan brindar mejores servicios a la comunidad. Un personal más capacitado permitirá afrontar mayores variantes de los desafíos que afronta día a día la Municipalidad, al igual que por vías más eficientes y eficaces. Además, un personal capacitado valorará mucho más su trabajo al observar que se preocupa por su preparación, hecho que generará la motivación suficiente para realizar un adecuado desempeño de sus labores correspondientes. Las capacitaciones pueden proveerse como recompensas al desempeño, así como también para actualizar los conocimientos de los profesionales.
- Localización: Comuna.
- Territorializado: 12 sectores.
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: Administración Municipal / SECPLA / Dirección de Operaciones y Servicios
- Plazos: Corto, Mediano y Largo Plazo
- Costo global estimado: \$ 180 millones.

Tabla 127 Iniciativa Comercio ambulante.

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INICIATIVAS		RESPONSABLE	PLAZO		
		N°	Descripción		CP	MP	LP
DE_3_Control del comercio ambulante presente en el espacio público y promoción para mejorar su grado de formalidad	DE_3_3 Elaborar un plan de ordenamiento e integración del comercio ambulante e informal en el circuito económico comunal	1	DE_3_3_1n Nuevos espacios físicos y de comercios para realización de actividad formal.	SECPLA / DAF / DIDECO / Dirección de Desarrollo Turístico y Económico			
		2	DE_3_3_2n Fiscalización	Dirección de Operaciones y Servicios			
		3	DE_3_3_3n Educación comercial	SECPLA / DAF / DIDECO / Dirección de Desarrollo Turístico y Económico			

Fuente: Elaboración Propia.

Iniciativa DE_3_3_1n Nuevos espacios físicos y de comercios para realización de actividad formal.

- Descripción: Determinar y acondicionar espacios estratégicos, que puedan ser utilizados por los trabajadores del comercio ambulante e informal que estén registrados y con contratos con la Municipalidad. La lógica de los nuevos espacios debe preservar el espacio público de la Comuna. El fin de esta acción es reconocer que existe una necesidad de parte de un sector de la población que busca de algún modo acceder a una fuente de recursos. A pesar de los problemas asociados al comercio ambulante, establecer espacios físicos controlados puede conducir a una progresiva mejora de la calidad de vida de estas personas, así como del espacio público de la comuna. Además, los espacios serán controlados y fiscalizados por las autoridades, permitiendo que se establezca una actividad comercial correcta y sin posibles externalidades negativas.
- Localización: Determinación en la elaboración.
- Territorializado: 12 sectores.
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: SECPLA / DAF / DIDECO / Dirección de Desarrollo Turístico y Económico
- Plazos: Corto, Mediano y Largo Plazo
- Costo global estimado: \$ 200 millones

Iniciativa DE_3_3_2n Fiscalización

- Descripción: Reforzar el sistema de fiscalización del comercio ambulante e informal, aumento de personal, implementando nuevas tecnologías de control (tele-vigilancia en puntos clave), trabajo complementario con Carabineros y seguimiento de las zonas críticas. Estos elementos contribuyen a un mayor control sobre las externalidades negativas que pueden darse en el comercio ambulante. Dado que es uno de los principales problemas de la comuna, la Municipalidad debe poner más atención y recursos económicos y humanos para enfrentar las problemáticas asociadas a esta actividad comercial. En otras palabras, debe ser de prioridad y debe ser acompañada de medidas complementarias a la fiscalización.
- Localización: Comuna.
- Territorializado: 12 sectores.
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: Dirección de Operaciones y Servicios
- Plazos: Corto, Mediano y Largo Plazo
- Costo global estimado: \$ 50 millones

Iniciativa DE_3_3_3n Educación comercial

- Descripción: Capacitar a los trabajadores del comercio ambulante e informal que participen de los espacios asignados por la Municipalidad, instaurando conciencia sobre el uso del espacio público, manejo de negocios, turismo, atención al cliente y disposición adecuada de residuos. Estos elementos permiten mejorar la calidad de vida de estas

personas, al otorgarles herramientas para un adecuado desempeño de la actividad comercial que deseen ejercer. Asimismo, permite abrirles el camino hacia la formalidad, elemento que es relevante para que, en vez de afectar a la comuna con las externalidades asociadas, contribuyan a construir una mejor y más atractiva ciudad.

- Localización: Comuna.
- Territorializado: 12 sectores.
- Dirección Municipal y/o organismo externo responsable: SECPLA / DAF / DIDECO / Dirección de Desarrollo Turístico y Económico
- Plazos: Corto, Mediano y Largo Plazo
- Costo global estimado: \$ 50 millones

7.5. Acciones Prioritarias y Detonantes

Se detallan en el siguiente apartado las acciones prioritarias y detonantes de acuerdo a lo obtenido en los Talleres de Participación Ciudadana del mes de noviembre.

Tabla 128 Acciones Prioritarias y Detonantes

DS_3_Generar un diagnóstico de salud comunal validado estadísticamente para cada sector y su perfil epidemiológico en pos de una comuna saludable.
DA_2_Mejorar las condiciones de aseo de los espacios públicos por medio de la promoción de la corresponsabilidad ambiental ciudadana.
DU_1_Fomentar el uso de modos de viaje distintos al automóvil y avanzar en el mejoramiento de la infraestructura vial comunal.
DS_5_Fortalecer el abordaje a las incivildades a través de asesoramientos a organismos responsables y la prevención y promoción de seguridad al residente y visitante.
DE_3_Control del comercio ambulante presente en el espacio público y promoción para mejorar su grado de formalidad
DU_2_Establecer un desarrollo urbano socialmente integrado, revirtiendo la segregación social urbana actual promoviendo barrios integrados y diversos.
DA_1_Integrar los elementos naturales de la comuna a las dinámicas urbanas de manera armónica con el fin de disminuir la exposición de la población a riesgos de desastres naturales.
DE_(DI)_2_Planificar la gestión, distribución y ejecución del presupuesto según criterios acordados y aprobados
DS_1_Fortalecer y diversificar las estrategias de participación ciudadana dependiendo del perfil de la población.

DU_3_ Identificar nuevas variables para la valoración del patrimonio local y reconocer el patrimonio local.

DI_3_ Establecer protocolos de gestión institucional que promuevan la elaboración, ejecución y gestión de iniciativas

Fuente: Elaboración Propia.

Debido a que las acciones detonantes buscan causar un impacto en la comunidad es importante que se haga referencia a las acciones que fueron priorizadas por ella. El impacto que se busca es uno que permita a la comunidad entender que hay acciones que se están realizando que pueden ir directamente en su beneficio, causando de esta manera no sólo una mejora en la calidad de vida, sino también en la relación con el Municipio, puesto que la realización de las acciones genera también confianza en que se está escuchando a la comunidad y se está actuando conforme a ello.

De los once objetivos priorizados por la comunidad, los cuales ya fueron analizadas en el punto 3.3, se considera que existen algunas que podrían causar un gran impacto y que a la vez son factibles de realizar a corto plazo.

Es así que los factores considerados como fundamentales para poder postular alguno de los objetivos como detonante, es que, en primer lugar, haya sido priorizado por la comunidad, en segundo lugar, que tenga acciones que puedan ser realizadas a corto plazo y en tercer lugar que el presupuesto de las acciones no sea elevado. Este último punto es importante puesto que un presupuesto elevado podría generar dificultades en la implementación a corto plazo si no existiese financiamiento comprometido, circunstancia que podría traer como efecto que la comunidad sintiera que lo prometido no se cumple, situación que es la contraria a lo que se busca con estas acciones.

Dentro de los objetivos que la comunidad identificó y que cumplen con los otros dos requisitos (corto plazo y bajo presupuesto), existen cinco que tienen, dentro de sus acciones, algunas iniciativas posibles de implementar como detonantes. Se ha respetado el orden de estos objetivos en función del puntaje obtenido al realizar el análisis los objetivos en el punto 3.3. Los objetivos, en orden de priorización por la elección comunitaria, son:

- **DS_3_** Generar un diagnóstico de salud comunal validado estadísticamente para cada sector y su perfil epidemiológico en pos de una comuna saludable.
- **DS_5_** Fortalecer el abordaje a las incivildades a través de asesoramientos a organismos responsables y la prevención y promoción de seguridad al residente y visitante.
- **DE_(DI)_2_** Planificar la gestión, distribución y ejecución del presupuesto según criterios acordados y aprobados
- **DU_3_** Identificar nuevas variables para la valoración del patrimonio local y reconocer el patrimonio local.
- **DI_3_** Establecer protocolos de gestión institucional que promuevan la elaboración, ejecución y gestión de iniciativas

Si bien no todas las acciones que se deben de llevar a cabo para cumplir con cada uno de estos objetivos cumple con todos los criterios, sí existen algunas que lo hacen. Estas últimas acciones son las que se proponen como detonantes.

Dentro de la dimensión de Desarrollo Social, se encuentran priorizados el objetivo DS_3 y el objetivo DS_5. El primero de estos presenta la iniciativa DS_3_1_1, que hace referencia a la confección, potenciación y promoción del plan de salud familiar y las competencias del modelo de salud familiar. Esta es una iniciativa que se encuentra desarrollada en el punto 4.4.1, pero cuyas características permitirían una rápida implementación, puesto que es a corto plazo y sólo depende de los costos administrativos de la Corporación de Salud y DIDECO.

El objetivo DS_5 presenta dos acciones, las cuales también se han desarrollado en el punto 4.4.1 y que cumplen con las características para ser detonantes. Estas son:

La Iniciativa DS_5.1_1_1 "Diseñar programas de cursos de capacitación en materias de seguridad ciudadana". Esta iniciativa tiene un costo de 10 millones y se puede implementar en el corto plazo, siendo de esta manera efectiva en el impacto que puede causar.

La iniciativa DS_5.1_1_2 busca identificar las distintas instancias para desarrollar capacitación en materia ciudadana. No tiene costo alguno y es actualizable en el tiempo, siendo complementaria a la iniciativa anterior.

A partir del objetivo DE_(DI)_2_ se desprende la iniciativa DE_(DI)_2_1_1 Establecimiento de estándares obligatorios y consensuados que refuerce la coordinación y retroalimentación tanto entre unidades como con organismos externos. Esta iniciativa se puede conformar a corto plazo y sin costo, puesto que puede ser considerado dentro de las labores de las áreas responsables de llevarla a cabo. Esta iniciativa se encuentra especificada en el punto 4.4.4. y como veremos más adelante es esencial en la consecución de aspectos que puedan ir acorde a lo planteado por los actores claves

Dentro del objetivo DU_3, es posible identificar la Iniciativa DU_3_1_1 que refiere a la conformación de una mesa temática respecto al patrimonio. La conformación de esta mesa no tiene costo alguno y se puede realizar en un corto plazo, permitiendo la participación ciudadana dentro de un tema que la comunidad identificó como muy relevante. Esta iniciativa está desarrollada dentro del punto 4.4.2

Finalmente, dentro del último de los objetivos priorizados por la comunidad, el DI_3, se encuentra la Iniciativa DI_3_1_1 "Establecer protocolos de coordinación con la sociedad civil y privada". Esta iniciativa apunta directamente a uno de los elementos que se nombró al comienzo de este apartado, que dice relación con la generación de confianza entre la sociedad civil y el municipio. La iniciativa no tiene costo y es posible de realizar en un corto plazo. Está desarrollada en el punto 4.4.4.

8. PLAN DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO

8.1. Formulación del plan de inversión¹⁵
A partir de las iniciativas explicitadas, es posible establecer una estimación general de costos del Plan. Este procedimiento corresponde a valores estimados que deben ser analizados y evaluados periódicamente para fines administrativos y de gestión; aquí se desarrollan como valores referenciales que permiten tener estimaciones de los costos del Plan, de la modalidad de gestión que cada iniciativa significa y de la secuencia o flujo de gastos dentro del período de vigencia del PLADECO.

Para su confección, se ha trabajado con juicio experto, con fuentes de información de proyectos e iniciativas de la propia Municipalidad o con datos comparables de otras fuentes. Cuando ha sido necesario, dichas fuentes se han explicitado en notas al pie de página. Del mismo modo que se han hecho estimaciones sobre montos, las modalidades de gestión y los flujos han sido definidos de la misma manera.

CÓDIGO	INICIATIVAS DESARROLLO SOCIAL	PLAZO		
		Categoría	Inversión (en \$ millones)	Tipo Inversión o Gasto
DS_1_1_1	Elaborar un diagnóstico social territorial actualizable, que reconozca la diversidad de los habitantes y trabajadores de la comuna. Se trata de una consultoría de una duración aproximada de 4 meses y un equipo de aproximadamente 4 a 5 personas. El precio es coherente con los costos de este tipo de consultoría según evaluación experta.	proyecto	50	Una vez
DS_1_1_2	Actualizar las ordenanzas de participación ciudadana, en función de las necesidades actuales que presenta la comuna. Se trata de una tarea interna del Municipio.	programa	0	gasto
DS_1_1_3	Implementación de cabildos territoriales permanentes que permitan la participación tanto de la comunidad organizada como no organizada. Estimación de gastos administrativos en convocatoria, personal, locales y materiales para los cabildos	programa	10	gasto
DS_2_1_1	Confeccionar un Diagnóstico Social Comunal coordinado con los departamentos que componen el área de Desarrollo Comunitario reconociendo el perfil y condiciones de la población. Se trata de una consultoría de una duración aproximada de 4 meses y un equipo de aproximadamente 4 a 5 personas. El precio es coherente con los costos de este tipo de consultoría según evaluación experta.	proyecto	40	Una vez
DS_2_2_2	Elaborar indicadores territoriales y sociales de seguimiento en conjunto con las distintas áreas sociales consultoría de corta duración y un equipo de aproximadamente 2 a 3 personas. El precio es coherente con los costos de este tipo de consultoría según evaluación experta.	programa	20	Una vez y actualizaciones

¹⁵ Los valores de inversión han sido recogidos del Plan de Inversión de la SECPLA Período 2017/2020.

DS_2_2_3.	Implementación de sedes comunales Obras; estimación de Secpla	programa	900 400	Inversiones programadas a corto y mediano plazo
DS_3_1_1	Confeccionar, potenciar y promover el plan de salud familiar y las competencias del modelo de salud familiar Tarea interna	programa	0	na
DS_3_1_2	Generar un Diagnóstico de salud comunal, integrando a la población que no está en el sistema como adultos mayores, inmigrantes y pueblos originarios. Diagnóstico el primer año y seguimiento en el año 3. Costos e consultoría y seguimiento según valores habituales.	programa	30 10	gasto
DS_3_1_3n	Aumento de profesionales y recurso humano. Incremento del personal con fondos corrientes.	programa	Inversiones en aumento de personal	Gasto corriente en personal. Inversiones
DS_3_1_5n	Mejora de atención a través de talleres y protocolos claros de atención, en especial a la tercera edad. Organización interna del personal para mejora rendimiento. Sin costo adicional	programa	0	na
DS_3_1_6	Reposición y construcción de equipamiento de Salud: Reposición equipamiento C.S. Brígida Zavala; construcción CESFAM Las Palmas; construcción Centro De Salud Chorrillos; reposición Centro De Salud Las Torres; construcción SAR Miraflores; reposición Centro De Salud Nueva Aurora y obras transitorias; construcción SAR Nueva Aurora; y construcción CESFAM De Glorias Navales.	Proyecto	16.428	Una vez
DS_3_2_1	Creación de un comité de comuna saludable. Coordinación interinstitucional, sin gasto adicional	programa	0	na
DS_4_1_1	Acompañamiento de los apoderados en el proceso educativo municipal mediante la participación en actividades extra programáticas. Invitación a apoderados, sin costo	programa	0	na
DS_5.1_1_1	Diseñar programas de cursos de capacitación en materias de seguridad ciudadana Consultoría breve en educación; un par de consultores por tres meses máximo	programa	10	Una vez, actualizable
DS_5.1_1_2	Identificar las distintas instancias para desarrollar capacitación en materia ciudadana. Trabajo interno sin costo.	programa	0	na
DS_5.1_1_3n	Elementos de seguridad y tecnología. Adquisición de elementos de seguridad.	programa	30	Una vez; Inversión
DS_5.1_2_1.	Diseñar un plan comunicacional en seguridad ciudadana. Preparar al funcionario municipal sobre las atribuciones municipales existentes en seguridad. Consultoría especializada, dos meses, cuatro profesionales.	proyecto	15	Una vez
DS_5.2_1_1	Coordinación con organismos relacionados a la seguridad (Carabineros, Intendencia, PDI, etc.). Tarea interna.	programa	0	na
DS_5.2_1_2	Reposición cuartel 8 Cía. Bomberos de Viña del Mar.	Proyecto	741	Una vez

DS_5.2_2_1	Coordinación a través del COSOC con la sociedad civil. Tarea interna	programa	0	na
DS_5.2_2_2	Incorporación de criterios de prevención situacional en ordenanzas municipales y normativa relacionada. Organización interna, sin costo	programa	0	na
DS_6_1_1	Fortalecer la marca de Comuna deportiva de Viña del Mar Desarrollo de tareas internas, sin costo	programa	0	na
DS_6_1_2	Mejorar y aumentar la calidad de la infraestructura deportiva Inversiones en equipamientos de acuerdo a planificación de Secpla	proyectos	2.350 9.400 2.600	Inversión a corto, mediano y largo plazo.
DS_6_2_1	Confeccionar un Diagnóstico deportivo Comunal reconociendo el perfil y los intereses de la población. Tarea interna, sin costo	programa	0	na
TOTAL DS			33.034	

CÓDIGO	INICIATIVAS DESARROLLO URBANO	PLAZO		
		Categoría	Inversión (en \$ millones)	Tipo Inversión o Gasto
DU_1_1_1	Estudio para definir el Plan Maestro de Movilidad de la comuna de Viña del Mar que oriente en la definición de nuevas soluciones de movilidad, haciéndose cargo del rol de centro de comercio y servicio que posee la comuna. Consultoría especializada por seis meses con cinco a seis consultores. Precios de mercado	Proyecto	80	gasto
DU_1_1_2	Control y mejora del transporte colectivo Estudio contratado, tres meses y 4 consultores; precios de mercado	Gestión	40	Una vez
DU_1_2_1	Elaboración de Catastro de estado vial y urbanización de la comuna de Viña del Mar que permita identificar las necesidades en cuanto a reparación de pavimentos, mejoramiento de iluminación, construcción de veredas y reductores de velocidad, demarcación vertical y horizontal. Contratación de estudio de 3 meses y tres consultores	Proyecto	20	Una vez
DU_1_2_2	Continuidad del "Programa Integral de Mantenimiento y Recuperación Vial" Inversiones en obras viales de mantenimiento según Planificación Secpla	proyectos	47.000 7.000 46.000	Inversiones a corto, mediano y largo plazo
DU_1_2_3	Implementación de proyectos con participación público-privada. Implementación de obras licitadas	proyectos	180	Inversiones privadas en concesión
DU_1_2_4	Reposición pavimento circuito de San José Amunátegui, Recreo.	Proyectos	2.814	inversiones
DU_1_2_5	Mejoramiento Vía Piv Etapa 2, Refaça, Viña del Mar – Obra Puente Refaça	Proyectos	256	Inversiones

DU_1_2_6	Construcción Puente Oriente Estero Reñaca Vía PIV Etapa 3, Viña del Mar.	Proyectos	1.630	Inversiones
DU_1_2_7	Construcción Puente Poniente Estero Reñaca Vía PIV Etapa 3, Viña del Mar.	Proyectos	1.100	Inversiones
DU_1_2_8	Construcción 26° llamado programa Pavimentación Participativa	Proyectos	371	Inversiones
DU_1_2_9	Construcción 27° llamado programa Pavimentación Participativa	Proyectos	749	Inversiones
DU_1_2_10	Mejoramiento Puente Capuchinos y Entorno, Avda España	Proyectos	287	Inversiones
DU_2_1_1	Establecimiento de una instancia de diálogo y trabajo público - privada	Programa	Sin Costo	Na
DU_2_2_1	Evaluación de la oferta de suelo producida por las modificaciones que se realicen al PRC de Viña del Mar	Proyectos	60	Inversiones
DU_2_3_1	Realización de intervenciones urbanas que permita la reactivación de barrios	Proyectos	6.100	Inversiones
DU_2_3_2	Saneamiento Sanitario Campamento Reñaca Alto Viña del Mar	Proyectos	1.387	Inversiones
DU_2_3_3	Saneamiento Sanitario Etapas Ib Campamento Manuel Bustos, Viña del Mar	Proyectos	1.500	Inversiones
DU_2_3_4	Pavimentación Etapa Ia Campamento Manuel Bustos, Viña del Mar	Proyectos	1.800	Inversiones
DU_2_3_5	Pavimento y Aguas Lluvias Campamento Amanecer, Viña del Mar	Proyectos	380	Inversiones
DU_2_3_6	Construcción Colector Aguas Lluvias Sector Eklonia, Reñaca, Viña del Mar	Proyectos	79	Inversiones
DU_2_3_7	Construcción Colector Aguas Lluvias Las Palomas, Viña del Mar	Proyectos	61	Inversiones
DU_3_1_1	Conformación de una mesa temática respecto al patrimonio.	programa	0	na
DU_3_1_2	Restauración palacio Carrasco		5910	
DU_3_2_1	Catastro que permita identificar las necesidades de iluminación, ciclovia y mobiliario urbano.	programa	0 10.750 940 2.350 Patrimonio 2.500 2.000	Na Inversiones a corto mediano y largo plazo
TOTAL DU			143.344	

CÓDIGO	INICIATIVAS DESARROLLO SUSTENTABLE	PLAZO		
		Categoría	Inversión (en \$ millones)	Tipo Inversión o Gasto
	Incorporación de criterios de consideración por las áreas verdes y espacios públicos en el PRC.			
DA_1_1_1	Tarea administrativa, sin costo.	programa	0	na
DA_1_1_2	Diseño Parque Urbano Glorias Navales-Expresos Viña.	Proyecto	151	inversión
	Generación de diálogos intersectoriales a nivel intercomunal en función de una red a escala regional.			
DA_1_2_1	Tarea interna, sin costo.	programa	0	na
	Desarrollo de criterios territoriales que compatibilicen las funciones de los sistemas naturales, las capacidades del territorio y sus necesidades de uso.			
DA_1_3_1	Énfasis en tarea, sin costo.	programa	0	na

	Revisión estratégica de dotación, recursos e implementación del trabajo de gestión integrada de residuos para su optimización y actualización.			
DA_2_1_1	Inversiones en equipamientos para gestión de residuos.	proyectos	500	inversión
	Realización de campaña ambiental.			
DA_2_2_1	Contrato a empresa para campaña.	proyecto	15	Una vez
	Fortalecer la incorporación de educación medioambiental tanto en el curriculum como en actividades extra programáticas.			
DA_2_3_1	Tarea interna, sin costo.	programa	0	na
	Difusión de fondos pertinentes a materias medio ambientales a través de los diferentes departamentos municipales como de organizaciones de la sociedad civil.		5	
DA_2_4_1	Gastos sin inversión para difusión.	programa	5	Dos veces
TOTAL DA			676	

CÓDIGO	INICIATIVAS DESARROLLO INSTITUCIONAL	PLAZO		
		Categoría	Inversión (en \$ millones)	Tipo Inversión o Gasto
	Protocolos de reuniones consultivas en las diferentes fases de los proyectos que involucren a más de una unidad o dirección.	Gestión	sin costo	na
DI_1_1_1	Tarea administrativa sin costo.			
	Generación de un comité que incluya representantes de las unidades generadoras de ingresos y ejecutoras del gasto.	Gestión	sin costo	na
DI_2_1_1	Tarea interna, sin costo.			
	Establecer protocolos de coordinación con la sociedad civil y privada.	Gestión	sin costo	na
DI_3_1_1	Tarea administrativa interna.			
	Capacitación de líderes que traspasen el conocimiento hacia la población.	Programa	100	
DI_3_1_2	Gasto en trámites y tareas de formación y capacitación, financiamiento de tiempo dedicado, materiales y capacitadores.			una vez, actualizable
TOTAL DI			100	

CÓDIGO	INICIATIVAS DESARROLLO ECONÓMICO	PLAZO		
		Categoría	Inversión (en \$ millones)	Tipo Inversión o Gasto
DE_1_1_1	Elaborar un diagnóstico territorial actualizable que reconozca la diversidad y potencialidad de las actividades y atractivos turísticos. Consultoría externa; tres consultores 2 meses.	Proyecto	50	una vez, actualizable
DE_{DI}_2_1_1	Establecimiento de estándares obligatorios y consensuados que refuerce la coordinación y retroalimentación tanto entre unidades como con organismos externos. Tarea interna	Gestión	0	n/a
DE_{DI}_2_2_1n	Mejora administración profesional mediante capacitación del personal. Cursos de capacitación dictados por externos: profesores, materiales, locales. Un año de cursos.	Gestión	180	Anual
DE_3_3_1n	Nuevos espacios físicos y de comercios para realización de actividad formal. Desarrollo de locales para formalizar comercio ambulante.	Proyecto	200	Una vez

DE_3_3_2n	Fiscalización. Nuevas tareas de fiscalización de comercio con personal externo.	Gestión	50	Anual
DE_3_3_3n	Educación comercial. Cursos para comerciantes profesores, materiales, locales. Un año de cursos.	Programa	50	Anual
TOTAL DE			530	

Una vez establecidos los costos y las modalidades de gestión de las 74 iniciativas, se ha programado la gestión de acuerdo a los costos que representan cada año y a los criterios de plazo de las iniciativas (corto, mediano y largo plazo). Esto permite ver el total de los costos estimados y su distribución en el tiempo.

Aunque esta información no tiene alta fiabilidad, constituye un importante y útil referente para la gestión presupuestaria y la gestión global del PLADECO. El costo total del Plan, de acuerdo a estas estimaciones, asciende a **\$177.684 millones**.

8.2. Fuentes de financiamiento

En este apartado se indican las fuentes de financiamiento para los distintos marcos presupuestarios de los planes y acciones mencionados en el apartado anterior.

El financiamiento puede ser en base a capitales obtenidos mediante fondos concursables, exacciones, asociación público-privada, ingresos propios o financiamiento bancario. Los cuales dependerán fundamentalmente del enfoque, fondo y planificación del plan o acción que deba ser financiado; como también los plazos en los que deban ser desarrollados. Ya que algunos fondos concursables, por ejemplo, tienen fechas de postulación cuyos resultados pueden estar en meses diferidos que pueden superar las expectativas de implementación de los planes o acciones. Por lo que se debe evaluar de acuerdo a la prioridad o carácter detonante de estos.

A continuación, se define brevemente cada uno de las fuentes de financiamiento:

Las exacciones son los cobros de carácter obligatorio que podría aplicar la Municipalidad a privados como parte de la compensación por un servicio prestado o por mitigación. Uno de estos, que tiene un importante potencial es la Ley de Aportes al Espacio Público, la cual está en actual discusión legislativa. En ella se indica que los proyectos privados de desarrollo inmobiliario, deben pagar una mitigación de efectos o externalidades directas (locales) e indirectas (sobre toda la ciudad). Otro instrumento posible de utilizar, es el cobro por mantención a privados del entorno de su negocio, siendo diferente del recaudo por concepto de derechos de aseo.

Las asociaciones público privada son acuerdos entre ambos sectores, en el que parte de los servicios que son responsabilidad del sector público, son suministrados por el sector privado bajo condiciones preestablecidas.

De las asociaciones podemos indicar inicialmente la figura de concesión, la cual consiste en el otorgamiento del derecho de explotación de bienes y servicios que el sector público le otorga a una empresa privada por un tiempo determinado. Su objetivo radica en la administración de los bienes públicos por parte de un privado, mediante el uso, aprovechamiento, explotación de las

instalaciones, construcción, reparación o conservación de obras de los bienes de dominio público. Este instrumento se puede manifestar a través de otorgarle al privado la responsabilidad del servicio o equipamiento respectivo que presta la Municipalidad, a cambio de beneficios de cobro directo al beneficiario mediante tasas por uso, o indirecto, donde la Municipalidad paga un “arriendo social” al concesionario en beneficio de la comunidad. La figura de Financiamiento Urbano Compartido tiene como objetivo agregar recursos para solventar el posible déficit urbano en áreas verdes, vialidad, evacuación y drenaje de aguas lluvias, espacio público y la infraestructura urbana. Esto se logra a través de obras y recursos que se destinan a fines prioritarios y que son financiados por el Estado. La Municipalidad tiene facultades para celebrar contratos de participación para captar inversión privada que se emplea en obras urbanas y que inciden de forma positiva en la población. Las concesiones en términos generales, se pueden hacer sobre edificios o propiedades del Municipio, estacionamientos públicos e incluso vías urbanas.

Los ingresos propios los que corresponden a los recursos obtenidos de los distintos tributos y recaudaciones definidos por la normativa actual a nivel municipal. En Viña del Mar el cobro de patentes, permisos de circulación, entre otros que tienen un peso importante en los ingresos del Municipio. Otros ítems destacables de los ingresos municipales, son el cobro de derechos por urbanización y construcción, propaganda, transferencia de vehículos y aseo, junto con las multas y sanciones recaudadas.

Por último, podemos mencionar los “fondos concursables” son mecanismos de distribución de recursos de inversión, asignados selectivamente a través de un concurso al que postulan distintas organizaciones, enfocado a satisfacer una demanda o necesidad específica de la población. De los fondos concursables destacan los fondos de la FNDR (Fondo Nacional de Desarrollo Regional), FNSP (Fondo Nacional de Seguridad Pública), Quiero mi Barrio, PMB (Programa de mejoramiento de barrios), FPA (Fondo de Protección Ambiental), PMU (Programa Mejoramiento Urbano y equipamiento Comunal), entre otros. De detalla a continuación alguno de los fondos mencionados.

El FNDR¹⁶ es un programa de inversiones públicas, a través del cual, el Gobierno Central transfiere recursos a regiones para el desarrollo de acciones en los distintos ámbitos de desarrollo social, económico y cultural de la Región con el objeto de obtener un desarrollo territorial armónico y equitativo.

Estos fondos permiten financiar todo tipo de iniciativas de infraestructura social, estudios y programas de los sectores de inversión pública establecidos en la legislación vigente, que permitan solucionar necesidades de carácter general.

El FPA¹⁷ busca promover desde el ámbito local proyectos que fortalezcan acciones desarrolladas previamente por organizaciones e instituciones en los ejes temáticos definidos por el Ministerio del Medio Ambiente, incorporando en la ciudadanía la educación ambiental formal y no formal, promoviendo la generación de hábitos y conductas sustentables que tiendan a prevenir y resolver problemas ambientales. Financia proyectos de hasta 30 millones de pesos, con una duración mínima de 18 meses. Pueden postular a este fondo corporaciones, fundaciones, organizaciones comunitarias, territoriales o funcionales (juntas de vecinos, organizaciones de mujeres, clubes

¹⁶ Fuente: <https://www.gobiernosantiago.cl/fndr>

¹⁷ Fuente: <http://www.fpa.mma.gob.cl/concurso-proyecto-sostenible.php>

deportivos, centros de madres, consejos vecinales de desarrollo, entre otros); organizaciones sindicales; comunidades agrícolas; asociaciones gremiales y Organismos No Gubernamentales (ONG's). Los postulantes deberán contar con personalidad jurídica vigente otorgada en Chile, con al menos 2 años de antigüedad a la fecha de postulación.

El PMU¹⁸ es una fuente de financiamiento del Ministerio del Interior, administrado por la SUBDERE, para proyectos de inversión en infraestructura menor urbana y equipamiento comunal, con el fin de colaborar en la generación de empleo y en el mejoramiento de la calidad de vida de la población más pobre del país.

El FNSP¹⁹ es un concurso anual de la Subsecretaría de Prevención del Delito del Ministerio del Interior y Seguridad Pública, que busca incorporar a agrupaciones comunitarias, organizaciones sin fines de lucro, municipios y universidades al desarrollo y ejecución de iniciativas de prevención de la violencia y el delito.

¹⁸Fuente: <http://www.subdere.gov.cl/programas/divisi%C3%B3n-municipalidades/programa-mejoramiento-urbano-y-equipamiento-comunal-pmu>

¹⁹ Fuente: <http://www.fnsp.gov.cl/que-es-el-fondo-nacional-de-seguridad-publica/>

9. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía Mayor de Bogotá (2011). “Proyectos Urbanos Integrales”. Secretaría Distrital de Planeación, Documento I [en línea], diciembre de 2013 [fecha de consulta 15 de enero de 2015]. Disponible en:
http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/OrdenamientoTerritorial/ViasTransporte/Noticias/Proyectos_Urbanos_Integrales_PUI_Documento_I_0.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo (2015) Ciclo-inclusión en América Latina y el Caribe: Guía para impulsar el uso de la bicicleta. BID
- Gobierno Regional de Valparaíso (2012). Estrategia Regional de Desarrollo, Región de Valparaíso 2020.

III.- Notifíquese el presente Decreto por el Secretario Municipal de conformidad a las normas vigentes a la Secretaría Comunal de Planificación.

Anótese, comuníquese y archívese.


MARIO ARAYA CANO
SECRETARIO MUNICIPAL(S)


VIRGINIA REGINATO BOZZO
ALCALDESA

Lo que comunico a Ud. para su conocimiento y fines correspondientes.

Saluda a usted,

SECRETARIO

JCV/nasp

SEC. MUN/CONTROL JURIDICA/CONCEJO
FINANZAS/ADM. MUN/ ADM. Y FIN./
SECPLA/INTERESADO/OF. PARTES

1	-	0	2	-	0	1
---	---	---	---	---	---	---

M. 23 /

